

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «**Управління творчою активністю керівника
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Солодчук Тарас Володимирович

Керівник магістерської дипломної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Роль керівника в системі управління підприємством, організацією є, безумовно, провідною. Від компетентності менеджерів залежить життєздатність будь-якого господарюючого суб'єкту, ефективність управління системою виробництва, маркетингу та соціальною. Задоволеність персоналу напряду залежить від арсеналу методів управління, наявності сильної корпоративної культури та взаємодії підлеглих з керівництвом. Вміння стратегічно та критично мислити – професійні компетентності сучасного менеджера. Разом з тим, саме його творчий розвиток та творча активність, креативність дає змогу розвивати підприємство, бізнес підприємства, персонал навіть у сучасних складних умовах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки»; державний реєстраційний номер 0122U201560.

Метою дослідження є формування та удосконалення системи управління творчою активністю менеджерів підприємства в умовах функціонування сучасного бізнес-середовища.

Завданнями наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад формування творчої активності керівників підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз рівня розвитку та прояву творчої активності керівників на прикладі сучасного підприємства;
- пошук шляхів розвитку творчої активності менеджерів підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження магістерської дипломної роботи – теоретичні та

практичні аспекти розвитку творчої активності у керівників сучасних підприємств.

Предметом дослідження магістерської дипломної роботи є система формування, підтримки та розвитку творчої активності менеджерів у досліджуваному промисловому підприємстві Полтавського району, Полтавської області.

Методи досліджень: загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний), система аналітичних методів; метод багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу, метод соціологічного дослідження: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: інформація з офіційного сайту підприємства, матеріали бухгалтерської, фінансової звітності; результати соціологічного дослідження; вітчизняні та зарубіжні наукові публікації.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення поняття «творча активність» менеджера;
- підходи до формування сприятливого середовища для розвитку творчої активності персоналу;
- система методів формування творчої активності керівника.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення системи управління та розвитком творчого потенціалу та творчої активності оцінені як практико-орієнтовані рецензентом.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у зарубіжному виданні:

Sazonova T., Kurchenco A., Solodchuk T. Conflict logical competence of the manager as a component of his personal effectiveness. *Scientific World Journal* Issue №22, 2023. Bulgaria, Svishtov.

тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Солодчук Т. В. Управління творчою активністю

керівника сучасного підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 203-205.

участі в міжнародній конференції:

VII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики», 18 травня 2023 р.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 76 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 71 джерело та шести додатків. Основний текст роботи включає 12 рисунків та 29 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та елементи творчої активності керівника підприємства

Значні перетворення, які відбуваються в політичній, економічній та соціальній сферах нашої країни, які прямо відображаються на управлінні сучасними підприємствами, вони відображаються на їх стратегії та тактиці.

Не зважаючи на військовий стан в Україні, складнощі у фінансово-господарській, експортно-імпортній діяльності вітчизняних підприємств, модернізація виробництва та методів менеджменту не припиняється. Продукування та впровадження змін в діяльність підприємства неможливе без творчого розвитку здібностей менеджерів та підлеглих, їх творчих, креативних здібностей.

Сучасний менеджер має бути здатним творчо мислити та інноваційного діяти, він має бути самостійним у власних рішеннях та нестандартно мислити та творчо приймати рішень, і, звісно, має повинен володіти інтелектуальною компетентністю [1, с. 143].

Сьогоднішні вимоги до менеджерів зумовлюють не лише перегляд традиційних уявлень про зміст підготовки, але й – необхідність використання інноваційних технологій у процесі професійного становлення керівника.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «творча активність» особистості (табл. 1.1).

Творча активність та діяльність здатні зробити внутрішній світ будь-якої особистості, який, на перший погляд, є обмеженою і закритою системою, відкритою системою, яка здатна до саморозвитку.

Творча активність охоплює систему мотивів особистості, її спрямованості, здібності, ціннісно-змістовні орієнтири індивіда.

Підходи до визначення поняття «творча активність»

Джерело	Творча активність особистості – це...
Гаврилюк В.Ю. [2]	інтегральна якість особистості, яка представлена широким спектром характерологічних, інтелектуальних, емоційних властивостей, що формують можливість діяти творчо під час розв'язання проблемної ситуації будь-якої складності та гарантують унікальність, оригінальність, ефективність та позитивний результат творчої діяльності
Чугунова Є.С. [3]	комплексна характеристика індивіда, яка формується на основі високого розвитку загальних та спеціальних здібностей, виявляється в успішній професійній діяльності, потужній мотивації, відповідних соціально-психологічних установках, а також в особливостях інтелектуальних і особистісних характеристик. Творча активність спрямовується на досягнення соціально значимої цілі в умовах спільної праці
Бургін М. С., Пічурін В. В. [4]	виникає в діяльності, але пов'язана не з ціллю, а з «побічним продуктом», який є творчим результатом, а іноді може зовсім не відповідати початковому задуму. Якщо для людини з низьким рівнем творчості результатом діяльності є, власне, досягнення поставленої цілі, то для творчої – найбільш цінними є побічні результати, інноваційність діяльності, результату

Творча активність особистості має характерні ознаки [5]:

- новизна, новаційність;
- оригінальність (стиль, багатство натури індивіда);
- комунікація (самотивація, самовираження та самореалізація);
- ціннісність (соціальна й індивідуальна);
- відсутність планованості;
- надситуативність;
- безкорисливість творчої діяльності.

Основою творчої активності будь-якої людини є виникнення й розв'язання творчих завдань, проблемних ситуацій, а джерелом творчої активності, винятково, – внутрішній індивідуальний, особистісний рух особистості до власної творчої самореалізації та самоудосконалення.

Розглянемо основні структурні компоненти творчої активності особистості за допомогою даних рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні структурні елементи творчої активності особистості [6]

Формування творчої активності особистості є процесом її прогресивних змін у часі та просторі, що відбивається у кількісних, якісних, структурних творчих перетвореннях індивіда як цілісної системи. Даний процес полягає в керованому розвитку творчих здібностей особистості та інтелекту на основі формування інтересу до творчої діяльності, а також оволодіння методами творчого отримання знань та їх творчої реалізації на практиці, формуванні культури інтелектуальної, творчої праці, індивідуалізованого стилю як пізнавальної, так і творчої діяльності індивіда.

Розглянемо модель формування творчої активності індивіда, яка складається з наступних послідовних етапів: підготовчого → інтегрувального → креативного (рис. 1.2).

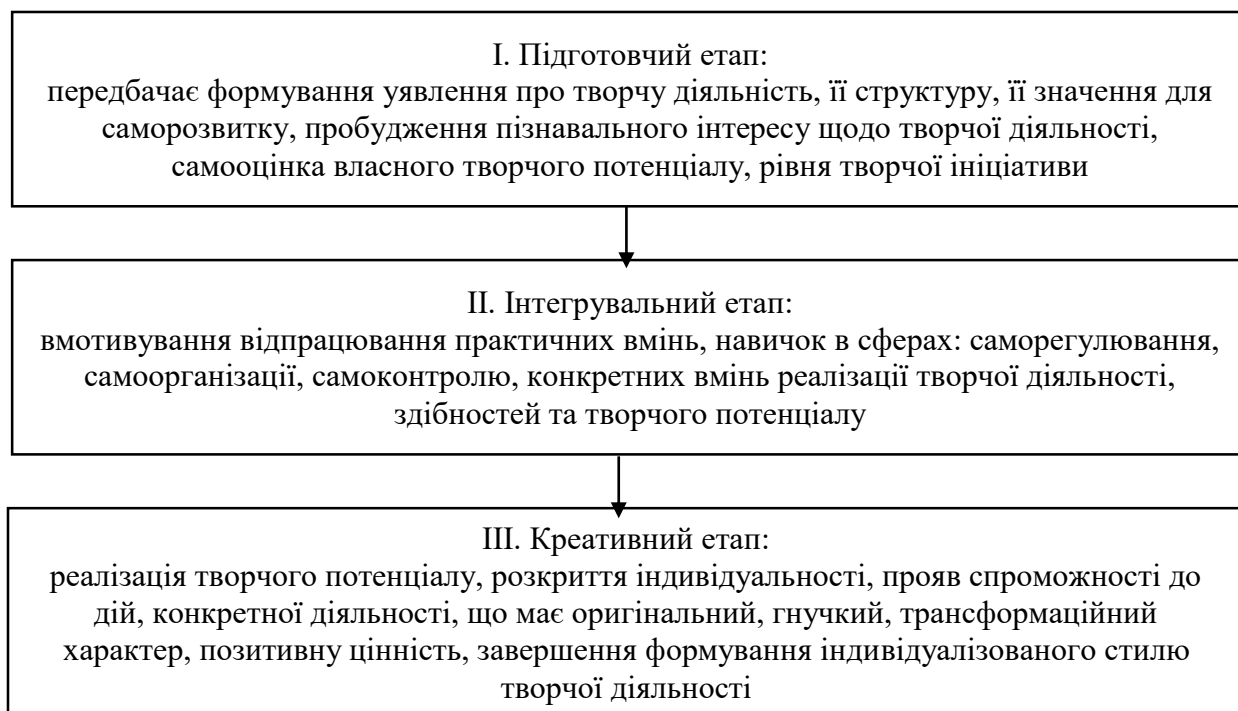


Рис. 1.2. Модель формування творчої активності особистості [сформована на основі 7, с. 28]

Отже, на підготовчому етапі процесу формування творчої активності індивідів має забезпечити [сформована на основі 8]:

- досягнення певного рівня розвитку творчої активності особистості на основі її самопізнання та самовизначення, її готовність до «переходу» на рівень активного засвоєння нових для неї, або загалом, способів пізнавальної та творчої діяльності;
- формування загальної уяви про творчу активність та її основні компоненти;
- пробудження пізнавального інтересу до творчої діяльності, корекція самооцінки внутрішнього творчого потенціалу індивіда;
- сформованість вміння планувати та практично реалізовувати власні творчі ініціативи.

Завданнями другого етапу процесу формування творчої активності є:

- досягнення індивідом необхідного рівня активного засвоєння способів творчої діяльності, а також їх свідомого використання ним;
- подальше відпрацювання індивідом практичних умінь з самоорганізації, саморегуляції, самоконтролю, тайм-менеджменту, а також конкретних умінь здійснення пізнавальної та творчої діяльності;
- розвиток творчих здібностей особистості у різних формах її творчої діяльності.

Креативний етап має на меті досягнення індивідами:

- стійкої творчої спрямованості, не залежно від видів діяльності;
- високого рівня розвитку мотивації до творчої діяльності, що стимулює реалізацію творчого потенціалу особистості;
- розкриття індивідуальності особистості, унікальності особистісної творчої діяльності, що завжди має оригінальний перетворювальний характер.

Розглянемо властивості творчої особистості за допомогою даних табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Властивості творчої особистості [сформовано на основі 9; 10, с. 58]

Дослідники	Властивості
А. Лук	гнучкість мислення; уявлення та уява; сміливість думок; схильність до ризику; фантазія; проблемне та критичне бачення; вміння долати інерційність мислення; здатність виявляти суперечності; вміння переносити власні та суспільні знання, досвід у нові ситуації; незалежність; альтернативність; здатність до самоуправління
О. Кульчицька	спрямованість на обраний напрям діяльності; виникнення чітко спрямованого інтересу до певної галузі знань ще в дитячі роки; зосередженість на творчій роботі, висока працездатність; підпорядкованість творчості духовній мотивації; стійкість та непоступливість у творчості; захоплення роботою
В. Моляко	прагнення до оригінальності, унікальності; до новацій, заперечення звичного, відомого; високий рівень знань; здатність аналізувати явища, порівнювати їх; стійкий інтерес до певної роботи, порівняно швидко і легко засвоєння теоретичних і практичних знань у цій галузі; систематичність і самостійність у роботі
Я. Понамарьов	готовність до ризику, цілісність сприйняття; зближення понять, здібності до передбачення та прогнозування (логічність, творчість, критичність уяви), рухливість мови, схильність до гри, розвинена інтуїція, постійна підсвідома обробка інформації, дотепність

Варто зазначити, що рівень сформованості творчої активності індивіда можна оцінити за трьома критеріями [11]:

1) низький рівень – слабка вмотивованість творчої діяльності особистості – її творча активність проявляється залежно від випадкових обставин, ситуацій, спостерігається пасивність людини у різних видах творчої діяльності ще з дитячого рівня; при цьому у мисленні такої людини домінує аналогія, а самостійні міркування з поставленої проблеми (творчої проблеми) відсутні;

2) середній рівень – усвідомлена творча активність особистості з певним проявом самостійних творчих дій, що викликана зовнішніми стимулами – особистості властиві дисциплінованість та відповідальність за результат власної творчої діяльності, але, при цьому, творча ініціатива та творче мислення такої людини характеризуються певною шаблонністю; нестандартність та оригінальність у творчій діяльності можлива лише за умови зовнішньої підтримки; включення у творчу діяльність такої особистості викликане внутрішньою потребою індивіда у визнанні з боку суспільства;

3) високий рівень – яскраво виражене творче спрямування діяльності особистості – особистості властиві стійкі пізнавальні інтереси та велике бажання включатися у різноманітну творчу діяльність. Особа демонструє максимальну самостійність у різних видах творчості, цілеспрямованість у творчих пошуках, наполегливість під час виконання творчих завдань, а також – дисциплінованість, відповідальність, знання, вміння та навички творчої поведінки. Ці знання та скіли застосовуються свідомо та конструктивно. Особистостям з високим рівнем творчості властивий інтерес до пошукової та дослідницької роботи, здатність висувати безліч гіпотез та оригінальних ідей.

Отже, визначимо змістові ознаки творчої активності особистості [12, с. 78; 13]:

- це діяльність, яка полягає у створенні нових продуктів, програм, проєктів, технологій тощо, зорієнтована на задоволення потреб індивіда у набутті нових духовних та матеріальних цінностей;

- важливими ознаками творчої активності особистості є:

1) оригінальність, неповторність, новаторський процес діяльності, у якому реалізується можливість застосовувати нові засоби або способи, програми дій;

2) генерація та розв'язання нестандартних завдань і проблем;

3) єдність духовної та матеріальної складової творчої діяльності;

- в процесі мислення відбувається генерація ідей, проєктів, моделей майбутньої діяльності, а у процесі практичної предметно-перетворювальної діяльності – матеріалізація, опредметнення творчого задуму.

Серед методів розвитку творчого потенціалу менеджерів можна зазначити наступні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи творчої особистості [сформовано на основі 14-17]

Метод	Характеристика
«Мозковий штурм»	базується на принципі: «колективне прийняття рішення, краще за індивідуальне». Група 7-13 осіб – обмеження для ефективності. Тривалість від 15 хвилин до 1 години. Як колективний метод генерування ідей при розв'язанні творчих задач ставить за мету зібрати максимальні кількість різноманітних ідей. Принципи та правила методу: заборона критикувати ідеї, що пропонуються учасниками, схвалення усіх реплік. Керівник дискусії має спрямовувати її хід, вдало ставити стимулюючі запитання, за необхідності підказувати.
Синектичний метод	глибоке вивчення проблеми, звикання до неї, тобто перетворення незнайомого на знайоме, та відмова від звичного. Вона ґрунтується на послідовному застосуванні 4-х видів аналогій: прямої (яким чином розв'язують схожі задачі), особистої (уявлення себе на місці об'єкта, що піддається зміні), символічної (у вигляді короткої образної назви задач, проблем) і фантастичної (з використанням казкових персонажів)
Морфологічний аналіз	метод рішення завдань, заснований на підборі можливих рішень для окремих їх частин і подальшому систематизованому отриманні їх поєднань, комбінуванні. Суть методу – виявлення кількох морфологічних (типових, видових, відмінних ознак (параметрів), значущих для конкретної задачі, і складання всіх можливих поєднань цих ознак.
Метод фокальних об'єктів	властивості навмання відібраних слів переносять на ключовий об'єкт, який знаходиться у фокусі цих властивостей. Припустимо, що необхідно сконструювати нову лампу; навмання обране слово – морозиво, таким чином у фокусі властивостей «морозива» – це буде холодна, смачна, солодка, молочна, їстівна, шоколадна, хрумка лампа.

Реалізація творчого потенціалу менеджерів стає мірою та критерієм оцінки розвитку її особистісного потенціалу та соціально-культурного простору. Як засіб пізнання світу, творчість розкриває великі можливості людського духу, а реалізація творчого потенціалу менеджера забезпечує створення нового в суспільно-практичній діяльності. Творча діяльність є одним з головних факторів формування людської сутності, тому має бути притаманною не лише керівникам, але й підлеглим

У структурі творчої діяльності можна визначити [18]:

- процес творчої діяльності;
- результати творчої діяльності;
- особистість творця;
- середовище реалізації творчості;
- умови здійснення творчості.

Починається творчість з постановки завдань, які в процесі трудової діяльності будуть вирішуватись. Наступним кроком є здійснення пошуку рішення. Але повноцінною творчість стає лише тоді, коли індивід перетворить нові ідеї у суспільний продукт, що стає доступним для розуміння та сприйняття іншими людьми.

1.2. Значення творчої активності керівника в умовах розвитку сучасного бізнес-середовища

Актуалізація потреби у творчих особистостях в умовах кризового розвитку та перетворення суспільства висуває вимоги до формування умов, які б сприяли вихованню таких особистостей, особливо серед менеджерів. Керувати – передбачає ведення до успіху інших, при цьому розуміючи під успіхом реалізацію поставленої мети. Креативність в діяльності менеджера має особливе значення для стабілізації та розвитку сучасних підприємств. Тому природним є зростання попиту на творчу особистість у наші часи.

Креативні управлінці, здатні до нестандартного мислення та дій, досягають більших успіхів. Але, разом з тим, природа креативності неоднозначна. І необхідно шукати методи і способи розвитку креативності керівників на постійній основі.

Спеціально організоване навчання креативній поведінці, моделюванню творчих дій у професійній управлінській діяльності дає істотний розвиток таких якостей особистості [19]:

- винахідливість;
- відкритість новому досвіду;
- допитливість;
- здатність до нестандартних рішень.

Оцінка розвитку креативного потенціалу у менеджерів може здійснюватися за такими критеріями [20, с. 89; 21, с. 18]:

- 1) рівень творчого мислення;
- 2) рівень вирішення завдань;
- 3) рівень прояву креативності в різних сферах;
- 4) рівень комунікативних здібностей;
- 5) рівень організаційних здібностей.

Формувати у менеджерів креативний, творчий підхід до вирішення проблемних ситуацій необхідно, на наш погляд, починати з їх підготовки, навчання у закладах вищої освіти, потім – на практиці, під час професійного становлення, продовжуватися на постійній основі протягом ділового життя.

Така підготовка може охоплювати [22, с. 118]:

- а) оволодіння навичками та уміннями формування творчого мислення;
- б) оволодіння методами вирішення нестандартних, складних задач;
- в) опанування формами, інструментами креативного підходу до управлінської діяльності.

Підготовка з розвитку креативного потенціалу менеджерів має бути спрямована на розвиток наступного (рис. 1.3):

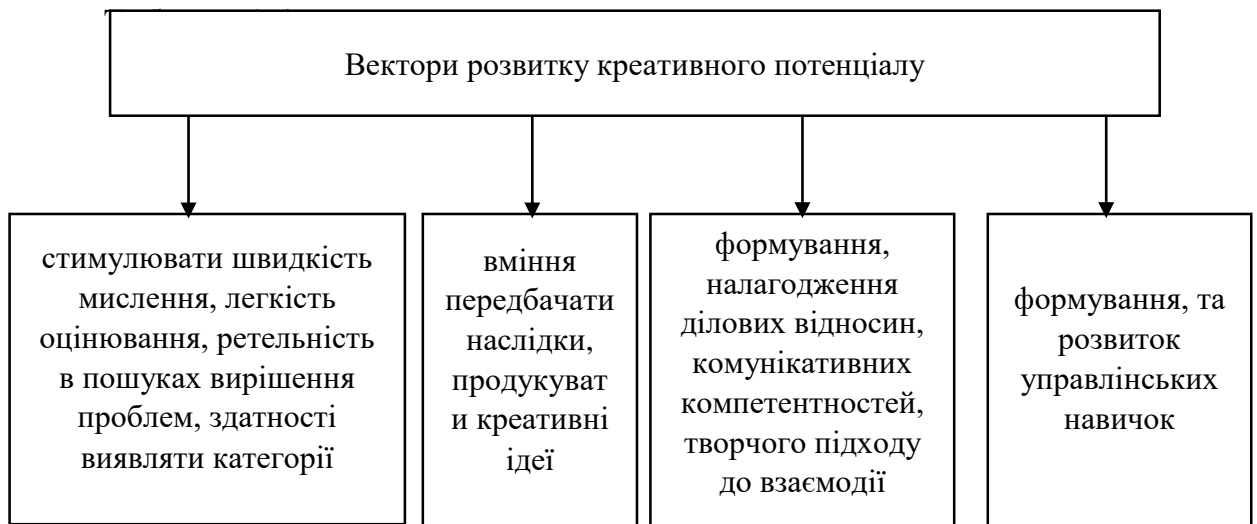


Рис. 1.3. Напрями підготовки розвитку креативного потенціалу менеджерів [сформовано на основі 23, с. 124]

Важливими для успішної діяльності менеджерів в сучасному бізнес-середовищі є не лише фахові компетентності, але й наступних моральних якостей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Моральні якості менеджера, важливі для розвитку творчої активності
[сформовано на основі 24, с. 61]**

Якість	Характеристика
Працьовитість	особистий приклад ставлення до службових прав і обов'язків, захоплення від роботи
Скромність	ретельність, розумне застосування влади, критичне ставлення до власних заслуг і недоліків
Відповідальність	слова підкріплюються справами, а також розумне прагнення до «розумного» ризику
Щедрість	надання допомоги, емпатія, співчутливість
Оптимізм	віра не лише у себе, власні сили, власний моральний вибір, але й в людей, у майбутнє
Великодушність	терпимість до недоліків людей, вміння прощати образи, відсутність злопам'ятності

Формування креативності відбувається за наявності наступних умов (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Умови, що сприяють формуванню та посиленню творчої активності у менеджерів [сформовано на основі 25]

Про значення креативності та творчої активності менеджерів під час управлінської діяльності наголошувала Л. Е. Орбан-Лембрик, зокрема, на думку якої до умов, що стимулюють розвиток креативності, творчої активності, творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, належать [25, с. 215]:

- 1) ситуації відкритості або незавершеності;
- 2) спонукання до постановки питань;
- 3) стимулювання відповідальності та самостійності, навіть – незалежності;
- 4) акцент на самостійних розробках, продуктах, проєктах, спостереженнях, почуттях, узагальненнях тощо.

Якщо поглянути на вплив креативності на управлінську діяльність, її ефективність та результативність, у психологічному плані слід, на наш погляд, розглянути цей вплив з позицій [сформовано на основі 26]:

- креативність знаходиться в основі важливої якості керівника – «уміння бачити проблеми», чутливості до проблемних ситуацій, вміння розставляти пріоритети – визначення тих, що потребують першочергового вирішення;

- креативність виявляється під час формулювання перед підлеглими нових задач, у продукуванні та оголошенні нових цілей підприємства, організації;

- креативність виявляється під час рішення вже існуючих, реальних проблем. При цьому менеджер пропонує нетрадиційний, інноваційний підхід до розв'язання проблеми і виступає як оригінальність, нестандартність його мислення;

- креативність має значення для успішності інноваційної діяльності менеджера;

- креативність та творча активність необхідні для реалізації експертно-консультативної управлінської функції. Саме експертні завдання, як правило, носять не лише фаховий, але й інноваційний та нестандартний характер, що передбачає креативний підхід до їх реалізації.

Отже, специфіка виявлення креативності в інтелектуальній діяльності менеджерів полягає в тому, що вона виступає базисом для пізнавальних та індивідуальних якостей, що безпосередньо впливають на реалізацію головних функцій менеджменту.

Узагальнюючи багаторічні дослідження Терези Амабиле, професора Гарвардської Бізнес-школи щодо креативності та творчої активності менеджерів, розглянемо шість міфів про креативність [сформовано на основі 27; 28]:

1) Міф перший: «Креативність генерується творчими людьми» – будь-який працівник із нормальним інтелектом здатний виконувати роботу творчо, незалежно від того, де він працює. При цьому креативність залежить від: професійного досвіду, знань і технічних навичок, таланту, здатності мислити по-новому, уміння долати рутину;

2) Міф другий: «Гроші – мотивують креативність» – креативність більше залежить від компенсації, а від оточення, в якому творчість, креативність підтримується, оцінюється і визнається. Найважливіше – наскільки працівники захоплені своєю роботою і наскільки задіяний та працює чинник внутрішньої мотивації;

3) Міф третій: «Брак часу сприяє креативності» – за поширеною думкою найбільша творча активність досягається в умовах браку часу, але насправді брак часу зменшує креативність тому, що люди не можуть глибоко продумати та вивчити сутність поставленого завдання. Загалом, головною проблемою є не сам дедлайн, а відволікаючі обставини, які заважають персоналу зробити революційний прорив.

4) Міф четвертий: «Страх викликає революційний прорив» – є поширене переконання, що страх, депресія певним чином пов'язані з креативністю, але все ж таки креативність асоціюється з позитивом, радістю і любов'ю, адже люди відчувають саме радість, коли знаходять творчу ідею.

5) Міф п'ятий: «Змагання краще, ніж співпраця» – існує поширене переконання, що внутрішні змагання підсилює креативність персоналу, але насправді творча активність лише «страждає» від змагань, а виграє від співпраці. У креативному колективі – співробітники вільно обмінюються ідеями і обговорюють нові рішення, ідеї. У колективах, де панує суперництво – співробітники змагаються за визнання, вони перестають ділитися інформацією, ідеями, а це – деструктивно, оскільки через брак інформації, співробітникам та керівництву важко осмислити ситуацію загалом.

6) Міф шостий: «Скорочення штатів – гарний спосіб підвищити креативність» – насправді, скорочення штатів нашкодить розвитку креативності в колективі. Саме очікування скорочення набагато гірше, ніж, власне, скорочення, через страх невизначеності. В ході скорочення рівень комунікації та співпраці різко зменшується, так само як і відчуття впевненості, вмотивованості, самостійності, незалежності співробітників.

Креативність стає основним джерелом, підґрунтям економічної цінності. Це, власне, приводить до необхідності застосування та розвитку креативного мислення у керівників та креативного менеджменту загалом для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наразі можна розглядати [29]:

- індивідуальний творчий потенціал керівника / працівника – визначає індивідуальну цінність особистості для команди, організації;

- груповий творчий потенціал – це потенціал, сформований певним колективом людей, командою, а його цінність має колективний характер. Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії. Саме завдяки синергії творчий потенціал групи, колективу може перевищувати суму індивідуальних творчих потенціалів окремих учасників. Груповий творчий потенціал реалізується лише в командній взаємодії для розв’язання поставлених управлінських, виробничих завдань.

Отже, підсумуємо які ж можна виокремити специфічні особливості творчої активності сучасного менеджера (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Особливості творчої активності менеджера в сучасних умовах

[сформовано на основі 30]

Особливість	Характеристика
1	2
Специфічність походження	потреба у зміні або змінах в колективі, виробничих чи управлінських процесах, середовищі тощо усвідомлена менеджером. Те ж саме може стосуватися й внутрішніх якостей менеджерів
Багатогранність	передбачає наявність розвинених управлінських фахових та особистих якостей, компетентностей; широка обізнаність в різних галузях знань; підприємницький стиль мислення; ціннісно-етичні обмеження
Усвідомлена творча спрямованість	створення духовних та матеріальних цінностей, що дозволяють задовольнити не лише власні, але й суспільні потреби
Специфічність механізму реалізації	нестандартність, креативність, інноваційність управлінських рішень, в основі яких знаходяться цілі, які можуть динамічно змінюватися або коригуватися за сучасних умов функціонування підприємств, пошук оптимальних / альтернативних шляхів їх досягнення; оцінювання співвідношення цілей, засобів їх досягнення та отриманих результатів
Перетворювальна роль	сприяє зміні зовнішнього та внутрішнього світу, середовища існування та функціонування менеджера

1	2
Наявність вторинного ефекту	розвиток творчих процесів у всьому підприємстві та здійснення продуктивної творчої взаємодії між співробітниками, керуючою та керованими системами

Дослідження, що аналізують залежність між рівнем IQ та рівнем креативності особистості, дали змогу дослідникам запропонувати гіпотезу [31; 32, с. 164], згідно з якою позитивна та сильна кореляція між показниками креативності та інтелекту існує лише відносно осіб з високим рівнем особистісного розвитку, стійким рівнем емоційного інтелекту харизматичністю.

Для менеджерів, що здійснюють управлінську діяльність в сучасних умовах високої невизначеності, ризиковості, нестабільності та стресовості важливими є оволодіння наступними якостями [33]: гнучкістю – мають виходити далеко за межі очевидного; широкомасштабністю мислення; толерантністю, що зокрема, допомагає вдало вирішувати конфліктні ситуації; системним мисленням та підходом; здатністю до емпатії; орієнтованість на дію; здатністю фокусуватися на вирішенні завдання, а не на процесі, або лише кінцевому результаті; орієнтацією на результат, який є оптимальним в сучасних умовах. Ці якості характерні для креативних, творчо активних людей.

Висновки до розділу 1.

1. Творча активність керівника – це інтегральна якість індивіда, яка представлена широким арсеналом його характерологічних, інтелектуальних, емоційних особливостей, що формують можливість діяти творчо під час розв’язання проблемної ситуації, незалежно від її складності та гарантують унікальність, оригінальність, ефективність та позитивний результат професійної діяльності.

2. Основними ознаками творчої активності керівника є: інноваційність, надситуативність, оригінальність, комунікація, ціннісність, відсутність планованості, безкорисливість творчої діяльності. Може бути розвинена на низькому, середньому, високому рівні.

3. Серед основних методів розвитку творчого потенціалу керівників можна вказати наступні: метод мозкового штурму, синектичний метод, морфологічний аналіз та метод фокальних об'єктів. У структурі творчої діяльності керівника виділяють: процес; результати; особистість творця; середовище реалізації творчості; умови здійснення творчої діяльності.

4. Значення розвитку творчої активності керівників для забезпечення ефективності функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі є досить значною. На сьогоднішній день серед важливих властивостей керівників: винахідливість; допитливість; відкритість новому досвіду та новим знанням; здатність до нестандартного мислення та нестандартних рішень. Цими ж якостями мають володіти керівники з розвиненим рівнем творчої активності.

5. Оцінка розвитку креативного потенціалу у менеджерів визначається через дослідження: рівня творчого мислення; рівня вирішення завдань; рівня прояву креативності в різних сферах; рівня розвитку комунікативних здібностей; рівня розвитку організаційних здібностей.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, РІВНЯ РОЗВИТКУ ТА МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ
КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване приватне акціонерне товариство (далі – ПрАТ) знаходиться в м. Полтава, вул. Європейська, 160. Історія діяльності підприємства бере початок з 1965 років. Причому до 1985 р. підприємство спеціалізувалося виключно на виробництві та збуті розливного та пива у пляшках, а, власне, з 1985 року воно почало виробництво безалкогольних газованих напоїв [34].

Більш детально історія діяльності ПрАТ наведена у додатку А табл. А.1.

Основними елементами діяльності будь якого підприємства, вони ж є складовими корпоративної культури підприємства, зокрема, є: місія, візія, визначені стратегічні мета та завдання. Від вірності їх формулювання, пропрацьованості та обґрунтованості напряду залежить ефективність подальшої діяльності підприємства, адже саме ці елементи є орієнтирами розвитку.

Спробуємо розглянути основні складові функціонування ПрАТ за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні характеристики функціонування досліджуваного підприємства,
2018-2022 рр. [сформовано на основі 34-36]**

Елемент	Характеристика
1	2
Місія	варити якісне пиво з натуральних інгредієнтів, на основі постійного удосконалення технології, при цьому залишаючись вірними унікальній традиції пивоваріння Полтавщини

1	2
Гасло	«З душею від полтавських пивоварів»
Стратегічна мета	гідна конкурувати на вітчизняному та світовому ринках в сегменті виробництва та реалізації солодових напоїв
Стратегічні завдання	- забезпечити споживачів (вітчизняних та зарубіжних) високоякісними солодовими напоями, звареними за традиціями Полтавщини та безалкогольними газованими напоями; - нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції; - розширення ринків збуту; - розвиток бренду «Полтава»
Маркетингова стратегія	спрямована на розширення присутності на ринку. Загалом застосовується наступальна стратегія з використанням розвитку власної частки у фокус-регіонах та підходу пошуку нових ринків збуту, на додачу – застосовується політика продуктової диференціації. Саме за рахунок застосування даної політики відбувається покриття всіх сегментів ринку
Торгівля	- оптова та роздрібна; - наявність фірмових магазинів
Конкурентні переваги продукції	- загально визнані високі смакові якості; - висока якість: основа напоїв – вода з артезіанської свердловини, використання виключно натуральних інгредієнтів; - оптимальність цін на всі категорії продукції

Отже, серед основних видів діяльності ПрАТ можна назвати наступні [34-35]:

- 1) виробництво пива;
- 2) виробництво безалкогольних напоїв;
- 3) виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 4) виробництво мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки;
- 5) оптова та роздрібна торгівля напоями, включаючи торгівлю в спеціалізованих фірмових магазинах.

Продукція підприємства загалом орієнтована на широке коло споживачів: за видовим, ціновим наповнення асортименту. Головний акцент, який роблять і виробник, і споживачі – це якість, при цьому, витрати – є другорядним аспектом. При цьому значна увага приділяється:

- маркетинговим аспектам, способам просування продукції особливо на міжнародному ринку;
- інноваціям, інжинірингу. Керівництво застосовує системну,

безперервну політику інвестування в різного роду дослідження;

- розвитку та підтримці креативного, творчого підходу у персоналу, залученню їх до управління та політики удосконалень;

- збереженню традицій пивоваріння Полтавщини – для забезпечення автентичності продукції.

Вся стратегія та політика ПрАТ налаштована на формування у споживачів стійкої лояльності до фірмової продукції. Дана стратегічна орієнтація, багаторічна якісна діяльність на основі даного орієнтиру, сприяло досягненню наступних результатів менеджментом підприємства:

- у споживачів доволі низька чутливість щодо ціни товарів, майже відсутня;

- сформована стійка та розгалужена система ділових взаємовідносин із постачальниками та партнерами;

- висока конкурентоспроможність, що захищає продукцію фірми від товарів-замінників.

Серед маркетингових стратегій ПрАТ наразі застосовує дві:

- 1) стратегію прощтовхування товару, при цьому використовують комплекс засобів стимулювання збуту та різноманітні способи заохочення персоналу торгових мереж. Керівництво підприємства, головним чином, різними засобами намагається сприяти просуванню товару до оптових споживачів, а ті, в свою чергу, – до дрібно оптових, а ті – до кінцевого споживача;

- 2) стратегія створення індивідуальних марок – створення фірмових торгових марок, заснованих на брендді «Полтава» та індивідуальних марочних назвах.

Задля проведення комплексного аналізу діяльності підприємства, проаналізуємо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ (рис. 2.1).

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортиментної лінійки. 2. Впровадження інновацій: у виробництво та управління 3. Розвиток договірних відносин з місцевими сільськогосподарськими виробниками щодо прямого постачання продукції (хмелю). Фокус – на місцевих виробників 4. Розвиток ринку безалкогольних напоїв та квасу 5. Задоволення попиту споживачів у альтернативній продукції (сидру), виробництво якої відбувається на основі натуральності інгредієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту через економічну та соціальну кризу – зменшення доходів населення, як їх наслідок 2. Боротьба за якісне забезпечення сировиною; якість логістики та потенційне і реальне зменшення цих можливостей у зв'язку з війною в Україні 3. Підвищення ставки акцизу 4. Зменшення обсягів споживання продукції вітчизняним споживачем через зменшення населення
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований та стабільний кадровий склад зі значним потенціалом 2. Технічна оснащеність всіх виробничих процесів та її систематичне оновлення 3. Натуральність компонентів продукції, в т. ч. висока якість води 4. Широкий асортимент продукції, що має тенденцію до розвитку 5. Довіра вітчизняних та зарубіжних споживачів та партнерів 6. Успішне функціонування на національному та зарубіжному ринках 7. Висока якість продукції (власне самого продукту та пакування) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на вітчизняному та зарубіжному ринках в сфері пивоваріння та безалкогольних напоїв 2. Нарощування реалізації товарів-аналогів 3. Сезонність продажу більшості напоїв з асортименту 4. Логістичні проблеми за умов війни 5. Порівняно, з головними конкурентами, менша потужність 6. Середня ціна є вищою за основних конкурентів 7. Порівняно невелика частка ринку

Рис. 2.1. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ, 2018-2022 рр.

Разом з тим, ПрАТ має потенціал для того, щоб зайняти сильні конкурентні позиції на, в першу чергу, вітчизняному ринку. При цьому, на наш погляд, важливе здійснення ефективної маркетингової політики на систематичні основи.

Проаналізуємо організаційну структуру ПрАТ: вона представлена чотирма рівнями управління – вищим, верхнім середнім, нижнім середнім і нижчим (додаток Б).

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства налічує 42 підрозділи (табл. 2.2).

**Характеристика особливостей рівнів управління в
ПрАТ, 2018-2022 рр.**

Рівень	Кількість	Характеристика
Вищий організаційний рівень	1	Керівництво вищої ланки – керівник даного рівня – генеральний директор підприємства
Вищий середній рівень менеджменту	3	Є буферним рівнем між менеджером вищої ланки та менеджерами нижчої середньої ланки, нижнього рівня менеджменту.
Нижній середній рівень менеджменту	6	Головна функція - контроль роботи керівників нижнього рівня та забезпечення взаємодії між нижнім (виробничим) рівнем та вищим (стратегічним) рівнем.
Нижній рівень менеджменту	32	До нього належать операційні менеджери, чисельність яких найбільша – очолюють 32 структурних підрозділи низового рівня. Ці менеджери керують безпосередньо робочим персоналом. Серед їх основних управлінських функцій: постановка виробничих завдань та контроль за їх виконанням; надання ефективного зворотного зв'язку виробничому персоналу. Головна сфера відповідальності – використання ресурсів (всіх видів, але головним чином – сировинних та персоналу) та устаткування

Таким чином, генеральному директору ПрАТ підпорядковуються: його заступник; заступник з технічного розвитку та загальних питань; головний технолог і служба виробництва; завідувач виробничої лабораторії. А також: служба управління персоналом, провідний інженер з охорони праці, відділ інформаційних технологій, відділ безпеки, канцелярія тощо – весь адміністративний персонал.

Заступнику генерального директора ПрАТ також підпорядковуються: директор з продажів (який здійснює загальне керівництво відділами: маркетингу, продажів, логістики); бухгалтерія; планово-економічний відділ та юридичний відділ.

У прямому підпорядкуванні заступника генерального директора з технічного розвитку та загальних питань перебувають: головний інженер (очолює енерго-механічну службу, і якому підпорядковуються: головний механік, а йому – ремонтно-механічний цех та холодильно-компресорний

цех); головний енергетик (у його підпорядкуванні, в свою чергу знаходяться: провідний інженер; паросиловий цех; електро цех; дільниця АСУТП; ремонтно-будівельний цех; відділ МТЗ та склад МТЦ); відділ загальних питань (в свою чергу, охоплює наступні відділи: транспортна дільниця, складське господарство, господарську дільницю та пункт з охорони здоров'я).

Головному технологу, який очолює службу виробництва підпорядковані: підрозділ змінних технологій; варочний цех; бродильно-лагерний цех; цех розливу; дільниця з виробництва безалкогольних напоїв, квасу; служба налагоджування обладнання.

На нашу думку, така структура є децентралізованою та достатньо ефективною. В її основі лежать принципи: залученості персоналу до управління, демократії, творчого підходу та комплексності.

Також керівництво підприємства приділяє достатню увагу управлінню економічною безпекою. Служба безпеки підприємства забезпечує наступні види захисту (рис. 2.2).

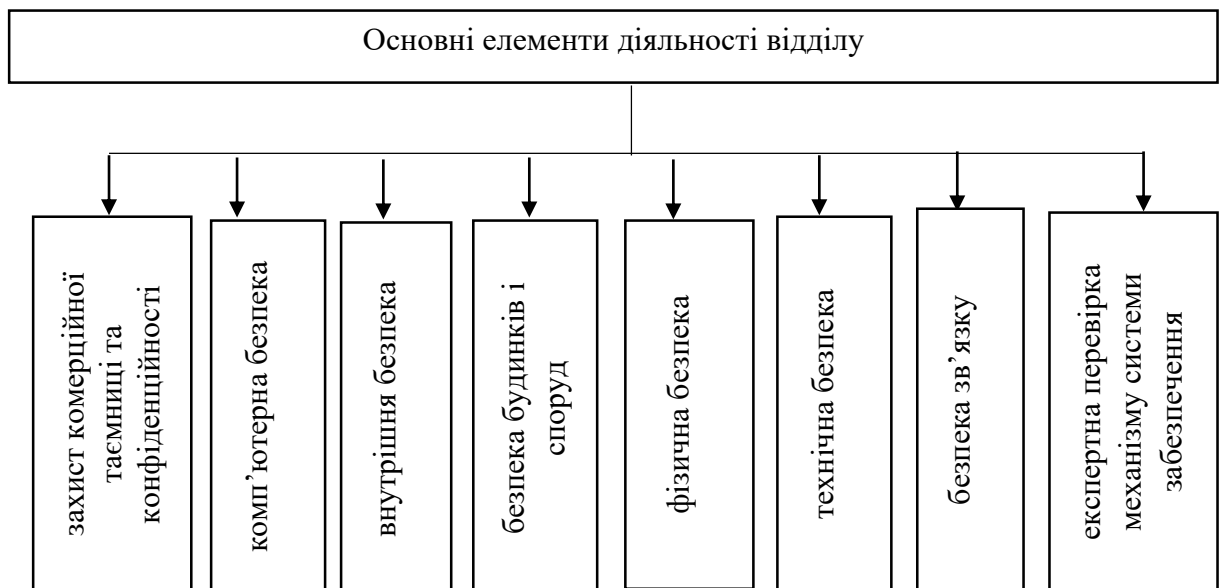


Рис. 2.2. Основні напрямки діяльності служби безпеки ПрАТ, 2018-2022 рр.

Організаційна оформленість системи безпеки ПрАТ охоплює 4 рівні:

1) адміністративний – передбачає управлінські рішення, необхідні для

забезпечення ритмічного функціонування підприємства;

2) оперативний – охоплює заходи забезпечення безпеки специфічними засобами і методами;

3) технічний – передбачає використання комплексу інноваційних технологій у сфері забезпечення різних видів безпеки;

4) режимно-пропускний – система забезпечення фізичної безпеки – охорона матеріально-технічних, фінансових, інтелектуальних цінностей.

Отже, аналіз суб'єкту та об'єкту управління досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. дає можливість зробити висновки про успішність системи менеджменту підприємства, що охоплює чітко визначені корпоративну та маркетингову стратегію, слідування ним; фокус – на нарощування конкурентоспроможності на основі забезпечення якості та автентичності продукції, формуванні та підтримки високого рівня лояльності споживачів та взаємовигідних, стійких відносин з партнерами.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Аналіз техніко-економічних показників підприємства пропонуємо розпочати з аналізу персоналу та ефективності його використання в ПрАТ, який і забезпечує рівень розвитку та динаміку техніко-економічних показників.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо динаміку чисельності персоналу за 2018-2022 рр.

Отже, середньооблікова чисельність персоналу в ПрАТ збільшилася на 1,1 % (3 особи). При чому в структурі персоналу більша частка належать чоловікам, а їх чисельність збільшилася на 1,3 % (2 особи), чисельність жінок збільшилася на 1,7 % (також на 2 особи) у 2022 р., порівняно з 2018 р.

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	271	274	291	273	274	3	1,1
з них: чоловіки	150	146	160	151	152	2	1,3
жінки	120	128	131	122	122	2	1,7

За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо рух персоналу в ПрАТ за останні п'ять років.

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху персоналу в ПрАТ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	271	274	291	273	274	3	1,1
Прийнято персоналу, осіб	13	8	4	6	3	-10	-76,9
Вибуло працівників, осіб	13	13	5	25	29	16	123,1
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	9,6	7,7	3,1	11,4	11,7	2,1	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,8	4,7	1,7	9,2	10,6	5,8	x

Отже, за досліджуваний період 2018-2022 рр. чисельність прийнятих працівників зменшилася на 76,9 % (10 осіб), а чисельність вибувших – збільшилася більш, ніж у 2 рази (16 осіб). Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2022 р. був 11,7 %, що на 2,1 в. пт менше за показник 2018 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. – 10,6 %, що на 5,8 в. пт більше показника 2018 р., але є у межах норми. Це свідчить про сталість колективу.

Динаміка впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність праці персоналу ПрАТ за останні п'ять років представлена в табл. 2.5.

**Динаміка основних факторів управління персоналом та продуктивності
праці ПрАТ, 2018-2022 рр.**

Роки	Середньооблікова чисельність, осіб, X_1	Коефіцієнт плинності кадрів, %, X_2	Середньомісячна оплата праці, тис. грн., X_3	Продуктивність праці, тис. грн./особу, Y
2018	271	4,80	10,90	1074,30
2019	274	4,70	15,62	1153,60
2020	291	1,70	13,50	1071,40
2021	273	9,20	14,20	1184,40
2022	274	10,60	20,40	2426,20

Приведену до математичного вигляду виробничу регресійну модель продуктивності праці ПрАТ обчислюємо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів та засобу Аналіз даних → Регресія (Додаток В). В нашому дослідженні $X_{ірозн}^2(3,00) < X_{ікр}^2(7,81)$ підтверджується гіпотеза відсутності явища мультиколінеарності.

Наступний етап розрахунків парних коефіцієнтів кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y , тобто продуктивність праці. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Згідно наших розрахунків, кожен із факторів впливає на продуктивність праці, але найменший вплив на результативний показник справляє коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт кореляції 0,72. Тому, враховуючи дане статистичне дослідження парних коефіцієнтів кореляції факторне значення коефіцієнт плинності кадрів виключаємо із економетричного аналізу багатфакторної виробничої регресії і подальше дослідження та прогнозування результативного показника проводимо із двома факторами: середньооблікова чисельність персоналу та середньомісячна оплата праці.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатofакторної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозних значень продуктивність праці.

В результаті обчислень багатofакторна виробнича лінійна регресія продуктивність праці має вигляд:

$$Y_r = 1753,85 - 9,32X_1 + 147,84X_3$$

Визначено коефіцієнти багатofакторної виробничої лінійної регресії продуктивність праці $a_0=1753,85$; $a_1=-9,32$ та $a_3=147,84$.

Деталізуємо коефіцієнти багатofакторної виробничої лінійної регресії продуктивність праці. Отже, із зміною середньооблікової чисельності працівників на 1 особу продуктивність праці буде змінюватися на 9,32 тис. грн./особу, а при збільшенні середньомісячної оплати праці на 1 тис. грн. результативний показник продуктивності праці зросте на 147,84 тис. грн./особу.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,82. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про прямий, тісний зв'язок між вибраними факторами та показником, а також, що варіація продуктивність праці на 82,34% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник, виробнича регресійна модель якісна.

Про адекватність багатofакторної лінійної моделі продуктивності праці та можливість подальшого прогнозування цього показника свідчить F-критерій Фішера, розрахункове значення якого більше табличного ($F_r(4,66) > F_{кр}(0,05)$).

Далі, для порівняння, проведено статистичну обробку даних і визначення основних параметрів багатofакторної лінійної регресії продуктивності праці з використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних → Регресія (Додаток В).

Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження виробничих

процесів підприємства та ефективності його діяльності.

На наступному етапі проводимо прогнозування факторів та результативного показника на 2024 та 2025 рр. В результаті отримано прогнозне значення факторів:

- середньооблікова чисельність працівників 278 осіб та 280 осіб відповідно, незначне зростання у порівнянні з фактичними даними 2022 р.;
- середньомісячна оплата праці 21,96 тис. грн. та 23,71 тис. грн. відповідно, також збільшення у порівнянні з 2022 р.

Слід відмітити, що прогнозування цих факторів проводилося з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує економічні показники в динаміці.

Далі визначено прогнозне значення продуктивності праці на 2024, 2025 рр. Із урахуванням прогнозних значень факторів продуктивність праці підприємства зросте до 2509,97 тис. грн./особу в 2024 р. та 2653,57 тис. грн./особу в 2025 р., що є виправданим та логічним, але слід зважати і на інші фактори зовнішнього та внутрішнього дієвого впливу.

Визначено також, прогнозне значення коефіцієнта еластичності на 2024 та 2025 рр. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто продуктивність праці, якщо фактор зміниться на 1%.

Тобто, із зміною середньооблікової чисельності працівників на 1% результативний показник продуктивності праці зміниться в 2024 р. на 1,03%, а в 2025 р. на 0,98%. При збільшенні середньомісячної оплати праці на 1% в 2024 р. продуктивність праці зросте на 1,22%, а в 2025 р. із зростанням цієї факторної ознаки результативний показник зросте на 1,32% відповідно, що можна вважати позитивним результатом дослідження.

Фіналізуючи проведені дослідження та прогнозування багатфакторної регресії представимо графічно виробничу модель продуктивності праці підприємства $Y_T = 1753,85 - 9,32X_1 + 147,84X_3$ в додатку В, де показано фактичні, теоретичні, прогнозні значення продуктивності праці ПрАТ, 2018-2022, 2024-2025 рр.

Наступним важливим елементом діяльності будь-якого підприємства є основні засоби та ефективність їх використання. Проаналізуємо дані показники, спираючись на дані підприємства за період 2018-2022 рр. Так, динаміку стану та рівня забезпеченості основними засобами проаналізуємо за допомогою табл. В.1 додатку В.

Аналізуючи дані табл. В.1, можемо зазначити, що вартість основних засобів в ПрАТ в 2022 р., порівняно з 2018 р., на початок року збільшилася на 94941,0 тис. грн (більш, ніж в 2 рази), а на кінець року – на 98360,0 тис. грн (в 2,4 рази). Середньорічна вартість основних засобів збільшилася в 2,3 рази (96650,5 тис. грн). Середньорічний знос основних засобів зменшився на 87321,0 тис. грн (62,1 %).

Динаміку ефективності використання основних засобів дослідимо за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів ПрАТ,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютний, +/-	відносний, %
Фондомісткість, тис. грн	0,25	0,22	0,40	0,54	0,26	0,01	1,7
Фондоозброєність, тис. грн /особу	271,2	255,6	431,1	642,4	622,9	351,7	129,7
Фондовіддача, тис. грн	4,0	4,5	2,5	1,8	3,9	-0,1	-1,7
Рентабельність основних засобів, %	22,5	41,5	25,4	11,8	47,7	25,3	x

Можемо прийти до висновку, що в підприємстві простежуються ряд позитивних тенденцій, зокрема: фондоозброєність збільшилася у 2,3 рази (на 351,7 тис. грн / особу), рентабельність основних засобів – на 25,3 %, але, разом з тим, фондомісткість збільшилася на 1,7 % (0,01 тис. грн).

Далі проведемо аналіз наявності та складу оборотних засобів ПрАТ за 2018-2022 рр. (додаток В табл. В.2). Згідно проведених розрахунків, середньорічна вартість оборотних засобів в ПрАТ збільшилася у 2022 р.,

порівняно з 2018 р. в 2,1 рази (104219,0 тис. грн). В структурі оборотних засобів у 2022 р. найбільшу частку займали запаси, їх обсяг також збільшився на 47,5 % (24179,0 тис. грн), з них виробничі запаси збільшилися на 32,8 %.

За допомогою даних табл. 2.6, проаналізуємо динаміку ефективності використання оборотних засобів за цей же період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів ПрАТ,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,054	2,939	2,486	2,232	3,320	0,266	x
Коефіцієнт завантаження	0,327	0,340	0,402	0,448	0,301	-0,026	x
Тривалість одного обороту, днів	118	122	145	161	108	-9	-8,0

Отже, разом із нарощуванням обсягу оборотних засобів, спостерігалася позитивні тенденції до погіршення показників ефективності використання оборотних засобів: коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 0,266 в. пт, і це позитивно позначилося на зменшенні тривалості обороту на 8,0 % (або 9 днів). Отже, відбулося збільшення обсягу продукції, що виробляє підприємство на кожен гривню його поточних витрат, крім того, збільшилися реальні можливості досліджуваного підприємства щодо вивільнення частини оборотних засобів, зберігаючи при цьому обсяги виробництва товарів, створюючи додаткові резерви з метою розширення власного виробництва.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз фінансового стану підприємства та динаміка даних показників за період 2018-2022 рр. За допомогою даних табл. 2.7 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності в ПрАТ.

В ПрАТ в 2022 р., порівняно з 2018 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,3 рази (на 371497,0 тис. грн). Валовий прибуток

збільшився в 2,9 разів (на 151392,0 тис. грн). Собівартість продукції за досліджуваний період збільшилася в 2,0 рази (на 220105,0 тис. грн).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності
ПрАТ, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	293278	323013	311784	323330	664775	371497,0	126,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	78639	101709	107163	93938	230031	151392,0	192,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	214639	221304	204621	229392	434744	220105,0	102,5
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	24637	40178	44443	28656	105795	81158,0	329,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	16628	29718	31819	20695	81457	64829,0	389,9
Рівень рентабельності, %	7,7	13,4	15,6	9,0	18,7	11,0	x

Фінансовими результатами від операційної діяльності в досліджуваному періоді був прибуток, якій мав тенденцію до зростання і у 2022 р. зріс в 4,3 рази (на 81158,0 тис. грн), порівняно з 2018 р. Чистий прибуток збільшився в 4,9 разів (на 64829,0 тис. грн), рівень рентабельності зріс на 11 в. пт і у 2022 р. склав 18,7 %.

Очевидними є покращення фінансового стану досліджуваного підприємства в аналізованому періоді.

Також охарактеризуємо систему показників фінансової стійкості, які формують основу фінансової безпеки підприємства, наведених в табл. 2.8 за період 2018-2022 рр. Так, коефіцієнт автономії в 2022 р., порівняно з 2018 р., в досліджуваному підприємстві збільшився на 0,281 в. пт., таким чином – частка власного капіталу в загальній сумі фінансового капіталу підприємства,

який воно авансує у діяльність, збільшилася. Показник по підприємству більший за нормативне значення.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,578	0,671	0,781	0,831	0,859	0,281
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,372	2,039	3,557	4,901	6,098	4,726
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,749	0,675	0,824	0,891	0,899	0,150
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,536	0,414	0,410	0,409	0,507	-0,029
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,553	0,461	0,645	0,757	0,812	0,259

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів збільшився на 4,726 в. пт. Показник вказує на збільшення ваги власних фінансових ресурсів, що припадає на кожну грн залучених коштів. По підприємству показник більший за нормативне значення.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ збільшився (на 0,15 в. пт), що свідчить про зростання частки фінансових ресурсів, які товариство здатне фінансувати, як за рахунок власного, так і за рахунок залученого капіталу на довгостроковій основі.

Отже, аналізоване підприємство було платоспроможним за аналізований період.

Серед показників ефективності фінансового менеджменту та фінансової безпеки підприємства виділяють показники ліквідності. Проаналізуємо динаміку зазначених показників ПрАТ за допомогою наведених даних дослідження, наведених в табл. 2.9.

Динаміка показників ліквідності ПрАТ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	2,236	1,855	2,818	4,117	5,313	3,076
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,135	1,050	1,910	3,240	3,547	2,413
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,241	0,476	1,033	1,520	2,079	1,837

Так, коефіцієнт покриття, що відображає достатність ресурсів підприємства, які можна використати для погашення його зобов'язань, збільшився на 3,076 в. пт. Коефіцієнт перевищує нормативне значення впродовж 2018-2022 рр. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 2,413 в. пт і також перевищує нормативне значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 1,837 в. – отже, збільшилися можливості миттєвого розрахунку за власними боргами. Зазначимо, що в аналізованому періоді показник по підприємству суттєво перевищував нормативне значення – 0,2-0,35.

Таким чином, можемо зазначити ефективність менеджменту ПрАТ в досліджуваному періоді: відбулося зростання всіх показників забезпеченості та ефективності використання ресурсів: трудових, основних та оборотних засобів, фінансових ресурсів. Все означене є показниками не лише функціонування підприємства, але й показниками ефективності його менеджерів. Підприємство має значний потенціал розвитку, основою якого є кадрове забезпечення.

2.3. Аналіз рівня розвитку творчого потенціалу керівників підприємства

Творчий потенціал керівника, на нашу думку, можна визначити як сукупність творчих та креативних здібностей, які є основою творчої

діяльності, а їх основою, у свою чергу, – є індивідуальні особливості, фактори особистості, що визначає рівень прагнень до саморозвитку, самореалізації, самостійності у діяльності та проактивності. Кожна особистість є унікальною, відрізняється власними індивідуалізованими:

- системою мотивів та потреб та сприйняттям достатності рівня їх задоволеності;
- характерологічними особливостями;
- поведінковими проявами;
- ступенем творчих умінь тощо.

Крім того, на формування та розвиток творчого потенціалу сильний вплив здійснює: оточення (виробниче та особистісне), сприяння та мотивація щодо розвитку у даному напрямку, стиль та методи менеджменту, рівень освіти та особистісного розвитку, задоволеність базових потреб працівника.

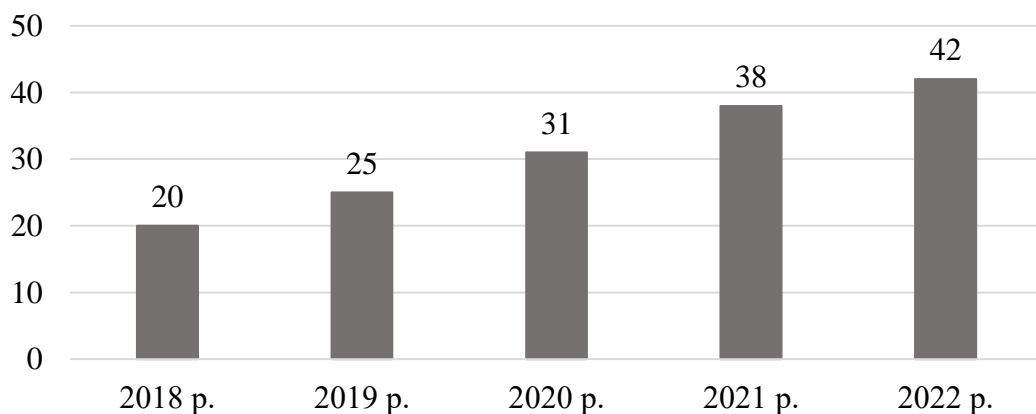


Рис. 2.3. Динаміка численності керівного персоналу, що має повну вищу освіту (ОКР «Спеціаліст», СВО «Магістр»), 2018-2022 рр.

За допомогою даних рис. 2.3 проаналізуємо динаміку частки керівників всіх рівнів управління, що мали повну вищу освіту, закінчили вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації та отримали або освітньо-кваліфікаційний рівень «Спеціаліст», або ступінь вищої освіти «Магістр». Ми брали до уваги керівників, у яких є саме профільна вища освіта.

Отже, чисельність досліджуваної категорії персоналу в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася на 22 особи, або в 2,1 рази.

У звітному році всі керівники (різних рівнів управління) підприємства мали спеціалізовану вищу освіту.

Варто зазначити, що дана освіта не завжди пов'язана з управлінням, тобто маючи вищу освіту технічну, не означає, що відповідний керівник має управлінську освіту чи прагне її здобути. Це, на наш погляд, є недоліком.

Створення умов для розвитку творчого потенціалу відбувається не лише через отримання вищої освіти, але й через мотиваційну політику. Крім того, застосовуючи прийняті на підприємстві засоби мотивації та стимулювання праці, керівники самі можуть впливати на формування та розвиток творчого потенціалу у підлеглих.

Проаналізуємо рівень оплати праці та зміни обсягу витрат на персонал в ПрАТ в 2018-2022 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат на персонал та їх ефективність в ПрАТ, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р.:	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	35296	42801	47064	46439	67166	31870,0	90,3
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	10,9	156,2	13,5	14,2	20,4	9,6	88,2
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	7699	9354	10340	10881	14547	6848,0	88,9
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	2,4	2,8	3,0	3,3	4,4	2,1	86,9
Зарплатовіддача, грн	8,3	7,5	6,6	7,0	9,9	1,6	19,1
Зарплатоємність, грн	0,12	0,13	0,15	0,14	0,10	-0,02	-16,0

Таким чином, витрати на оплату праці в 2022 р., порівняно з 2018 р., зросли на 90,3 % (31870 тис. грн), в т. ч. на 1-го працівника – середньомісячна оплата праці зросла на 88,2 % або (9,6 тис. грн). Витрати на соціальні заходи збільшилися на 88,9 % (6848,0 тис. грн), в т. ч. в розрахунку на одного працівника – на 86,9 % (на 2,1 тис. грн).

Показники ефективності використання коштів підприємства на оплату праці мали позитивну тенденцію: зарплатовіддача збільшилася на 19,1 % (на 1,6 грн), а зарплатоємність, відповідно, зменшилася – на 16,0 % (0,02 грн).

Соціальна політика ПрАТ спрямована на забезпечення необхідного рівня продуктивності праці персоналу, зменшення плинності кадрів, підвищення соціального захисту персоналу. За допомогою даних рис. 2.4 наведемо показники продуктивності праці та проаналізуємо їх динаміку.

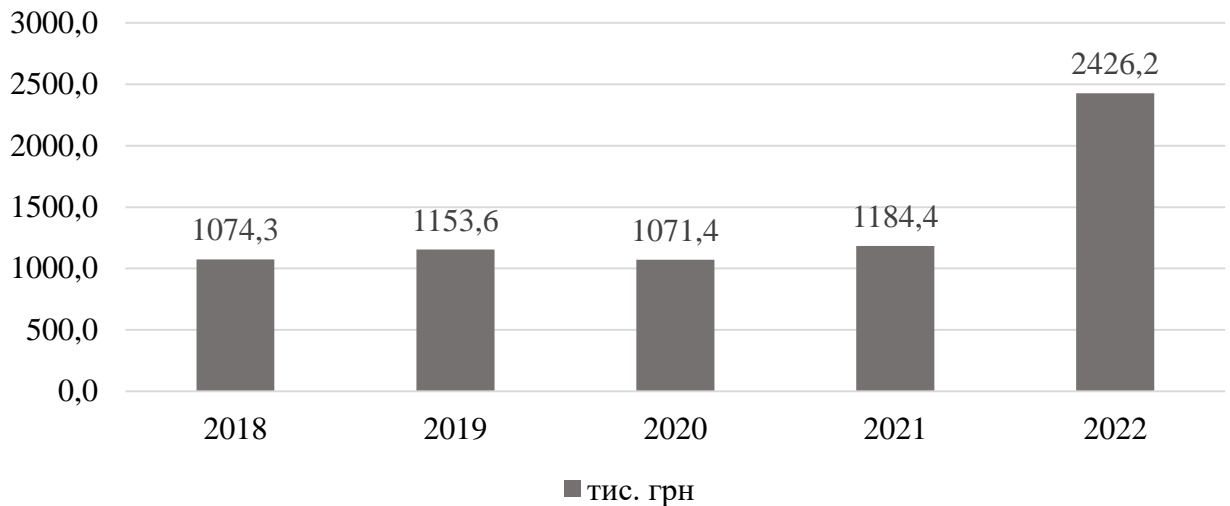


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці працівників ПрАТ, 2018-2022 рр.

Кожен працівник ПрАТ має можливість отримати додаткову професійну освіту, удосконалити навички та вміння, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку та навчання персоналу різних категорій. З цією метою систематично проводиться оцінка рівня компетентності персоналу, в т. ч. керівників, а також – спеціалізоване навчання, в т. ч. – тренінгове навчання, інструктажі тощо.

Соціальний пакет ПрАТ спрямований у переважній більшості на формування лояльності персоналу та забезпечення його базових потреб, і включає:

- разову матеріальну допомогу на оздоровлення працівників всіх категорій;
- матеріальну допомогу щодо оплати путівок для дітей (санаторії, табори в межах України);
- премії на професійні свята;

- матеріальну допомогу в разі одруження;
- матеріальну допомогу при народженні дитини / дітей;
- матеріальну допомогу при виході на пенсію;
- матеріальну допомогу в критичних життєвих ситуаціях.

Нами зроблена спроба дослідити рівень розвитку творчого потенціалу керівників ПрАТ, використовуючи методи самооцінювання та зовнішнього оцінювання. З цією метою, нами були розроблені форми опитування, на основі підходів авторів [37-40], які виокремлюють підсистеми, що визначають розвиток творчого потенціалу. Серед опитаних був 1 представник вищого організаційного рівня, 1 – вищого середнього рівня, 2 – нижнього середнього рівня, 6 – оперативного рівня.

Результати соціологічного дослідження наведені за допомогою даних табл. 2.11. (якість оцінювалася за 5-ти бальною шкалою).

Таблиця 2.11

Результати самооцінювання розвитку підсистем формування творчого потенціалу особистості: підсистема спрямованості, 2023 р.

Склад підсистем	Категорії опитаних									
	В. о.	В. с.	Н.р.		О. р.					
			1	2	1	2	3	4	5	6
- позитивне уявлення про себе	4	4	5	3	5	5	3	4	5	4
- адекватна самооцінка	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4
- творчий інтерес	4	4	3	3	2	3	2	4	4	4
- допитливість	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
- потяг до пошуку нової інформації	4	3	5	4	3	3	3	4	3	4
- мотивація досягнень	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4
Середнє значення	4,3	3,7	4,2	3,2	3,8	3,7	3,2	4,0	4,0	3,8
Середнє значення в групі	4,3	3,7	3,7		3,8					

*Примітка: в. о. – вищий організаційний рівень;
в. с. – вищий середній рівень управління;
н. р. – нижній рівень управління;
о. р. – операційний рівень управління.*

Отже, за результатами самооцінювання власного творчого потенціалу за підсистемою спрямованості, у керівництва ПрАТ наступні результати: керівник підприємства в середньому оцінив рівень розвитку власної спрямованості на 4,3 бали з 5-ти; його заступник – на

3,7 балів; керівники нижчого рівня управління – на 4,2 та 3,2 (кожний з опитаних) – в середньому – 3,7 бали і операційні керівники – в середньому на 3,8 бали.

Те ж саме опитування було проведене серед цих же керівників, але тепер, їм необхідно було оцінити колегу (результати в табл. Г.1 додатку Г). Так, ми отримали вищі аналогічні показники, ніж при самооцінці: у директора – 4,7, у заступника – 4,5 балів; середнє значення по нижчому рівню керівництва – 4,7, що на 1 бал перевищує значення самооцінювання; середнє значення по оперативному керівництву – 4,1 бал.

Далі проводилося аналогічне дослідження відносно розвитку підсистеми характерологічних особливостей (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати самооцінювання розвитку підсистем формування творчого потенціалу особистості: підсистема характерологічних особливостей, 2023 р.

Склад підсистем	Категорії опитаних									
	В. о.	В. с.	Н.р.		О. р.					
			1	2	1	2	3	4	5	6
- сміливість, готовність до ризику	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4
- самостійність	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4
- ініціативність	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
- упевненість у власних силах та компетентності	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4
- цілеспрямованість, наполегливість	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4
- уміння довести працю до кінця	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4
- працелюбність	5	5	4	3	3	5	3	4	4	5
- емоційна активність	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5
Середнє значення	4,5	4,1	3,8	3,6	3,8	4,3	3,5	4,0	4,0	4,1
Середнє значення в групі	4,5	4,1	3,7		3,9					

Отже, знову таки керівник ПрАТ оцінює систему власних характерологічних особливостей на 4,5 бали, найменший оцінивши власну емоційну активність; заступник – на 4,1 бал, найнижче оцінивши власну ініціативність та упевненість у власних силах, компетентності; керівники нижчого управлінського рівня – в середньому – на 3,7 бали, серед слабких

місце: ініціативність, самостійність, цілеспрямованість, наполегливість; оперативні керівники – в середньому на 3,9.

Згідно перехресного опитування, дані показники змінилися наступним чином: оцінювання рівня розвитку характерологічних особливостей директора оцінено на 4,9 балів, заступника – на 4,5; керівників нижчого управлінського рівня – в середньому – на 4,3 бали, операційних менеджерів – на 3,9 бали.

Наступним етапом – дослідження відносно розвитку підсистеми творчих умінь (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати самооцінювання розвитку підсистем формування творчого потенціалу особистості: підсистема творчих умінь, 2023 р.

Склад підсистем	Категорії опитаних										
	В. о.	В. с.	Н.р.		О. р.						
			1	2	1	2	3	4	5	6	
- проблемне бачення	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
- здатність до висування цікавих ідей	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	
- здатність до дослідницької діяльності	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4	
- розвинута уява, фантазія	3	4	4	4	2	3	4	2	2	4	
- здатність виявляти протиріччя	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	
- здатність до подолання інерції мислення	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	
- уміння аналізувати, інтегрувати та систематизувати інформацію	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
- здатність до ефективного міжособистісного спілкування	4	4	5	4	2	5	5	4	4	5	
Середнє значення	4,0	4,4	4,3	4,0	3,1	3,6	4,0	3,5	3,5	4,1	
Середнє значення в групі	4,0	4,4	4,1		3,6						

Отже, керівник ПрАТ оцінює систему власних творчих вмінь на 4,0 бали, найменше оцінивши власну здатність до фантазування, висування нестандартних ідей та здібності до дослідницької діяльності, а за результатами перехресного опитування – 4,5 (табл. Г.3, додаток Д); заступник – на 4,4 бали (результати перехресного опитування – 4,5 бали); керівники нижчого управлінського рівня – в середньому – на 4,1 бал (перехресного опитування – 4,5 балів), серед слабких місць: здатність до дослідницької діяльності;

оперативні керівники – в середньому на 3,6 бали (проблеми з уявою, всуванням оригінальних ідей, інерція мислення), а за результатами другого опитування – 3,9 балів.

Завершальним є дослідження відносно розвитку підсистеми індивідуальних особливостей психічних процесів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Результати самооцінювання розвитку підсистем формування творчого потенціалу особистості: підсистема індивідуальних особливостей психічних процесів, 2023 р.

Склад підсистем	Категорії опитаних									
	В. о.	В. с.	Н.р.		О. р.					
			1	2	1	2	3	4	5	6
- напруженість уяви, альтернативне мислення	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
- дивергентність мислення	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
- точність мислення	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4
- асоціативність пам'яті	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
- цілісність та самостійність сприйняття	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
- пошуково-перетворювальний стиль мислення	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4
Середнє значення	4,5	4,5	4,3	4,3	3,9	3,9	4,0	3,8	3,9	4,1
Середнє значення в групі	4,5	4,5	4,2		3,8					

Директор ПрАТ оцінює систему індивідуальних особливостей психічних процесів на 4,5 бали (слабке місце – дивергентність мислення); заступник теж – на 4,4 бали (зазначивше те ж саме слабе місце); керівники нижчого управлінського рівня – в середньому – на 4,2 бали, серед слабких місць: асоціативні можливості пам'яті; оперативні керівники – в середньому на 3,8 бали (проблеми асоціативністю пам'яті, пошуково-перетворювальним мисленням, дивергентністю та точністю мислення).

Результати перехресного опитування, традиційно дали кращі результати (табл. Г.4, додатку Г).

Загалом проведене дослідження творчого потенціалу частини керівного складу підприємства виявило середній рівень розвитку творчого потенціалу, з перспективою розвитку, адже по більшості опитаних показник був значно

вище середнього рівня. Самооцінювання давало дещо нижчі показники, що свідчить про високий рівень самокритичності опитаних.

Загалом удосконаленню необхідно піддати виявлені проблемні зони, при чому, не зважаючи на результати перехресного опитування, вважаємо за доцільне за основу брати саме результати самооцінювання.

Висновки до розділу 2.

1. Підприємство є відомим виробником пива та безалкогольних напоїв, квасу, що завдяки якості продукції та ефективної поведінки у бізнес-середовищі, відоме не лише на вітчизняному, але й зарубіжному ринках. Місія, стратегічні цілі та завдання, цінності підприємства націлені на задоволення потреб різноманітних груп споживачів на основі надання якісної продукції дотримуючись національних традицій виробництва.

2. Підприємство має виважені стратегії: корпоративну, маркетингову, функціональні та, зокрема, стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства. При цьому застосовується підхід до управління, заснований на децентралізації. Чіткість визначення та розподілення повноважень та відповідальності за управлінськими рівнями в поєднанні з командною роботою дає, на наш погляд, очевидні позитивні результати.

3. Аналіз економіко-технічних показників виявив позитивні тенденції по всіх напрямках дослідження: збільшення чисельності персоналу, при збереженні постійного колективу (коефіцієнт плинності кадрів – 10,0 %); зростання ефективності його використання (зарплатовіддачі та продуктивності праці); збільшення середньорічної вартості основних та оборотних засобів та ефективності їх використання; зростання показників фінансової ефективності діяльності та показників фінансової стійкості, незалежності та ліквідності.

4. Щодо аналізу ситуації з розвитком творчого потенціалу у керівного

персоналу підприємства, з'ясовано: позитивні тенденції у розвитку факторів, що сприяють / підтримують формування творчого потенціалу (освітнього рівня, матеріального стимулювання та соціального забезпечення); також за результатами соціологічного дослідження, проведеного серед представників керівного персоналу (10 осіб), у менеджерів наявний розвинутий творчий потенціал на рівні вище середнього.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування сприятливого середовища для розвитку творчої активності

Для формування та розвитку творчої активності необхідна дія як внутрішнього джерела творчості – творчий потенціал, що зокрема проявляється через інтелектуальну активність та створення сприятливих зовнішніх умов.

Зазначимо, що ми розглядаємо творчий потенціал керівника як інтегровану якість, яка виражає можливість менеджера до творчої реалізації, самореалізації та саморозвитку.

Дослідники акцентують увагу на тому, що для того, щоб дієво та гармонійно формувати творчу пізнавальну активність індивідів, необхідно [41, с. 7-8]:

- визначити цілі діяльності, які до того ж мають мати соціальний, дидактичний, психологічний та виховний напрямок;
- дотримуватися певних умов: сприймати індивідуальність працівника як даність;
- упроваджувати стимулювання диференційованої пізнавальної діяльності персоналу;
- використання сучасних інтерактивних методів навчання та презентації власних ідей.

Як зазначає С. Сисоєва, – творча особистість формується, розвивається лише через творчу діяльність, ефективні комунікації, і при цьому характеризується ступенем власної соціально-активної включеності у дані суспільні відносини [42, с. 125].

Отже, визначимо можливі шляхи формування творчої особистості менеджера (рис. 3.1).

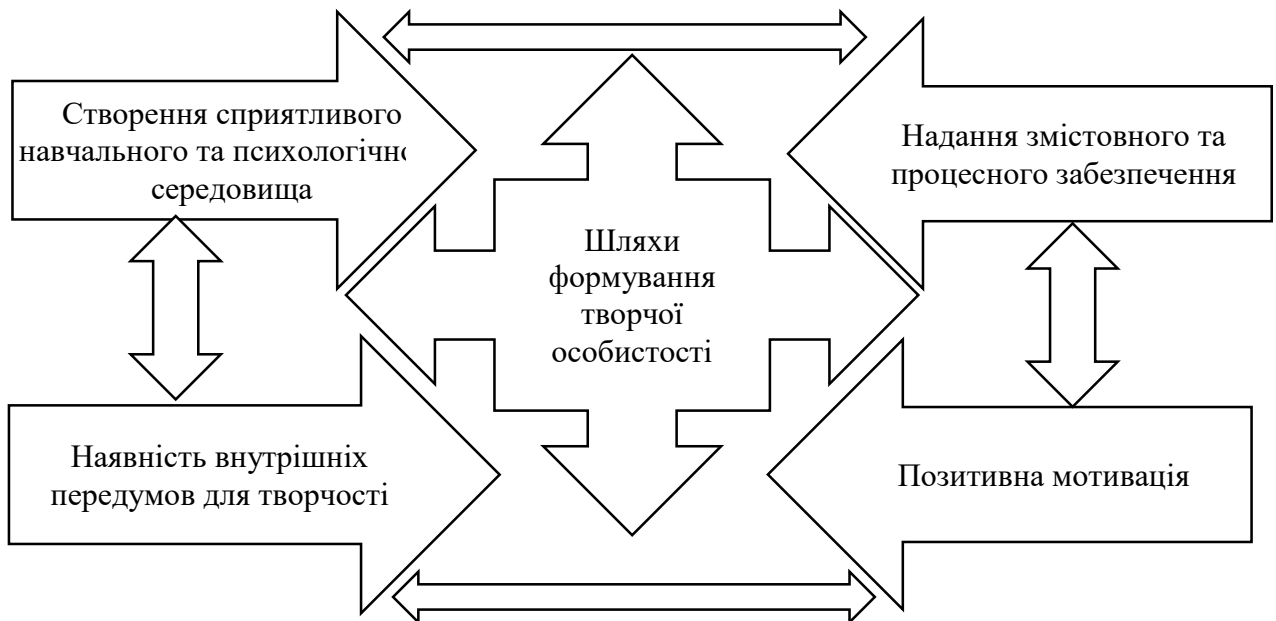


Рис. 3.1. Шляхи формування творчої активності менеджерів, пропонувані для підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 43, с.94]

На наш погляд, формувати та розвивати творчі здібності персоналу можливо лише, якщо, у першу чергу, буде створений сприятливий морально-психологічний мікроклімат та навчальне середовище, що сприятиме, на наш погляд, розкриттю та розвитку творчих можливостей завдяки:

- створенню комфортного психологічного середовища;
- підтримка спрямованості на творчу діяльність;
- забезпечення умов для прояву творчих компетентностей;
- переваження демократичного стилю спілкування партнерських відносин, співпраці;
- особистого прикладу щодо застосування творчих методів та розв'язання творчих завдань.

Розвиток творчої складової менеджера також базується на внутрішніх індивідуальних передумовах для творчої діяльності:

- якостях, що характеризують творчу особистість (ініціативність,

самостійність, дивергентність мислення, пошук нового, креативність тощо) – ті, які ми досліджували у підрозділі 2.3;

- готовності менеджера до творчої діяльності, розуміння її сутності;
- загальна спрямованість на творчу діяльність (при підтримці та заохоченні вищого керівництва, колективу загалом);
- сформованість ключових професійних управлінських компетентностей.

Зазначимо, що як виділяють Лукановська А. В. та Моляко В. О., всі основні характеристики творчої поведінки та творчості загалом (відкритість, уява, креативність, гнучкість тощо) формуються лише у процесі активної діяльності особистості [44, с. 68; 45, с. 225]. Тому задля активізації творчої розумової діяльності необхідно забезпечити змістове та процесуальне забезпечення:

- більше ставити перед менеджерами завдань, які вимагають творчого підходу при їх виконанні;
- поєднання індивідуального, групового та фронтального виконання завдань та способів прийняття рішень;
- набуття практичного досвіду виконання творчих завдань.

При цьому забезпечити позитивну мотивацію менеджера можна через:

- зміст завдань, які ставляться перед ними;
- способи організації діяльності;
- усвідомленість результатів творчої діяльності;
- своєчасну оцінку діяльності менеджера, надання ефективного зворотного зв'язку.

Отже, керівники всіх рівнів, але звісно, починаючи з найвищого, мають створити в колективі творче середовище. Саме у такому середовищі формується та розвивається особистість, з актуальними на сьогоднішній день характеристиками: активна, з адекватною самооцінкою, щира, щедра, з розвинутою свободою суджень, мислення тощо.

В такому середовищі [46]:

- не працюють, а творять, при цьому не чекають вказівок вищого керівництва;
- а ньому переважає добра воля на наказами;
- ініціативу не страшно проявляти – це звичайний стиль діяльності та взаємодії;
- немає догм – є проблеми, які необхідно спільно та активно вирішувати;
- висока мотивація та самомотивація діяльності, що зазвичай супроводжується позитивними емоціями, емоційним підйомом, бажанням творити задля власного самовираження та підлеглих, отримуючи від цього задоволення власних мотиваційних потреб;
- всі, в т. ч. і менеджер, знають, що їх праця потрібна, завжди буде належним чином помічена і високо оцінена як в колективі, так і вищим керівництвом.

Отже, з метою створення творчого середовища, пропонуємо менеджерам різних рівнів досліджуваного підприємства сконцентруватися на наступних ознаках власного стилю керівництва (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані складові стилю лідерства для менеджерів підприємства,
2024-2028 рр. [сформовано на основі 47, с. 31]**

Елементи взаємодії з підлеглими	Характеристика складової
1	2
Постановка цілей	Цілі – результат групового обговорення та бачення
Розподіл завдань	Є право обрання завдань, має бути обґрунтована зміна / відмова від завдання, підкріплюватися консультацією. Від завдання не просто можна відмовитися – його заміняють
Прийняття рішень	Групове із застосування творчих методів
Спосіб доведення рішень	Не наказовий, більше як «затверджена пропозиція»
Оцінка роботи	Обґрунтовані, об'єктивні критерії оцінювання, дотримання правил надання похвали та конструктивної критики
Трудова атмосфера	Вільна атмосфера, згуртованість та взаємодовіра
Розподіл відповідальності	Завжди розподіляється разом із завданнями та повноваженнями
Ставлення до ініціативності	Позитивне, повна підтримка ініціативної поведінки
Згуртованість	Високий рівень, низька плинність кадрів, на природному рівні

1	2
Підбір, відбір кадрів	Компетентність, різнобічний досвід та кругозір, самостійність мислення – характеристики на які в першу чергу звертається увага
Ставлення до незнання чогось	Самонавчання, врахування критики, сприяння розвитку підлеглих
Стиль спілкування	Відкритий, дружній
Характер взаємовідносин з підлеглими	Рівний з усіма, відкритий, дружній, власний рівень емоційного самоконтролю високий
Інтерес до завдань та загалом власної діяльності	Високий
Інтенсивність та якість роботи	Інноваційність та оригінальність результатів
Ставлення до дисципліни	«Розумна» дисципліна (враховує особистісні фактори та ситуацію)
Ставлення до діяльності	Продовження діяльності, навіть за умови відсутності вищого керівництва
Мотивація	Систематичне використання різноманітних стимулів
Моральний вплив на підлеглих	Заохочує розкриття потенціалу, підтримує віру в себе та виступає за те, щоб підлеглі не боялися помилитися, а боялися марно провести власний робочий час

Отже, на наш погляд, лише керівники з демократичним стилем управління можуть стимулювати, активізувати підлеглих, спонукаючи їх до, в т. ч. творчої діяльності, забезпечуючи при цьому збіг особистих, колективних та суспільних інтересів. Саме такий керівник може створити сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу, основними характеристиками якого є висока мотивація діяльності, свобода та активність.

Однак, на наш погляд, робота управлінця не може стати творчою, якщо у нього не розвинені / слабо розвинені [48; 49; 50]:

- спостережливість (комплексне відображення предметів і явищ та їх динаміки в уяві);
- уява, фантазія (допомагає сформулювати оригінальне рішення);
- цілісне мислення (що охоплює одночасно багато елементів, одним з яких є критичність осмислення);
- дисоціація – дедукції та асоціація – індукція.

Визначимо найважливіші завдання навчання професійному творчому мисленню (рис. 3.2).

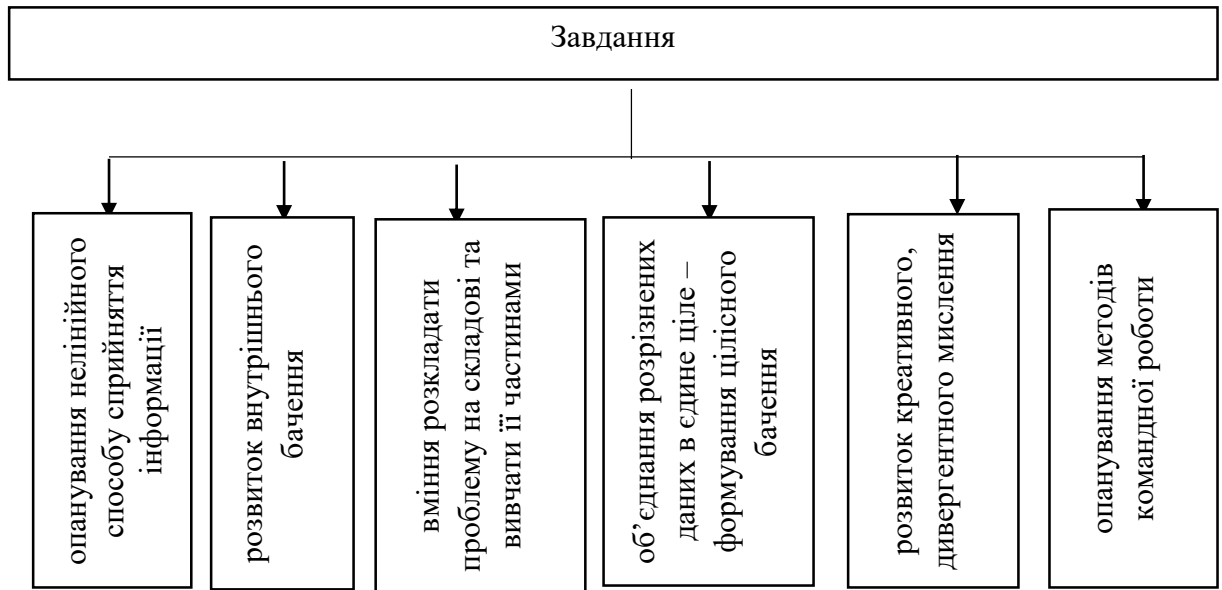


Рис. 3.2. Найважливіші завдання навчання професійному творчому мисленню менеджерів ПрАТ, 2024-2028 рр. [власна розробка]

На нашу думку, ефективний сучасний менеджер має вміти мислити у різних площинах. Ознаки такого мислення, які у підсумку сприяють розвитку творчого потенціалу, наступні [51]:

- 1) дивергентність – вміння знайти максимальну кількість варіантів розв’язання задачі;
- 2) латеральність – здатність віднаходити максимально оригінальне, небанальне рішення;
- 3) естетичність – талант робити «ідеально, красиво»;
- 4) системність – грамотне синтезування і вміння отримувати ефект синергії – ціле більше за суму його компонентів;
- 5) інсайтність – вміння помічати власні інсайти та формувати їх в ідеї.

Стимулюванню розвитку творчого потенціалу сприяє рівень розвитку підприємства. Якщо розглядати даний аспект з позицій концепції спіральної динаміки, згідно якої кожен наступний рівень розвитку характеризується

більш високому особистому розвитку менеджерів та персоналу загалом [53; 54].

Наразі ознаки діяльності ПрАТ вказують на те що підприємство знаходиться на помаранчевому рівні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Наявний та пропоновані рівні розвитку ПрАТ, згідно концепції циклічної динаміки, 2018-2022 рр., 2024-2028 рр.

[власна розробка на основі 55; 56]

Рівень	Маркер	Мотиви	Переконання, цінності
2018-2022 рр.			
Помаранчевий	Амбіції	<ul style="list-style-type: none"> - керівництво йде на ризик; - системне покращення продуктивності праці; - керується критичним та раціоналістичним мисленням; - головне в системі самомотивації персоналу – дотримання власних інтересів та виграшу. 	Нормальним є життя та діяльність в умовах змін та високої конкуренції
2023 р.			
Зелений	Взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтуєнтація на взаємодію, спільну діяльність та відповідальність; - добробут колективу, команди – займає провідне місце; - прагнення до спільного росту та розвитку; - в пріоритеті не конкуренція, а відкритість та довіра. 	Цінності: рівність, залученість, гуманізм, довіра та взаємодія
2024-2028 рр.			
Жовтий	Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> - ефективна адаптація до змін; - системне мислення та бачення; - широке застосування творчих методів; - оригінальність, інноваційність рішень; - акцент на зростанні, самоорганізації, управління ефективністю системи. 	Свобода дій з невідступним та добровільним дотримання цінностей підприємства всім персоналом

На останок наведемо рекомендовані фактори створення творчої атмосфери в колективі, яка допомагає розвивати творчий потенціал у всього колективу (табл. 3.3).

Фактори розвитку творчості персоналу, які рекомендовано враховувати менеджменту ПрАТ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 55, с. 154-156]

Фактор	Зміст	Характеристика
«Свіжість»	Передбачає наявність продуманих, обґрунтованих та спланованих нових факторів та стимулів, що впливають на зміну професійного життя, ставлення до ініціативності та креативності, з метою створення можливостей для виникнення неординарних точок зору	Менеджери будь яких рівнів мають не чекати зовнішнього стимулювання, а мотивувати себе до пошуку новизни: інформації, методів, технології тощо. У підсумку отримується нова ідея, рішення, система, що в свою чергу, народжує потік ідей, створюючи конкурентні переваги
«Теплиця»	Формування середовища, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються та «вирублюють» на самому початку	Захищаються та вирощуються «свіжі» ідеї, з моменту їх появи – увага, підтримка, допомога, включення
Реальність	Обов'язковість втілення ідей у життя	Створення прототипів, експериментальних рецептів, технологій – їх апробація
Енергія	Активність та позитивність емоціональної енергетики	Захоплення завданнями, натхнення, цілеспрямованість та відданість у досягненні цілей
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників, які дають сигнал перейти або до аналітичного, критичного режиму, або до креативного, творчого	Межа між аналітичним та творчим режимами має бути чіткою. Не можна вдаватися до крайнощів
Сміливість	Сміливість – не завжди вроджена характеристика, за правильного менеджменту вона може бути вихована, наприклад через надання більшої свободи.	Сміливі ідеї створюють сміливі, неординарні люди. Тому саме такий персонал відіграє важливу роль в генерації та реалізації інноваційних ідей

Отже, для забезпечення розвитку творчого потенціалу менеджерів та персоналу загалом, необхідно, перш за все створити належні сприятливі умови для творчого, вільного та креативного пошук, виявлення ініціативи; підкріплювати розвиток у даному напрямку стимулюванням креативних підходів та проактивного ставлення до трудової діяльності; демонструвати власний приклад; застосовувати у переважній більшості демократичний стиль керівництва та дотримуватися культури менеджменту.

3.2. Методи розвитку творчого потенціалу менеджерів

На наш погляд, виходячи з того, що будь-яка особистість, тим більше, управлінський персонал, є різнобічними особистостями (з власними: ціннісною сферою, потребами, інтересами, життєвими орієнтаціями тощо), у контексті дослідження шляхів реалізації творчого потенціалу дослідниками було виокремлено 10 стратегій, які допомагають не лише розвинути власну креативність, творчість, але й забезпечують умови для самореалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропоновані поведінкові стратегії для менеджерів ПрАТ, 2024-2028 рр.

[сформовано на основі 57, с. 208]

Стратегія	Характеристика
Стратегія життєдіяльності	реалізується через дотримання цінностей: здорового способу життя, достатності матеріального забезпечення, відпочинку
Процесуально-змістова стратегія	передбачає інтерес до процесу та змісту діяльності, що впливає з проактивності, готовності залучатися до різних процесів
Стратегія творчості	задоволення прагнення творити, готовності до генерації та втілення ідей
Стратегія життєствердження	оптимістичне ставлення до світу та власної трудової діяльності, зокрема; передбачає віру в себе, вміння отримувати задоволення від праці, емоційну активність
Стратегія досягнення	проявляється у максимальному прояві професійних та особистих компетентностей, постійному самоудосконаленні та поширенні здобутого досвіду та знань
Комунікативна стратегія	проявляється у прагненні та забезпеченні комунікативної взаємодії, що характеризується розвиненим рівнем емпатії, вмінням ефективно слухати
Когнітивна стратегія	спрямована на здобуття нових знань, нової інформації пізнавального характеру
Соціальна стратегія	забезпечення реальної приналежності до певної соціальної групи та активна діяльність в ній, в т. ч. враховуючи принципи командної роботи та гуманізму
Стратегія саморозвитку	передбачає саморозвиток в різних напрямках: професійному та духовному, застосування рефлексії
Морально-етична стратегія	орієнтація у власній діяльності на етичні норми життя та етику ділових відносин

Далі запропонуємо конкретні способи розвитку творчих здібностей менеджерів ПрАТ [58; 59]:

1) реально вірити в себе – все чого досягає людина – так чи інакше справи її рук;

2) активізувати власну допитливість та цікавість – погляд на речі, ідеї, події, рішення комплексно. Забезпечити вільне мислення, адже інновації головним чином з'являються у результаті об'єднання несхожих речей чи неперевірених теорій, гіпотез. Вільне мислення дозволяє генерувати більше ідей та створювати середовище для дослідження чогось нового;

3) розширювати кругозір – найрізноманітнішими способами, навіть тими, які, на перший погляд, не стосуються діяльності (читання класичної літератури, перегляд старих фільмів тощо). Тут, в першу чергу, варто звернути увагу на напрямки, теми, які завжди обходилися стороною;

4) записувати власні думки та ідеї – коли людина пише від руки, то її мозок працює дещо іншим чином, ніж коли вона друкує або просто залишає думки при собі, адже процес письма веде до кращого засвоєння та розуміння інформації;

5) систематичність діяльності – навіть, якщо у людини нема натхнення, це не означає, що треба відкласти прийняття рішення, пошуку шляхів вирішення проблеми тощо;

6) оточення та максимальне спілкування з «правильним оточенням» – людьми, які сповідують аналогічну активну та оптимістично-творчу життєву позицію;

7) для активізації творчого мислення необхідно періодично забезпечувати собі «місце та час» – осмислення, пропрацювання певної проблеми, ідеї без сторонніх та поспіху;

8) пошук почуття «трепету» – проведення вільного часу на природі, споглядання на красу сходу сонця, квітки, птаха тощо, слухання гарної музики тощо – надихає та стимулює творче мислення на несвідомому рівні;

9) активний спосіб життя.

Також для активізації власного креативного мислення та колег пропонуємо застосування наступних методів генерації творчих ідей:

- 1) методу мозкового штурму;
- 2) методу Делфі;
- 3) методу Кроуфорду;
- 4) метод номінальної групи (NGT);
- 5) діаграму спорідненості.

Розглянемо детальніше дані методи. Основні вимоги до правильного застосування методу мозкового штурму наведемо за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Характеристика пропонованого методу активізації творчого мислення:
мозковий штурм, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 60; 61]**

Елемент	Характеристика
Мета	отримати якомога більше ідей без оцінювання можливості їх реалізації
Що необхідно?	1) заздалегідь попередити учасників про тему, місце, час та тривалість зустрічі; 2) всіх зібрати за столом
Правила	1) заборона на оцінку та знецінення ідей (в творчому процесі – це недоречно), дискусії; 2) управління мозковим штурмом – після озвучення ідеї надається час для задавання учасниками уточнюючих запитань (відповіді мають бути точними); якщо під час уточнень виникає ідея – її озвучувати неможна поки всі уточнюючі запитання не будуть задані; висловлення думки відбувається за правилом піднятої руки; 3) всі ідеї мають бути записані (автор теж зазначається), по можливості в подальшому об'єднані; 4) на завершення – подяка та озвучення ідеї, яку приймає керівництво з обов'язковим обґрунтуванням причини
Цінності	Немає «моєї», «твої» ідеї – є наші. Атмосфера має значення

Метод Дельфі – це метод структурованої комунікації, який спирається на групу експертів. Він ґрунтується на принципі, що прогнози, рішення від структурованої, експертної групи осіб є більш точними. Експерти відповідають на запитання анкети у два або більше раунди. Після кожного раунду ведучий надає анонімний підсумок прогнозів / рішень експертів, а також роз'яснення, які експерти можуть зазначити [62].

Отже, експерти можуть переглянути власні (попередні) відповіді у світлі відповідей інших членів групи. Зазвичай під час описаного процесу, діапазон рішень зменшується і група наближається до «вірної, спільної» відповіді.

Основні вимоги до правильного застосування методу методу Делфі наведемо за допомогою табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Характеристика пропонованого методу активізації творчого мислення:
метод Делфі, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 62; 63]**

Елемент	Характеристика
Мета	зібрати інформацію, що в подальшому буде використана для досягнення консенсусу, згоди експертів з визначеного питання
Організаційні особливості	1) залучення експертів: внутрішніх, зовнішніх; 2) експерти – фахівці з проблемного питання; 3) анонімне висловлення думок, пропозиція рішень; 4) контролювання інформаційних потоків; 5) недопущення панельних дискусій; 6) зворотній зв'язок – експерти можуть коментувати пропозиції, прогнози учасників та змінювати власні; 7) наявність фасилітатора – збирає думки через анкети, відповіді аналізуються та визначаються спільні і суперечливі

Метод Кроуфорду являє собою письмовий варіант методу «мозкового штурму», заснований на анкетуванні, що дозволяє досягти анонімності учасників заходу. Доречний у застосуванні при наявності конфлікту в групі, що висуває ідеї.

Письмові варіанти методу «мозкового штурму» можна проводити двома способами (рис. 3.3):

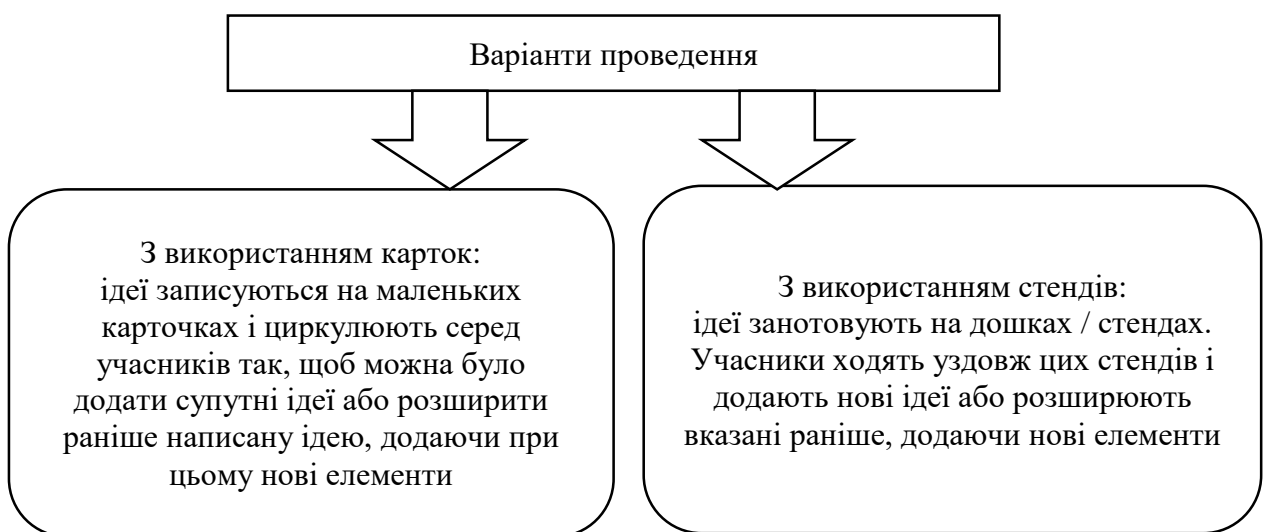


Рис. 3.3. Способи проведення генерування ідей з використанням методу Кроуфорда, пропоновані для ПрАТ, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 57, с. 208]

Наступний пропонований метод стимулювання критичного мислення є метод номінальних груп. Метод NGT – базується на методі групового мозкового штурму. Є структурованим методом, який охоплює 3 етапи [65]:

1 етап: учасники самостійно працюють над генерацією ідей (можуть записувати їх на папері, замальовувати тощо);

2 етап: учасники презентують власні ідеї всій команді;

3 етап: команда обговорює та ранжує озвучені ідеї на основі прийнятої системи оцінювання.

Особливості застосування методу номінальної групи наведемо за допомогою табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Характеристика пропонованого методу активізації творчого мислення: метод номінальної групи, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 65; 66]

Етап	Характеристика
Вступ	- фасилітатор ознайомлює з технікою номінальної групи; - озвучує мету спільного обговорення
Генерація «тихих» ідей	- кожен учасник обмірковує власні ідеї щодо теми обговорення / проблеми; - записує їх на папері / цифровій платформі; - етап триває близько 10 хв.
Обмін ідеями	- презентація кожним членом групи власної ідеї
Уточнення ідей	- вся команда обговорює кожну ідею; - задають уточнюючі запитання (для розуміння того чи всі розуміють означені ідеї); - триває 30-45 хв. Умова – без критики чи осуду.
Рейтинг ідей	- члени команди отримують певну кількість голосів / балів (від 1 до 5); - визначаються пріоритетні ідеї і визначають корисні / популярні ідеї.
Підсумкове обговорення	- уточнюють ідей з найвищим рейтингом; - спільне формування найоптимальнішого рішення

Ще одним пропонованим методом активізації творчої активності менеджерів та персоналу є діаграма спорідненості – інструменту візуалізації, за допомогою якого можна представити складну інформацію та легко зрозуміти її, при цьому відбувається організація та групування великої кількості інформації / даних, на основі спільного пошуку зв'язку / схожості.

Щоб створити діаграму спорідненості, необхідно зібрати всі дані щодо ідей / проблеми, далі – згрупувати їх у категорії. Переваги застосування методу

діаграми спорідненості наведемо за допомогою даних рис. 3.4.

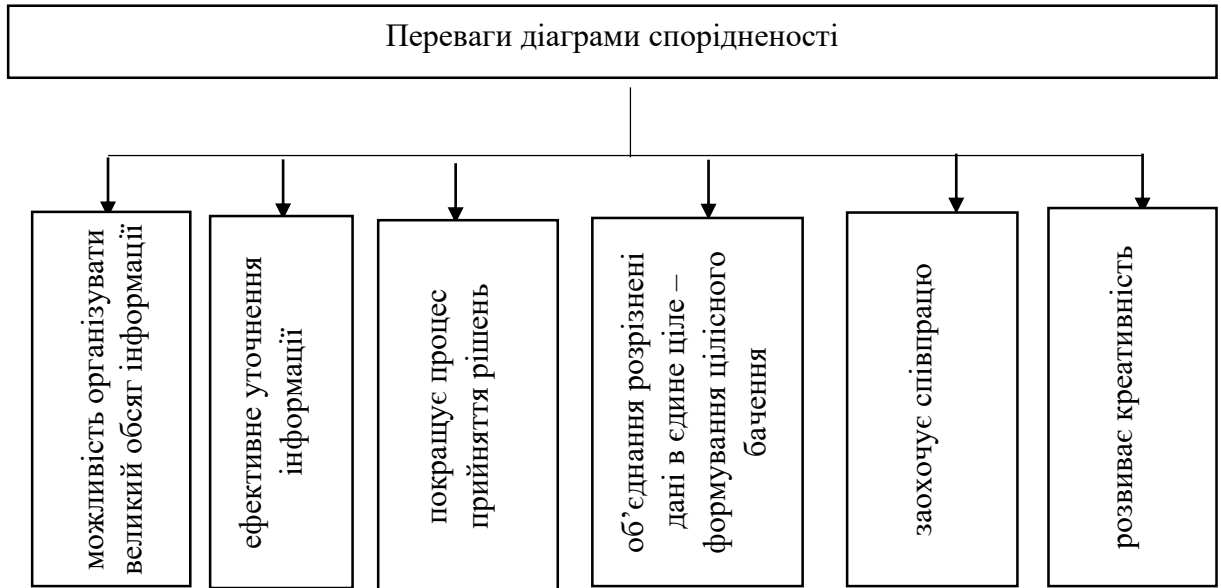


Рис. 3.4. Переваги застосування методу діаграми спорідненості, пропонуваного для ПрАТ, 2024-2028 рр. [власна розробка]

Головні етапи та правила застосування діаграми споріднення наведемо за допомогою даних табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Етапи та правила застосування діаграми споріднення, пропонуваної для активізації творчого мислення менеджментом ПрАТ, 2024-2028 рр.

[розроблено на основі 67]

Елемент	Характеристика
1	2
Етапи	<ol style="list-style-type: none"> 1) визначення проблеми / теми; 2) збір даних, інформації; 3) запис ідей (на окремих картках); 4) групування подібних ідей (коли їх накопичилася достатня кількість); 5) позначення груп – описова назва групи; 6) об'єднання груп (споріднені групи розміщують поруч – це допомагає усвідомити зв'язки між групами); 7) визначення моделі, зв'язків; 8) формування остаточної схеми – стрілками вказуються зв'язки між групами; 9) перегляд та удосконалення

1	2
Правила ефективного застосування	<ul style="list-style-type: none"> - долучення кожного до генерації ідей; - гнучкість – переміщення ідей / груп вітаються; - використання чітких описових заголовків; - застосування кольорового кодування, візуальних елементів; - не ускладнювати (діаграми мають бути легкими для розуміння; необхідно уникати ускладнень у вигляді великої кількості категорій або приміток)

Розвивати креативне мислення також доцільно, використовуючи спеціалізоване навчання, наприклад у таких формах:

- Бондар Т. Критичне і креативне мислення: ресурси і практики – безкоштовно [68];
- Станченко А. Як створити ефективне навчання за допомогою діджитал інструментів та сучасних тенденцій – 2500 грн / особу [69];
- Вебінар: Як активізувати власне креативне мислення (безкоштовно) [70].

Також пропонуємо для ознайомлення наступні книги (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Рекомендована література для активізації творчого, креативного мислення менеджерів, 2024-2028 рр.

Автор та назва	Фокус	Вартість, грн
1	2	3
Лескі К. Книга Креативність як шторм. Київ: ArtHuss, 2022. 144 с.	Пояснює як можливо подолати «блок чистого аркуша», плутанину, бентегу та сумнів та знайти істини в нескінченному штормі хаотичних ідей	245,0
Еннс Б. Успіх без пітчингу. Маніфест. Київ: ArtHuss, 2021. 240 с.	Містить 12 кроків (у формі прокламацій), які власники стартапів можуть зробити, щоб відірватись від конкурентів (за багатьма показниками), не жертвуючи при цьому власним баченням, часом (на написання довгих пропозицій).	240,0
Льюрік М., Томмен Ж.-П., Лайфер Л. Дизайн-мисленнєве життя. Практичний посібник. Київ: ArtHuss, 2021. 256 с.	Допомагає ініціювати зміни через самовдосконалення та сміливе мислення, дії та активне використання свої можливостей	520,0

1	2	3
Барнет Б., Еванз Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. Київ: Наш Формат, 2018. 224 с.	Пропонує важливі інструменти, які допоможуть спроектувати змістовне, наповнене життя, у якому особистість, її переконання та робота не суперечитимуть одне одному.	250,0
Маєр Д. WORKFLOW. Практичний посібник до творчого процесу. Київ: ArtHuss, 2020. 304 с.	Ефективний інструмент, який допоможе розбити проєкт на етапи / фрагменти, розвести у своїй голові ролі митця, критика й менеджера, збалансувати рацію й емоцію	560,0
Разом, грн	-	1815,0

Отже кошторис запропонованих заходів орієнтовно наступний обсяг (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Кошторис запропонованих заходів з розвитку креативного мислення у менеджерів, 2024 -2028 рр.

Стаття витрат	Витрати, грн
Велика магнітна дошка	10300,0
Навчання креативним технологіям управління, розвиток креативного мислення	95000,0
Тематична література	2000,0
Разом	107300,0

Отже, загальний кошторисний розрахунок орієнтовно складе 107,3 тис. грн. В цю суму включене тренінгове навчання менеджерів підприємства – основна стаття витрат. На наш погляд, саморозвиток має бути обов’язково, але для поширення правильного досвіду розвитку творчого потенціалу, все ж таки пропонуємо навчання у професіоналів.

Оцінити економічний ефект на наступний рік, після реалізації пропозицій, важко, адже, най тривалішим процесом є зміна шаблону мислення та перехід на дотримання оновлених ціннісних орієнтирів. А от, соціальний ефект можна буде побачити одразу – він виявиться у зростанні інтересу до трудової діяльності, рівня залучення та задоволення від зайнятості, поліпшення морально-психологічного клімату та лояльності персоналу.

Про успішність проведеного дослідження свідчить успішна апробація результатів дослідження [70; 71].

Висновки до Розділу 3

1. Серед пропонованих шляхів розвитку творчої особистості менеджера запропоновано: формування та підтримка сприятливого середовища для функціонування та навчання; врахування та розвиток особистих передумов до творчості; створення позитивної мотивації та забезпечення процесу підтримки та розвитку: змістовне та процесне.

2. Охарактеризовані ознаки сприятливого середовища для розвитку творчої активності.

3. Визначені індикатори та зміст сприятливого стилю керівництва для розвитку креативності та творчості колективу, та самого менеджера.

4. Запропоновані першочергові завдання навчання професійному творчому мисленню менеджерів.

5. Запропонований перехід на більш сприятливий для розвитку творчого підходу та ефективності в сучасних динамічних умовах функціонування підприємства, рівень розвитку організації (жовтий).

6. Розглянуті та запропоновані до врахування менеджерами фактори формування та підтримки взаємодії, трудової діяльності колективу, які стимулюють розвиток творчості персоналу.

7. Визначені та запропоновані поведінкові стратегії, які сприяють розвитку творчого потенціалу менеджерів. А також методи, що стимулюють креативне мислення та збільшують залученість та професійний інтерес персоналу.

8. Додатковими засобами розвитку творчої активності є навчання на відповідних курсах, тренінгах, вебінарах – плановий кошторис 95,0 тис. грн; самонавчання та саморозвиток, в т. ч. за рахунок освоєння тематичної літератури – стартовий кошторис – близько 2,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Творча активність менеджера – представлена широким арсеналом емоційних, характерологічних та інтелектуальних особливостей, які створюють можливість діяти творчо в процесі трудової діяльності, не залежно від складності завдання. При цьому її основними ознаками: оригінальність, інноваційність, комунікативність, ціннісність, відсутність планованості, безкорисливість. Творча активність має 3 рівні розвитку.

2. Виокремлюють наступні основні методи розвитку творчого потенціалу менеджерів: фокальних об'єктів, мозкового штурму, синектичний, морфологічний аналіз. Серед важливих характеристик ефективного менеджера відзначають: відкритість новому досвіду / знанням; винахідливість; допитливість; здатність до дивергентного мислення / рішень.

3. Підприємство є відомим виробником пива та безалкогольних напоїв, квасу. Діяльність проваде на вітчизняному та зарубіжному ринках. Основна конкурентна перевага – якість продукції. Якість забезпечується: натуральністю сировини, інноваційності та сучасності технологій виробництва в поєднанні з автентичними рецептами. Фокус стратегічної діяльності націлений на задоволення різних категорій споживачів.

4. Підхід до управління – децентралізований, в поєднанні з чітким визначенням та розподіленням повноважень, відповідальності в поєднанні з командним менеджментом. Аналіз економіко-технічних показників виявив позитивні тенденції по всіх напрямках дослідження: збільшення чисельності персоналу – на 1,1 %, колектив є постійним (коефіцієнт плинності кадрів – 10,6% в 2022 р.); зростання ефективності його використання (зарплатовіддачі – на 1,6 % та продуктивності праці – більш, ніж у 2 рази); збільшення середньорічної вартості основних та оборотних засобів (відповідно в 2,3 та 2,1 пази; ефективності їх використання також зросла; зростання показників фінансової ефективності: чистий прибуток збільшився у 4,9 рази, рівень рентабельності – на 11 в. пт. (18,7 % у 2022 р.) та показників фінансової

стійкості, незалежності та ліквідності.

5. В досліджуваному підприємстві сформоване задовільне середовище щодо розвитку творчого потенціалу; за результатами проведеного дослідження серед менеджерів підприємства (10 осіб), виявлений рівень розвитку творчого потенціалу вище середнього.

Задля розвитку креативного мислення та творчого потенціалу керівного персоналу досліджуваного підприємства, нами запропоновано:

1. Вищим керівництвом та менеджерами різних рівнів формувати та підтримувати сприятливе середовище для взаємодії та навчання; враховувати та розвивати особисті передумови працівників до творчості; формування позитивної мотивації та забезпечення процесу підтримки та розвитку.

2. Забезпечувати наявність маркерів сприятливого середовища для розвитку творчої активності: ідеологія праці – «не працювати, а творити»; перевага власної волі над наказом; активний прояв ініціативи; відсутність догм; високий рівень мотивації та самомотивації; усвідомлення важливості власної праці та внеску.

3. Визначені індикатори та зміст сприятливого стилю керівництва для розвитку креативності та творчості колективу, та самого менеджера – головні ознаки даного стилю збігаються з ознаками демократичного стилю.

4. Запропоновані першочергові завдання навчання професійному творчому мисленню менеджерів, серед яких: нелінійне сприйняття інформації, розвиток внутрішнього бачення, вміння розділення проблеми та вирішення по частинам, системне бачення ситуації, цілісність, вміння креативно мислити вміння працювати в команді.

5. Запропонований перехід на більш сприятливий для розвитку творчого підходу та ефективності підприємства рівень розвитку організації – жовтий рівень – передбачає ефективну адаптацію до змін; системне мислення та бачення керівництва; широке використання творчих методів в управлінській та виробничій діяльності; оригінальність, нестандартність рішень; зростання, рівня самомотивації та самоорганізації.

6. Запропоновані до врахування керівниками фактори формування та підтримки взаємодії колективу («свіжість», «теплиця», реальність, енергія, сигналізування та сміливість), які стимулюють розвиток творчого потенціалу.

7. Визначені та запропоновані поведінкові стратегії, які сприяють розвитку творчого потенціалу менеджерів: життєдіяльності; процесуально-змістова; творчості; життєствердження; досягнення; комунікативна, когнітивна, соціальна та стратегія саморозвитку, морально-етична стратегія. А також методи, що стимулюють креативному мислення. та збільшують залученість та професійний інтерес персоналу: мозкового штурму; Делфі; Кроуфорду; номінальної групи (NGT); діаграма спорідненості.

8. Додатковими засобами розвитку творчої активності є навчання на відповідних курсах, тренінгах, вебінарах – плановий кошторис 95,0 тис. грн (може бути зменшена за рахунок інтенсивного самостійного навчання на безкоштовних вебінарах, онлайн-курсах тощо); самонавчання та саморозвиток за рахунок освоєння тематичної літератури – стартовий кошторис – близько 2,0 тис. грн. Загалом, в першу чергу очікується позитивний соціальний ефект, який в подальшій перспективі дає прямий позитивний вплив на економічні показники.