



Northumbria  
University  
NEWCASTLE



С. Ю. Пащенко, О. О. Сербін, С. П. Стоян,  
А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін

# КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

Creative Leadership

<https://ncce.knu.ua>

КІЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

**С. Ю. Пащенко, О. О. Сербін, С. П. Стоян,  
А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін**

# КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

CREATIVE LEADERSHIP

**Навчальний посібник**

Київ  
Видавництво Ліра-К  
2020

УДК 37.035:316.46(075.8)

П226

*Рекомендовано до друку вченого радою факультету психології  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол №12 від 25 червня 2020 року).*

*Рекомендовано до друку вченого радою філософського факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол №13 від 23 липня 2020 року).*

*Рекомендовано до друку вченого радою економічного факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол №04 від 17 листопада 2020 року).*

**Рецензенти:**

*Касич А. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
менеджменту та публічного адміністрування Київського національного  
університету технологій та дизайну;*

*Міляєва В. Р., доктор психологічних наук, професор, провідний  
науковий співробітник Навчально-наукового центру розвитку персоналу  
та лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка;*

*Шегда А. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
економіки підприємства економічного факультету Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка.*

**Пашенко С. Ю., Сербін О. О.,**

**Стоян С. П., Трофімов А. Ю., Лукін Д. В.**

**П226** Креативне лідерство [Creative Leadership] : навч. посіб. / С. Ю. Пашенко,  
О. О. Сербін, С. П. Стоян, А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін ; за ред.  
*М. В. Ситницького*. Кийв : Національний центр розвитку креативного  
підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.

ISBN 978-617-520-001-8

У навчальному посібнику висвітлено концептуальні засади креативного  
лідерства. Узагальнено вітчизняний і міжнародний досвід розвитку лідерства  
підприємців в управлінні креативними проектами.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також широкого кола  
читачів, які цікавляться питаннями креативного лідерства.

**УДК 37.035:316.46(075.8)**

**ISBN 978-617-520-001-8**

© Пашенко С. Ю., Сербін О. О., Стоян С. П.,  
Трофімов А. Ю., Лукін Д. В., 2020  
© Видавництво Ліра-К, 2020  
© NCCE, 2020

## **ПЕРЕДМОВА**

---

---

Креативне лідерство є важливою компонентою активізації інноваційної діяльності підприємців і дослідників. Запровадження нових підходів до творчого пошуку дає підприємцям-лідерам змогу цілеспрямовано формувати нові цінності, генерувати ідеї, опановувати технології і знання, що інтенсифікують якісний розвиток організації.

Команда Київського національного університету імені Тараса Шевченка спільно з партнерським Нортумбрійським університетом із Великої Британії розробила проект «Національний центр розвитку креативного підприємництва» та подала його на конкурс Creative Spark, оголошений Британською Радою в Україні. Creative Spark – це п'ятирічна ініціатива, спрямована на сприяння міжнародному партнерству університетів та інституцій для розвитку підприємницьких навичок і креативної економіки у семи країнах: Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Узбекистані та Україні за підтримки Великої Британії. В рамках проекту провідні викладачі Київського національного університету імені Тараса Шевченка мають змогу вивчити кращі британські практики у сфері креативного підприємництва і використати набуті знання для підготовки та викладання відповідних тренінгів і курсів для широкої аудиторії слухачів, що суттєво посилює власні конкурентні позиції Університету.



Перед Вами навчальний посібник «Креативне лідерство», створений досвідченими викладачами-науковцями, які пройшли стажування під керівництвом британських експертів із Нортумбрійського університету і нині є сертифікованими тренерами для креативних підприємців у міжнародному проекті

«Національний центр розвитку креативного підприємництва»  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Команда проекту висловлює особливу подяку ректорові  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,  
академікові Національної академії наук України  
Л. В. Губерському, першому проректорові, академіку Академії  
педагогічних наук України, професорові О. К. Закусилу,  
проректорові з науково-педагогічної роботи (навчальна робота),  
професорові В. А. Бугрову, проректорці з наукової роботи,  
професорці О. І. Жилінській, проректорові з науково-педагогічної  
роботи (перспективний розвиток), професорові О. Д. Рожку,  
проректорові з науково-педагогічної роботи (міжнародні зв'язки),  
професорові П. О. Беху, директорові Наукової бібліотеки імені  
М. Максимовича Київського національного університету імені  
Тараса Шевченка, професорові О. О. Сербіну, Британській Раді в  
Україні, партнерам, а також усім, хто допомагав у реалізації  
проекту.

Видання буде корисним для студентів, аспірантів, викладачів,  
підприємців (як початківців, так і більш досвідчених),  
менеджерів-практиків, які прагнуть поглибити теоретичні знання  
про креативне лідерство, довідатися про особливості управління  
проектами та організаціями, дізнатися, які якості властиві  
підприємцям-лідерам, дослідити феномен креативного лідерства  
в арт-сфері та проаналізувати розвиток лідерського потенціалу  
молодих підприємців у креативних галузях (на прикладі IT).

З повагою  
*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності економічного факультету Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка, науковий  
керівник міжнародного проекту «Національний центр розвитку  
креативного підприємництва» British Council's 'Creative Spark:  
Higher Education Enterprise Programme'*

**Максим Васильович Ситницький**

# ЗМІСТ

---

---

Передмова .....	3
<b>Розділ 1. Лідерство у світі VUCA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сучасний підхід до розуміння лідерства .....	7
1.2. Психологічні теорії лідерства .....	11
1.3. Стилі лідерства .....	17
1.4. Креативне лідерство .....	19
Список використаних джерел .....	21
<b>Розділ 2. Підприємець-лідер: креативне лідерство в організації .....</b>	<b>23</b>
2.1. Підприємництво та підприємець .....	23
2.2. Психологічні особливості підприємця-лідера .....	28
2.3. Креативне лідерство в організації .....	32
Список використаних джерел .....	38
<b>Розділ 3. Креативне лідерство в управлінні проектами .....</b>	<b>41</b>
3.1. Зводи знань з управління проектами і проблеми лідерства .....	41
3.2. Основні компетенції лідера – керівника проекту .....	43
3.3. Практичні навички креативного лідера на різних етапах проекту .....	47
3.4. Креативне лідерство у «гнучкому управлінні проектами» .....	54
Список використаних джерел .....	57
<b>Розділ 4. Креативне лідерство в арт-сфері: феномен куратора .....</b>	<b>58</b>
4.1. Куратор як лідер: особисті та професійні якості .....	58
4.2. Функції арт-куратора та види кураторської діяльності .....	64

4.3. Вітчизняна практика кураторства у контексті світового досвіду.....	69
4.4. Практикум: створення власного арт-проекту.....	73
Список використаних джерел .....	74
 <b>Розділ 5. Розвиток лідерського потенціалу молодих підприємців у креативних галузях (на прикладі ІТ) .....</b> 75	
5.1. Креативне підприємництво в Україні: реалії та підтримка.....	75
5.2. Основні компетентності креативного підприємця-початківця.....	79
5.3. Розвиток підприємницьких компетентностей креативного лідера.....	86
5.4. Практика цінностей і поведінки. «Тренінг, заснований на подіях».....	95
Список використаних джерел .....	97

# **РОЗДІЛ 1**

## **ЛІДЕРСТВО У СВІТІ VUCA**

---

### **1.1. Сучасний підхід до розуміння лідерства**

Сучасний світ змінюється дуже швидко, за що і отримав характеристику текущої сучасності. Для позначення того, що відбувається зараз з людством, в кінці ХХ століття у вжиток було введено абревіатуру VUCA, де кожна з літер охоплює цілий спектр явищ:

#### *Volatility – Нестабільність*

Нестабільність вимагає швидкої адаптації та гнучкості, а також активної участі та співпраці на рівні креативних команд.

#### *Uncertainty – Невизначеність*

Невизначеність розмиває можливості прийняття рішень щодо перспектив, спричиняючи затримки в проектах та стратегічному плануванні. Але психологічна готовність до функціонування в умовах невизначеності, швидкої адаптації до змін, стресостійкість та емоційний інтелект постають в якості запобіжників розгубленості та емоційному вигоранню.

#### *Complexity – Складність*

Складність планування та діяльності зумовлені мультизадачністю, що є серйозним викликом для сучасних лідерів у бізнесі, промисловості та соціальному секторі.

#### *Ambiguity – Неоднозначність*

Мінливі та неоднозначні ситуації наразі трактуються з точки зору більш ніж одного значення, можуть набувати різноманітного розуміння та сприйняття. Відтак, розвинене інноваційне та креативне мислення дозволяють моделювати найпарадоксальніші ментальні та ситуаційні конструкти, які формують здатність творчо справлятись з неоднозначністю як задач, так і їх рішень.

Якщо ви прагнете вижити та процвітати у світі VUCA, вам потрібно переосмислити спосіб свого розвитку як лідера.

Коли зміни були поступовими, лідери могли навчитися готовуватися до них та керувати ними, використовуючи свій минулий досвід або дотримуючись певних усталених правил. Тож традиційна

роль лідера поставала у передбаченні змін, визначені можливостей, розробці стратегічних планів, мотивуванні та скеровуванні людей, керівництві ризиками, розв'язуванні проблем та прийнятті ефективних рішень. Однак у контексті VUCA ці завдання значно ускладнюються. Нестабільні та невизначені умови сучасного життя вимагають іншого стилю керівництва, який активно взаємодіє з цією невизначеністю.

Зарах потрібен новий підхід до розвитку лідерства. Лідерство у світі VUCA фокусується на трьох ключових аспектах:

### *1. Спільне бачення*

Чіткий напрямок руху до мети завжди був важливим для успіху організації. Однак лідерство у світі VUCA вимагає, щоб кожен підтримував єдине бачення і досконало розумів своє ставлення до нього та власну міру відповідальності за його прийняття. Це дозволить протистояти бурхливим змінам, швидко реагувати на виклики та приймати рішення і діяти згідно з поставленою метою. VUCA-лідерство вимагає, щоб усі члени групи/організації розділяли та підтримували спільне бачення.

### *2. Співпраця*

Лідерам потрібно успішно використовувати знання, вміння, досвід та різні точки зору послідовників, якщо вони надихатимуть та наповнюватимуть енергією інших людей для досягнення цілей організації. Вони повинні навчитися уважно слухати оточуючих, створювати власні креативні ідеї та сприяти розвитку мережевих зв'язків всередині організації.

### *3. Формування Agile культури*

Лідери VUCA прагнуть постійно оцінювати корпоративну культуру, щоб краще розуміти причини та наслідки швидкоплинних подій всередині організації та зовнішньому середовищі. В ідеалі культура Agile повинна бути підтримуючою, більше спонукати до відкритості та розуміння нових можливостей і шляхів удосконалення. Так зване «швидке лідерство» – це засіб створення належного контексту для самоорганізації людей. Середовище, де команди швидко та злагоджено співпрацюють, навчаються одне в одного, отримують швидкий зворотний зв'язок від стейкхолдерів та орієнтовані на постійне якісне навчання. Такий лідер не керує людьми жорстко, і в той же час не створює повної свободи. Баланс між анархією та сувереною структурою є вирішальним в сучасних умовах. Розвиток та підтримка такого «правильного» середовища часто є важкою роботою з акцентом на культуру, мислення, вміння

правильно реагувати на отриманий зворотний зв'язок та формулювати і встановлювати довгострокові цілі. Лідер такого стилю повинен вільно поводитися в широкому діапазоні обставин, особливо в нових, мінливих та неоднозначних ситуаціях. Таке розуміння «швидкого» лідерства відображене у концепції Agile Business Management [1] як основній моделі управління адаптивними та гнучкими організаціями.

Загалом, лідер – це авторитетна особистість, яка має яскраво виражені організаторські здібності, здатен повести за собою групу послідовників, користується авторитетом, цілеспрямований, спроможний брати на себе відповідальність, впевнений у своїх силах. За ним група визнає право приймати відповідальні рішення у значущих ситуаціях. Він відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулює взаємовідносини в групі.

Ефективність лідера ґрунтуються на поєднанні його лідерських якостей та управлінської компетентності. Складові елементи особистої ефективності містять:

- ✓ *Особисті якості* – енергійність, фізична витривалість, стресостійкість;
- ✓ *Інтелект та здібності* – когнітивні здібності, знання, впевненість у судженнях, здатність до прийняття рішень;
- ✓ *Особистісні якості* – зрілість, високий рівень самосвідомості, чесність та прямота, ентузіазм, прагнення до лідерства, незалежність, мобільність;
- ✓ *Соціальні якості* – комунікабельність, кооперативність, здатність налагоджувати співпрацю, тактовність, дипломатичність;
- ✓ *Професійні якості* – наполегливість, прагнення високих результатів, відповідальність за досягнення цілей, здатність не відступати перед труднощами;
- ✓ *Інноваційні якості* – глобальне мислення, врахування багатоманіття культур, володіння сучасними технологіями, орієнтація на партнерство, здатність до розподілу керівництва (делегування).

Управлінська компетентність містить управління цілями, управління часом, ефективну комунікацію / наради, управління здоров'ям та енергією як ресурсами особистої ефективності [2].

Усі зазначені компетенції ґрунтуються не лише на технологічній складовій знань, умінь та навичок керівника, а насамперед на ціннісному питанні про ставлення лідера до

людей, з якими та заради яких він працює. Залежність конкретних методів роботи лідера від загальної концепції, якої конкретний лідер дотримується по відношенню до людей, встановив Д. МакГрегор. Він виділив дві можливі концепції та назвав їх теоріями *X* та *Y*.

*Teoria X* – фокусується на переконанні керівників про те, що людина за своєю природою лінива й уникає роботи та пов’язаної з нею відповідальності. Вони вважають, що підлеглі переслідують власні егоїстичні інтереси, ім байдужі інтереси організації, що люди у більшості не бажають самостійно приймати рішення, а схильні підкорятися рішенням керівної особи. Як наслідок, такий керівник змушений постійно контролювати своїх підлеглих, щоб вони вчасно та якісно виконували покладені на них обов’язки.

*Teoria Y*, навпаки, передбачає позитивний погляд на людину. Її прибічники вважають, що людина від природи активна та здатна до самоорганізації своєї діяльності, що у сприятливих умовах вона прагне відповідальності, самостійного прийняття рішень, виявляючи при цьому властиву їй творчу уяву. Такий лідер не буде здіснювати тиск на людей або погрожувати їм покаранням, він скоріше надасть їм повну свободу дій.

Розвиваючи теорію МакГрегора, В. Оуши запропонував ще один варіант ставлення до людини і назвав його *теорією Z*. Лідери, які дотримуються цієї теорії, виходять з того, що без належного керівництва люди працюють неефективно. Такі керівники прагнуть встановити довірливі та кооперативні відносини зі своїми працівниками, намагаються виховувати у підлеглих віданість організації та вибудовувати роботу таким чином, щоб найважливіші рішення працівники та управлінський персонал приймали разом (*цит. за Квінн, 2000, С. 499-500*).

Особиста ефективність лідера складається з багатьох чинників: знань, умінь, звичок, навичок, компетентностей, особистісних рис, індивідуально-психологічних особливостей тощо. С. Кові виокремлює 7 звичок високоефективних лідерів<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> The 7 Habits of Highly Effective People: <http://www.stephencovey.com/7habits/7habits.php>

Будьте проактивними. У Вас завжди є вибір. Ви відповідаєте за своє життя. Фокусуйте увагу на тому, на що маєте вплив, що контролюєте.

•Починайте з кінця. Ваше життя таке, як Ви хотіли! Розвивайте уяву, візуалізуйте своє бачення, розробіть Вашу особисту місію. Будьте лідерами свого власного життя.

Спочатку обираєте головне. Визначайте Ваші пріоритети, цінності та цілі. Вмійте сказати "Ні". Управляйте своїм життям, управляйте часом.

•Думайте в термінах взаємного виграну (win - win) - це основа для взаємодії. Вірте, що "пирога вистачить усім", будьте добросердечними, дотримуйтесь Ваших справжніх почуттів, цінностей. Висловлюйте свої почуття та ідеї, слухайте інших. Балансуйте між мужністю, впевненістю та зваженістю, емпатією - у цьому справжній згідність.

Спочатку прагніть зрозуміти інших, а потім, аби зрозуміли Вас. Навички комунікації є найважливішими. Важливо слухати не з метою дати відповідь, а для того аби зрозуміти.

Синергія ("Одна голова добре, а дві - краще") - це звичка креативної співпраці у команді, відкритості та прагнення пошуку нових шляхів вирішення питань. Важливо цінувати різноманітність та різні точки зору.

Збереження та збагачення найбільшого активу, який Ви маєте - Вас самих. Необхідно прагнути збалансованості життя - дбати про Ваше оновлення та збагачення у фізичній, соціальній, емоційній, розумовій та духовній сферах. Ви маєте приділяти час для себе.

Рис. 1.1. Сім звичок високоефективних лідерів

## 1.2. Психологічні теорії лідерства

Лідерство – це процес організації та управління малою групою, що сприяє досягненню групових цілей у певні терміни і з оптимальною ефективністю. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Ідеальним вважається таке лідерство, яке зумовлює не лише досягнення поставлених перед групою цілей, але й стимулює індивідуальний розвиток членів групи, сприяє їх самореалізації. Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає через появу потреби організації у лідерстві, і чим більшою є ця потреба, тим вірогідніше знайдеться людина, яка візьме на себе роль лідера. Вже понад сторіччя вчені намагаються розв'язати питання про природу лідерства та створюють різні теорії, що пояснюють закономірність появи лідера та лідерської поведінки на вимогу групи або ситуації [3, 5].

Теорія рис. Згідно з цією концепцією, особистість виявляє себе як лідер унаслідок своїх фізичних або психологічних характеристик, які надають їй перевагу над іншими. У ХХ ст. психологи стали

схильності до думки про те, що риси лідера не можна вважати цілком вродженими, деяких з них можна набути шляхом навчання та досвіду. Проводились численні емпіричні дослідження з метою виявлення універсальних рис, які повинні бути властиві лідерові. Аналізували, як психологічні риси лідерів (інтелект, воля, впевненість у собі, потреба в домінуванні, комунікаційність, здатність до адаптації тощо), так і конституційні (зріст, маса, будова тіла). У 1974 році *P. Стогділл*, проаналізувавши сотні характерологічних досліджень у цій галузі, запропонував перелік особистісних якостей успішного лідера:

- ✓ впевненість у собі і цілісність особистості;
- ✓ активність і готовність (прагнення) до виконання задач;
- ✓ рішучість і наполегливість у досягненні цілей;
- ✓ сміливість і оригінальність при вирішенні проблем;
- ✓ прагнення проявити ініціативу в соціальних ситуаціях;
- ✓ готовність відповідати за наслідки своїх рішень і вчинків;
- ✓ вміння знімати міжособову напругу, терпимість і стійкість по відношенню до труднощів;
- ✓ здатність впливати на поведінку інших людей і вміння організовувати їх взаємодію у спільній праці, підпорядковуючи їх виконанню заданої задачі.

*Харизматичний підхід.* Лідерство часто пов'язують із існуванням харизми як додаткового владного ресурсу людини. Передбачається, що харизматичне лідерство опирається на природну схильність людини до шанування героїв і уповання на вождів. У ХХ ст. М. Вебер запропонував визначення харизми, яке на сьогодні вважається класичним. «Харизма – це якість особистості, завдяки якій вона оцінюється як наділена надприродними, надлюдськими, або, щонайменше, специфічно особливими силами і властивостями, не доступними іншим людям» (*цит. за Чуйко, 2015:13*). В найбільш узагальненому вигляді екстраординарні якості харизматичної людини можна об'єднати в декілька груп:

- 1) фізичні характеристики людини (зріст, вага, будова тіла, тембр голосу);
- 2) специфічні особливості зовнішності (загальні: вираз обличчя, погляд; специфічні: вуса, зачіска, родимі плями, шрами, манера вдягатися тощо);
- 3) психологічні властивості особистості (життєві установки, цінності, риси характеру тощо);

4) соціальні навички (комунікативні якості, манера публічного виступу тощо);

5) поведінкові стереотипи (звички, жести, стандарти поведінки у суспільстві тощо) [3, 11].

*Ситуаційний підхід.* Прихильники цієї теорії підкреслюють відносність лідерських якостей, вказуючи на роль ситуації, яка «вимагає» якісно різних лідерів. Основними компонентами ситуації є кількісний склад групи, рівень компетентності і ступінь підпорядкованості її членів, наявність інших лідерів, очікування, цілі та задачі групи. Серед існуючих теорій цього напряму найбільш відомою є ситуаційна теорія лідерства *Ф. Фіделера*. Її основу складає модель ефективного лідерства, яка має вірогідний характер і залежить від того, наскільки стиль взаємодії лідера з групою відповідає ситуації її життєдіяльності. Ефективність лідера залежить від трьох змінних:

1) структури потреб лідера, його прагнення до виконання задач чи задоволення міжособистісних потреб – орієнтація на задачу чи на людей;

2) здатності лідера здійснювати ситуативний контроль за діяльністю групи та підтримувати гармонійні стосунки з членами групи, від структури задачі та від стиля лідера і довіри до нього;

3) взаємозв'язку між структурою потреб (прагненнями) лідера і ситуаційним контролем. Зокрема, лідери, орієнтовані на задачу, проявляють себе кращим чином, коли ситуація є легко контролюваною або ступінь контролю є доволі низьким, а лідери, орієнтовані на стосунки, домагаються кращих результатів за умови застосування демократичного стилю в ситуаціях помірного контролю.

*Нормативна модель В. Броома, Ф. Йеттона та А. Яго.* Ця теорія заперечує існування якось одного найкращого способу дії лідерів у всіх ситуаціях. В основі моделі знаходяться три критерії ефективності: раціоналізм, схвалення підлеглих та час. В залежності від комбінацій цих критеріїв модель описує 5 можливих стилів лідерства: від авторитарного до ліберального з акцентом на груповому прийнятті рішення. Між ними знаходяться різноманітні консультивні стилі лідерства. Згідно цієї моделі, певні стилі підходять до певних ситуацій. Вибір стилю за лежить від того, чи дозволяють дії лідера зекономити час або створити атмосферу співробітництва.

*Поведінковий підхід.* В основі цієї теорії лежить припущення про те, що тільки послідовники можуть помічати вчинки та

поведінку людини і лише на цій основі визнавати чи не визнавати цю людину в якості лідера. Зокрема, відома концепція кредиту довіри Е. Холландера, яка ґрунтується на ідеї, що можливість впливати на членів групи визначається тим, наскільки послідовники усвідомлюють компетентність лідера в значимих ситуаціях, і наскільки його поведінка відповідає існуючим в групі нормам. Під кредитом довіри Е. Холландер розуміє право лідера на нестандартність поведінки, міра якої визначається у відповідності до міри довіри до нього. Величина кредиту може визначатися соціальним статусом лідера, його компетентністю, відповідністю його поведінки прийнятим у певній групі (суспільстві) моральним цінностям і т.п. Іншими словами, величина кредиту довіри пропорційна очікуванням послідовників стосовно результативності дій лідера.

Розвитком поведінкового підходу стала розробка мотиваційних теорій лідерства. Основна її ідея полягає в тому, що людина за свою природою – складний мотивований організм, а оскільки організація складається з людей, то вона, в принципі, завжди є керованою. Для цього лідеру необхідно вміти організовувати взаємодію людей в організації таким чином, щоб з одного боку співробітники задовольняли свободу здійснення власних потреб, а з іншого – щоб це робило внесок в досягнення цілей організації.

У цьому контексті викликає інтерес модель лідерства «Шлях – ціль» Т. Мітчелла та Р. Хауса. Автори моделі вважають, що існує прямий зв'язок між рівнем лідерської ефективності та рівнем мотиваційної сили очікувань підлеглих. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результату [3; 5]. При цьому пропонуються різні варіанти поведінки лідера в залежності від ситуації.

*Директивне лідерство* – структурування роботи з чіткими інструкціями та роз'ясненням підлеглим того, як вони мають діяти та що і коли від них очікується.

*Підтримуюче лідерство* – велика увага до потреб працівників та їх благополуччя, розвиток дружнього робочого клімату і поводження з підлеглими як із рівними.

*Лідерство, орієнтоване на досягнення* – встановлення привабливих для підлеглих цілей, актуалізація їх особистісного та компетентнісного потенціалу впевненість у наявності в них належних здібностей, які забезпечать можливість досягнення якісного результату.

*Лідерство розподілу відповідальності* – проведення нарад з підлеглими та врахування їх пропозицій і зауважень при прийнятті рішень, делегування підлеглим не лише виконавських, а й управлінських функцій.

Згідно запропонованої моделі ефективна комбінація лідерських стилів залежить від ситуації.

Ефективність діяльності управлінця пояснюється його здатністю мотивувати працівників шляхом прояснення їхньої вигоди і збільшенням можливості стимулювати їхню особистісну зацікавленість в отриманні успішного спільногого результату. Досягнути цього вдається через проходження 5 важливих етапів:

- 1) роз'яснення того, що очікується від підлеглого, і якими є його перспективи у випадку досягнення цілей;
- 2) пояснення підлеглим, що вони повинні зробити, щоб мета була досягнута;
- 3) актуалізація потреб підлеглих, пов'язаних із досягненням цілі (які лідер здатен задовольнити);
- 4) спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілі, надання їм підтримки та усунення гальмуючих перешкод;
- 5) задоволення потреб підлеглих, коли мета є досягнутою.

*Когнітивно-атрибуційний підхід.* Прихильниками цієї теорії визнається той факт, що лідерство, в першу чергу, феномен соціальний, в якому присутні як сам лідер, так і його послідовники. Нема послідовників – нема і лідерства як соціально-психологічного явища. Окрім того, доводиться, що лідерство є якістю, яка не спостерігається послідовниками, а «конструюється» по мірі того, як певні вчинки лідера асоціюються із їхніми уявленнями про лідерську поведінку. Зокрема, Б. Кадлер вказує, що лідерство – це «ярлик», який накладається на поведінку інших людей (і на власну поведінку).

Існують певні маркери які дозволяють спостерігачеві зафіксувати лідерську поведінку (сигнали «переможця») у претендента на лідерство:

- ✓ твердий і достатньо гучний голос, мова плавна, без запинань і заїкань, темп середній;
- ✓ коли він говорить, інші його слухають;
- ✓ має ясний, вільний вираз думок;
- ✓ питання логічно обґрунтовані, не вирвані із контексту, цілеспрямовані і допомагають у досягненні цілі;
- ✓ підтримка контакту очей під час бесіди;

- ✓ жести відкриті і спокійні, руки і ноги залишаються не перехрещеними протягом бесіди;
- ✓ за необхідності організує роботу членів групи;
- ✓ зосереджує зусилля групи на вирішення задач у відведений для цього час;
- ✓ виступає у якості посередника при появі розбіжностей;
- ✓ у спілкуванні слідкує за тим, щоб менш активні члени групи висловлювались і були почутими;
- ✓ регулярно збирає думки інших, узагальнює їх і підводить підсумки;
- ✓ підтримує позитивну атмосферу у групі;
- ✓ інші члени групи цікавляться його думкою і звертаються до нього за схваленням [7].

*Ціннісний підхід.* Теорії цього напряму отримали свій розвиток порівняно недавно (1980-1990 рр.). Згідно ціннісної концепції лідерства, найбільш ефективне управління людьми – це управління через їхній світогляд і цінності. Відповідно, лідером стає той член групи, який формує та підтримує загальні цінності групи і забезпечує залучення та прихильність до цих цінностей інших членів групи. Виразником цієї течії є ціннісна теорія лідерства С. Кучмарськи і Т. Кучмарськи, яка ґрунтуються на концепції «стейкхолдерства». Її основу складає постулат, що люди готові слідувати за людиною, у якої є чому повчитись (лідерській поведінці, світогляду, ефективній взаємодії із навколоишніми і т.п.). Важливим положенням цієї теорії є те, що лідерство пов'язано з усіма членами організації, а не окремим індивідом, у ній кожен може проявити свої лідерські здібності. Модель ґрунтуються на 2 базових положеннях [5].

*Перше положення* полягає в тому, що лідер значним чином впливає на розвиток цінностей та норм окремих членів і організації в цілому. Все, що робить лідер (говорить, пропагує, обговорює), з інтересом спостерігається та інтерпретується суб'єктами організаційно-лідерського процесу. Від цього неможливо ухилитися чи зневажувати цим. Саме це визначає сутність лідера, яку лідери повинні усвідомити як факт і правильно використати для встановлення відповідних організаційних цінностей.

*Друге положення* полягає в тому, що лідерству, яке ґрунтуються на цінностях, можливо і потрібно навчатися у процесі діяльності. Лідерами не стають раптово. Лідерство розвивається в результаті накопичення досвіду. Ніхто не може

досягти вершини досконалості у цьому процесі. Автори підkreślують, що найбільш ефективним є освоєння лідерства через діяльність і практику взаємодії індивідів один із одним. Але для цього міжособистісні взаємовідносини повинні бути достатньо розвиненими, а організаційне оточення – бути відкритим і допускати можливість для особистості соціально рости і розвивати в собі лідерські якості.

Автори виокремили низку показників ціннісного лідерства в організації:

- ✓ створення позитивних міжособистісних взаємовідносин;
- ✓ знання особистісних цілей кожного суб'єкта лідерського процесу;
- ✓ формування відчуття принадлежності до соціуму;
- ✓ конструктивне вирішення конфліктів;
- ✓ підготовка кадрового та лідерського резерву, навчання та перенавчання;
- ✓ заохочення ініціативності і розподіл відповідальності;
- ✓ формування команди;
- ✓ діалогічність спілкування.

### 1.3. Стилі лідерства

Стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів діяльності, яку він застосовує в роботі з членами групи.

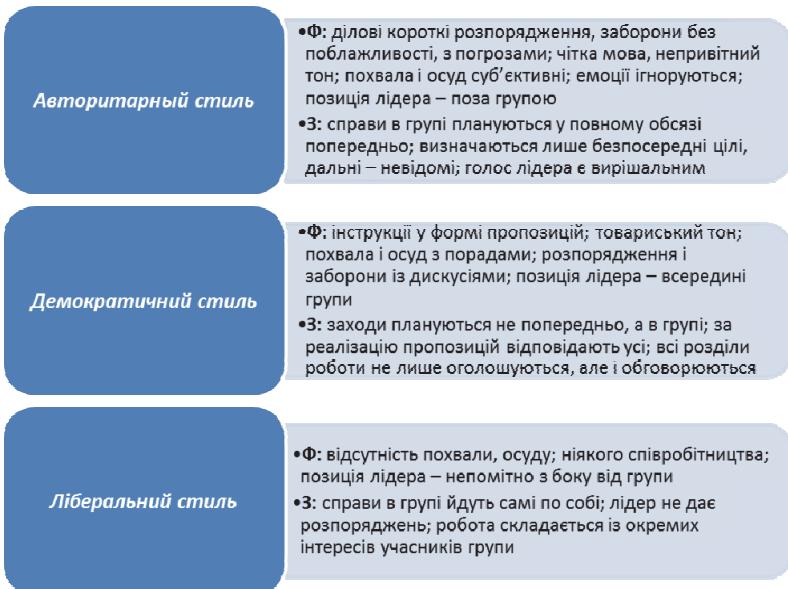
Найбільш популярною є класифікація К. Левіна, що включає три стилі лідерства:

- ✓ авторитарний (директивний);
- ✓ демократичний (колегіальний);
- ✓ ліберальний.

Кожен із стилів має дві характеристики: формальну ( $\Phi$ ), до якої входять прийоми і способи керівництва, і змістову ( $Z$ ), яка визначає рішення, які пропонуються групі. Розглянемо їх характеристики.

Типологія управління Блейка-Моутона відома як матриця стилів і включає в себе 5 стилів. Матрицю стилів складають 2 осі: вертикаль – *турбота про людей*, горизонталь – *турбота про організацію*. До цього ж схиляються Херсі і Бланшар, які виділяють два стилі лідерства: *орієнтований на людей i*

орієнтований на завдання. Комбінуючи різні вираженості цих стилів, вони виводять чотири специфічних лідерських стилі:



**Рис. 1.2.** Стилі лідерства (за К. Левіном)

*Притис* – керівник точно ставить завдання перед підлеглим, при цьому йому не важливо, наскільки його погляди розділяються в колективі, він не приймає пропозиції підлеглих і не пояснює їм, що відбуваються. Робота персоналу буде відповідно до чітко визначеними інструкціями, суворо контролюється керівником; заохочується чітке дотримання інструкцій і чітке виконання завдання.

*Переконання* – керівник рекламиє свою позицію та ідеї, за допомогою переконання намагається перетворити своїх співробітників у союзників. Виникаючі ідеї можуть обговорюватися спільно з підлеглими. Ідеї групи приймаються, але при цьому керівник сам контролює і спрямовує роботу.

*Співпраця* – керівник на рівних з підлеглими бере участь у формуванні завдання. Ініціатива у визначені тактики і її реалізації належить групі, а завдання керівника – постійно підтримувати ініціативу і зацікавленість підлеглих, нарівні з ними брати участь в роботі і не надто контролювати.

*Делегування* – керівник делегує право прийнятті рішення групі (або підлеглому), проте при необхідності готовий надати допомогу. Група самостійно визначає завдання, виробляє тактику і виконує роботу. Процес обговорення проблем може відбуватися і без керівника. Керівник лише спостерігає за ходом виконання роботи (не завжди прямо), але відповідальність за кінцевий результат лежить на ньому [8].

Як показує практика, лідер повинен володіти різними стилями керівництва залежно від обставин. При виборі конкретного стилю керівництва потрібно враховувати щонайменше три фактори:

1. *Ситуація* (спокійна, стресова, невизначена). У ситуації дефіциту часу виправданий авторитарний стиль.

2. *Задача* (рівень структурованості). До вирішення складних проблем необхідно залучати експертів, організовувати дискусії, і в даному випадку доречним є демократичний стиль.

3. *Група* (її особливості за статтю, віком, термін існування). Для згуртованого колективу, сфокусованого на вирішенні завдання, найліпшим є демократичний стиль; у творчих колективах при вирішенні творчих завдань – ліберальний стиль (ситуація типу мозкового штурму і т.д.) [8; 9].

Ефективний лідер повинен мати у своєму арсеналі всі стилі і використовувати їх відповідно до конкретної ситуації.

#### **1.4. Креативне лідерство**

Поняття творчого та інноваційного лідерства все частіше використовуються у зв'язку з підприємництвом, стартаперською діяльністю, творчою активністю особистостей та цілих груп і колективів. І що саме є тут більш важомою складовою – творчість чи лідерство – поки є питанням без конкретної відповіді. Тож еклектичне поєднання цих двох феноменів утворює сучасну концепцію взаємодії суб'єктів підприємницького процесу задля вирішення поставлених завдань з найвищою мірою ефективності. Отже, що таке творче лідерство, і що викликає таку цікавість до нього?

*Креативне лідерство*, на думку М. Вернуйї та Р. Вулфа, – це здатність створювати та реалізовувати інноваційні рішення, особливо в умовах структурно складних або мінливих ситуацій. Це стосується тих людей, які, коли все змінюється, а нові підходи поки невідомі, все ще можуть створити чіткі цілі для своїх

команд. Це лідери, які прагнуть орієнтуватися і навіть отримувати користь від непередбачуваності навколо них. Йдеться не лише про зиск для організації чи їх самих, але, як правило, також для суспільства в цілому.

Потреба у креативному лідерстві має різні рівні, і її неможливо звести лише до конкурентних переваг, оскільки справжня креативність бере початок від бажання зробити внесок у життя інших, покращивши його якість. До того ж, справжня креативність часто є дороговказом для інших та мотиватором і доказом можливості досягти бажаного завдання нестандартним рішенням та інноваційним способом мислення та дій.

Звідки ж випливає потреба у креативному лідерстві? На нашу думку, це пов'язано з тим, що змінюються світ, люди та бізнес/підприємництво. Причому ці зміни відбуваються з нечуваною раніше швидкістю у мінливому та слабко передбачуваному світі. Розвиток проривних галузей індустрії, ІТ, нанотехнологій, нейронаук тощо призводять до змін, які ніхто не міг передбачити навіть декілька років тому. Такі кардинальні зрушення та їх швидкість спричиняють цілий спектр почуттів – від страху до захоплення. Справиться з цими почуттями та переплавити їх на ефективний результат спільної діяльності до снаги лише тим, хто є відкритим до змін та здатним управляти ними. Це вимагає певної комбінації навичок та мислення, щоб керувати створенням цінності, не маючи правил, яких слід дотримуватися.

До виникнення креативного лідерства підштовхують також зміни, що відбуваються з людьми, представниками різних поколінь, з людським капіталом в цілому. Все більшою мірою зменшується підтримка людей державою або керівництвом компаній. Їх благополуччя може забезпечуватись внаслідок їх згуртованих дій на основі самоорганізації та креативного лідерства.

Звісно, змінам підлягає і сама філософія бізнесу та підприємництва. З'являються компанії, які поєднують в собі Інтернет технології з якінними сервісами, спрямованими на задоволення зростаючих потреб людини не лише у споживацьких сферах, а у розвитку, отриманні задоволення від витворів мистецтва, подорожей тощо. Тож компанії, які не опікуються створенням підвалин інноваційної діяльності та необхідності по-іншому дивитись на світ, думати і діяти, приречені на зникнення. Отже, змінюйся, або помри!

Це свідчить про необхідність творчого лідерства, здатного справлятись зі складністю та неоднозначністю, одночасно створюючи варіанти та вносячи коригування. Іншими словами, бізнес-компаніям потрібна зміна мислення, креативне керівництво, що може зумусити організації діяти як стартапи та розвивати цю культуру стартапів навіть у структурі великої компанії. Сьогодні співробітники прагнуть того, щоб їх надихали лідери, які пристрасно палають метою, якою вони здатні поділитись з іншими.

Для вдосконалення навички творчого лідерства потрібно:

1. Мати унікальну мрію та чіткі цілі, що дозволяють її реалізувати. Ця мрія, і ці цілі повинні бути привабливими для послідовників.
  2. Мислити глобально, а діяти конкретно.
  3. Перетворювати проблеми на можливості завдяки нестандартному погляду на них.
  4. Віднаходити незвичайне у звичайному та відкривати це для інших.
  5. Створювати неповторне. Інтрига, яскравість та метафоричність інформації, пошуки та віднаходження того, що сьогодні є привабливим для людей створюють платформу для залучення їх до спільних дій та відкриттів на шляху творення нового.
  6. Бути натхненим самому, вірити у значущість та інноваційність власних ідей та вміти надихати інших словом і прикладом.
  7. Націленість на конкретні дії, вміння терпіти невдачі та здатність швидко вправляти власні помилки.
- Отже, креативне лідерство є поєднанням компетентності в управлінні ідеями та людьми, чутливості до змін та вміння і готовності бачити перспективи там, де інші навіть не здогадуються про них, відкритості до нового, пасіонарності у почуттях та висловлюваннях, психологічної культури та здатності до об'єднання послідовників задля реалізації абсолютно нових перспективних ідей.

### **Список використаних джерел:**

1. Leybourn, E. (2013). Directing the Agile Organization: A Lean Approach to Business Management. London: IT Governance Publishing: 38-45.

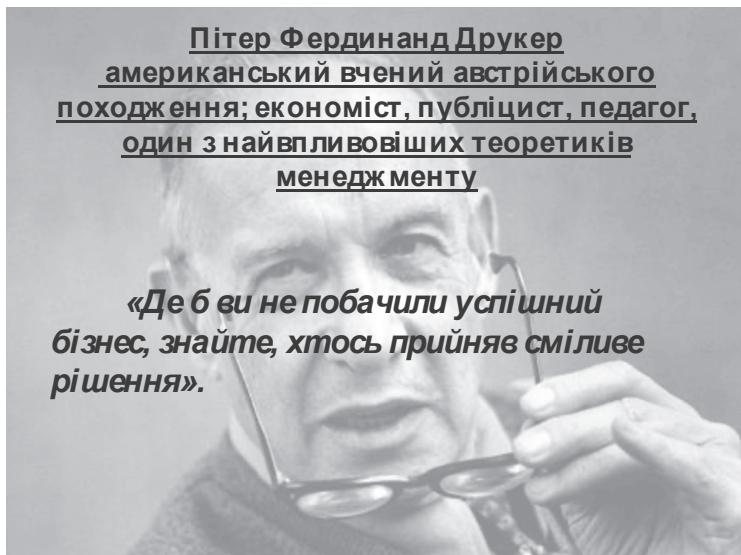
2. Пащенко С. Ю. Тренінг з розвитку лідерства : Тренінг для державних службовців І-ІІ категорій посад державних органів влади за Програмою розвитку лідерства-2015. Модуль 1. К. : Київський університет, 2015. 26 с.
3. Чуйко О. В. Тренінг з розвитку лідерства : Тренінг для державних службовців І-ІІ категорій посад державних органів влади за Програмою розвитку лідерства-2015. Модуль 2. К. : Київський університет, 2015. 24 с.
4. Гореев Н. М. Лідерська позиція як складова професійної компетенції / Н. М. Гореев // Зб. наук. пр. Херсон. держ. ун-ту. Херсон : Херсон. держ. ун-т, 2007. Вип. 45. С. 300-303.
5. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер; пер. с англ. М. : Вильямс, 2008. 224 с.
6. Мараховська Н. В. Лідерство як психолого-педагогічна проблема / Н. В. Мараховська // Педагогіка і психологія формування творчої особистості : проблеми і пошуки : зб. наук. пр. Київ-Запоріжжя : Запоріз. обласн. ін-т післядипломної освіти, 2004. Вип. 31. С. 38-42.
7. Мараховська Н. В. Тривіум-тренінг як спосіб формування лідерських якостей фахівців / Н. В. Мараховська. Маріуполь : Маріупол. держ. гуманітар. ун-т, 2008. 270 с.
8. Никишина Р. Р. Методичні рекомендації щодо організації навчання фахівців з метою формування лідерських якостей / Р. Р. Никишина. Маріуполь : Маріупол. держ. гуманітар. ун-т, 2008. 112 с.
9. Рибалко Л. С. Формування особистості лідера / Л. С. Рибалко // Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. Х. : Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 2004. Вип. 26. С. 106-111.
10. Сушко Н. І. Тренінг як один зі способів виявлення та розвитку лідерських якостей у педагогів вищої школи / Н. І. Сушко // Наук. вісн. Чернів. ун-ту. Сер. Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2005. Вип. 244. С. 97-103.

## **РОЗДІЛ 2**

# **ПІДПРИЄМСТВО-ЛІДЕР: КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

---

### **2.1. Підприємництво та підприємець**



Поняття підприємництва займає думки вчених усього світу вже не один десяток років і має не тільки економічний (виробництво товарів і послуг з метою отримання прибутку), а й психологічний зміст [1, 3-4].

Наразі вже не викликає сумніву той факт, що для розвитку економіки та її динамічного поступального руху важливим стає розвиток ініціативи і творчого потенціалу підприємництва. Незважаючи на значну кількість досліджень особистості підприємця, механізми соціально-психологічних процесів діяльності підприємця вивчені недостатньо. Але в той же час відбувається швидке накопичення даних, які висвітлюють різні

сторони психології підприємництва. Разом з тим, психологія підприємництва має поки незначну кількість загальновизнаних, теоретично та емпірично обґрунтованих концепцій, що пояснюють специфіку підприємницької діяльності.

В останні роки відзначається значне зростання дослідницького інтересу до підприємництва, діяльності підприємця та його особистості. До підприємців, в найзагальнішому вигляді, відносять представників великої професійної групи, які є власниками бізнесу та виконують різноманітні види діяльності, орієнтовані на отримання максимального прибутку. Незважаючи на достатню різноманітність видів підприємницької діяльності та її ознак, до загальних моментів, які характеризують цю діяльність, відносять: інноваційний характер діяльності і складність її стандартизації та алгоритмізації. Також специфічним для підприємницької діяльності є те, що її суб'єкт виходить з наявних ресурсів і з передбачуваних можливостей їх розвитку з метою отримання прибутку.

Спроби визначення підприємця не просто як суб'єкта особливого виду економічної діяльності, але як людини з особливим психологічним складом, відмінні властивості якої можуть проявлятися та розглядатися безвідносно до змісту виконуваної ним економічної функції, здійснюються, починаючи з робіт Й. Шумпетера. Ця ідея послужила потужним поштовхом до проведення психологічних досліджень, основною метою яких виявився пошук тих специфічних якостей, які спонукають людину до підприємницької діяльності та забезпечують ефективне виконання нею підприємницьких функцій.

Підприємництво – це процес реалізації особистого задуму, ідеї, примноження багатства, пов’язаний з певним, іноді значним, ризиком, повним присвяченням себе створенню власної справи, пошуком шляхів для надання пропозицій своїм потенційним клієнтам нового товару або послуги. Цей товар або послуга необов’язково повинні бути чимось абсолютно новим, головне, щоб підприємець зумів надати їм нового змісту, збільшивши їх цінність, витративши на це необхідні сили та засоби і отримавши натомість прибуток.

Підприємці – це особи, які володіють та розпоряджаються власністю (капіталом, ресурсами, засобами виробництва), которую вони вкладають в те чи інше підприємство, а також використовують найману працю з метою отримання прибутку.

Підприємець бере на себе функції ризику і прогресу в економічній сфері життя суспільства, створюючи в умовах невизначеності та відсутності гарантій нові форми задоволення суспільних потреб.

З *економічної точки зору* підприємець – це людина, яка вміє об'єднати кошти, працю, матеріали і т.д. таким чином, що їх сукупна функціональна вартість зростає, тобто він вносить зміни, здійснює інновації та перетворює заведений порядок.

З *точки зору психології* підприємцем можна вважати людину, яка рухається вперед за спонукання певними мотивами, серед яких провідні – бажання домогтися чогось у житті, прагнення зробити щось нове, самоствердитися, стати незалежним. Формування такої активної життєвої позиції особистості дозволяє оптимально включитися в трудовий колектив та виконати лідерські функції, які в подальшому дозволять примножити можливості організації або підприємства. Для того щоб заснувати успішний бізнес, підприємець повинен володіти особливими якостями, які дозволять йому «виростити», розвинуті і примножити свою справу. Саме від підприємця залежить життєвий термін фірми: від його вміння керувати, приймати рішення, взаємодіяти з людьми, передбачити ситуацію тощо.

Поняття лідерства супроводжує підприємця на всіх етапах його життєдіяльності. Так, утворюється новий суб'єкт завдяки волі та бажанням однієї або кількох людей, які, переконуючи інших у своїй спроможності як керівників, створюють колектив, в якому є лідерами.

Дослідники П. Друкер, Б. Карлоф та Й. Шумпетер асоціюють підприємницьку діяльність з новаторськими, інноваційними процесами. А С. Брю, Ф. Візер, К. Макконел та В. І. Яроцький об'єднують підприємницьку функцію з функцією управління.

Виділяють кілька типів підприємців, що розрізняються за соціально-психологічними критеріями їх ділової активності. Представники одного типу схильні більшою мірою орієнтуватися на суб'єктивну оцінку зовнішніх умов (сприятливість економічних умов для ведення бізнесу, матеріальні умови життя сім'ї), а представники іншого – на внутрішні спонукання до підприємництва, на оцінку власних можливостей у розвитку свого бізнесу. Залежно від співвідношення цих оцінок представники цих типів схильні використовувати різні стратегії в діяльності та виявляють різний рівень ділової активності.

Більшість вчених зійшлися на тому, що психологічні особливості підприємця визначаються, перш за все, його мотиваційної сферою. При цьому наголошується, що ця сфера містить такий елемент як потреба в самоактуалізації. Причому вектор самоактуалізації завжди спрямований на реалізацію особистісного потенціалу підприємця. Це пояснюється тим, що підприємництво як вид діяльності дозволяє реалізувати потребу індивіда в досягненнях, яка дуже розвинена у підприємців.

Американський психолог Д. Макклеланд, розвиваючи теоретичні ідеї та емпіричні підходи досліджень мотивації досягнення Г. Мюррея, провів серію експериментів, об'єктами яких виступали як студенти закладів освіти, так і підприємці малого бізнесу. Цей досвід став однією з перших серйозних спроб використання теорії і методів психологічної науки при аналізі та вирішенні проблем економічного розвитку [2, 18]. Основна ідея Д. Макклеланда полягала в тому, що визначальною особливістю психології підприємців малого бізнесу є більш високий рівень мотивації досягнення, яку дослідник визначав як змагання із вже існуючими стандартами. Після тривалої серії лабораторних експериментів Д. Макклеланд та його співробітники Д. Аткінсон і Д. Вінтер прийшли до висновку про те, що індивіди з високим рівнем мотивації досягнення вели себе як успішні та раціональні підприємці. Вони встановлювали для себе середній рівень складності завдань і прагнули до досягнення максимального успіху в їх вирішенні. Крім того, для них були характерні:

- ✓ позитивне ставлення до ситуації досягнення;
- ✓ прагнення до вирішення цікавих, досить складних, але реально здійснених завдань;
- ✓ впевненість в успішному вирішенні завдання;
- ✓ висока наполегливість у досягненні поставленої мети;
- ✓ прагнення до розумного ризику та відсутність інтересу до надскладних або дуже простих завдань;
- ✓ інтерес до ситуації змагання з іншими індивідами та активний пошук інформації про свої результати;
- ✓ прояв активності, рішучості та відповідальності за результат у невизначеніх ситуаціях;
- ✓ підвищення рівня домагань за умови досягненні успіху та його зниження – при невдачі.

На основі отриманих результатів Д. Макклеланд висунув гіпотезу про те, що люди, які досягли успіху в бізнесі, мають

більш високу потребу у досягненні успіху, ніж професіонали-не підприємці [1, 136-137].

Й. Шумпетер визначив основну характеристику мотивації підприємництва як використання нових способів організації діяльності, а основну роль підприємництва описав як універсальну загальноекономічну функцію. При цьому він виділив три основні мотиви, які дозволяють здійснювати підприємницьку діяльність: потреба у пануванні, воля до перемоги і радість творчості. Г. Гінкс наполягав на тому, що для визначення сутності підприємницької діяльності необхідно приділяти особливу увагу психологічним властивостям індивіда, таким як ініціативність, творчий підхід до здійснення діяльності, усвідомлений ризик для отримання бажаного результату. При аналізі специфічних особливостей мотиваційної сфери підприємництва в науковій літературі виділяють такі її елементи:

- 1) готовність до ризикової діяльності;
- 2) прагнення до свободи і незалежності;
- 3) особистісні якості (ініціатива, самостійність та ін.).

Все це дозволяє виділити особливі психологічні якості особистості, які відповідають підприємницької діяльності та визначають здатність індивіда до організації господарської діяльності, тобто підприємницькі здібності.

У підприємництва відзначають дві складові: по-перше, це вид діяльності, що характеризується специфічними особливостями та визначає кінцевий результат; по-друге, – особливий тип господарської поведінки індивіда, обумовлений мотивом і соціальною метою. Підприємницька активність пов'язана з економічною діяльністю і представляє собою багаторганне поняття, що відображає не тільки участь індивідів у створенні нових підприємств та здійснення керівництва ними, але й усю діяльність, пов'язану з організацією виробничих систем, аж до їх ліквідації.

Важливий регуляторний момент підприємницької активності – це психологічне ставлення підприємця до зовнішніх умов, в яких здійснюється економічна діяльність. Розглянемо основні соціально-психологічні характеристики суб'єкта підприємницької активності.

По-перше, це *творчі здібності*, що дозволяють в обмеженому інформаційному полі здійснювати діяльність та вирішувати поставлені завдання. До творчих здібностей відносять схильність до інновацій, підприємливість та ініціативність.

Друга характеристика базується на інтелектуальних здібностях індивіда, таких як гнучкість і широта мислення та аналітичні схильності.

Наступна група характеристик пов'язана з вольовими та емоційними рисами підприємця, його рішучістю, впевненістю в своїх силах та прагненням до самостійності.

Важливу роль відіграють характеристики, пов'язані з комунікативними здібностями. Ця складова дозволяє підприємцю вибудовувати взаємини не тільки всередині організації, але і з зовнішнім середовищем – в інтересах досягнення поставлених цілей. Підприємницька активність, як і ділова, відображає внутрішні психологічні і соціальні складові активності, що базуються на цілях, мотивах, очікуваннях та намірах.

## 2.2. Психологічні особливості підприємця-лідера

У науковому журналі Southern Business Review було опубліковано дослідження на тему: чим підприємець відрізняється від лідера, і як нове поняття лідер-підприємець змінює звичайну систему ведення бізнесу [3]. Розвиток підприємництва спільно з лідерством автори бачать як абсолютно новий «продукт». Лідерство-підприємництво розглядається переважно як поєднання особистісних якостей та характеру, а не як позиція та функції особи в організації. У цьому дослідженні представлено кількість згадок нижчеперелічених якостей стосовно підприємців та лідерів у 136 джерелах (книгах, журналах, інтернет статтях) на цю тему.

Як ми бачимо, представлені всі характеристики, які притаманні кожному з типів особистості. Можна помітити, що у підприємця і лідера досить багато спільних характеристик, наприклад «Здатність до самомотивації» та «Креативність». Але по багатьох позиціях коефіцієнти згадування більше у одного, а в іншого – менше. Виходить, що деякі найсильніші сторони підприємця – найслабші у лідера [3].

В сучасному світі успішний підприємець повинен володіти, в першу чергу, креативністю (інноваційним та креативним мисленням), готовністю до ризику та вмінням передбачати ситуацію. Дві останні умови є також сильними сторонами лідера. Відтак, можна зробити висновок про те, що для найбільш

успішного ведення справ потрібно поєднувати в собі дві ці особистості – підприємця і лідера.

Таблиця 2.1

### Характеристики успішного підприємця і лідера

Підприємець	Лідер
Здатність до самомотивації (3)	Здатність до самомотивації (15)
Досягнення цілей (15)	Досягнення цілей (7)
Незалежність (6)	Уміння вислуховувати і почуті (9)
Креативність (10)	Креативність (5)
Гнучкість (2)	Гнучкість (6)
Толерантність до неоднозначності (5)	Працювати з іншими (7)
Запальництво, пристрасність (3)	Комунікаційність (12)
Терпіння (1)	Терпіння (3)
Сталість, наполегливість (3)	Сталість, наполегливість (2)
Готовність до ризику (24)	Готовність до ризику (6)
Передбачення ситуації (6)	Передбачення ситуації (29)
	Харизматичність (13)
	Чесність (12)
	Уміння стратегічно мислити (5)
	Заслуговує на довіру (12)

У дослідженні М. І. Дадашевої основна увага зосереджена на особистих якостях підприємця [4]. На її думку, для ефективної діяльності підприємства обов'язково потрібен сильний підприємець з особливим складом розуму, який поєднує в собі три особи: лідера, керівника і фахівця. Таке незвичайне поєднання є хорошим базисом, котрий допомагає більш точно, швидко і правильно розробляти стратегію іміджу, реагувати на проблеми, підлаштовувати роботу підприємства під нові тенденції – «тримати руку на пульсі».

Можна помітити, що характеристики, які були визначені у двох наведених наукових дослідженнях, підкріплюють теорію про те, що лідерські якості повинні бути притаманними успішному підприємству, засновнику філософії бізнесу. «Особа, яка замислила створити якесь підприємство, спочатку може сама виконувати роботу за цими трьома напрямками. В цьому випадку майбутній підприємець повинен володіти особливими властивостями, притаманними лідеру, управлінцю і фахівцю в конкретній галузі. Досвід зарубіжних країн показує, що в

суспільстві не так багато людей, які володіють всіма цими якостями». Дійсно, з досліджень у галузі менеджменту було виявлено, що лідери, здатні до керівництва, складають не більше 15% від осіб зайнятих у бізнесі, політиці та інших подібних галузях [5].

Усі зазначені вміння та риси властиві лідеру, який є частиною таких групових взаємин, як лідерство. Ці відносини полягають у тому, що в групі є лідер – людина, яка буде не тільки керувати іншими, а й приймати всі рішення, нести відповідальність за роботу кожного члена групи та виконавці – люди, які можуть і готові слідувати за ініціативою лідера.

Сучасний гурт бізнесу І. Адізес бачить успішного підприємця тільки як лідера: у своїх книгах він завжди вживає слово «лідер», маючи на увазі підприємця, а іноді навіть менеджера. Саме лідер може висунути ідею і цілеспрямовано, без коливань вдихнути в неї життя: він бере ідею в «кулак» і реалізує її, переходить від мрій до дій. «Підприємці, які здатні на це, є лідерами», – каже він [6].

Нестандартне мислення підприємців життєво необхідно компаніям, – пише Г. Пінчот III у своїй книзі «*Entrepreneurizing: why you do not have to leave the corporation to become an entrepreneur*», адже воно дозволяє бізнесу постійно оновлюватися. Рух – це життя, оскільки інновації продовжують продуктивний розвиток компанії. Сильного лідера Г. Пінчот називає підприємцем (*entrepreneur*) [7].

Існує великий пласт психологічної літератури, де представлено безпосередній зв'язок психологічних якостей з показниками успішності підприємницької діяльності. Ці особистісні аспекти підприємництва аналізуються за трьома напрямками: 1) риси особистості підприємця; 2) підприємницькі мотиви; 3) специфічні компетентності [8]. Виділяються такі психологічні якості успішного підприємця, як ініціативність, позитивне ставлення до інших, лідерство, відповідальність, організаторські здібності, рішучість в діях і наполегливість. Обґрутується і більш широкий набір особистісних конструктів, які корелюють з успішністю підприємницької діяльності:

- ✓ прагнення до незалежності;
- ✓ прагнення до фінансового успіху;

- ✓ специфічні вимоги до роботи (різноманітність робіт, наявність чіткої мети, суб'єктивна важливість мети та ін.);
- ✓ почуття особистої відповідальності (впевненість у тому, що життєвий успіх залежить від самої людини);
- ✓ енергійність;
- ✓ прагнення до досягнення результату, що включає склонність до розумного ризику, управління ситуацією та отримання зворотного зв’язку;
- ✓ впевненість у собі;
- ✓ толерантність до невизначеності;
- ✓ прагнення до максимально високого темпу роботи з реалізації прийнятого рішення.

Поряд з численними дослідженнями, заснованими на диспозиційній моделі, в психології існують праці, які заперечують можливість передбачити поведінку людини в конкретній ситуації на основі даних про її психологічні властивості. В якості альтернативи диспозиційному підходу пропонується розглядати реакції на соціальне оточення не в термінах особистісних рис, а в термінах когнітивної компетентності, стратегій обробки інформації, особистих цілей, суб'єктивних очікувань та інших чинників соціального навчання. З позицій інтеракціоністського підходу поведінка підприємця визначається характеристиками людини, ситуацією та їх взаємним впливом. Перелік цих параметрів є необхідним для побудови моделі особистості підприємця. Бажана модель повинна поєднувати в собі як вимоги щодо включеності індивіда в соціальну ситуацію, так і можливості опису суб'єктивної репрезентації соціальної реальності.

Дослідження також виявили наявність у лідерів бізнесу психологічних обмежень, які не дозволяють рухатися в просторі прогнозу. Успішні підприємці вважають за краще не обговорювати розвиток економічної та політичної ситуації в країні. При цьому небажання робити прогнози обґрунтовується не стільки економічними та політичними факторами, скільки психологічними. Жорстке планування і прогнозування розглядається підприємцями як фактор, що заздалегідь підвищує ймовірність невдачі та сприяє відриву від реальності.

Також підприємницька поведінка може аналізуватися через систему характерних мотивів. Досвід Д. Макклелланда став однією з перших серйозних спроб застосування теорії та методів

психологічної науки при аналізі і рішенні проблем економічного розвитку. Він виділяє п'ять мотиваційних ознак, характерних для підприємця: потреба в трудових досягненнях, прагнення до влади, потреба у праці на користь суспільства, впевненість у здійсненості задуманого та готовність до ризику [9].

### **2.3. Креативне лідерство в організації**

Особистісні, поведінкові, професійні та інші якості лідерів пов'язуються з таким напрямом розвитку економіки, як інноваційне, креативне підприємництво. Порівняно недавно з'явилася нова керівна посада в організації – креативний директор. Це пояснюється специфікою сучасного бізнесу, коли основою не тільки процвітання, а й просто виживання організації справедливо вважається креативність персоналу і особливо – лідерів. Психологічні словники визначають *креативність* як творчі можливості (здатності) людини, які можуть проявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності, характеризувати особистість в цілому та/або її окремі сторони, продукти діяльності та процес їх створення. Креативні рішення можуть бути отримані не тільки в результаті знахідок окремих талановитих співробітників, але й при вмілому використанні колективного творчого потенціалу. Організація прийняття креативних рішень та їх реалізація є прерогативою лідерів окремих груп і бізнесу в цілому.

«Бути творчою особистістю означає не піддаватися гіпнозу загальноприйнятих методів і звичного кола знань. Бути творчою особистістю означає бути готовим вийти в своєму мисленні за рамки усталених стереотипів (часом – якомога швидше), щоб знайти рішення непередбачених проблем. Так, подібного роду ситуації вимагають логіки та аналізу, а також бачення картини в цілому» [10]. Саме бачення додає енергії та наповнює змістом наше життя [11]. Бачення майбутнього є однією з основоположних функцій лідера, а творчість необхідна для вироблення нових, нестандартних рішень, які можуть привести організацію до успіху. На думку Р. Акоффа і Дж. Пурдехнада, в контексті бачення лідерство вимагає виконання двох функцій: 1) вираження бачення, яке організація прагне реалізувати, навіть ціною тимчасових жертв і 2) визначення задовільного та

результативного способу здійснення бачення [12, 92-94]. При цьому автори зазначають, що поряд з уміннями, необхідними всім адміністраторам і менеджерам, лідери повинні володіти такими якостями, як уява, переконливість, порядність, адаптивність і співробітництво. Якщо менеджер стежить за прибутком і збитками, то лідер спрямовує свій погляд до горизонту [13]. Тому бачення майбутнього і творча основа лідерства тісно взаємопов'язані.

Поняття «лідер» у різних авторів визначається як особа, за якою певна спільнота визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з точки зору групового інтересу; людина, здатна об'єднати інших для досягнення певної мети; член групи, який в значущих ситуаціях здатний чинити істотний вплив на поведінку інших учасників; член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати в значущих для неї ситуаціях відповідальні рішення, що зачіпають їхні інтереси та визначають напрямок і характер діяльності всієї групи; член групи з найвищим соціометричним статусом, за яким визнається та закріплюється особлива роль при прийнятті групових рішень та організації спільної діяльності; член групи, чий авторитет беззастережно визнається іншими членами групи, готовими слідувати за ним. Група визнає за лідером право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20].

Індивіди, котрі володіють творчим потенціалом, утворюють креативний клас, до якого Р. Флорида, який тривалий час вивчає зазначений феномен, відносить всіх, хто бере участь у процесі створення будь-яких нових форм в будь-якій сфері діяльності [21]. При цьому він виділяє дві складові креативного класу – «суперкреативне ядро» та «креативні фахівці».

Талановиті креативні люди, які проживають у містах, є потужною економічною силою. Наприклад, частка креативного класу у великих містах Канади і Європи варіює від 35,1% в Парижі до 46,0% в Амстердамі та Стокгольмі [22]. Існує сильний кореляційний зв'язок (0,81) між глобальним індексом підприємництва (Global Entrepreneurship Index, GEI) і глобальним індексом креативності (Global Creativity Index, GCI) [23]. Глобальний індекс креативності розраховується Martin Prosperity Institute (підрозділ Ротманської школи менеджменту Університету Торонто) на підставі таланту, технології і толерантності [24]. Глобальний індекс підприємництва

запропоновано Інститутом глобального підприємництва та розвитку і включає в себе три підіндекси, які враховують характеристики підприємництва, що підвищують продуктивність – інновації, розширення ринку, спрямованість на зростання та міжнародне бачення<sup>2</sup>.

З часів А. Бандури висока самоефективність сприймалася як необхідність для вирішення складних комплексних завдань. Роботи сучасних дослідників Р. Чавеса і Ф. Монко показали зв'язок між прийняттям рішення про підприємницьку кар'єру та ступенем вираженості самоефективності індивіда. Успішні підприємці мають стійкий високий рівень самоефективності і, окрім того, є дані, які демонструють кореляцію між рівнем самоефективності та рівнем доходу [25, 20]. Цікавими видаються дослідження феномену надії. Таких досліджень поки мало, але вони вказують на існуючий зв'язок між рівнем надії і задоволенням від керування своїм бізнесом. Надія також може служити хорошим індикатором оцінювання важливості власних цілей, можливих шансів на успіх і готовності втілювати свої наміри [26, 14].

### **Матеріали для самостійної роботи**

*«Креативність – це просто створення зв'язків між речами. Коли творчих людей запитують, як вони щось зробили, вони відчувають себе трохи винуватими, тому що вони не зробили насправді нічого особливого, а просто помітили. Це стає їм зрозуміло з часом. Вони змогли зв'язати різні шматочки свого досвіду і синтезувати щось нове. Це відбувається тому, що вони пережили і побачили більше, ніж інші, або тому, що вони більше про це міркують»*

*Стів Джобс*

У психології найбільш відомими є два методи вдосконалення креативності: «Мрійник, реаліст і критик» та «Шість капелюхів». Перший належить американському художнику-мультиплікатору Уолту Діснею, другий – британському психологу Едварду де Боно. Обидва способи допомагають прискорити пошук цікавих ідей та почати мислити творчо.

---

<sup>2</sup> <http://thegedi.org/2015-global-entrepreneurship-index/>.

## **Метод «Мрійник, реаліст і критик»**

Рольова гра, в якій потрібно вирішити конкретну проблему з трьох різних позицій – мрійника, реаліста і критика. У першому випадку ви входите в образ ентузіаста з розвиненою уявою і можете пропонувати найбезглупіші ідеї. В другому – стаєте прагматиком, складаєте чіткий послідовний план дій щодо вирішення проблеми та обмірковуєте його кілька разів. У третьому – міркуєте як привереда, фокусуєтесь на моменти, які можуть бути легко піддані критиці та знаходити помилки у запропонованому. Ролі можна розподіляти між кількома людьми або приміряти кожну з них на себе.

## **Метод «Шість капелюхів»**

При підготовці проекту вам слід по черзі «надіти» 6 капелюхів різного кольору. У білому – уважно та неупереджено перевірити всі факти, в чорному – відшукати недоліки, у жовтому – проаналізувати переваги, у зеленому – висунути ще кілька ідей, у червоному – емоційно відреагувати, а у синьому – підсумувати виконану роботу.

## **Приклади креативного мислення у бізнесі**

1. Візьмемо IKEA. Коли засновник компанії Інгвар Кампрад тільки починав, у нього було лише загальне уявлення про те, що згодом стало революційним підходом до меблевого бізнесу. Майже всі елементи легендарної бізнес-моделі IKEA – шоу-руми в парі з каталогами, розбірні меблі в пласкій упаковці, доставка та збірка силами самих покупців – склалися з часом завдяки експериментальним відповідям на нагальні питання. Наприклад, самостійний вивіз товарів став центральною складовою стратегії IKEA майже випадково. Одного разу незадоволені покупці самі кинулися на склад, тому що співробітників, здатних їм допомогти, не вистачило. Менеджер складу оцінив переваги купівельної ініціативи та запропонував зробити цей принцип постійним. «Вважайте будь-яку проблему можливістю» – такою була мантра Кампрада, і тому в дизайні він менше орієнтувався на контроль і прагнення «зробити все правильно» відразу, а більше – на навчання, увагу до можливостей та реакцію на них.

2. Люди найчастіше мислять стереотипно. Використовуйте цю властивість собі на користь. Відома історія: новий роман письменника Джеймса Гвотні не розкуповувався. Тоді автор дав в газеті оголошення: «Молодий красивий мільйонер познайомиться з дівчиною, схожою на геройню нового роману

Джеймса Гвотні». І вже через пару днів роман знесли з полиць книгарень.

3. Замість того, щоб боротися з сильним противником, використовуйте його силу в своїх інтересах. Хороший приклад показує історія компанії «Сіменс», яка починала розробку покладів міді на Кавказі. Місцеві жителі не хотіли працювати на підприємстві, тому що все, що необхідно, отримували за допомогою натурального господарства і не потребували грошей. Замість того, щоб боротися з опором або вмовляти, «Сіменс» вчинили простіше: вони відкрили кілька торгівельних точок, де продавалися ювелірні прикраси для жінок. Через якийсь час в компанію потягнулися нові працівники.

4. Не шкодуйте часу на те, щоб придумати яскраву назву для свого проекту. Видавцям вдалося продати лише 1550 екземплярів книги Гі де Мопассана «Пампушка». Однак коли цей твір вийшов під назвою «Любов та інші історії», читачі розкупили вже більше 37 тисяч примірників.

### **Поради, як ефективно мислити**

✓ Вивчіть себе. Щоб стимулювати у себе здатність творчо мислити, варто розібратися, що ви любите і за яких обставин вам це вдається краще. Наприклад, Агата Крісті придумувала ідеї для романів, поки мила посуд. Вона говорила, що це настільки гнітюче заняття, що в голову самі собою приходять думки про вбивство. Подумайте, яка обстановка буде тригером для вас.

✓ Поміркуйте над тим, що вас надихає. Можливо, труднощі (чим складніше завдання, тим сильніше хочеться знайти рішення), відмова від задоволення (поки не придумаю, цей шоколад залишиться лежати там, де лежить), гра (уявіть, що ви затягли змагання з кимось щодо того, хто з вас за хвилину придумає більше ідей для нового проекту).

✓ Обмежуйте себе. Коли просять «щось сказати», в голові негайно утворюється порожнеча. Обмеження необхідні для творчого мислення. У письменників є цікава вправа: придумати повноцінну розповідь, що складається з 6 слів. Так, Е. Хемінгуей побився об заклад, що напише оповідання, яке складається з декількох слів, але таке, що буде здатне зворушити будь-кого. Спір він виграв, написавши: «Продаються дитячі черевички. Ще не ношені».

✓ Не зупиняйтесь на досягнутому. Всі люди мислять доволі подібно. Саме тому неможливо вигадати ідею, яка ніколи нікому

не приходила в голову. Різниця тільки в тому, на якому етапі ви зупиняєтесь. Перебравши всі звичні варіанти? Або зумівши перейти від шаблонів до інсайту та нових стратегій?

✓ Використовуйте метод мозкового штурму. Однак не сподівайтесь, що він спрацює без підготовки. Вивчіть якомога більше про питання, і тоді відсоток креативних ідей виявиться значно більшим.

## Добірка вправ

### Вправа 1.

#### *Випадкові зв'язки – робота з уявою*

Відкрийте першу книгу, яка потрапила вам до рук. На розвороті виберіть навмання два будь-яких слова. Швидше за все, вони не будуть пов'язані за змістом. Ваше завдання – зіставити їх та придумати одну загальну для них історію, нехай і нереальну.

### Вправа 2.

#### *Вправа для тих, хто перебуває у творчому пошуку*

Перед вами перелік літер. Сфокусуйте погляд і запам'ятайте слово, яке побачили першим. Довго не розмірковуючи, назвіть 5 асоціацій, пов'язаних з ним. Ці поняття будуть стимулювати пошук ідей і стануть імпульсом до роботи над завданням, яке вам не вдається вирішити.

### Вправа 3.

#### *Смажені факти*

Ще зі студентських часів для того, щоб оцінити ризики ідеї або проекту, використовую забавний, але ефективний метод. Уявляю собі потенційний результат і міркую, як на нього можуть відреагувати «жовті» та традиційні «білі» ЗМІ.

Уявімо, що наша організація Х проводить благодійну акцію зі встановлення інклузивного майданчика в конкретному мікрорайоні міста Y. «Білий» ЗМІ, швидше за все, випустить матеріал із заголовком в стилі «Компанія X подарувала місту перший майданчик для дітей-інвалідів». «Жовтій» ЗМІ може відреагувати несподівано: «Компанія X піариться за рахунок дітей-інвалідів» або «Компанія X оплатила рекламу місту Y, граючи на почуттях інвалідів». Таким чином, перебираючи подібні заголовки та розмірковуючи як охочий до смажених фактів журналіст, можна, по-перше, розглядати слабкі місця свого проекту, а по-друге, відразу відпрацювати його майбутні

репутаційні та PR-ризики. Ну і врешті-решт, відволіктися від рутини та трохи повеселитися!

#### **Вправа 4.**

##### *Креативний архітектор*

У цій вправі ви – архітектор. Напишіть на аркуші паперу 10 будь-яких іменників, які приходять в голову. Наприклад, ківі, зима, бронза і т.д. Уявіть, що перераховані слова – 10 обов’язкових умов замовника, якому ви проектуєте його заміський будинок. А тепер за методом аналогії починайте «заповнювати» земельну ділянку: «ківі» – обрати шпалери зеленого кольору для кімнат, «зима» – передбачте у дворі простір для ковзанки, «залізо» – розташуйте у приміщенні бронзові фігури. Далі продовжуйте за таким самим принципом. Увімкніть уяву та створіть реальний проект будинку.

#### **Вправа 5.**

##### *Музей однієї картини*

Уявіть, що ви відкриваєте музей однієї картини. У цьому музеї все повинно відображати стиль і зміст послання художника. Вам потрібно буде придумати та намалювати піктограми – основні позначення приміщень для покажчика, дотримуючись вимог. Експериментуйте, фантазія безмежна!

#### **Вправа 6.**

##### *Дешифрування ієрогліфів*

Знайдіть в Інтернеті історичні фрагменти єгипетського ієрогліфічного письма. Вдивіться у символи. Припустимо, що вони можуть позначати і на основі своїх припущенень складіть кілька історій. Ви здивуєтесь, скільки цікавих сюжетів придумали. Деякі з них обов’язково «вистрілять» при черговому пошуку ідей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дженсен С. Связь между психологическим капиталом предпринимателей и их подлинным лидерства / С. Дженсен, Ф Лутанса // Управленческие вопросы. 2006. № 43(1). С. 3-4, С. 135-136.
2. Порт А. Иммигранты. Регистрация и социокультурная транснационализация. Международная миграция / А. Порт, Э. Луис, У. Халлер // Управленческие вопросы. 2006. С. 18.
3. Fernald L. W., Solomon G. T., Tarabishi A. A New paradigm: Entrepreneurial leadership // Southern Business Review. 2005. Т. 30. №. 2. 1-10.

4. Дадашева М. И. Ведущая роль предпринимателя в развитии деятельности предприятий // Проблемы современной экономики. 2012. №. 2. 175-178.
5. Решетников А. В., Шамшурин В. И., Шамшурина Н. Г. Социально-исторический портрет лидера организации // Социологические исследования. 2001. № 10. С. 58-63.
6. Ichak Adizes «The Pursuit of Prime», Adizes Institute Publications. 2005. 284 с.
7. Алещенко Е. А. Лидер и команда как факторы успеха малой инновационной компании // Проблемы современной экономики. 2011. N 1(37).
8. Гемюнден Х. Г. Поведение предпринимателя при создании нового предприятия как важный фактор успеха / Х. Г. Гемюнден, Э. Д. Конрад // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3.
9. Frese M. et al. Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany // Academy of Management Journal. 1996. 39(1). 37-63.
10. Рейнольдс Г. Искусство презентаций. Идеи для создания и проведения выдающихся презентаций. М.; СПб.; Киев: ИД «Вильямс», 2014. 320 с.
11. Ли Б. Принцип власти: Влияние с уважением и честью / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 361 с.
12. Акофф Р. Л., Пурдехнад Дж. Полезно различать менеджера и лидера // Проблемы управления в социальных системах. 2009. Т. 1. Вып. 1. С. 92-94.
13. Баркер Дж. Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 187 с.
14. Блондель Ж. Политическое лидерство: путь к всеобъемлющему анализу : пер. с англ. / Ж. Блондель. М., 2011. 135 с.
15. Петрунин Ю. Ю. Социология : словарь по обществознанию / Ю. Ю. Петрунин, М. И. Панов, Л. Б. Логунова. 3-е изд. – М.: КДУ, 2014. 512 с.
16. Душков Б. Л. Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика : энцикл. словарь / Б. Л. Душков, Л. В. Королев, Б. А. Смирнов. 3-е изд. М. : Академический проект, 2014. 848 с.
17. Шипилов А. И. Словарь конфликтолога / А. И. Шипилов, А. Я. Анцупов. М. : Эксмо, 2010. 526 с.
18. Деркач А. А. Акмеологический словарь / А. А. Деркач. М. : Изд-во РАГС, 2014. 161 с.
19. Резанович И. В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджеров / И. В. Резанович. Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2013. 46 с.
20. Головин С. Ю. Словарь практического психолога / С. Ю. Головин. М. : АСТ : Харвест, 2013. 800 с.

21. Florida R. The Creative Class and Economic Development // Economic Development Quarterly. 2014. Vol. 28, Issue 3. P. 196-205.
22. Филонович С. Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5, 4. С. 91-100.
23. Florida R., Mellander C. The Rise of the Global Creative Class // The Handbook of Global Science, Technology and Innovation / Eds D. Archibugi and A. Filippetti. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2015. Ch. 15. P. 313–342.
24. URL : <http://martinprosperity.org/content/the-global-creativity-index-2015/>.
25. Трофимова Е. Л. Прикладное исследование личности предпринимателей с целью совершенствования их профессионального обучения / Е. Л. Трофимова // Актуальные проблемы этнопсихологии в контексте культурно-экономического сотрудничества со странами АТР: сборник научных статей международной научно-практической конференции. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС. 2011. С. 20.
26. Дефурни Ж. Социальное предприятие в Европе: последние тенденции и изменения / Ж. Дефурни, М. Ниссенс // EMES WP. 2008. № 08/01. С. 14.

## РОЗДІЛ 3

# КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

---

### 3.1. Зводи знань з управління проєктами і проблеми лідерства

Управління проєктами – вельми практична галузь знань, що відрізняється особливою деталізацією законів і правил, покликаних забезпечити успішне виконання бізнес-завдань за певний часовий проміжок. Саме у формі виконання проєктів здійснюється левова частка ділової активності в усьому світі, що мають на меті створення вартості. Більше того, діяльність, не спрямовану безпосередньо на отримання прибутку – громадську, державну, культурну, просвітницьку, мистецьку – так само важко уявити без зручної та зрозумілої форми роботи в межах самостійних проєктів, що виконуються паралельно чи послідовно, мають конкретні цілі і тим полегшують оцінювання виконаних робіт, визначення їх успішності чи провальності.

Креативній діяльності, яка створює та втілює в життя інноваційні ідеї, яка дозволяє зробити якісний технологічний стрибок, ініціює суттєві позитивні зміни в різних сферах життя, тим більше пасує проєктна форма виконання. Проект, зосереджений навколо розробки та втілення певної інноваційної ідеї потребує особливої уваги керівника і таких його навичок, що є невід'ємними від поняття «креативний лідер». Але перед тим як визначити коло навичок і найважливіших напрямків діяльності креативного лідера в управлінні проєктами, варто з'ясувати, як загалом оцінюється роль керівника сучасними систематизаторами знань у галузі проектного менеджменту.

Згадані систематизації виконуються провідними дослідницькими установами світу, такими як APM – Association for Project Management (м. Прінцес-Рісборо, Сполучене Королівство Великобританії) та PMI – Project Management Institute (м. Ньютаун, Пенсильванія, США).

Візьмемо до прикладу шосте видання «Зводу знань з управління проєктами» PMI, опубліковане 2017 року, яке

наступним чином оцінює роль керівника проекту. За словами укладачів, керівник проекту – це особа, призначена виконуючою організацією керувати командою, відповідальною за досягнення цілей проекту. Відносини підпорядкованості керівника проекту залежать від організаційної структури і схемою управління проектом.

На додаток до конкретних технічних навичок та загального рівня підготовки керівника, необхідних для реалізації проекту, керівники проектів повинні володіти, щонайменше, такими якостями:

- ✓ знання щодо проект-менеджменту, знання ділового середовища, технічних аспектів та іншої інформації, необхідної, для ефективного керування проектом;
- ✓ навички, необхідні, щоб ефективно очолити команду проекту, координувати роботи, взаємодіяти з зацікавленими сторонами, вирішувати проблеми та приймати рішення;
- ✓ здатність до розробки та управління змістом, розкладом, бюджетами, ресурсами, ризиками, планами, презентаціями та звітністю;
- ✓ інші якості, необхідні для успішного управління проектом, наприклад особистісні риси, ставлення, етика і лідерство.

Керівники проектів виконують роботу за допомогою команди проекту та інших зацікавлених сторін. Вони покладаються на навички міжособистісних відносин, включаючи, але не обмежуючись, наступним:

- ✓ лідерство;
- ✓ тімбілдінг;
- ✓ мотивація;
- ✓ комунікація;
- ✓ вплив;
- ✓ прийняття рішень;
- ✓ політична і культурна обізнаність;
- ✓ ведення переговорів;
- ✓ фасилітація (підтримка командної роботи);
- ✓ розв'язання конфліктів;
- ✓ коучинг [1, 512].

Керівник проекту є успішним, якщо цілі проекту досягнуто. Іншим аспектом успіху є задоволеність зацікавлених сторін. Керівник проекту повинен брати до уваги їхні потреби, труднощі

та очікування, щоб задовольнити відповідні зацікавлені сторони. Щоб бути успішним, керівник проєкту повинен таким чином змайструвати підхід до проєкту, його життєвий цикл і процеси управління ним, щоб виконати вимоги до проєкту та продукту.

### 3.2. Основні компетенції лідера – керівника проєкту

Окреслюючи сфери компетенцій проект-менеджера, керівництво PMI формулює схему «трикутника талантів».



Рис. 3.1. «Трикутник талантів» Інституту управління проєктами [1, 57].

За допомогою цієї схеми укладачі PMBOK пропонують використати розроблену PMI «Модель розвитку компетенцій проект-менеджера» (Project Manager Competency Development (PMCD) Framework).

Трикутник талантів описує три ключові групи навичок, зокрема:

- ✓ Технічне управління проектами. Це знання, навички і типи поведінки, які стосуються певних питань управління проєктом, програмою і портфелем. Технічні аспекти виконання дорученої ролі.

- ✓ Лідерство. Це знання, навички і типи поведінки, необхідні для управління, мотивації та керівництва командою з метою допомоги організації в досягненні її бізнес-цілей.
- ✓ Стратегічне управління та управління бізнесом. Це знання, професійна кваліфікація та досвід роботи в галузі та організації, які покращують дію і дають більш високі бізнес-результати [1, 56].

Укладачі третього видання PMCDF (2017 р.) акцентують увагу на тому, що, хоча основним талантом проектного менеджера зазвичай вважається технічне управління, інші дві сторони трикутника критично важливі для результативного фахівця. Більш за те, 75% організацій, відображеніх у звіті «Pulse of the Profession® Report on Navigating Complexity», вважають лідерство найважливішою сферою компетенцій проектного менеджера за умов підвищеної складності проекту [2, 51].

Укладачі моделі розвитку компетенцій з Асоціації управління проектами (APM Competence Framework) виділяють лідерські якості в окремий розділ, прикладаючи до їх оцінки універсальну схему поетапного розвитку компетенцій, що складається з 7 етапів («обізнаний», «досвідчений», «ефективний», «результативний» – 4-5 етапи, «експертний» – 6-7 етапи) та 2-х напрямків («прикладні навички» та «знання») [3, 4]. В результаті розвиток компетенції лідерства виглядає наступним чином:

*Таблиця 3.1*

### **Схема розвитку компетенції лідерства за APM CF [3, р. 8]**

<b>Компетенція: Лідерство</b>	
Здатність посилювати і надихати інших, щоб успішно реалізувати ініціативи змін	
<b>Вступні нотатки</b>	
Сильне лідерство життєво необхідне для успішного управління ініціативами змін. Воно потребує чіткої передачі бачення, цінностей та цілей, підтримки робочого середовища, яке заохочує високу ефективність праці, вибудовує довіру, впевненість та відданість справі	
<b>Прикладні навички</b>	<b>Знання</b>
A1 Чітко транслює та підтримує бачення, цінності та цілі ініціативи змін для членів команди і зацікавлених суб'єктів, пов'язує їх зі стратегічними завданнями	K1 Бачення, цінності та цілі ініціативи змін, за які вони відповідальні та їх зв'язки зі стратегічними завданнями; способи, якими вони можуть бути результативно передані та підтримані для членів команди і зацікавлених суб'єктів

A2 Підтримує середовище, яке заохочує високу працездатність і делегує владу членам команди задля досягнення їхнього повного потенціалу	K2 Характеристики робочого середовища, що виглядають як такі, що здатні заохочити високу працездатність та підсилити членів команди; а також підтримувати таке середовище
A3 Використовує відповідні стилі лідерства, щоб досягнути довіри та підтримувати її, впевненість, відданість справі та колаборацію інших протягом реалізації ініціативи змін, щоб забезпечити стабільний рух уперед	K3 Способи досягти та підтримувати довіру, впевненість, відданість справі та колаборацію інших, спектр різних стилів лідерства, їх переваги та недоліки; як обирати стиль лідерства, що відповідає певній ситуації, індивіду чи групі; шляхи, якими стиль лідерства може бути запозичений, щоб пристосуватися до різних чи змінних обставин
A4 Заохочує та підтримує відкриту дискусію для того, щоб будь-які складнощі чи виклики були помічені та сприйняті вчасно	K4 Методи розв'язання складнощів і викликів, коли саме звертатися до вищих інстанцій
A5 Постійно моделювати поведінку з метою заохочити подібну поведінку в інших	K5 Поведінкові та міжособистісні навички, що уможливлюють результативне лідерство; як моделювати бажану поведінку

Особливо відзначимо зауважену необхідність гнучко використовувати різні стилі лідерства для 3-го рівня («ефективний»), а також досконале володіння поведінкою та навичками вести дискусію яквищою формою комунікативних здібностей на вершинних етапах розвитку.

Потрібно відзначити що одну особливість креативного лідерства як «синкретичного» стилю управління, що спонукає до нестандартних рішень в умовах реалізації *стартапу*, свідомого поєднання різних менеджерських функцій, спирається на комунікативні навички, «м'які навички» загалом. Серед різних типів лідерства, як зазначають Л. Бальзан де Резенде і П. Блеквелл, найбільш позитивно корелюється з високоекспективними проект-менеджерами та проектами трансформаційний стиль лідерства [4, р. 38]. Він є близьким до концепції креативного лідерства, адже системно спонукає працівників до креативу та інновацій [5].

Хоча здається, що у великих організаціях умови управління сприяють швидше розвитку традиційних стилів лідерства, пов'язаного з директивами та ретельним плануванням, однак матрична схема управління підприємством дозволяє поєднати

переваги розгалуженої ієархії з проектним менеджментом стартапів. На думку Р. Бьорка та С. Баррона, авторів посібника з розвитку креативних команд в рамках управління проектами, якщо проект використовує організаційну структуру матричного типу, керівник проекту може не мати номінального контролю над ресурсами, необхідними для завершення проекту. У такому разі він потребує належного володіння навичками впливу та перемовин для того, щоб укладти якнайвигідніші угоди з постачальниками ресурсів. Саме керівнику проекту потрібно переконатися, що до проекту залучені особи, які відповідають поставленим завданням, що кожен може зробити свою роботу і потім переконатися, що кожен робить свою роботу. Для того, щоб досягнути мети управління проектом, керівник має потребувати низки лідерських навичок: відбір команди, тімбілдінг, тренінг, коучинг, менторство, делегування, мотивація, відстеження виконання та оцінювання результатів. Отже, навички керівника проекту є по суті набором «все-в-одному», коли лідер відповідає за спільну роботу всіх менеджерських навичок, технічних, підприємницьких та управлінських – що в загальних рисах і відображене в згаданому вище «трикутнику талантів» PMI [6, 7].

Характеристики креативного лідерства можуть бути особливо корисними для мобілізації команди та зацікавлених суб'єктів як навколо впевнено окреслених завдань, так і в умовах часткової непевності. Р. Бьорк та С. Баррон ставлять трансформаційний стиль у «золоту середину», розглядаючи практичне застосування різних стандартів лідерства в управлінні проектами. Вони вважають його придатним для регулярної ситуації, коли зберігається невеликий ризик у виконанні проекту, і, водночас, команда та зацікавлені суб'єкти, хай і мають спільне бачення мети і завдань, зберігають певну неузгодженість між собою. Якщо, попри чітку впевненість лідера у плані виконання проекту, зацікавлені сторони мають серйозні розбіжності, в дію вступає емоційний інтелект креативного лідера, його здатності впливати та переконувати. Нарешті, у випадку поєднання явних ознак непевності щодо результату та неузгодженості у роботі над проектом – найбільш складній ситуації – автори пропонують експериментувати зі стилем лідерства, організовуючи командний пошук нових рішень. Якщо відсутні ідеї, які потрібно протестувати та підготувати до втілення в життя, при їх розробці рекомендується використовувати «на повну» емоційний інтелект, та – на перший погляд, парадоксально для стану невизначеності – саме демократичний стиль керівництва, який

спонукає учасників команди до творчості та вільного висловлення думки [6, 97]. І виявляється, що виразні ознаки креативного лідерства стають в нагоді для керівника проєкту саме в найскладнішій ситуації, що вимагає одночасно гуртувати команду, шукати та приймати нові рішення.

### 3.3. Практичні навички креативного лідера на різних етапах проєкту

Тепер варто звернутися до таких аспектів управління проєктами, які можна вважати ключовими для креативного лідера, на відміну від інших стилів і концепцій лідерства. Це стосується як фаз виконання проєкту, так і етапів розвитку команди (в останньому випадку можна спиратися на традиційну схему, запропоновану Б. Такманом ще у 1965 році [7]). Мова йде про сутнісні характеристики креативного лідерства як «ідейного», образного і мисленневого підходу до пошуку можливостей і реакції на виклики, що стоять на перепоні досягненню мети проєкту. Оскільки креативність передбачає генерацію ідей, найкраще потенціал креативного лідерства розкривається на початкових етапах життєвого циклу проєкту – ініціювання, планування та розробки. На цих етапах може бути корисним і креативний підхід до розвитку команди – особливо, якщо мова йде про окремий стартап, а підприємство зайнято виконанням єдиного проєкту, має «чисто проєктну» (Pure Project) структуру управління. На етапі виконання, що супроводжується моніторингом і контролем, особливо важливим є налагодження роботи команди, прийняття невідкладних командних рішень і генерація командою нових, не передбачених планом проєкту ідей в разі необхідності. Okрім того, креативний лідер формує організаційне середовище, в якому відбуватиметься розробка та втілення ідей, пов’язаних із життєвим циклом проєкту.

На етапі формування статуту проєкту надзвичайно важливим є первісний збір та обробка даних, які можуть здійснюватися різними методиками, що стимулюють креативний процес. Згідно з PMBOK, в якості методів збору даних, які можуть використовуватися в даному процесі, можна назвати, між іншими, наступні:

✓ *Мозковий штурм.* Цей метод застосовується для складання в короткий термін переліку ідей. Він здійснюється в

колективному середовищі і під керівництвом модератора. Мозковий штурм складається з двох частин: збирання ідей та їх аналізу. Мозковий штурм при розробці статуту проєкту можна застосовувати для збору даних, рішень або ідей від зацікавлених сторін, експертів по предметним областям і членів команди.

✓ *Фокус-групи*. Об'єднують у своєму складі зацікавлені сторони і експертів по предметним областям для вивчення передбачуваних ризиків, критеріїв успіху та інших тем у формі діалогу з більш широким складом учасників, ніж при індивідуальних інтерв'ю.

✓ *Інтерв'ю*. Застосовуються для отримання інформації по високорівневим вимогам, допущенням або обмеженням, критеріям схвалення та іншої інформації від зацікавлених сторін шляхом прямого діалогу з ними.

✓ Навички міжособистісних відносин і роботи з командою, які можна використовувати в цьому процесі, включають в себе, серед іншого, такі:

✓ *Управління конфліктами*. Може знадобитися для узгодження між зацікавленими сторонами цілей, критеріїв успіху, високорівневих вимог, опису проєкту, укрупнених контрольних подій та інших елементів статуту.

✓ *Фасилітація* або здатність забезпечити результативну роботу групового заходу з успішним формулюванням рішення, пропозиції чи висновку. До завдань модератора входить забезпечення результативної участі, досягнення спільногорозуміння, розгляд усіх запропонованих міркувань, загальна згода з висновками або результатами в рамках встановленого в проєкті процесу прийняття рішень, а також прийняття необхідних заходів щодо узгоджених дій та угод в подальшому.

✓ *Наради* з зацікавленими сторонами проводяться з метою визначення цілей проєкту, критеріїв успіху, головних результатів, високорівневих вимог, укрупнених контрольних подій та іншої зведененої інформації [1, 80].

Для розробки плану використовують згадані вище методи збору даних, але цього разу упорядники посібника рекомендують включати до переліку ще й «контрольні списки питань» – вони використовуються у багатьох організаціях на основі власного досвіду або використання вже наявних у галузі контрольних списків. Контрольний список може допомогти керівнику проєкту підготувати план або перевірити, чи вся необхідна інформації внесена до плану управління проєктом [1, 85].

Навички креативного лідера також стануть у нагоді при управлінні знаннями проєкту. Інструменти і методи управління знаннями забезпечують зв'язок між людьми, щоб вони могли вести спільну роботу зі створення нових знань, обмінюватися нейвними знаннями та інтегрувати знання різних членів команди. Прийняті для використання в проєкті інструменти і методи залежать від характеру проєкту, особливо від ступеня пов'язаності з ним інновації, його складності і рівня різноманітності (включаючи різноманітність дисциплін) серед членів команди. Серед інструментів зазначається наступне:

- ✓ налагодження зв'язків, включаючи неформальну соціальну взаємодію, спілкування онлайн в соціальних мережах та онлайн-форумах, де люди можуть відкрито ставити будь-які питання («Хто-небудь знає що-небудь про ...?»), які є корисними для початку розмови з фахівцями для обміну знаннями;
- ✓ спільноти практиків (іноді називаються «спільноти за інтересами» або просто «спільноти») і групи спеціальних інтересів;
- ✓ наради, включаючи віртуальні, де учасники можуть спілкуватися за допомогою комунікаційних технологій;
- ✓ наставництво і стажування на робочому місці;
- ✓ дискусійні форуми, наприклад фокус-групи;
- ✓ заходи з обміну знаннями, наприклад семінари і конференції;
- ✓ практикуми, включаючи наради з вирішення проблем і навчальні огляди, призначенні для визначення засвоєніх уроків;
- ✓ навчання на конкретних прикладах досягнень;
- ✓ методи творчого обміну і обміну ідеями;
- ✓ ярмарки і кафе знань;
- ✓ навчання, що передбачає взаємодію тих, хто навчається.

Застосовані навички міжособистісних відносин і роботи з командою на цьому етапі включають:

- ✓ *Активне слухання*. Активне слухання допомагає скоротити число непорозумінь та поліпшити комунікацію й обмін знаннями.
- ✓ *Фасилітація* – допомагає спрямовувати роботу групи на успішне вироблення рішень, пропозицій чи висновків.
- ✓ *Лідерство* – використовується з метою передачі членам команди спільногого бачення та спонукання їх до зосередження на відповідних знаннях і цілях отримання нових знань (у даному

випадку цей термін використовується як вузька практична навичка трансляції свого бачення команди, що є однією з перерахованих властивостей керівника проєкту як креативного лідера).

✓ *Налагодження зв'язків* дозволяє встановлювати необхідні неформальні зв'язки та відносини в середовищі зацікавлених сторін проєкту і створює умови для обміну явними і неявними знаннями.

✓ *Політична обізнаність* допомагає керівнику проєкту планувати комунікації, виходячи з умов середовища проєкту, а також політичного оточення організації [1, 103-104].

У той час як з формуванням статуту проєкту пов'язане бачення (візія) лідера, то розробка стратегії, «дорожньої карти» дій, відповідає вже наступному етапу планування проєкту. Вміння передати своє бачення іншим і підтримувати натхнення на шляху до поставленої мети є однією з найважливіших якостей креативного лідера. Адже лідерство ідей передбачає максимальне уникання директивного управління. Саме натхнення, мотивація та повне сприйняття бачення від лідера буде надійною підставою для делегування членам команди повноважень і створення творчої, демократичної атмосфери, що дозволяє легко продукувати нові ідеї, приймати нестандартні і через це більш ефективні рішення. Разом із тим, бачення виконавчого директора (CEO) може, а у великих організаціях має відрізнятися від бачення керівника проєкту, більш вузького і спрямованого на досягнення конкретних цілей протягом визначеного часу.

*Таблиця 3.2*

### **Різниця у баченні на рівні виконавчого директора та керівника проєкту за РМВОК**

Аспекти корпоративного бачення	CEO	Керівник проєкту
Майбутнє	Корпоративне бачення CEO надає компанії відчуття напряму та майбутнього стану організації, це довготривалий намір, на 3-5 років уперед (цикл інвестицій). Період менше ніж 3 роки буде надто короткий, період довший за 5 років може піддатися впливу невідомих нині	На стратегічному рівні бачення спонсора проєкту заснована на бізнес-кейсі, що відповідає корпоративним вимогам. Часові межі є періодом, якого потребує компанія, щоб зрозуміти переваги. На проєктному рівні бачення керівника проєкту засноване на факторах

	факторів.	успіху, окреслених у статуті проєкту. Часові межі – тривалість проєкту.
Реалістичне сприйняття	Корпоративні довготермінові завдання мають бути реалістичними та досяжними. Працівники компанії швидко втратять мотивацію, якщо корпоративні цілі будуть недосяжними. Тоді корпоративні цілі перетворяться на розмови відповідальних осіб і нехтуватимуться працівниками.	На проектному рівні вивчення досяжності підтверджує, що бізнес-кейс і статут проєкту досяжні в межах визначених обмежень.
Ідентичність	Корпоративне бачення допомагає плекати відчуття корпоративної ідентичності або брендового образу – корпоративне бачення має бути чимось, чим можна пишатися.	Проект часто отримує свою власну ідентичність. Це особливо стосується самостійних проєктів, таких як будівництво мосту, корабля чи виробництво літака.
Призначення	Призначення та сенс самого існування компанії має бути включено до корпоративного бачення. Воно має діяти як невидима рука, що спрямовує прийняття стратегічних рішень.	Призначення та сенс існування проєкту мають бути окреслені у бізнес-кейсі та статуті проєкту. Призначення має спрямовувати прийняття рішень, аби досягти мету проєкту.
Узгодження	Як компанія має намір узгодити чи асоціювати себе з потрібними темами, має бути окреслено у корпоративному баченні. Наприклад, політика стійкості має запроваджуватися у згоді зі сталим продуктом і сталим середовищем. Можна очікувати, що компанія, котра практикує екологічну політику буде використовувати ощадливі продукти, енергозберігаючі пристрій та переробку, перетворюючи корпоративне бачення на	На рівні проєкту є послідовні узгодження. Проектний статут відповідає бізнес-кейсу, а бізнес-кейс узгоджено з корпоративними вимогами і, зрештою, баченням компанії. Процес прийняття рішень має постійно підтверджувати, що проєкт досі узгоджено з останньою версією корпоративного бачення.

	корпоративну цінність.	
Залучення	Корпоративне бачення спонукає всіх наявних зацікавлених суб'єктів (покупці, працівники, постачальники та договірні сторони) визначити свій рівень залучення до компанії. Є тенденція, що деякі покупці намагаються бути проасоційованими з певними компаніями; це звєтиться лояльністю до бренда. З іншого боку, є люди, що не хочуть асоціюватися з певними продуктами.	На проектному рівні бачення проєкту спонукає потенційних зацікавлених суб'єктів визначити свій рівень залучення до компанії. Це можуть бути сторони, які не погоджуються з проєктом та протестують проти нього.
Ресурси	Корпоративне бачення дозволяє компанії мати пріоритет у виборі проєктів, що добре узгоджуються з довготерміновими цілями. Це дозволяє компанії найкраще використовувати ресурси, щоб досягти мети на противагу проєктам, що почалися без узгодження з корпоративним баченням та волею, а тому витрачає ресурси, потрібні узгодженим проєктам	На проектному рівні стратегія виконання проєкту (рішення «зроби або купи») окреслює, як проєкт має напір найбільш ефективно використовувати внутрішні ресурси та аутсорс.

Підсумовуючи, можна визначити найперше завдання керівника проєкту як аналіз проєктного статуту, щоб визначити, чого проєкт має досягти. Бачення має забезпечити чітку ціль з достатньою інформацією та натхненням і мотивацією для команди. Бачення має забезпечити надихаючий образ цілей проєкту [6, 32-34].

Передача бачення проєкту – одна з ключових відповідальностей лідера. Проєктне бачення важливе для членів команди, бо воно окреслює причину, чому вони існують як команда. Бачення проєкту стає програмою дій команди і, будучи нею, вона має бути більшою і важливішою за особисті агенди. Бачення ефективне лише тоді, коли воно втримується і поширюється всіма учасниками команди. Відчуття

принадлежності до команди є критичним для досягнення пікової працездатності команди.

Проектний менеджер має відповідальність щодо формулування, трансляції та мотивуючого представлення бачення і поширення його серед усіх членів команди. Важливим є досягнення спільної візії, щоб переконатися, що всі «тягнуть» у потрібний бік, оскільки нестача такої спільної візії може пізніше спричинити непорозуміння та розбрат у роботі над проектом. Поширення візія несе з собою такі переваги:

- ✓ краща координація завдань;
- ✓ сильніша відданість проекту;
- ✓ вищий рівень задоволення учасників команди;
- ✓ підвищена лояльність до команди.

Усе перераховане заохочує команду взяти на себе частку контролю над власними діями та робочим середовищем. Бачення проєкту стає енергією команди, джерелом натхнення й мотивації. Щоб отримати таку силу, бачення має бути поєднане з проєктом, що є вартим виконання та значущим в очах кожного члена команди – команда має вкластися в прибуткове призначення проєкту. Це випадок, коли проектний менеджер повинен використати пристрасть і здібності продавця, щоб «продати» бачення членам команди і переконати їх у перевагах проєкту.

Самого бачення недостатньо для натхнення та мотивації команди. Супроводжувати його має сприйнята незалежна потреба. Члени команди мають цінувати, що їхнє бачення проєкту є недосяжним без поєднання їх талантів в інтерактивному командному функціонуванні, і ніхто з них не зможе завершити проєкт індивідуально. Це одна з головних відмінностей між командою проєкту та менш згуртованими проєктними групами.

Поведінка проектного менеджера та його дії є важливою частиною «продажу» бачення членам команди. Якщо керівники проєкту не повністю віддані своїм проєктам, тоді їхня індинферентна поведінка та дії будуть підсвідомо підривати бачення та демотивувати команду. А демонструючи серйозну пристрасть, спрямовану на проєкт, лідер може мотивувати і надихати команду на виявлення інтересу та відданості.

Керівники проєктів потребують проявів цієї відданості від членів команди, бо під час виконання проєкту команди зустрічаються з численними проблемами, що обмежують

працездатність і затримують прогрес. Деякі складнощі можуть здатися непереборними. Саме в такі моменти команди потребують сильного і чіткого лідерства, що одночасно є достатньо наполегливим, але неавторитарним. Вони потребують можливості відновитися та виправити недоліки, отримати користь зі своїх помилок та продовжувати рух уперед. Команди мають бути здатними постійно тримати у фокусі завдання проекту, особливо, коли вони зустрічаються з перепоною.

### **3.4. Креативне лідерство у «гнучкому управлінні проектами»**

Креативне лідерство є важливим інструментом, що дозволяє творчій команді долати такі перешкоди і стимулює окремих її учасників самим проявляти лідерські якості та креатив, що буквально «з повітря» надає команді нові ресурси. Характерною сферою діяльності для креативного лідера є одна з найбільш інноваційних креативних індустрій – розробка програмного забезпечення. Вже з 2001 року у цій галузі діє так званий «Гнучкий союз» (Agile Alliance), що пропагує гнучкий підхід до розробки «софту». «Маніфест гнучкості» не надто пасує традиційному підходу до управління проектами з фокусом на детальне планування і тверде дотримання попереднього плану дій. Гнучке управління проектами є природнім для обставин, коли існує великий ступінь непевності у виконанні роботи, але якраз такий стан є робочим для креативної команди – її завданням і є прискорене подолання такої непевності шляхом віднайдення і запровадження інноваційних ідей.

Сутність «Маніфесту гнучкості» викладена розробниками у 12 пунктах:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб клієнта завдяки регулярному і швидкому постачанню вартісного програмного забезпечення.
2. Зміна вимог вітасьється, навіть на пізніх стадіях розробки.
3. Продукт, що працює, слід випускати якомога частіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
4. Протягом всього проекту розробники і представники бізнесу повинні щодня працювати разом.

5. Над проєктом повинні працювати мотивовані професіонали. Щоб робота була зроблена, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся їм.

6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну інформацією як з самою командою, так і всередині команди.

7. Продукт, що працює – основний показник прогресу.

8. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм нескінченно.

9. Постійна увага до технічної досконалості і якості проєктування підвищує гнучкість проєкту.

10. Простота – мистецтво мінімізації зайвого клопоту – вкрай необхідна.

11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у самоорганізованих команд.

12. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи поліпшення ефективності і відповідно коригувати стиль своєї роботи [8, 9].

В науковій літературі з креативного лідерства особлива увага приділяється лідерству-служінню як основній практиці впливу на учасників команди, що дотримується правил гнучкості. Відповідну командну роль називають «фасилітатором команди». Такий фасилітатор, сповідуючи лідерство-служіння (*servant leadership*), може називатися керівником проєкту, скрам-маєстром, тім-лідером проєкту, командним коучем або ж командним фасилітатором. Лідера, який використовує стиль служіння потребують усі гнучкі команди. Працівникам потрібний час для того, щоб удосконалити власні навички фасилітації, коучингу та прибирання перешкод у командній роботі. На початковому етапі організації можуть запрошувати «коучів гнучкості» ззовні, поки вони не розвинули навички власних фахівців. Зовнішні коучі, відповідно, мають перевагу власного досвіду, але суттєвим недоліком є їх слабкий зв'язок з організацією, а внутрішні коучі, маючи такі зв'язки, навпаки, можуть відчувати брак досвіду [8, 41].

Лідер, що застосовує стиль служіння, довіряє команді. Це є практика лідерства, коли він фокусується на розумінні та задоволенні вимог команди і розвитку її членів з метою досягнення найвищої працездатності команди. Такі лідери

практикують і поширяють гнучкість. Вони підходять до проектної роботи в такому порядку:

✓ *Призначення.* Працювати з командою, щоб визначити «навіщо», аби вони могли вступити в роботу та зосередитися навколо проектних цілей. Вся команда оптимізується на рівні проекту, а не на рівні індивіда.

✓ *Люди.* Як тільки встановлено призначення, потрібно заохочити команду до створення середовища, в якому кожний може досягти успіху. Потрібно просити кожного члена команди робити свій внесок протягом роботи над проектом.

✓ *Процес.* Не варто планувати чи слідувати «ідеальному» гнучкому процесу, натомість потрібно постійно прагнути досягти мети. Коли крос-функціональна команда слідкує за продуктом і процесом, вона є гнучкою. Не має значення як команда називає свій процес.

Серед найважливіших лідерських якостей, що роблять лідерів проекту більш гнучкими і здатними до фасилітації, виділяють:

- ✓ розвиток самоусвідомлення;
- ✓ вміння слухати;
- ✓ служіння команді;
- ✓ допомогу людям у розвитку;
- ✓ коучинг замість контролю;
- ✓ розвиток безпеки, поваги та довіри;
- ✓ розвиток енергійності та інтелекту в інших.

Найголовнішою відповідальністю такого лідера є побудова комунікації та координації всередині команди та в усій організації [8, 33-34]. Якщо до вищезазначених характеристик ми додамо креативність, підтримку креативного мислення інших та їх здатності оцінювати ідеї; якщо згадаємо обставини роботи лідера в умовах стартапу, коли його учасники мають фахові компетентності, порівнювані з можливостями керівника проекту, ми зрозуміємо, що «служіння» в таких умовах повністю відповідає функціям креативного лідерства, а «гнучкі практики» управління проектами є чудовою інструкцією для розробки креативних ідей в межах роботи проекту та задля досягнення його мети.

## **Список використаних джерел:**

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / 6th edition. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 756 p.
2. Project Manager Competency Development Framework / 3rd Edition. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 190 p.
3. APM Competence Framework / 2nd edition, v1.0. 32 p. URL : <https://www.apm.org.uk/media/2274/apm-competence-framework.pdf> (дата звернення: 30.09.2020).
4. Rezende, L. B., Blackwell, P. Project management competency framework // Iberoamerican Journal of Project Management. 2019. Vol. 10. No.1. 34-59.
5. Khalili, A. «Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate» // Management Decision. 2016. Vol. 54 No. 9, 2277-2293.
6. Burke, R., Barron, S. Project management leadership: building creative teams / 2nd edition. Croydon, 2014. 352.
7. Tuckman, B. W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. No. 6. 384-399.
8. Agile Practice Guide. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 168.

## РОЗДІЛ 4

# КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В АРТ-СФЕРІ: ФЕНОМЕН КУРАТОРА

---

---

### **4.1. Куратор як лідер: особисті та професійні якості**

Соціокультурні трансформації, що відбувалися протягом усього ХХ століття, активізували процеси переосмислення ролі особистості, її креативного потенціалу як у контексті розвитку й становлення культурних інституцій, так і у процесах глобальних змін векторів розвитку культури загалом, і мистецтва зокрема. Революційні трансформації суспільства, світові війни, кардинальна зміна світоглядної парадигми, все це не могло не вплинути на характер творчої діяльності й на формування такої постаті, як лідер, завдяки якому на різних рівнях соціокультурного життя відбулося потужне перезавантаження, наслідки якого ще тривалий час будуть об'єктом ретельних міждисциплінарних досліджень.

Активізація процесів створення нових публічних музеїчних інституцій, зародження яких почало відбуватися ще у XVI ст. й на початку ХХ-го набуло стрімкого розвитку, заснування перших мистецьких бієналей, таких, як Венеційська, що вперше відкрила свої експозиційні площини для відвідувачів вже у 1885 році, відкриття галерей, приватних арт-просторів, все це вимагало згодом появи активної, креативної особистості – лідера, який міг би спрямовувати її вивірено, творчо й послідовно організовувати та керувати цими процесами.

Як слушно зазначають дослідники, зокрема М. Ю. Ананченко, поняття «лідер» та «лідерство» є багатозначними. Лідерство розглядається і як якість особистості, і як неофіційне керівництво, і як організаційна функція, і як знаходження на передових позиціях у будь-якій галузі діяльності. У повсякденній практиці лідерами називають індивідів, що справляють вплив на інших за допомогою авторитету особистості; діячів науки і культури, що поклали початок новим напрямам у сфері

професійної діяльності, що зробили значні відкриття; керівників партій, організацій, держав; організацій, що у чомусь випереджають інших, держави, що займають передові позиції у світі [1].

Поряд із цим, креативність пов'язують із народженням нових, неординарних ідей, що формуються як на умоглядному рівні, так і у практичній діяльності та здатністю втілювати власні ідеї в життя, мати навіть певний прагматичний контекст, що передбачає розуміння креатором того, яким чином він буде втілювати свою інноваційну ідею. Креативність, на думку дослідників, відрізняється від феномену творчості. Креативна людина здатна долати стереотипи сприйняття, висувати принципово інші, нестандартні рішення, чим, зрозуміло, може викликати супротив оточуючих, рішуче засудження й нерозуміння.

Саме такими особистостями з креативними і лідерськими якостями були митці-новатори кінця XIX – початку ХХ століття, завдяки яким відбулось повне «перезавантаження» мистецької сфери, кардинально змінилися вектори розвитку та ціннісні орієнтири, що відмежувалися від традиційних академічних канонів і взяли курс на пошук власних, нестандартних шляхів самовираження.

У цьому контексті варто згадати Казимира Малевича, який був визнаний у колі своїх однодумців безумовним лідером хрестоматійної виставки «0,10», що стала певним маніфестом художників-авангардистів, представивши у своєму просторі революційні твори, що унаочнили появу інноваційних напрямів у мистецтві – супрематизму і конструктивізму. По суті, стрижнева мета, яку ставив перед собою Малевич, це повне обнулення мистецтва, демонстрація завершення попереднього історичного етапу й переходу до принципово нових ідеалів – ідеалів безпредметності. Можна сказати, що у ході організації зазначененої виставки художник виявив себе надзвичайно успішним куратором, креативним лідером, хоча ці поняття на той час ще було не прийнято вживати. Він чітко визначив та прописав концепцію заходу, надрукувавши перед відкриттям теоретичні обґрунтування – власну брошуру «Від кубізму до супрематизму. Новий живописний реалізм» і листівку, що мала вигляд маніфесту нових, представлених на виставці ідей. У ході виставки здійснювалось розповсюдження надрукованої збірки

Кручених, Клюна і Малевича під назвою «Таємні пороки академіків», що максимально посилювало теоретичний базис заходу, принципово відрізняючи його від виставок минулого, які передбачали лише наявність експозиції без будь-якого ідейного контексту. Виставка «0,10» стала однією з тих знакових подій, що кардинально розмежували принципи організації експозиційного простору минулого і майбутнього, заклавши фундамент принципових трансформацій у мистецькій сфері та окресливши потенційну необхідність введення до виставкового процесу постаті креативного лідера, куратора.

Той поштовх, який відбувся на початку ХХ століття, поступово призвів до посилення процесів самоорганізації у межах арт-простору й остаточного виникнення постаті куратора, що згодом займає ключове місце в організації арт-проектів. Як зазначає у своїй дисертаційній роботі український мистецтвознавець, куратор, арт-критик Є. С. Герман, «відлік історії кураторської професії прийнято розпочинати з середини 1960-х рр., точніше – з появи на мистецькій сцені постаті так званого незалежного куратора. Водночас, історія художньої виставки як сфери його професійної практики бере початок значно раніше, в 1920-1930-х рр., коли ще не набуло вжитку саме поняття кураторства» [3, 14].

Завдяки персональній ініціативі Харальда Зеємана, який став засновником «Агенції для інтелектуальної роботи за наймом» в місті Берн, народжується постаті незалежного куратора, який бере на себе обов'язки з організації мистецьких виставок. Він та його команда стають прикладом успішної реалізації чисельних арт-проектів без прив'язки до конкретної музеїної інституції чи галерей. Їх послуги з розробки концептуальних та експозиційних ідей користувались значним попитом і з Зеєманом та його однодумцями залишки співпрацювали провідні музеї та галерей. Завдяки своїм лідерським якостям та креативному мисленню, перший куратор зміг зробити прибутковим цей напрям творчої діяльності, поєднавши комерційну складову з власним покликанням.

Як слушно зазначає Є. С. Герман, «нині діяльність куратора не обмежується лише виставками. Аби розглянути всю її варіативність, необхідно взяти до уваги також письменницьку, редакторську та педагогічну роботу, теоретичні студії та публічні виступи. Тому важливими є не окремі проекти, а насамперед інтелектуальний базис кураторської стратегії, що реалізується не

в поодиноких висловлюваннях, а у часі від проєкту до проєкту, в невпинній дослідницькій та комунікативній роботі» [3, 36].

Реалізація у повній мірі всіх зазначеніх векторів спрямування кураторської діяльності, безумовно, потребує не аби яких особистих якостей, на визначені яких є сенс зупинитися дещо докладніше, адже нас цікавлять як персональні, так і суто професійні риси постаті куратора. Звісно, будь які узагальнення не зможуть відобразити усіх мікронюансів конкретної особистості з її власною, неповторною харизмою, з особистими підходами у вирішенні поставлених завдань, але мета будь-якого дослідження полягає саме у знаходженні певних спільних рис, характеристик, завдяки яким ми зможемо створити узагальнений образ куратора як непересічної особистості.

На даний момент існує не так багато наукових досліджень щодо психологічного аналізу постаті куратора, адже ця професія є досить новою і не настільки вивченою в порубіжних із мистецтвознавством сферах. Так, мистецтвознавець KyivGallery у своїй статті «Все, що потрібно знати про арт-кураторство. Сучасні українські куратори», виділяє такі особисті та професійні риси арт-куратора – вміння працювати з інформацією, гнучкість мислення, комуніабельність, дипломатичність та психологічна стійкість, управлінські та організаційні здібності, фінансова дисциплінованість, цілеспрямованість, терплячість, допитливість, відповідальність та впевненість у собі [2].

Але, на нашу думку, в першу чергу, слід виділити таку особисту якість куратора як здатність генерувати й висувати креативну ідею, навколо якої будуть розгорталися основні події, пов’язані з арт-проектом. Здатність до інноваційного мислення, до створення задуму, що має свої автентичні риси, свою оригінальність й актуальність, притаманна саме креативному лідеру, який може реалізувати сформовану ідею в реальному житті, йдучи всупереч шаблонам і стереотипам, знаходячи необхідні механізми для втілення ідеї в конкретні візуальні форми. Але для того, щоб створити певну умоглядну конструкцію, необхідно мати значну теоретичну і практичну базу підготовки, що передбачає наявність довготривалого досвіду взаємодії з арт-проектами. Подібна здатність має базуватись, з одного боку, на ретельному аналізі значної кількості арт-проектів подібного плану задля уникнення подібності й виокремлення оригінальних підходів в організації простору, концептуальний

подачі, супроводжувальних заходах, що передбачає необхідність особистого знайомства з провідними бієнале, виставками сучасного мистецтва, такими як Венеційська бієнале, Маніфеста, Документа, а також ярмарками більш комерційного спрямування, такими як Арт-Базель, паризький Фіак тощо.

Майбутній куратор для того, щоб орієнтуватися в існуючих тенденціях і принципах організації експозиції та підбору творів повинен мати можливість здійснювати професійні подорожі світом, щоб не за переказами інших здійснювати необхідні спостереження. Саме в цьому контексті ми можемо робити акцент на здатності до обробки інформації, на якій акцентували дослідники вище, адже навички до ретельного аналізу, відбору найбільш корисного та відсіву зайвого, а потім перехід до синтезу й узагальнення, передбачає наявність не аби яких мисленнєвих здібностей, що формуються як у процесі навчання у відповідних закладах, так і в ході особистої професійної діяльності. З іншого боку, подібна здатність передбачає наявність конкретної, персональної авторської позиції, що прагне реалізувати у своєму проекті куратор. Арт-проект стає не просто результатом певних напрацювань зовнішнього характеру, а й певною візуалізацією внутрішніх, особистих уподобань креатора.

Важко не погодитись із фокусуванням уваги на гнуучкості мислення, адже подібна психологічна риса конче необхідна в організаційній практиці. Умови, в які потрапляє куратор у процесі створення проекту можуть постійно змінюватися, ставлячи перед лідером іноді дуже суворі виклики й знаходження адекватної відповіді та реакції на них передбачає здатність відходити від визначеної заздалегідь лінії розвитку (звісно, якщо це кардинально не йде в супереч задуму).

Подібна гнуучкість тісно пов'язана із дипломатичною та вмінням вести перемовини як з учасниками арт-проекту, так і з партнерами та спонсорами, від яких напряму залежить кінцевий результат спільних зусиль. Знаходження балансу між власною ідеєю, яку має втілити куратор в арт-проекті, й протилежними, критичними позиціями, що можуть мати члени команди, здатність до знаходження діалогу з партнерами, вміння їх максимально залучити до реалізації поставленої мети і, у той же час, гідно представити усіх причетних, задовольняючи їх професійні амбіції – для цього потрібно мати цілий комплекс особистих і професійних якостей.

Усі перелічені моменти неможливо реалізувати без високого рівня комунікабельності куратора. І у цьому випадку грають роль як набуті навички, так і певна вроджена схильність, зумовлена типом нервової системи і темпераментом людини, хоча, зрозуміло, будь яких цілей можна досягнути шляхом наполегливої роботи над собою та цілеспрямованими зусиллями у необхідному напрямку самовдосконалення.

Стійкість до стресових ситуацій, готовність до непередбачуваних, форс-мажорних обставин, які необхідно вирішувати тут і зараз, приймаючи невідкладні рішення, також є необхідною рисою куратора, адже, як показує практика, у більшості випадків доводиться стикатися з виходом за межі заздалегідь продуманого і вивіреного плану. В подібних ситуаціях гнучкість мислення, здатність до швидкого аналізу ситуації та прийняття креативних рішень стають надзвичайно слушними і конче необхідними.

Щодо професійних навичок, то, звісно, на одній із перших позицій стоїть вміння організовувати творчий процес, що потребує, окрім особистих якостей, ще й відповідного досвіду в цій царині. Як правило, майбутній куратор спочатку набуває подібний досвід або в результаті безпосередньої роботи з іншими фахівцями, запозичуючи їх принципи роботи, або шляхом «спроб та помилок», або в результаті спеціалізованого навчання, з чим у нашій країні є серйозні проблеми, адже державні ЗВО є досить консервативними у плані швидкого реагування на потреби ринку, а приватні курси або відповідні навчальні програми, почали, носять дуже оглядовий і поверхневий характер. Формування напряму підготовки професійних кураторів ще знаходиться у стадії свого становлення, хоча на арт-ринку існує реальна потреба у фахівцях цього спрямування, однак, як показує практика, значна кількість успішних кураторів не мали спеціальної освіти, а їх вибір базувався на потужному інтересі до мистецтва, що стимулував внутрішній розвиток у цьому напрямі й створював необхідний базис для подальшого формування кураторського професіоналізму.

Достатньо часто дуже складно поєднувати власний креативний, творчий потенціал, який, як правило, спрямований на вихід за межі усталеного й традиційного, із необхідністю бути управлінцем, котрий відповідає за чітке виконання фінансових і партнерських зобов'язань. Це передбачає наявність високого

рівня відповідальності, вміння вести справи не тільки творчого характеру, а й бути успішним менеджером (хоча, звісно, цим не вичерпуються функціональні обов'язки куратора). Терплячість, вміння витримувати паузи, бути уважним до інших, іноді протилежних думок, потребує дуже високого рівня внутрішньої культури та виховання. Здатність уникати конфліктних ситуацій, знаходження компромісів, які не шкодять поставленій меті, вміння аргументувати свою позицію, що передбачає наявність міцної впевненості у собі – все це складає непросту «мозаїку» необхідних якостей куратора як лідера та креативної особистості.

Дослідник KyivGallery слушно зазначає, що «ця професія потребує не тільки докладних знань у мистецтвознавчій сфері. Арт-куратору доводиться застосовувати навички дизайнера, також необхідні організаторські здібності. Художній керівник виставки спілкується із пресою, пише оглядові статті й експлікації. Тому кураторам важливо розвивати ораторські здібності» [2].

Отже, кураторська діяльність передбачає наявність великої кількості як особистих, так і професійних якостей, без яких реалізація успішного арт-проекту просто неможлива. Їх формування стає одним із головних завдань на кар'єрному шляху майбутнього претендента на цю роль.

## **4.2. Функції арт-куратора та види кураторської діяльності як лідерства**

Задля визначення функцій куратора необхідно ще раз закцентувати увагу на тому, які саме види кураторської діяльності виокремлюють у наш час. Наприклад, вже згадувана нами Е. С. Герман, виділяє наступні типи кураторів: музейний куратор, незалежний куратор, куратор бієнале, перформативний куратор. Також дослідниця робить огляд нових типів кураторства, які виникають на початку 2000-х років [3, 44-63]. У залежності від цих типів специфіка та функції куратора будуть дещо відрізнятися, але при цьому ми все ж таки можемо виокремити певні загальні моменти, що, зазвичай, характеризують процес створення арт-проекту.

Погоджуючись із позицією KyivGallery, можна зазначити, що «на відміну від арт-менеджера, сучасний куратор у більшій мірі

займається творчими проблемами, а не вирішенням комерційних питань. До його основних завдань входить створення виставки з єдиним художньо-смисловим стрижнем. Куратори підбирають експонати у відповідності зі своїми задумами і намагаються розкрити тему експозиції під новим кутом зору. Для організатора успішно проведена виставка – це кінцевий продукт його творчої діяльності» [2].

Отже, спробуємо окреслити основні етапи створення арт-проекту, завдяки чому стануть зрозумілими основні функціональні обов'язки куратора як креативного лідера.

Як вже зазначалося у попередньому підрозділі, вихідною точкою народження арт-проекту є ідея, концепція куратора, який на основі власного досвіду, наявних актуальних викликів сьогодення або існуючої дослідницько-мистецької теми обґруntовує теоретичний базис майбутньої експозиції. Спрямування концепції буде залежати від типу куратора, адже якщо йдеться про представника музею, то, почасти, теоретична складова проекту буде безпосередньо пов'язана із діяльністю даної інституції та характером творів, які там виставляються. У ситуації з незалежним куратором характер ідеї буде пов'язаний або з особистими мистецькими пріоритетами креатора, або із зовнішніми запитами, актуальною соціально-критичною проблематикою чи популярними нині трендами.

Звісно, паралельно із народженням задуму в куратора має відразу окресlitись перелік митців, які вписуються у контекст даної теми, якщо це не персональна виставка, що має на меті відобразити ідею із залученням робіт лише одного автора. Це далеко не легке завдання, адже етап перемовин із художниками, обґруntування підстав і преференцій, завдяки яким митець буде вважати доцільним прийняти участь у арт-проекті (особливо якщо це відомі особистості, що дуже вибірково підходять до власної участі у колективних заходах) є дуже важливим і вкрай складним. Куратор має відразу зорієнтуватись, які автори будуть виглядати в експозиції доречно і, якщо ставиться таке завдання, гармонійно. В який спосіб їх твори будуть розкривати висунуту ідею та наскільки це буде звучати переконливо як для глядачів, так і для професіоналів.

Пошук необхідного приміщення для реалізації даного концепту може бути як наступним кроком після оформлення концепту, так і навпаки – іноді виставковий простір генерує

виникнення певної ідеї в залежності від своїх особливостей і характеристик. Формування експозиції напряму залежить від приміщень, в яких планується експонувати арт-проект, адже їх розмір, розташування залів, технічні параметри, можливість або неможливість розташовувати апаратуру для медіа-проекцій або медіа-інсталяцій, має визначальний характер і тому потрібно бути дуже присіплівим у виборі виставкового простору. Окрім цього, куратор, якщо він не має прив'язки до конкретної інституції, має вдало провести перемовини із власниками приміщень, отримавши їх згоду на розміщення експозиції, й чітко визначити умови проведення арт-проекту. Ця ситуація передбачає декілька варіантів розгортання подальшого сценарію – або власники галереї, арт-центру чи музею мають зацікавленість у презентації на своїй території даної експозиції, оскільки він буде позитивно впливати на імідж інституції, або на перший план буде виходити отримання фінансових зисків орендного характеру. В цій ситуації надзвичайно важливим моментом для куратора є пошук джерел фінансування проєкту, що може передбачати або знаходження спонсорів, або отримання грантів, або вибір іншої економічної стратегії, що буде забезпечувати покриття необхідних витрат.

Наступним етапом є відбір творів, які будуть представлені в арт-проекті. Це дуже кропітка й нелегка робота, яка передбачає проведення детальних перемовин із митцями, отримання від них фото-матеріалів творів, які є на даний момент у наявності, їх ретельна селекція та співставлення з роботами інших авторів, виходячи з умов, які диктують експозиційний простір. В умовах швидкого технічного розвитку з'явилася значна кількість програм із 3D моделювання, завдяки яким куратор може створити об'ємну візуалізацію, що допоможе заздалегідь визначити параметри експозиції, конкретне розташування творів, адже почалися те, що здається надзвичайно креативним і доречним в нашій уяві, при перенесенні до реального простору із врахуванням конкретних розмірів, характеру роботи, диктує необхідність зміни народженого в уяві креативного задуму. Окрім цього, навіть при створенні максимально чіткої та гармонійної візуалізації, при реалізації задуманого в реальному просторі можуть виникати невідповідності, що будуть вимагати прийняття оперативного рішення щодо зміни заздалегідь намічених планів, виходячи із ситуації, що склалась. Саме тут креативність, гнучкість мислення та наявність відповідного досвіду будуть грати велику роль,

адже якщо суворо дотримуватися вихідного плану, який при реалізації на практиці виявляється не досить досконалим, ми отримаємо далеко не позитивний результат. І саме в таких ситуаціях куратор як креативний лідер бере на себе відповіальність за власні рішення та винаходить більш прийнятні варіанти організації експозиційного простору.

Також куратор або самостійно, або за допомогою членів команди розробляє стратегію популяризації арт-проекту, що включає у себе дизайнерську розробку афіш, банерів та іншої рекламної продукції. Як показує практика, повністю покладатися на креатив дизайнера не варто, оскільки досить часто потрібно втрутатися в процес створення рекламного продукту і давати поради із коригування зображення, оскільки це є дуже важливим моментом. Культура подачі афіші (й не тільки), вибір найбільш прийнятного твору, що буде «візитівкою» арт-проекту, мають велике значення для його подальшого представлення та просування. Подібні знання набуваються лише в результаті довготривалого досвіду, аналізу способів рекламированого представлення в інших проектах, а також вони є складовою внутрішніх творчих характеристик куратора, адже максимально позитивний результат досягається за наявності індивідуальної здатності відчувати різні мікронюанси побудови візуального зображення, цьому не завжди можна навчити.

Збір інформації про твори, створення етикетажу, контроль за усіма технічними моментами, пов'язаними із монтажем експозиції, передують завершальному етапу безпосереднього розміщення виставки в обраному просторі. Окрім цього, куратор має визначити сферу як своєї відповідальності, так і відповідальності інституції за збереження під час експонування творів авторів-учасників, що відображається у відповідних документах договірного характеру або актах прийому-передачі. Це є надзвичайно важливим моментом, що у випадку наявних форс-мажорних обставин буде регламентувати подальші дії юридичного характеру із врегулювання проблеми.

Куратор (або його представник), як правило, обов'язково має бути присутнім при остаточному оформленні експозиції задля контролю за якістю розвішування та встановлення творів, для внесення необхідних коректив і контролю за збереженням творів у їх вихідному стані. Цей процес є дуже відповідальним і енергозатратним, адже потребує лідерських якостей у максимально ефективній організації членів команди задля

виконання усіх необхідних робіт вчасно і без будь-яких втрат. Куратор має поєднувати максимальну тактовність, членість по відношенню до інших і високий рівень культури спілкування із вимогливістю, наполегливістю та чітким розумінням відповідальності за кінцевий результат, що залежить від злагодженої роботи команди арт-проекту.

Наступним кроком є організація урочистого відкриття, що передбачає заздалегідь продуману програму виступів, персональних запрошень відомих художників, мистецтвознавців, арт-критиків, представників ЗМІ, що у подальшому можуть розповсюджувати інформацію про арт-проект. Куратор може винаходити якісь оригінальні прийоми, йдучи не за традиційним сценарієм, а вплітаючи до канви відкриття перформанси, творчі виступи тощо.

Як вже зазначалось, арт-проект відрізняється від традиційної виставки цілим комплексом супроводжувальних заходів. Це можуть бути круглі столи, конференції, дискусії, лекції, зустрічі з митцями, кураторські екскурсії тощо. Все це потребує залучення широкого кола фахівців, від професійного рівня яких буде залежати рівень резонансу цих подій та їх успішність. Від авторитету куратора залежить, хто дасть згоду на участь у цих заходах, скільки людей буде можливо до них залучити та яким буде їх фаховий рівень. Звісно, наявність потужної реклами, що передбачає можливість певного фінансування грає важливу роль у цьому процесі, тому всі ці моменти заздалегідь продумуються куратором або відповідним членом команди, виходячи із запланованого бюджету та наявних можливостей.

Щодо основних функцій куратора як лідера, то фахівець KyivGallery визначає їх наступним чином:

1. *Аналітична і соціально-перетворююча.* Художній куратор постійно відслідковує процеси, що відбуваються у мистецтві й соціумі, виділяє сучасні цінності та визначає проблематику. Організовуючи виставки відповідно до свого бачення, він через мистецтво перетворює навколоїшній світ, змінюює світогляд людей.

2. *Комунікативна.* Арт-куратор співпрацює з інформаційними виданнями і здійснює творчу презентацію заходу.

3. *Оціночна.* Куратор встановлює художню цінність окремих творів, визначає передбачувану економічну ефективність від проведення виставки.

4. *Творча і концептуальна.* Організатор визначає ідею експозиції та способи художнього втілення проекту.

5. *Адміністративна.* Куратор контролює хід заходу, дотримання встановлених строків тощо [2].

Усі вищевказані функції передбачають те, що куратор має бути надзвичайно креативною, відповідальною особистістю, якій притаманні лідерські якості, завдяки чому стає можливим максимально успішна і продуктивна реалізація задуманого арт-проекту.

### 4.3. Вітчизняна практика кураторства

Починаючи з моменту набуття Україною незалежності, поступово почав формуватися арт-простір абсолютно нового зразка. Але протягом досить тривалого періоду до організації виставкових експозицій залучалися іноземні фахівці, оскільки в нашій країні не було достатнього досвіду в цій сфері та уявлення, як це можна робити, відмежовуючись від усталених принципів радянської системи, що за інерцією тривалий час продовжувала (ї, на жаль, почали продовжувати) визначати спрямування та принципи виставок.

Не можна не погодитися із позицією дослідників, що «тема кураторства в контексті української художньої сцени нині лишається критично недостатньо вивченою. Попри те, що чимало діячів у сфері організації мистецьких подій позиціонують себе як кураторів, сам термін лишається досить спекулятивним. Натомість історія важливих кураторських проектів (а таких за понад 20 років існування незалежної мистецької сцени України відбулося чимало) відсутня не лише в академічному, а й у публіцистичному полі» [3, 32].

Є. С. Герман у своїй дисертаційній роботі робить акцент на дослідженні арт-проектів таких українських кураторів – піонерів цієї сфери – як В. Сахарук та О. Соловйов, додаючи до текстових розвідок записані нею аудіо-інтерв'ю, що дають живе уявлення конкретних дійових осіб про їх діяльність у цій царині.

Звісно, що кураторський досвід у сучасному українському арт-просторі спирається на західноєвропейську практику, що налічує набагато більший період власного існування. Але це не означає, що згодом українські куратори не стали демонструвати власний, автентичний почерк, а іноді й етнонаціональний

колорит. У цьому контексті є сенс згадати деяких знаних вітчизняних кураторів, що за останні десятиліття створили цілу низку знакових арт-проектів – О. Боримська, О. Баршинова, О. Балашова, П. Гудімов, Я. Пруденко та ін. (перелічили усіх є досить складним завданням).

Але замість того, щоб займатися описом та аналізом арт-проектів інших кураторів (цьому потрібно присвячувати окреме дослідження), є сенс зупинитися на практичному кураторському досвіді автора даного тексту, адже саме так, зсередини цього процесу, можна буде краще зрозуміти специфіку цієї креативної діяльності та ролі в ній лідера-організатора.

Сучасний куратор за своїм фахом не обов'язково має бути мистецтвознавцем або художником. Новітні філософсько-культурологічні розвідки, які передбачають досить ретельне вивчення процесів, що відбуваються у лоні сучасного мистецтва, теоретичні дослідження і власні уподобання щодо певних мистецьких напрямів можуть стати першим кроком до переведення теорії на візуальну практику. У нашому випадку захищена автором тексту докторська дисертація на тему «Символізм як феномен європейського образотворчого мистецтва: культурний контекст» (2015 р.) стала як продовженням вже реалізованих кураторських експериментів на тему символу й символізму (арт-проекти «Асоціативний символізм» (2010 р.); «Символізм: нова хвиля» (2012 р.); «Лабіринти сакрального» (2013 р.)), так і певним «трампліном» для активного продовження даної проблематики у просторі сучасного мистецтва (арт-проекти «Асоціативний символізм: архів» (2016-2017 рр.); «Символи безкрайнього степу» (2017 р., співкуратор), «Символізм: коди сучасності» (2018 р.); «Сучасний український символізм» (2019 р.); «Сучасний український символізм та Михайло Врубель. Діалог через століття» (2019 р.)).

Але для того, щоб мати змогу трансформувати теоретичні напрацювання на арт-проект, необхідно тривалий час досліджувати сучасний виставковий простір – як вітчизняний, так і зарубіжний (про що вже було зазначено вище – без особистого відвідування провідних світових мистецьких заходів неможливо створити власний повноцінний кураторський досвід). Також необхідно мати сформоване «ім'я», тобто авторитет у цій сфері, адже запорука участі в арт-проектах відомих митців та співпраці з провідними музеями і галереями – це авторитет організатора, лідера. Йому мають довіряти, він повинен демонструвати відповідний практич-

ний досвід, що міг би довести високий рівень професіоналізму в цій сфері. Також куратор має бути креативним лідером, який активно генерує нові, оригінальні ідеї та втілює їх на практиці.

У цьому контексті є сенс зупинитися на одному з останніх арт-проектів, присвячених вже зазначеній темі – «Сучасний український символізм та Михайло Врубель. Діалог через століття» (2019 р.), що був реалізований у Національному музеї «Київська картинна галерея» (колишній Музей російського мистецтва, м. Київ). Чому цей арт-проект є надзвичайно важливим і визначним? В його рамках вперше знакові твори Михайла Врубеля, які є частиною музейної колекції, були виставлені в одному просторі з роботами сучасних українських митців, що звертаються до теми символу й символізму, закодовуючи у своїх образах багатозначні, утасмиченні сенси. Кураторська ідея такого поєднання була далеко невипадковою, адже саме за часів свого «київського періоду» у творах Врубеля починають з'являтися символічні інтенції під впливом його співпраці та довготривалого спілкування з Адріаном Праховим в контексті розпису Кирилівської церкви, а згодом так і не реалізованих проектів оформлення Володимирського собору. Саме у Києві художник занурюється у вивчення візантійської традиції, що кардинально змінює його творчу манеру, яка все більше починає набувати багатозначних, непрямолінійних, символічних сенсів.

Для куратора є абсолютно невипадковим той факт, що саме в українському арт-просторі вже досить тривалий час значна частина надзвичайно знакових митців звертаються до «мови» символів, на відміну від потужних раціонально-концептуальних трендів західноєвропейського світу, в яких домінуючими є концепція, а не візуальна форма. Значна кількість українських художників обирає інший шлях – в їх роботах домінує глибина, звернення до багатовікових традицій, авторські символізації у поєднанні з неординарними інноваційними підходами, завдяки чому ми можемо говорити про сучасність даних витворів та про їх відмінність від попереднього художнього досвіду.

І тому така зустріч, такий діалог через століття із вже визнаним, всесвітньо відомими майстром – Михайлом Врубелем – є візуальною демонстрацією актуальності ідеї символізму в українському арт-просторі, що візуалізується у зовсім інаковий, аніж у минулому, спосіб, але при цьому зберігає основні риси, притаманні символічному образу. Основним завданням арт-проекту було показати не наслідування манері, прийомам

Врубеля, а продемонструвати «діалог» абсолютно різних, самодостатніх митців, яких розділяє більше ніж сто років. Це було дуже непростим завданням, адже створити гармонійну, логічно-послідовну та виправдану з позицій створеної концепції експозицію було вкрай важко, ще й враховуючи екстремально стислі строки, що були виділені на підготовку – всього два тижні.

За цей стислий термін, після отримання згоди від дирекції Музею на проведення арт-проекту, потрібно було знайти спонсорів, за рахунок коштів яких можна було б покрити витрати на реалізацію арт-проекту, домовитися з художниками та відібрati необхідні твори, самостійно створити 3D макет експозиції, у співпраці з дизайнером розробити усі супроводжувальні рекламні матеріали – банер, афіші, етикетаж, концепції тощо, продумати сценарій відкриття й запросити відповідних людей, організувати низку паралельних заходів – кураторські екскурсії, лекції, круглі столи, відео-репортажі тощо. Це найбільш екстремальні строки, з якими автору довелось стикатись за всю свою кураторську практику.

Але завдяки максимальну сприянню з боку адміністрації, особисто – директора Ю. Вакуленка та працівників Музею, допомоги співкуратора О. Боримської, миттєвій згоді щодо надання спонсорської підтримки від ЦСМ «Білий Світ», що очолює креативне подружжя Олександр і Тамара Яновичі, арт-проект вдалося дуже успішно реалізувати та створити навколо нього значний резонанс.

Паралельні заходи, що були передбачені кураторським задумом, мали значний успіх – їх відвідала велика кількість поціновувачів мистецтва, художників, мистецтвознавців і працівників музеино-галерейної сфери. У просторі експозиції було знято декілька телерепортажів, авторську програму «Арт-діалог зі Світланою Стоян» з художником – учасником проекту – Андрієм Блудовим, мистецьку дискусію за участі галериста і художника О. Яновича, митців П. Бевзи і О. Анда та куратора С. Стоян, а також кураторську екскурсію, демонстрація якої й досі відбувається на ютуб-каналі «Арт-Кава».

Окрім цього, проект мав також особистий, надзвичайно важливий і, можливо, навіть сентиментальний для куратора момент, адже саме з піднесеного ставлення до творів Михайла Врубеля, «зустріч» із якими відбулась ще у 16 років, розпочалось довготривале авторське захоплення темою символізму, що згодом органічно об'єднало персональні теоретичні та практичні інтереси.

Отже, необхідно зазначити, що шлях до кураторської діяльності може бути абсолютно різним, і у значній кількості випадків він не передбачає наявності спеціальної освіти, але вимагає від людини, що планує себе пробувати у цій царині бути безперечним креативним лідером із цілою низкою особистих та професійних якостей, аналізу яких було присвячено дане дослідження.

#### **4.4. Практикум: створення власного арт-проекту**

Головною метою проведення практикуму зі створення власного арт-проекту є активізація креативного мислення, виявлення лідерських якостей у членів сформованих груп, а також спроба реалізації власного творчого потенціалу в процесі створення креативного продукту.

*Крок перший.*

Формуються дві групи учасників (приблизно до 5 осіб), що бажають випробувати свій креативний потенціал у створенні арт-проекту й у підсумку порівняти отримані результати.

*Крок другий.*

Перед членами команд ставиться завдання розробити креативну ідею арт-проекту й тезово означити основні позиції концепції, фокусуючи увагу на актуальності теми, її відповідності викликам сьогодення або інших вагомих причинах, що зумовили цей вибір.

*Крок третій.*

Окresлюється передбачуване коло учасників арт-проекту, твори яких відповідають заданому напряму. Якщо учасники практикуму не мають достатньої обізнаності щодо реальних акторів арт-простору, на даному етапі визначаються бажані характеристики, вимоги до творів, які б відповідали основним пунктам концепції арт-проекту.

*Крок четвертий.*

Учасники визначаються із найбільш прийнятним експозиційним простором, в якому має бути розміщений майбутній арт-проект, обираючи між найбільш популярними локаціями, що знають усі учасники практикуму. Вибір того чи іншого приміщення також має бути логічно обґрунтований: мають бути розроблені аргументи, відповідно до яких проведення

цього заходу буде вигідно власникам або конкретній інституції (музею, галереї тощо).

#### *Крок п'ятий.*

Потенційне визначення кола спонсорів, для яких проведення арт-проекту буде сприяти підвищенню власного авторитету, або результати цього заходу можуть передбачати отримання реальних прибутків.

#### *Крок шостий.*

Обговорення структури і тематики паралельних заходів – лекцій, майстер-класів, панельних дискусій, кураторських екскурсій тощо. Обґрунтування їх доцільності та окреслення категорій потенційних відвідувачів (наприклад, студенти, художники, мистецтвознавці, арт-критики тощо).

#### *Крок сьомий.*

Результатом практикуму має бути порівняння двох запропонованих арт-проектів, їх аналіз, а також колегіальне обрання (шляхом голосування) найбільш активного і креативного члена групи, який протягом спільної роботи максимально виявив свої лідерські та творчі якості, завдяки чому може вважатися куратором даного арт-проекту.

### **Список використаних джерел:**

1. Ананченко М. Ю. Лидер как субъект социального управления: Социально-философский анализ: автореф. дис... канд. философских наук: 09.00.11 / М. Ю. Ананченко. Архангельск, 1999. 152 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.dissercat.com/content/lider-kak-subekt-sotsialnogo-upravleniya-sotsialno-filosofskii-analiz>
2. Все, що потрібно знати про арт-кураторство. Сучасні українські куратори. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://kyiv.gallery/ru/statii/vse-chto-nuzhno-znat-o-kuratorstve-sovremennye-ukrainskie-kuratory>
3. Герман Є. С. Кураторська практика в сучасному мистецтві. Світовий досвід та український контекст: рукопис дис... канд. мистецтвознавства: 17.00.05 / Є. С. Герман. Київ, 2016. 309 с.

## РОЗДІЛ 5

# РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДИХ ПІДПРИЄМЦІВ У КРЕАТИВНИХ ГАЛУЗЯХ (НА ПРИКЛАДІ ІТ)

---

---

### **5.1. Креативне підприємництво в Україні: реалії та підтримка**

Як зазначають укладачі звіту «Україна: країна, що кодує» про розвиток ринку ІТ в Україні у 2019 році, підготовленого компанією N-iX, саме ІТ-таланти є тим цінним компонентом, який Україна може запропонувати світові, для якого інформація і дані стають «новою нафтою» [1, 6]. Звіт особливо акцентує на тому, що Україна перетворюється на важливого гравця глобального ринку технологій, а її ІТ-пул наближається до чисельності в 200 тисяч спеціалістів. Парадоксальним чином економіка, що розвивається і зустрічається з численними політичними та економічними проблемами, спонукає до «природного відбору» спеціалістів, особливо здатних до розв'язання задач. Останнє, хоч термінологічно не повністю тотожне креативності, безумовно потребує наявності «творчої іскри» в арсеналі виконавця.

Приділяючи увагу ситуації на ринку стартапів, упорядники зазначають, що в цій галузі Україна є домівкою для широкого спектру першокласних компаній, виробників ІТ-продукції, включно з Grammarly, Readdle, Jooble, Depositphotos, GitLab, TemplateMonsters тощо. Українська екосистема стартапів зростала у 2019 р. на 500 нових підприємців щомісяця, поруч із зростанням інвестицій (у 2017 р. було залучено \$256 млн.) [1, 49]. Важливою перевагою стартапів у боротьбі за фахівців є цікаві виклики, різноманітність завдань і можливість зробити внесок у розробку продукту, отримавши зрештою прибуток як підприємець. Нарешті, стартап, попри природно низьчу оплату праці (на це скаржилися близько 10%, на відміну від інших ІТ-галузей), натомість пропонує можливість швидшого особистісного й професійного зростання, набуття цінного досвіду в динамічному середовищі.

*Таблиця 5.1*

**Розподіл ІТ-фахівців по галузях за звітом N-iX [1, 47]**

**Де працюють українські ІТ-фахівці:**

- 44% – ІТ-аутсорс
- 28% – компанії, що виробляють ІТ-продукти
- 10% – ІТ-аутстаф
- 5% – не ІТ
- 5% – стартапи
- 3% – фріланс

Між тим, стартапи досі займають порівняно невелику частку ринку ІТ в Україні – близько 5%, що, з одного боку, містить загрозу гальмування подальшого розвитку креативних індустрій, але з іншого свідчить про великий потенціал розвитку креативного підприємництва, яке потребує унікального сплаву технічних знань і навичок, природньої чи набутої здатності до гнучкого і швидкого розв’язання різноманітних проблем та, водночас, підприємницького способу мислення. Загрозою є такий показник, чи потенціалом успіху, залежить від цілеспрямованої політики розвитку ІТ-галузі. Тому виявляється, що найбільш перспективна сфера української економіки потребує розробки і впровадження системно та свідомо побудованих механізмів підготовки молодих лідерів у креативних галузях (індустріях).

Одразу зазначимо, що необхідність цього розуміють на всіх адміністративних щаблях – від наддержавних спільнот до власників ІТ-фірм. До прикладу, випускник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Володимир Панченко, засновник та виконавчий директор проекту DMarket, біржі для торгівлі та обміну віртуальними предметами з відеогор (місячний оборот – \$2 млн. [10]) вважає своїм завданням не лише заохочення креативного мислення у співробітників, фахівців та менеджерів компанії, але й розвиток їх лідерського потенціалу. На його думку, це є елементом творення сприятливого середовища для підприємницької діяльності та невід’ємною складовою системи цінностей як креативного підприємця, так і працівника креативної галузі.

Британська Рада – міжнародна організація Сполученого Королівства, мета якої полягає у розширенні культурних відносин та розповсюджені освітніх можливостей – також добре

розуміє необхідність стимулювання та підтримку стартапів креативних підприємців. Основним інструментом імплементації цього принципу є програма Creative Spark, що реалізується в країнах так званого «Східного партнерства» і, не в останню чергу, в Україні. Політика «творчої іскри» зустрічає розуміння та віддачу і з боку української держави, і з боку ЗВО. На Форумі з розробки політики Creative Spark в Україні, що відбувся в лютому 2020 р., було узгоджено кілька підсумкових тез, які формулюють принципи розвитку креативних галузей в Україні, у тому числі в розвитку їх лідерського потенціалу [2].

По-перше, було визначено принципи державного регулювання розвитку креативних галузей, причому серед регуляторів були згадані Міністерство культури, молоді та спорту, Міністерство освіти і науки, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства і Міністерство розвитку громад та територій України. Вони, звісно, не мають на меті управляти креативними процесами, але створюють рамку можливостей/інфраструктуру для їх розвитку, аби в результаті синергії різних гравців створювався якісний креативний продукт із високою доданою вартістю.

Держава має створювати дієві програми для підтримки креативних підприємців, у тому числі пільгового кредитування (програма «5-7-9%», хай і не отримавши того успіху, на який був розрахунок, принаймні продемонструвала реальні зусилля з боку держави). Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабміну України в серпні 2020 р., має на меті сприяння появлі потрібних професіоналів на місцях, як одному з результатів запланованої децентралізації. У місцевих громадах, згідно з тезами Форуму, мають бути свої люди, які будуть стимулювати бізнес.

Заклади вищої освіти мають готувати таких людей, які б займалися економічним розвитком, написанням стратегій, розвитком бізнесу та взаємодії між різними бізнесами. Це можуть бути професіонали з сектору креативних індустрій за умови, що вони мають розвинені підприємницькі навички (а отже, і з великим лідерським потенціалом). Загалом, перешкоди розвитку бізнес-компетенцій у креативних індустріях у вищій освіті почали знімати ще у 2014 році. Нові освітні стандарти виконують більші завдання, ніж просто окреслення рамки. Особливе сприяння має бути надано університетам, які краще працюють,

чиї випускники є більш успішними на ринку. Тому підготовка студентів до реалій ринку є важливим завданням ЗВО, і тут справді попереду ще багато роботи.

Студентам потрібен підприємницький світогляд і розуміння, як його застосовувати на практиці. Є три основні блоки, на яких можна розбудовувати підвищення компетентності студентів: креативність, дієвість та доступні ресурси. Це рамка, яка є орієнтиром для людей, зацікавлених у навчанні, викладанні умінь та навичок, що формують бізнес-мислення. Найбільш ефективний спосіб навчання в креативних індустріях – навчання через створення реальних проектів.

За висновками учасників Форуму, існує чотири основні моделі інтервенцій для підтримки розвитку культури підприємництва та малого бізнесу для креативних індустрій:

- ✓ тренінги та практичний досвід (тренінгові сесії, практикуми, стажування, наставництво);
- ✓ конкурси та заохочення (призові нагороди, мікроконкурси, студентські нагороди);
- ✓ інкубаційні сервіси (бізнес-інкубатори, центри інновацій при університетах);
- ✓ партнерства та спільні програми (обмін досвідом між університетами, партнерства з бізнесом, міжнародна співпраця) [2].

Відзначається й брак менеджерських навичок у креативних індустріях. Так, грантери Українського культурного фонду часто не розуміють менеджерської мови, адже мають тенденцію орієнтуватись на сухо культурні короткочасні проекти.

Серед основних висновків Форуму варто звернути увагу на посилення спроможності креативних індустрій шляхом розвитку навичок, практик та налагодження екосистеми зв'язку вищої школи та бізнесу. Не менш важливим є проактивний підхід у реалізації програм, увага до розвитку лідерства, у т.ч. на рівні самих лідерів-виконавців програми Creative Spark: керівники ЗВО повинні створювати нові програми, досліджувати потреби ринку та бізнесу, запрошувати професіоналів з досвідом ділитися знаннями зі студентами.

Приклади роботи по основних напрямках інтервенцій можна проілюструвати досвідом Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2020 році. В лютому 2020 р. на базі Національного центру розвитку креативного підприємництва (NCCE) при Університеті у співпраці з Northumbria University

(м. Ньюкасл-на-Тайні, Сполучене Королівство) відбувся Bootcamp «Training the Trainers» в якості першого етапу розвитку коучингу з креативного підприємництва та лідерства, націленого, зокрема, на реалізацію конкурсу Big Idea Challenge у 2020 році. Попри світову пандемію, успішно відбулися національні етапи конкурсу, а 17 вересня 2020 р. представниками NCCE та керівництвом Університету були нагороджені учасники і фіналісти, що подавали відео-пітчі на конкурс під егідою КНУ імені Тараса Шевченка.

## **5.2. Основні компетентності креативного підприємця-початківця**

Оскільки цитовані вище підсумки Форуму Creative Spark кілька разів наголошували на рамковому підході в імплементації програми, варто згадати про настанови Євросоюзу, що мають дотик до розвитку лідерського потенціалу креативного підприємництва. Одразу треба зазначити, що візія розвитку IT-ринку в Україні з боку Євросоюзу тісно перегукується з даними звіту компанії N-iX, згаданими на початку розділу, і з висновками Форуму програми Creative Spark. Саме екосистема стартапів виділена як ключова особливість українського IT-сектору у звіті про стан IT-ринку в країнах «Східного партнерства» ЄС (листопад 2019 р.). У розділі, присвяченому Україні, йдеться саме про вітчизняну стартап-культуру, відзначається розвиток креативних просторів та дії бізнес-акселераторів і можливість швидкого отримання успішного результату. Зазначаються також важливі купівлі українських IT-продуктів світовими лідерами галузі [3, 44-45].

По-друге, слід згадати про підсумкові тези з боку ініціативи EU4Digital, оприлюднені у квітні 2020 р. під назвою «Підсумок рекомендацій для України щодо цифрових інновацій – доступ до фінансів для малого і середнього бізнесу» [4; 5]. Одна з рекомендацій акцентує увагу на створенні тренінгових можливостей та засобів прийняття рішень для малого і середнього бізнесу (МСБ), яких, на думку укладачів, бракує Україні. Проблему має вирішити створення національних тренінгів для стартапів та компаній, що бажають залучити «ангелів бізнесу» та венчурний капітал для розвитку своїх

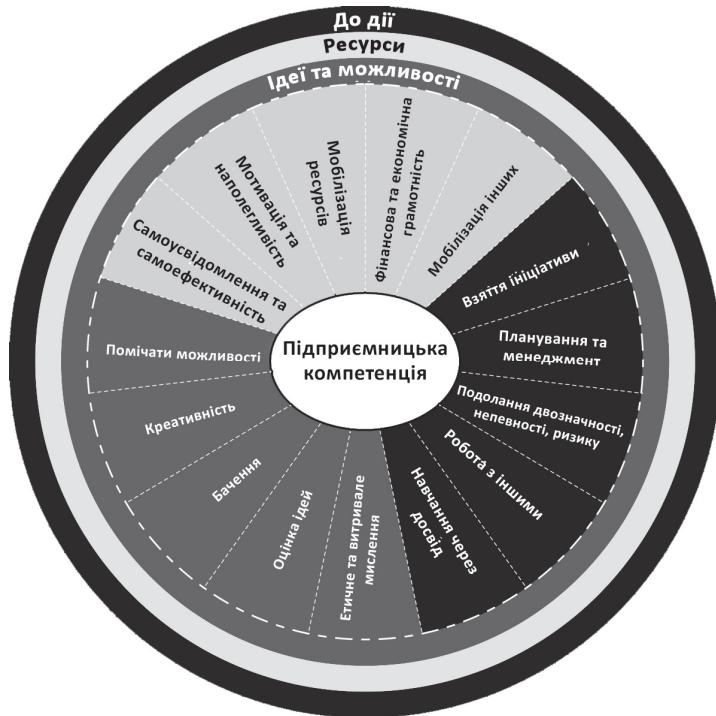
проектів, сполучити їх з тренінгами для самих потенційних інвесторів. Інша рекомендація передбачає інформаційно-довідкову підтримку МСБ, у тому числі з боку порталу SMEDO, серед завдань якого – створення підприємницької культури і середовища, яке сприяє розвитку потрібних бізнес-навичок. Звісно, що лідерство має займати далеко не останній щабель серед цього інструментарію підприємця.

Основним документом, який з точки зору ЄС визначає образ підприємця, є EntreComp Framework – Структура підприємницької компетентності, що розроблялася Об'єднаним дослідницьким центром (JRC) при Європейській Комісії з 2014 р. і була опублікована як окреме видання у 2016 р. За словами авторів, вона має на меті встановити місток між освітою та роботою і на неї будуть посилятися при створенні ініціатив щодо навчання підприємницької діяльності [6, 5]. EntreComp складається з 3-х сфер компетентності: «Ідеї та можливості», «Ресурси», «Здатність до дії». Кожна сфера включає 5 компетентностей, що є цеглинами, з яких складається підприємництво як цілісна компетентність. Зрештою, Структура розвиває 15 окремих компетентностей та містить модель зростання, що складається з 8 щаблів або етапів. До Структури додається 442 навчальні висновки, що пропонують натхнення та інсайт для тих, хто формує навчальні курси з відповідних напрямків [6, 5].

Визначення навичок, особливо потрібних для розвитку лідерського потенціалу підприємців у креативних галузях, а найперше – в ІТ, полягають у застосуванні компетентності (чи концепції) креативного лідерства по відношенню до конкретного переліку компетенцій, запропонованих EntreComp.

Для початку варто визначити коло цих компетентностей. Воно виглядає наступним чином (див. рис. 5.1).

Згідно з цією круговою діаграмою маємо три сфери компетентності – ідеї та принципи, ресурси або засоби досягнення мети, і, нарішті, реальні процеси, які виконуються за допомогою згаданих ідей та ресурсів. Аби краще зрозуміти, які навички згідно з ними вимагаються від особи, що прагне ефективно займатися підприємницькою діяльністю, авторами фреймворка пропонується наступна таблиця 5.2.



**Рис. 5.1.** Сфери та компетенції за концептуальною моделлю EntreComp [6, 11]

*Таблиця 5.2*

**Базові уявлення про компетентності відповідно до рівнів ефективності, досягнутих під час навчання за баченням EntreComp [6, 18-19]**

Сфера	Компетентність	РІВНІ ЕФЕКТИВНОСТІ		
		ПОЧАТКОВИЙ	СЕРЕДНІЙ	РОЗВИНЕНІЙ
Ідеї та можливості	Помічати можливості	Учасники можуть знаходити можливості створювати вартості для інших	Учасники можуть розрізняти можливості, щоб задовольнити потреби, які досі не були не задоволені	Учасники можуть опанувати і визначити можливості, щоб відповісти на виклики та створити вартість для інших

	Креативність	Учасники можуть розробити численні ідеї, що створюють вартість для інших	Учасники можуть випробувати і відточiti ідеї, що створюють вартість для інших	Учасники можуть перетворити ідею на вирішення проблеми, яке створює вартість для інших
	Бачення	Учасники можуть уявити бажане майбутнє	Учасники можуть побудувати бачення, що надихає та залишає інших	Учасники можуть використати своє бачення для ухвалення стратегічних рішень
	Оцінка ідей	Учасники можуть розуміти та цінувати вартість ідей	Учасники розуміть, що ідеї можуть мати різні види вартості, які можуть бути використані різними способами	Учасники можуть розробляти стратегії так, щоб більшість вартості була згенерована ідеями
	Етичне та витривале мислення	Учасники можуть визнавати вплив їхнього вибору та поведінки, як усередині спільноти, так і з середовищем	Учасники керуються етикою та моральною стійкістю під час прийняття рішень	Учасники діють, аби забезпечити досягнення етичної та сталої мети
Ресурси	Самоусвідомлення та самоефективність	Учасники довірюють своїй здатності створювати вартість для інших	Учасники можуть визначити більшість своїх сильних та слабких сторін	Учасники можуть компенсувати свої слабкі сторони, об'єднуючись з іншими та подальшим розвитком своїх сильних сторін
	Мотивація та наполегливість	Учасники праґнутьйти за своїми бажаннями і створювати	Учасники бажають докласти зусиль та ресурсів для	Учасники можуть залишатися сфокусованими на своєму

		вартість для інших	того, щоб піти за своїм захопленням і створити вартість для інших	бажанні і продовжувати створювати вартість для інших попри невдачі
	Мобілізація ресурсів	Учасники можуть знаходити і відповідально використовувати ресурси	Учасники можуть збирати різні види ресурсів та керувати ними, щоб створити вартість для інших	Учасники можуть визначати стратегії мобілізації ресурсів, які їм потрібні, щоб генерувати вартість для інших
	Фінансова та економічна грамотність	Учасники можуть скласти бюджет для простого заходу	Учасники можуть знайти способи фінансування і керувати бюджетом для своєї діяльності зі створення вартості для інших	Учасники можуть створити план фінансової спроможності для діяльності, що створює вартість
	Мобілізація інших	Учасники можуть передавати свої ідеї чітко та з ентузіазмом	Учасники можуть переконувати, зацікавлювати і надихати інших до діяльності, що створює вартість	Учасники можуть надихати і залучати інших до діяльності, що створює вартість
До дій	Взяття ініціативи	Учасники бажають взятися за вирішення проблем, що впливають на їхню спільноту	Учасники можуть ініціювати діяльність, що створює вартість	Учасники можуть шукати можливості взятися за справу, що додас або створює вартість
	Планування та менеджмент	Учасники можуть визначати цілі для простоті	Учасники можуть створити план дій, який	Учасники можуть модифікувати пріоритети і

		діяльності, що створює вартість	фіксус пріоритеті і етапи досягнення цілей	планы, аби пристосуватися до зміни обставин
Подолання двозначності, непевності, ризику	Учасники не бояться робити помилки, колироблять щось нове	Учасники можуть деталізувати переваги та ризики альтернативних рішень і робити вибір, що відбиває їх уподобання	Учасники можуть зважити ризик і прийняти рішення, незважаючи на непевність та двозначність	
Робота з іншими	Учасники можуть працювати в команді, щоб утворити вартість	Учасники можуть працювати разом з різними індивідами та групами, щоб утворити вартість	Учасники можуть побудувати команду та мережі, засновані на потребах їх діяльності, яка створює вартість	
Навчання через досвід	Учасники можуть визначити, чому вони навчилися, беручи участь в діяльності, що створює вартість	Учасники можуть осмислити й оцінити свої досягнення та поразки, навчитися з їх допомогою	Учасники можуть удосконалити свою здатність утворювати вартість, базуючись на власних минулих досвіді та взаємодії з іншими	

Які з наведених підприємницьких навичок особливо потрібні компетентному креативному лідеру? Відповідно до загального визначення лідерства як «процесу впливу на інших з метою досягнення спільної мети», креативне лідерство можна витлумачити як тип згаданого процесу, за якого особлива увага приділяється організації середовища, що створює інноваційні ідеї як засіб досягнення мети. Докладніше з нюансами концептуалізації креативного лідерства можна ознайомитися у спеціальній літературі, наприклад, у статті Х. Маїнемеліса, Р. Карк та О. Епітропакі [7]. За згаданих умов особливого значення набувають «м'які навички», а

саме ті з них, що безпосередньо впливають на створення такої комунікації між лідером і командою, між учасниками команди, що створює найкомфортніші умови для створення ідей, їх якісного оцінювання та відбору для імплементації. Хоча лідерство як засіб впливу на інших за схемою EntreComp безпосередньо стосується лише двох з 15 компетенцій («2.5. Мобілізувати інших», «3.4. Робота з іншими»), мусимо врахувати й інші, що відповідають наведеним вище потребам. Весь «ідейний» базис (здатність створювати ідеї та надавати їм вартість, здатність помічати можливості, створювати бачення, розробляти і підтримувати корисні правила етики) у такому разі є критично важливим для розвитку креативного лідерства – і це не дивно, враховуючи, що цей тип лідерства вважається результатом еволюції концепції «ідейного лідерства», заснованого на прийнятті ідеї як основної рушійної сили поступу до бажаної мети. Отже, сфера ідей та додані до неї ресурси і практичні навички, спрямовані на роботу з іншими, мають особливе значення для розвитку лідерського потенціалу молодого підприємця і засновника стартапу.

Розглянемо докладніше етапи опанування компетентностей У повній розгортаці фреймворку передбачається чотири етапи, останній з яких – «експертний» знаходиться вже поза межами навчального процесу та є результатом самостійної творчості підприємця. Кожен з цих чотирьох етапів ділиться на два підпункти, і в результаті маємо 8 сходинок до підприємницької компетенції. Розробники фреймворку представляють їх наступним чином:

*Таблиця 5.3*

### **Загальна схема рівнів розвитку підприємця за EntreComp [6, 16]**

№ п/п етапу	Мета етапу	Характер дій, притаманний етапу	Можливості рівня ефективності	Рівні ефективності
1	Відкрити	Під прямим наглядом	Покладатися на підтримку інших	Початковий
2	Дослідити	Зі зменшеною підтримкою інших, певною автономією та разом з подібними собі		
3	Експериментувати	Самостійно, але разом з іншими учасниками	Здобувати самостійність	Середній

4	Насмілитися	Брати чи ділити певну відповідальність		
5	Удосконалити	З деякими настановами та разом з іншими	Брати відповідальність	Розвинений
6	Посилити	Брати відповідальність за прийняття рішень і роботу з іншими		
7	Розширити	Брати відповідальність за внесок у комплексний розвиток у певній сфері діяльності	Керувати трансформацією, інновацією, розвитком	Експертний
8	Трансформувати	Робити суттєвий внесок у розвиток певної сфери діяльності		

### **5.3. Розвиток підприємницьких компетентностей креативного лідера**

Тепер розглянемо поетапний розвиток тих компетентностей, які виявляються особливо важливими з точки зору креативного лідерства. Почнемо з ресурсів та практичних навичок, які стосуються впливу на інших, тобто притаманні лідерству загалом.

Мобілізувати інших означає надихати та залучати їх до своєї справи. Підприємець має надихати та передавати зацікавленій стороні свій ентузіазм, потрібний справі, здобувати підтримку, необхідну для досягнення вартісних результатів, демонструвати ефективну комунікацію, переконливість, якості перемовника та, власне, лідерство. Як ці якості мають розвиватися протягом 8 етапів, наведено в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

**Схема опанування компетенції «Мобілізувати інших» за EntreComp [6, 30-31].**

Рівень ефективності	Початковий		Середній	
№ п/п етапу	1	2	3	4
Опис навичок	Я виказую ентузіазм до подолання викликів; можу чітко передавати мої ідеї іншим; можу навести приклади кампаній з комунікації, що надихають	Я активно зачарований до створення вартості для інших; можу переконати інших низкою аргументів; можу переконливо передавати ідеї моєї команди іншим, використовуючи різні засоби (плакати, відео, рольові ігри); можу обговорити як різні медіа можуть бути використані різними способами для досягнення аудиторії	Я не зневірююся через складнощі; можу переконати інших, надаючи докази до своїх аргументів; можу передавати образні дизайнерські рішення; можу використовувати різні методи, включно з соціальними мережами, щоб ефективно транслювати ідеї, які створюють вартість	Я можу вести за собою власним прикладом; я можу переконувати інших, апелюючи до їх почуттів; я можу ефективно передавати вартість моїх ідей (або моєї команди) зацікавленим сторонам з різних позицій; можу адекватно використовувати медіа, показуючи, що я обізнаний з аудиторією та призначенням
Рівень ефективності	Розвинений		Експертний	
№ п/п етапу	5	6	7	8
Опис навичок	Я можу здобути схвалення інших на підтримку моєї активності,	Я можу надихати інших, попри складні обставини; я можу подолати спротив тих, на	Я можу підтримувати рух уперед з моєю командою, партнерами, зацікавленими	Я можу формувати коаліції, щоб перетворити ідеї на дії; можу вести перемовини на

	<p>що створює вартість; я можу ефективно зробити пітч перед потенційними інвесторами чи меценатами; я можу транслювати бачення майбутнього моєї справи в такий спосіб, який надихає та переконує зовнішні групи, що надають фінансування, є партнерськими організаціям и, волонтерами , новими членами групи чи залученою підтримкою; можу впливати на думки стосовно моєї діяльності, що створює вартість, запланованим підходом до соціальних мереж</p>	<p>кого потрібно вплинути моїм (командним) баченням, інноваційним підходом і діяльністю, що створює вартість; я можу створити наратив і сценарії, що мотивують, надихають та скеровують людей; я можу розробити ефективну SMM-кампанію, щоб мобілізувати людей у зв'язку з мосю/командною діяльністю, що створює вартість</p>	<p>сторонами, навіть у складній ситуації; можу створити заклик до дії, що утримуватиме внутрішніх зацікавлених осіб у діяльності, тобто колег, партнерів, працівників та старших менеджерів; можу брати участь у конструктивних дискусіях зі спільногою, на яку спрямована моя ідея; можу визначити комунікаційну стратегію, щоб мобілізувати людей у зв'язку з мосю/командною діяльністю, яка створює вартість</p>	<p>підтримку ідей для створення вартості; можу спонукати всі потрібні зацікавлені сторони до взяття відповідальності за дію при можливості створення вартості; я можу витримати удар і збільшити підтримку свого бачення</p>
--	---	---	---	--

Обирати ті практичні навички за схемою EntreComp, яких потребує креативний лідер, справа невдачна, адже всі вони є важливими для керівництва підприємством. Неможливо висловити ідею не перебираючи ініціативу, неможливо вдосконалити свої лідерські та підприємницькі якості, не навчаючись на власному досвіді. Однак, звернемо увагу саме на взаємодію з іншими учасниками як на ключову лідерську якість. Під нею мається на увазі здатність працювати разом для розробки ідей і впровадження їх у діяльність, створювати мережу, розв'язувати конфлікти і позитивно ставитись до конкуренції, коли це необхідно. Підприємець має приймати різноманітність (diversity) людей навколо, розвивати емоційний інтелект, вміти слухати інших та гуртувати команду.

*Таблиця 5.5*

### **Схема опанування компетенції «Працювати з іншими» за EntreComp [6, 33-34]**

Рівень ефективності	Початковий		Середній		
	№ п/п етапу	1	2	3	
Опис навичок		Я можу виказувати повагу до інших, їхнього досвіду та обставин; можу виказувати емпатію іншим; я відкритий до самостійної роботи так само, як і до спільної, відіграючи різні ролі і передаймаючи частку відповідальності; я готовий залучати інших до моєї діяльності, яка створює вартість; можу пояснити значення і форми асоціації,	Я є відкритий для цінностей, що їх можуть привнести інші до діяльності, що створює вартість; можу визнати роль моїх емоцій, ставлення і поведінки у зміні ставлення і поведінки інших людей, та навпаки; можу обговорити переваги вислуховування ідей інших для досягнення моїх/командних цілей; я бажаю змінити мій спосіб роботи у	Я можу поєднувати різні внески для створення вартості; я можу твердо і позитивно висловити свої (командні) ідеї, які створюють вартість; можу вислуховувати ідеї інших щодо створення вартості без проявів упередженості; можу працювати з різними індивідами й командами; можу конструктивно долучатися до прийняття	Я можу цінувати розмаїття як можливе джерело ідей та до нагод; можу сприймати та розв'язувати конфлікти; можу дослухатися до моїх кінцевих користувачів; я розділяю власність на діяльність зі створення вартості з учасниками моєї команди; можу створити команду, здатної до спільної

	кооперації, взаємної підтримки (наприклад, сім'ї та інших спільнот)	групі; я можу зробити внесок до простої діяльності, що створює вартість; я готовий встановлювати нові контакти і кооперацію з іншими, індивідами та групами	рішень групою; можу використовувати свої стосунки для отримання підтримки, необхідної для впровадження ідей у дію, включно з емоційною підтримкою	роботи у діяльності, що створює вартість; можу встановити нові стосунки для отримання підтримки, необхідної для впровадження ідей у дію, включно з емоційною підтримкою (приєднувшись до менторської мережі тощо)
<b>Рівень ефективності</b>	<b>Розвинений</b>		<b>Експертний</b>	
<b>№ п/п етапу</b>	5	6	7	8
<b>Опис навичок</b>	Я можу йти на компроміс, коли потрібно; можу описати різні техніки управління відносинами з кінцевими користувачами; можу побудувати команду на основі індивідуальних знань, навичок і ставлень кожного її учасника; можу використовувати техніки й інструменти, що допомагають людям працювати разом; можу використовувати свою мережу, щоб знайти потрібну людину	Я можу підтримувати розмایття всередині моєї команди чи організації; можу впоратися з негативною поведінкою, що заважає моїй чи командній діяльності зі створення вартості (наприклад, деструктивне ставлення, агресивна поведінка тощо); я можу затвердити стратегії активно дослухатися до моїх кінцевих користувачів і діяти згідно з їх потребами;	За межами своєї організації можу віднайти ідеї, що створюють вартість і реалізувати більшість із них; я можу ефективно долати конфлікти; я можу скласти докупи інформацію з широкого спектру джерел, щоб зрозуміти потреби моїх кінцевих користувачів; можу розробити фізичний та віртуальний простір, який надихатиме учасників команди працювати разом; можу	Можу побудувати здатність організації створювати вартість заохоченням до спільної праці; можу розробити дієві методи і мотивації, що спонукають команду до ефективної спільної праці; можу розробити ефективні процеси побудови мереж різних та нових зацікавлених сторін, тримати їх зачарованими до діяльності

	для роботи над моєю діяльністю зі створення вартості	можу докластися до створення вартості, організовуючи команду з розсіяними спільнотами за допомогою цифрових технологій; можу надати людям допомогу і підтримку, яких вони потребують для найкращої роботи в команді; я проактивно встановлюю контакт з потрібними людьми всередині та за межами організації задля підтримки своєї/командної діяльності, яка створює вартість (на конференціях, у соціальних мережах тощо)	працювати з віддаленою командою людей, які самостійно роблять внесок до діяльності, яка створює вартість; можу використати мою мережу, щоб зібрати разом різні перспективи інформування про мій/командний процес творення вартості	
--	--	---	--	--

Ідейна сфера компетентностей, що визначає основні принципи креативного лідерства, складається зі здатності помічати можливості, креативності, бачення, оцінки ідей та етичного мислення. Враховуючи великий обсяг рекомендацій по «ідеях» – 135 настанов на 8 етапах / 4 рівнях ефективності, викладемо їх у скороченому вигляді, використовуючи як контрольні пункти етапи 3, 6, 8 та акцентуючи на деяких трендах у межах компетентностей. Вважатимемо, що для вдалого використання можливостей з точки зору креативного лідерства

матиме значення ідентифікація та використання можливостей, а також аналіз контексту. З точки зору креативності – бути зацікавленим та відкритим, розвивати ідеї, визначати проблеми й цінності та бути відкритим для нового. Це має бути найважливішою сферою компетентностей для креативного лідера. Стосовно бачення варто зосередитися на проблемах образного мислення, а щодо оцінки ідей – на здатності їх захищати та поширювати. Не забуваймо також про етичну поведінку та мислення.

*Таблиця 5.6*

**Витяг із схеми опанування сфери компетентностей «Ідеї» за EntreComp [6, 23-27].**

№ п/п етапу	3	6	8
Помічати можливості	Я можу пояснити, що надає можливість для створення вартості; можу ідентифікувати можливість розв'язати задачу різними способами; можу пояснити, що різні групи можуть мати різні потреби; можу описати різницю між контекстами створення вартості (спільноти та неформальні мережі, існуючі організації, ринок)	Я можу використовувати мое знання і розуміння контексту, щоби використати можливість для створення вартості; можу визначити правильний час, щоб використати можливість для створення вартості; можу визначити виклики, пов'язані з протиріччям потреб та інтересів різних зацікавлених сторін; можу аналізувати існуючу діяльність зі створення вартості як цілісний процес, визначаючи можливості розвинутії далі	Я можу помічати і швидко використовувати можливості; можу визначити можливості, стосовно яких я можу підтримувати конкурентну перевагу; можу розробити проекти, спрямовані на попереднє забезпечення майбутніх потреб; можу просувати культуру в моїй організації, яка готова помічати слабкі сигнали змін, що ведуть до нових можливостей створювати вартість
Креативність	Я можу експериментувати з моїми навичками і компетенціями у нових ситуаціях; можу експериментувати з	Я можу поєднувати мое розуміння різних контекстів передачі знань, ідей і рішень в різних сферах; можу започаткувати процеси залучення зацікавлених	Можу розробити нові процеси, щоб залучити зацікавлені сторони до розробки і тестування ідей, що створюють вартість; можу використовувати

	різними техніками, щоб утворити альтернативні способи вирішити проблему, ефективно використовуючи наявні ресурси; можу брати участь у зусиллях групи, спрямованих на визначення незавершених завдань; можу ідентифікувати наріжні функції, які мають бути у прототипу, щоб продемонструвати вартість ідеї; можу пояснити різницю між типами інновацій (інновація процесу чи продукту, соціальна інновація, інкрементальні чи руйнівні інновації)	сторін до пошуку, розвитку і тестування ідей; можу допомогти іншим створити вартість, заохочуючи експериментування і використовуючи креативні техніки, щоб долучитися до розв'язання проблем і віднайти рішення; можу розробити і транслювати вартість поетапно, починаючи з основних функцій моєї командної ідеї і поступово додаючи більше інформації; можу описати різні рівні інновацій (інкрементальні, проривні чи трансформаційні) та їх роль у діяльності, що створює вартість	поседнання креативних технік, щоб підтримувати створення вартості протягом певного часу; можу розробляти і запроваджувати інноваційні процеси для створення вартості; можу керувати інноваційними процесами, щоб відповісти на зростання потреб і використати більшість можливостей по мірі їх появи
<b>Бачення</b>	Можу розвинути, самостійно чи в групі, бачення майбутнього, що надихає та залишає інших; можу пояснити що це за бачення і яке в нього призначення; моя візія створення вартості спонукає мене докласти зусилля до втілення ідей у життя	Я можу обговорити своє чи командне бачення створення вартості; можу підготувати опис бачення для моєї/командної діяльність зі створення вартості, що скеровує внутрішнє прийняття рішень протягом усього процесу творення вартості; можу просувати ініціативи змін і трансформацій, що підтримують моє бачення	Я можу показати різним аудиторіям переваги моого бачення у складні часи; можу викликати ентузіазм і відчуття співналежності навколо переконливого бачення; я можу створити, самостійно чи з іншими, план дій, заснований на баченні творення вартості;
<b>Оцінка ідей</b>	Я можу описати різницю між соціальною, культурною та економічною цінністю/вартістю;	Я можу розкладти ланцюг творення вартості на окремі ланки і визначити, як вартість додається у кожній частині; коли	Можу оцінити вартість нової ідеї з перспективи різних зацікавлених сторін; можу розробити стратегію щодо прав

	можу пояснити різницю між типами ліцензій, що можуть бути використані, щоб поширити ідею та захистити права	створюю ідеї з іншими, можу окреслити домовленість закладання та використання, що матиме зиск для всіх залучених партнерів	інтелектуальної власності, прив'язаного до віку за моїм порт фоліо
Етичне та стійке мислення	Можу прикладти етичне мислення до процесів споживання і виробництва; можу визначити практики, що не є прийнятними і їх вплив на оточення; можу визначити вплив, що матиме використання можливості на мене і мою цільову групу, та на оточуючі спільноти	Я можу брати відповідальність за просування етичної поведінки в моїй сфері впливу (просування гендерного балансу, висвітлення нерівностей і нестачі інтегрованості); можу обговорити відносини між суспільством і технічним розвитком стосовно їх впливу на оточення; можу окреслити призначення оцінювання впливу, моніторингу впливу та оцінюваності впливу; можу пояснити відмінність між вхідними ресурсами, вихідним продуктом та впливом	Я дію проти неетичної поведінки; я роблю внесок до обговорення дискусій щодо саморегулювання в мосму полі діяльності; я можу виконувати оцінювання, моніторинг впливу, визначати оцінку впливу щодо моєї діяльності зі створенням вартості; можу знайти способи бути відповідальним перед усіма зацікавленими сторонами

Вміння побудувати роботу команди таким чином, щоб максимізувати розробку та втілення ідей, потрібних для створення вартості, є головним принципом діяльності креативного лідера, що веде за собою стартап-проект. Розмір команди в такому проекті зазвичай невеликий, а рівень компетенції учасників як щодо «м'яких», так і «твердих» навичок не відрізняється радикально від можливостей самого лідера. Візьмемо в якості орієнтира поведінкову модель ситуативного лідерства, що передбачає наявність чотирьох способів здійснення керівництва в залежності від рівня компетентності та мотивації підлеглих – «скерування» (за низького рівня компетенції і високої мотивації працівника), «коучинг» (недостатня компетентність, низька мотивація), «підтримка» (середня чи висока компетентність, різна мотивація) і «делегування» (високі компетентність та мотивація) [8]. За таких обставин лідерство

набуває переважно двох останніх форм, оскільки сама «команда девелоперів» в кожній окремій ситуації, з якою треба впоратися, має налічувати не більше 5-10 осіб (за афористичним визначенням керівництва DMarket, «щоб можна було замовити на всіх велику піцу») і складатися з компетентних у потрібних галузях працівників. Варто додати, що участь у стартапі взагалі передбачає високу зацікавленість учасників у розробці та втіленні ідей, особисту зацікавленість у результаті, перебирання частки відповідальності і прибутків у разі успіху.

#### **5.4. Практика цінностей і поведінки. «Тренінг, заснований на подіях»**

Тим не менш, процес розробки та втілення ідей у життя, попри високу самостійність його учасників, має відбуватися в певних рамках, створення яких залишається важливим завданням лідера. Одним з головних засобів утворення «родючого» середовища з чіткими та зрозумілими рамками є розробка корпоративної етики. У випадку команди DMarket поведінкові орієнтири були вкладені у 10 цінностей:

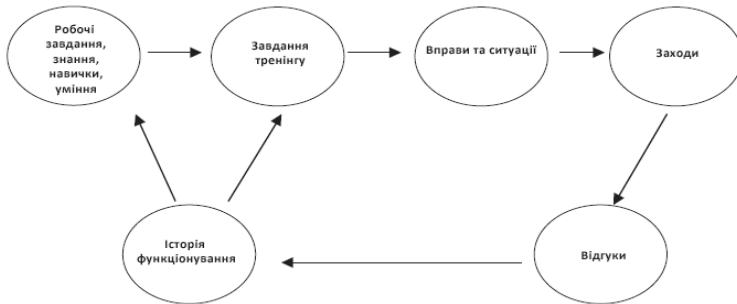
1. Ми підтримуємо допитливість.
2. Ми винаходимо прості та елегантні речі.
3. Ми є найшвидшими у світі.
4. Ми обіцяємо і виконуємо.
5. Ми замислюємося над ефективністю витрат.
6. Ми швидко адаптуємося до змін.
7. Ми чесні та відверті.
8. У нас нульова толерантність до обману.
9. Ми не сприймаємо себе занадто серйозно, здатні до самоіронії.
10. Ми згуртовані.

Рефрен «ми» у презентації цінностей означає відмову від традиційного «директивного» лідерства. Самі вони демонструють значущість «м'яких навичок» для креативної команди, емоційний та соціальний інтелект, але в першу чергу – креативність (цінності, що відповідають за творення ідей не випадково займають дві перші сходинки). Нульова толерантність до обману побіжно створює атмосферу поваги до прав інтелектуальної власності, вкрай важливих для креативного середовища. Попри

те, що настанови транслюються досить твердо, варто відзначити, що в корпоративній практиці DMarket вони не подаються в директивному порядку, а проходять через обговорення, під час якого керівництво в рівному і прямому діалозі надає необхідні аргументи, що переконують працівників щиро сердно приймати цінності та притримуватися їх у роботі.

Набувати компетентність підприємця і креативного лідера можна різними шляхами. Автори EntreComp підкреслюють, що їх фреймворк має з'єднати освіту і практику, а не бути поглинений освітою. Тому найважливішою формою навчання залишається практичний досвід (здатність до навчання через досвід не випадково включено до переліку компетентностей). Однак, навчальний процес у закладі вищої освіти може запропонувати ширший асортимент чужого досвіду завдяки встановленню мережі зв'язків та коучингу з боку успішних підприємців потрібних галузей, а також завдяки системному моделюванню ситуацій, проведенню воркшопів, зразкових тренінгів з тімбліндінгу, рольових ігор, завдяки програванню поведінкових ситуацій та розгляду підприємницьких кейсів, що мають наблизити досвід навчання до реального. Одним з варіантів розвитку лідерського потенціалу є «тренінг, заснований на подіях» (Event-Based Training або EBAT) [9, 315-320]. Його використання дозволяє полегшити формування складу команди девелоперів на практиці, зрозуміти наявні можливості для практикування обраних компетентностей, симулювати небезпечні або нечасті крос-культурні ситуації, надати інструментарій для вимірювання внутрішнього клімату команди [9, 315]. Такий тренінг є гнучким інструментом для взаємного розвитку як лідерського потенціалу, так і командної роботи, може використовуватися індивідуально та у групах, у тому числі розосереджених, що особливо важливо для умов дистанційної освіти. Загальна схема навчання за EBAT представлена нижче на рис. 5.2.

Хоча ця схема більш придатна для використання на підприємствах, у навчальному процесі ЗВО її також можна використовувати за допомогою кейсів практичного креативного підприємництва та на базі центрів розвитку при ЗВО, що мають бути містком між практикою та освітою.



**Рис. 5.2.** Схема тренінгу, заснованого на сценаріях/подіях (EBAT)

### **Список використаних джерел:**

1. Ukraine: The Country that Codes. IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report. 55 p. URL : [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/new.nix.com/uploads/2019/09/26/Software\\_development\\_in\\_Ukraine\\_2019\\_2020\\_IT\\_industry\\_market\\_report.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/new.nix.com/uploads/2019/09/26/Software_development_in_Ukraine_2019_2020_IT_industry_market_report.pdf).
2. Ukraine Creative Spark Policy Forum 2020: резюме ключових тез. 3 с. URL:[https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/ukraine\\_creative\\_spark\\_policy\\_forum\\_2020\\_-\\_rezyume\\_klyuchovyh\\_tez.pdf](https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/ukraine_creative_spark_policy_forum_2020_-_rezyume_klyuchovyh_tez.pdf).
3. Labadze Merab. Market Research of the IT Sector of economy in the Eastern Partnership countries. November 2019. / Merab Labadze. 79 p. URL : <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2020/05/market-research-of-the-it-sector-eap.pdf>.
4. Policy recommendations for Ukraine in the area of Digital innovation SMEs' access to finance. June 2020. 55 p. URL : <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2020/07/Policy-recommendations-for-Ukraine-in-the-area-of-Digital-innovation-SMEs%E2%80%99-access-to-finance.pdf>.
5. SMEs' access to finance for digital innovations: policy recommendations – Ukraine. Executive Summary. 2 p. URL : <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2020/07/Summary-of-policy-recommendations-for-Ukraine-in-the-area-of-Digital-innovation-SMEs%E2%80%99-access-to-finance.pdf>.
6. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2016. 35 p. URL : <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf>.

7. Mainemelis, Ch., Kark, R., Epitropaki, O. Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization // The Academy of Management Annals. March 2015. № 9. 393-482. URL : [https://www.researchgate.net/publication/272891451\\_Creative\\_Leadership\\_A\\_Multi-Context\\_Conceptualization](https://www.researchgate.net/publication/272891451_Creative_Leadership_A_Multi-Context_Conceptualization).
8. Whitehead, John. Directing, Coaching, Supporting & Delegating Are What? URL : <https://johnkwhitehead.ca/situational-leadership>.
9. Leader development for transforming organizations : growing leaders for tomorrow / edited by David V. Day, Stephen J. Zaccaro, Stanley M. Halpin. London ; Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2004. 427.
10. \$2 млн/мес на скинах CS:GO и других играх – маркетплейс DMarket. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=8wNwHVwxj8A>.

*Навчальне видання*

**С. Ю. Пашенко, О. О. Сербін, С. П. Стоян,  
А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін**

**КРЕАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО**

CREATIVE LEADERSHIP

Керівник видавничого проекту *В. І. Заріцький*  
Комп'ютерний дизайн *О. П. Щербина*

Підписано до друку 17.11.2020. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум. друк. арк. 5,81. Обл.-вид. арк. 4,6.  
Тираж 200 прим.

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Видавництво «Ліра-К»,  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3981 від 15.02.2011.  
03142, м. Київ, вул. В. Стуса, 22/1.  
тел./факс (044) 247-93-37; (050) 462-95-48  
Сайт: [lira-k.com.ua](http://lira-k.com.ua), редакція: [zv\\_lira@ukr.net](mailto:zv_lira@ukr.net)



**Пащенко Світлана Юріївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Співзасновниця Української асоціації психології освіти і розвитку.



**Сербін Олег Олегович** – доктор наук із соц. комунікацій, професор, голова методичного центру бібліотек ЗВО України, директор Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича КНУ імені Тараса Шевченка, керівник Секції університетських бібліотек та член Президії Української бібліотечної асоціації.



**Стоян Світлана Петрівна** – доктор філософських наук, доцент, доцент кафедри етики, естетики та культурології Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Член Національного союзу художників України. Директор Арт-центру "Альтер Его".



**Трофімов Андрій Юрійович** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Співзасновник Української асоціації психології освіти і розвитку.



**Лукін Дмитро Всеволодович** – провідний бібліотекар Наукової бібліотеки імені Михайла Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка.



**CREATIVE SPARK**

Higher Education Enterprise Programme  
[www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)