

**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

26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Креативне управління підприємством в умовах динамічного
бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гончаренко Аліна Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Наталія ЧЕРНІКОВА

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку підприємств, не залежно від їх форми власності, набуває актуальності креативне управління підприємством. Вітчизняні економісти та менеджери використовують сучасний світовий досвід в управлінні окремими підприємствами та цілими галузями. Але копіювання стратегій поведінки іноземних підприємств не завжди призводить до бажаних результатів, як правило, навіть за умов їх адаптації до вітчизняних реалій.

Трансформаційні процеси, що відбуваються у вітчизняній економіці, вимагають розробки таких підходів, які б задовольняли сучасні вимоги всіх учасників економічних процесів. Відповідність концепції креативного управління підприємством існуючим соціально-економічним відносинам в Україні суттєво впливає на ефективність системи управління підприємством в цілому, а також на їх та розвиток, що обумовлює актуальність обраної теми.

Питанням креативного управління приділено значну увагу у роботах таких зарубіжних вчених, як Дж. Гілфорд та Е. Торренс, які є його основоположниками. Серед сучасних вітчизняних дослідників можна назвати науковців: Т. В. Божидарнік, О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин, І. М. Підкамінний, О. І. Продіус, І. І. Свидрук та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: “Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України” (д. р. № 0118U005208) та “Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно-орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки” (д. р. №0122U201560).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення креативного

управління та його розвитку на підприємстві. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути існуючі підходи до категорії «креативний менеджмент» та визначити його роль в управлінні підприємством;
- дослідити сутність креативного управління та його значення у розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз системи управління досліджуваного підприємства та визначити рівень вмотивованості персоналу щодо креативної діяльності;
- розробити рекомендації щодо удосконалення існуючої системи управління підприємством з використанням креативних підходів;
- визначити ефекти від реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процеси креативного управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти креативного управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Одночасно, при написанні роботи були використані такі методи: структурно-логічний та категоріальний аналіз (з метою узагальнення та визначення суті окремих категорій); статистичного аналізу з використанням методів динамічних рядів, відносних величин, табличний та графічний методи (для наочності представлення даних), кореляційно-регресійного аналізу (з метою прогнозування на перспективні періоди) та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо креативного управління підприємством в сучасному бізнес-середовищі. Це

знайшло відображення у наступному:

набули подальшого розвитку:

модель креативного управління підприємством на основі формування креативного середовища та мотивування працівників щодо креативної діяльності, впровадження яких у практичну діяльність підприємства сприятиме його інноваційному розвитку, а також забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії управлінської діяльності, періодичні видання, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, дані річних звітів, офіційні дані Державної служби статистики; законодавчі та нормативно-правові акти тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управлінських стратегій їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства” у фаховому виданні та “Особливості креативного менеджменту в системі управління професійним іміджем підприємства”, “Продовольча безпека як ключовий фактор у формуванні цілісної концепції національної безпеки в умовах глобалізації”, “Вплив інтерактивних методів навчання на формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів”, “Управління економічною безпекою в сучасних умовах господарювання” у збірниках наукових праць, 2021-2022 рр. (Додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 62 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить

10 таблиць, 6 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

1.1. Роль креативного менеджменту в управлінні підприємством

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їх ефективну діяльність в ринковій економіці.

Під креативним менеджментом розуміється керівництво процесом креативного мислення менеджерів, творчим потенціалом персоналу, управлінням розробкою, прийняттям та реалізацією унікальних управлінських рішень і організаційно-управлінських новацій в умовах невизначеності. В основі креативного менеджменту лежать характерні (сучасні) технології управління креативним мисленням менеджерів та персоналу, їх адаптування до ухвалення оригінальних, специфічних, некопійованих управлінських рішень [5,6].

Креативний менеджмент використовується з метою стратегічного розвитку, а також подолання постійно виникаючих надзвичайних та кризових ситуацій, коли потрібно здійснити пошук і реалізацію нових шляхів виживання, просування вперед. Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми та організації в різних областях. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей [6].

Однією з основних складових потенціалу та розвитку підприємств є інтелектуальні ресурси суб'єктів управління. З огляду на те, що суб'єкти управління мають різний рівень професійної підготовки, трудового досвіду, колективні та індивідуальні цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є досить проблематичним. Однією з основних проблем є відсутність науково-обґрунтованих теоретичних основ і практичних рекомендацій з побудови систем управління інтелектуальними ресурсами підприємств, зокрема таких систем, як система інноваційного і креативного менеджменту [28].

Забезпечення неперервного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями, вміннями і компетенціями, які сприятимуть розвитку підприємства. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань [29].

Підтвердженням цьому є результати дослідження лідерських якостей топ-менеджменту міжнародних компаній за період з 2015 по 2020 роки (рис. 1.1).

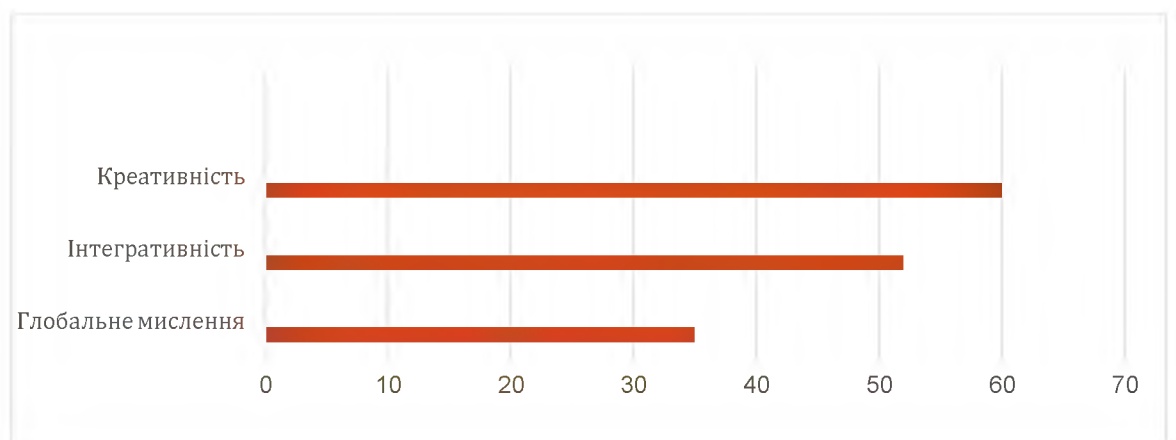


Рис. 1.1. Вирішальні лідерські якості топ-менеджменту міжнародних компаній у 2015 – 2020 рр.

(Джерело: сформовано автором на підставі [25])

Як видно на рисунку 1.1., креативність постає найголовнішим фактором успіху поряд з такими рисами як глобальне мислення й інтегративність (цілісність, системність).

Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту - креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників та їх новітніх ідей [7,9].

Креативний менеджмент – це сукупність заходів, що спрямована на максимальну реалізацію творчого потенціалу всього колективу та окремих працівників, створення нових творчих ідей, які можуть бути використані в інноваційній діяльності організації задля її подальшого розвитку та процвітання [29].

Найважливішими специфічними функціями системи креативного менеджменту є:

–інформаційно-аналітична функція (у результаті творчих пошуків суб'єктів креативного менеджменту підприємство отримує інформацію про можливі альтернативні способи вирішення виробничо-господарських проблем або про напрями подальшого розвитку. Перетворення цієї інформації на конкретне креативне (інноваційне) рішення передбачає застосування різних методів і форм її аналізу, що дає змогу виокремити переваги однієї з можливих альтернатив над іншими);

–спонукальна функція (у загальній сукупності креативних ідей, які пропонують працівники підприємства, певні ідеї набувають статусу креативних рішень, тобто керівники підприємства визнають їх як такі, які доцільно реалізувати задля отримання конкретних ефектів. Залежно від характеру креативної ідеї ці рішення можуть передбачати розроблення інноваційної продукції або технології [3,22,30].

Виконання цього завдання охоплює створення дослідного зразка продукту чи технології, створення, переналагодження або придбання нового обладнання, перепідготовку працівників тощо. Тобто ідея на рівні теоретико-

аналітичної моделі може стати спонукальним фактором технологічного оновлення виробництва, підвищення рівня професійності працівників [27,47].

Очевидно, що виконання цих завдань може спричинити опір суб'єктів як керівної, так і керованої підсистеми управління. Аргументами опору можуть бути збільшення витрат на оновлення обладнання і виготовлення дослідних зразків інноваційної продукції, зростання кількості працівників, яких необхідно звільнити внаслідок підвищення автоматизації виробництва тощо) [3,14].



Рис.1.2. Процес реалізації креативних ідей на підприємстві та його етапи
(Джерело: сформовано автором на основі [20,21])

На основі розвиненого креативного мислення працівників організації з'являються ініціативи (вхідні елементи процесу креативного менеджменту). Розглянемо етапи креативного управління організацією, яке полягає у реалізації функцій креативного менеджменту.

Для реалізації процесу креативних ідей на підприємстві необхідною передумовою є уміння, навички та риси характеру менеджера [20].

Незалежно від галузевої приналежності підприємства професійним стандартом розвитку персоналу стає формування особливої категорії

співробітників – креативних працівників. В умовах підвищення рівня автоматизації виробництва і вдосконалення технологій, формування якісно нової категорії працівників створює основу для зростання продуктивності праці, а значить, і розширення конкурентних переваг підприємства [14,15].

У зв'язку з жорсткими умовами конкуренції на сучасному ринку товарів і послуг роботодавці багатьох компаній зацікавлені в людях, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї та підходи до управління. Рівень нашої креативності не визначається спадковими факторами, а формується під впливом середовища, більш того, він може змінюватися як в один, так і в інший бік протягом життя [24,25].

Спади в креативності в основному пов'язані або з зменшенням її затребуваності, або зі стресовими ситуаціями. Саме тому стає актуальним розвиток і стимулювання творчого потенціалу працівників та виокремлення рис менеджера креативного типу, який здатний генерувати не тільки власні ідеї, а й мотивувати підлеглих до креативних підходів до виконання роботи [15].

На рисунку 1.3. наведені якості працівників креативного типу, які можуть бути орієнтиром для моделювання їхніх професійних компетенцій.

При оцінюванні креативності до уваги беруть кількість сформульованих ідей і ступінь їх рідкісності порівняно з відповідями інших досліджуваних.

Креативні працівники, які надають перевагу новаторським ідеям, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень [35].

Таких працівників цінує керівництво, адже вони мають творчий підхід до вирішення ситуації, а також цінують та поважають креативні погляди інших людей, створюючи робочу атмосферу та умови для творчого прояву ініціативи. Вони настирливі у виконанні завдань, прагнуть вчитись на помилках і готові ризикувати, а креативні керівники роблять працю яскравішою, цікавішою, перетворюючи її на щось нове і неповторне [23].



Рис. 1.3. Основні риси менеджера креативного типу

(Джерело: сформовано автором на основі [6; 12])

Сучасний менеджмент потребує оновлення підходів до концептуального змісту своїх складових, орієнтуючись на зміни в розвитку головної рушійної сили - персоналу, на прискорення розвитку суспільства, на формування принципово нового погляду на раціональність розміщення та використання виробничих сил та ресурсів. Креативний менеджмент (як наведено в запропонованих прикладах) дозволить вирішити поставлені питання та оновити виробництво та економіку [6].

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток. З

огляду на все вищезазначене можна стверджувати, що питання, підняті в кваліфікаційній роботі, є актуальними та своєчасними [18].

1.2. Чинники формування креативного середовища підприємства

За сучасних умов функціонування підприємства важливою складовою управління в компаніях не залежно від форм власності – це потреба у генерації нових ідей, дослідженнях, прийнятті стратегічних рішень. У цьому ключі і має мислити креативний менеджер.

Креативність з позиції економіки та управління – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством, нестандартним чином. Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення [38].

Відповідно до цього, впливає, що поняття креативність – це здатність створювати щось нове не відкрите раніше, результат якого веде до нового незвичного бачення проблеми або ситуації. Творчі здібності здатні виявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва тощо. Креативність з позицій психології – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [38].

Основні тонкощі роботи креативного менеджера:

1. Креативне мислення необхідне будь-якому співробітнику. Креативному менеджеру варто мотивувати та допомагати розвивати креативне мислення своїх співробітників.

2. Наявність оригінального мислення надає співробітникам можливість, за загальних рівних умов, бути на порядок вище за інших. Ця здатність дозволяє йому бачити в, здавалося б, у чомусь звичному нетипові предмети і явища.

3. Креативному менеджеру необхідно створювати комфортні умови праці тому, що процес креативного мислення досить часто настає за умов повного відпочинку.

4. Креативному менеджеру потрібно залучати працівників в колективні виконання завдань в команді односторонців. Спалахи креативності (творчості) характерні як для людини, що окремо мислить, так і для колективної роботи. Креативні співробітники, котрі задіяні у творчі групи та вміло залучені до діяльності, можуть знаходити неймовірні варіанти вирішення проблеми.

5. Креативний менеджер повинен надавати підтримку колегам та створювати теплі відносини у колективі та поза ним під час неформального спілкування [21].

Розрізняють чотири стилі творчого підходу (мислення) до вирішення проблем:

- 1) Генерувальний – виявлення проблеми і пошук фактів.
- 2) Концептуальний – визначення проблеми і пошук ідей.
- 3) Оптимізаційний – оцінювання ідей, їх відбір і планування дій.

4) Виконавчий – отримання схвалення і здійснення. Генерувальний стиль мислення передбачає вилучення інформації з безпосереднього досвіду і розгляд ситуації з різних точок зору [5].



Рис.1.4. Взаємозв'язок факторів, які впливають на креативні здібності менеджера (Джерело: розроблено автором на підставі [5])

Креативна складова на сьогодні є головною вимогою для конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Глобалізація розширює масштаби і підвищує вимоги до бізнесу, оскільки маркетинг, закупівлі, виробництво, дистрибуція і логістика спрямовані на загальносвітові ринки [26,27].

Управління творчою та інноваційною діяльністю стає важливою складовою сучасної організації. Найбільш загальною характеристикою креативної діяльності Поєнко О. М. вважає "спрямованість на випередження" [40]. Інноваційна (креативна) організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для накопичення прибутку. В основі успіху будь-якої з фірм, що стрімко розвиваються, лежать ноу-хау, оригінальний товар, нова ідея організації виробництва, продажів, реклами, нове бачення ринку [32,36].

Креативність організації (фірми) проявляється в різних сферах її діяльності: у процесі розроблення нових продуктів, побудови стратегії розвитку фірми, в управлінні, організації і здійсненні маркетингової діяльності, під час взаємодії з клієнтами, оптовими і роздрібними організаціями, споживачами, посередниками, постачальниками, партнерами і конкурентами.

Розвиток креативних ідей персоналу	Створення інноваційного клімату
	Застосування прогресивних форм мотивації
	Впровадження інновацій в корпоративну культуру
	Створення спеціалізованого відділу по впровадженню інноваційних ідей
	Створення можливості для обміну ідей між новаторами
	Проведення конкурсу інноваційних ідей
	Запровадження матеріальних винагород за прогресивні ідеї

Рис. 1.5. Рекомендовані заходи розвитку креативних ідей персоналу підприємства (*Джерело: сформовано автором за допомогою [10,35]*)

Саме креативний менеджмент дозволяє розширити діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Використання методів та прийомів креативного менеджменту стає запорукою успіху сучасних підприємств у жорсткій конкурентній боротьбі, в разі несподіваних змін економічної кон'юнктури в процесах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, в умовах кардинальної зміни способу життя під впливом урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів різного призначення [6,29].

В умовах підвищення рівня автоматизації виробництва і вдосконалення технологій, формування якісно нової категорії працівників створює основу для зростання продуктивності праці, а значить, і розширення конкурентних переваг підприємства [6].

Нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді «придбати на ринку»; їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу – їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних

властивостей, які виявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та інноваційності [41,42].

Теоретики і практики менеджменту персоналу в процесі накопичення досвіду виміру і оцінки працівників дійшли висновку, що висока кваліфікація, солідний досвід і високий інтелект зовсім не є гарантами ефективної роботи людини, оскільки ці чинники визначають лише загальні професійні характеристики працівника (знання і частково навички), проте вони не дають можливість встановити, як ці якості знайдуть прояв у певних умовах, на конкретній посаді, конкретному підприємстві [39,40].

Наведемо у таблиці 1.1. результати дослідження щодо сприйняття працівників і менеджерів креативного типу у вітчизняних компаніях, а також філіях іноземних компаній та спільних підприємств, яке було проведено співробітниками кафедри міжнародного менеджменту Київського національного університету імені Вадима Гетьмана у вигляді анкетного опитування слухачів Інституту бізнес-освіти.

Таблиця 1.1.

Оцінка сприйняття працівників і менеджерів креативного типу в компаніях України

Параметри базових креативних здібностей	Оцінка, бали			
	Вітчизняні підприємства		Філії іноземних компаній, спільні підприємства	
	Менеджери	Працівники	Менеджери	Працівники
1. Мислення, в тому числі:				
1.1. Стратегічність	8,2	6,2	7,4	5,2
1.2. Проблемність	4,4	5,2	8,8	4,1
1.3. Нестандартність	6,8	4,1	5,6	6,4
1.4. Інноваційність	6,4	3,8	8,2	5,6
1.5. Позитивність	4,0	2,6	8,8	7,4
2. Дільність, в тому числі				
2.1. Ризикованість	6,5	4,2	5,2	3,1
2.2. Експрезентність	3,4	2,8	7,8	4,6
2.3. Продуктивна динамічність	7,4	5,1	6,0	5,8
2.4. Рішучість	8,3	6,3	7,4	6,7
2.5. Гнучкість	8,6	7,8	7,2	7,2
2.6. Лідерська харизматичність	6,9	3,4	4,8	2,9
2.7. Самодостатність	6,1	2,8	7,6	2,6

Джерело: [25]

Під час опитування враховувались такі параметри, що характеризують здатність продукувати нові ідеї, генерувати та розв'язувати неординарні чи невизначені проблемні ситуації, виконувати нетривіальні завдання з використанням інструментарію, втіленому, зокрема, в сучасних моделях “Профіля креативного потенціалу”.

Як видно з результатів анкетування, що на думку як менеджерів та працівників вітчизняних підприємств, а також філій іноземних компаній та спільних підприємств, що зареєстровані в Україні, найвищий рейтинг мають: гнучкість, рішучість, стратегічність, а найнижчий – експрезентність, самодостатність, лідерська харизматичність. Справляє враження велика різниця в оцінках таких особистих якостей як позитивність мислення у менеджерів та працівників іноземних компаній (відповідно 8,8 та 7,4) та вітчизняних компаній (94,0 та 2,6 відповідно). Незалежно від посади креативне та нестандартне мислення існує в усіх працівників підприємства, що дозволяє всебічно розвиватись компаніям.

Креативність, як і будь-яку якість характеру, можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які за грамотного підходу можна розкрити. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває, де якомога більше свободи і самостійності.



Рис. 1.6. Результативність використання засобів креативного менеджменту (Сформовано автором на основі джерела [48]).

Для забезпечення ефективного впровадження та формування креативного менеджменту та отримання максимального результату керівництву необхідно розробити послідовну систему втілення креативних ідей, яка буде складатись з таких напрямів як:

- 1) формування організаційних структур, що підтримують креативність;
- 2) розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання;
- 3) розвиток організаційної культури і креативного лідерства [4]

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок дослідження теоретичних питань щодо креативного управління можна підтвердити його роль та значення для підприємства. Креативний менеджмент на сучасному етапі набув широкого використання. Його основною метою є удосконалення та розробка стратегічних планів подальшої діяльності підприємства, а також подолання постійно виникаючих надзвичайних та кризових ситуацій, шляхом здійснення пошуку креативного та нестандартного вирішення проблеми.

Основною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху, підприємства та організації. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей. У першому розділі роботи було визначено заходи щодо розвитку креативних ідей персоналу вітчизняних підприємств, які сприятимуть втіленню креативних та творчих ідей під час роботи на підприємстві.

Також було встановлено взаємозв'язок факторів, які впливають на креативність менеджера в сучасному бізнес-середовищі. Наявність оригінального мислення надає співробітникам бути за загальних рівних умов на порядок вище за інших. Ця здатність дозволяє бачити в, здавалося б звичайних речах, нетипові предмети і явища.

Для розкриття та розвитку у працівників здібностей до креативного вирішення тієї чи іншої проблеми, керівництву необхідно розробити послідовну систему мотивації підлеглих для втілення креативних ідей.

Тому можна зробити висновок, що креативний та творчий підхід до виконання своїх обов'язків дозволяє розширити діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Використання методів та прийомів креативного менеджменту стає запорукою успіху сучасних підприємств у жорсткій конкурентній боротьбі, в разі несподіваних змін в процесах, які відбуваються на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство є базовим господарством станції і було створено в

1956 році для організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та умов впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами та розпорядженнями.

Державне підприємство засноване на державній власності, підпорядковане Національній академії аграрних наук України і розташовується за адресою: с. Степне Полтавського району Полтавської області.

Підприємство має організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Структура досліджуваного підприємства представлена в (додатку Б) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління підприємством є дворівневою. Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається глобальними питаннями, пов'язаними з підприємством, а саме: стратегічним управлінням, креативним управлінням, складає щорічні плани по удосконаленню та розвитку підприємства, організацією взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні, займається налагодженням та пошуком надійних ринків збуту та партнерів для співпраці.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Провівши аналіз забезпеченості земельними ресурсами у підприємстві виконаємо наступні розрахунки результати, яких представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2017–2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
в т. ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства (Додаток В)

Провівши розрахунки та проаналізувавши дані табл. 2.1 було з'ясовано, що територія якою користується досліджуване підприємство є власністю господарства. Порівнявши звітні 2021 р. з 2017 р. площа сільськогосподарських угідь зменшилися на 43 га (1,3 %) за рахунок скорочення ріллі на 39 га (1,2 %) та багаторічних насаджень на 4 га (21,1 %).

Досліджуване підприємство надає робочі місця для більше ніж 200 громадян, які проживають в місцевості розташування підприємства. Проведемо аналіз чисельності трудових ресурсів на підприємстві в динаміці за останні 5 років та результати наведемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2017–2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %

Середньорічна кількість працівників	224	227	229	230	230	6	102,7
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	197	198	200	200	200	3	101,5
у т. ч. в рослинництві	94	99	103	90	90	-4	95,7
тваринництві	103	99	97	110	110	7	106,8

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства (Додаток В)

За даними табл. 2.2, було здійснено порівняння 2021 р. з 2017 р. середньорічної кількості працівників підприємства, яка збільшилась на 6 адміністративних осіб, що становить (2,7 %) від усієї кількості працівників, щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 3 особи (1,5 %) , таку динаміку спричинила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 7 осіб (6,8 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 4 особи (4,3 %). Загальна кількість працівників на 2021 рік становить 230 осіб.

Основні засоби виробництва, які підприємство може контролювати та використовувати впродовж існування та виражати їх у формі вартості, є засоби виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфічний характер перенесення вартості на продукт. Головними ознаками основних засобів є те, що вони:

- 1) поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань;
- 2) використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Основні засоби є частиною необоротних активів підприємства, загальна інформація про які міститься у першому розділі активу балансу, а за видами основних засобів - у примітках до річної фінансової звітності.

Проаналізуємо наявність основних засобів, рівень забезпечення ними підприємства та ефективність їх використання за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання, 2017–2021 рр., тис. грн

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	4294	7515	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	6536	8374	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1657	2165	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	399	587	775	963	311	147,7
Разом	20220	12886	18641	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	3,4	5	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	68,8	85,4	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,87	0,73	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:							
товарної продукції	102,7	262,1	247,3	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9			6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	7	6,5	9	10	-7	57,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства (Додаток В)

Аналіз даних табл. 2.3, показав, що спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2021 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2021 р. порівняно з 2017 р. зросли такі показники як фондозабезпеченість на 35,4 % та фондоозброєність праці та 56,3 % відповідно, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається зниження забезпеченості основних фондів оборотними та збільшення фондомісткості на 6,9 % та 25,9 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 40,6 %. Зменшення фондовіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Таким чином, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його визначальних факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва суспільно корисної продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати на життя та фізичну працю, а з іншого боку – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов його ведення. Рациональне використання коштів і ресурсів, використання нових технологій дозволяє досягти високої вигоди у виробництві сільськогосподарської продукції, знизити собівартість, безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами.

Основною галуззю є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2017-2021 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2017	2018	2019	2020	2021			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства (Додаток В)

Як свідчать дані табл. 2.4 значення коефіцієнта спеціалізації становить 0,25, що аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок діяльності досліджуваного господарства – молочно-технічний.

Фінансові результати займають центральне місце в системі управління підприємством, тому на підставі звітності про фінансові результати за 2017-2021 роки доцільно провести аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в тис. грн за останні п'ять років у таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що протягом 2017 – 2021 років фінансові результати діяльності підприємства підвищилися. Зокрема показник виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 47545 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком. Показники чистого прибутку також зросли на 676 тис. грн., що доводить про ефективність управління фінансовими ресурсами. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 38270 тис. грн. Дані результати свідчать про те, що підприємство збільшує свої потужності, та постійно удосконалює продукцію, яку виготовляє.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2017 р., +/-
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59377	62766	67152	80805	106922	47545
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	48945	46244	55658	64856	87215	38270
Валовий прибуток	10432	16522	11494	15949	19707	9275
Фінансовий результат від операційної діяльності	1641	2431	1634	2269	2181	540
Чистий прибуток	1505	2034	1182	2155	2181	676

Джерело: розраховано автором на підставі звітності підприємства (Додаток В)

Отже, підприємство завдяки цілеспрямованій діяльності досягло значних економічних показників та має доцільні засоби та вагомі можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності у 2021 році підвищилися відносно з 2017 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності підприємства.

2.2. Діагностика системи управління підприємством

Діагностика є дієвим інструментом менеджменту, який допомагає зрозуміти сутність подій і процесів, які відбуваються у сфері господарської діяльності, економіки і фінансів підприємства, виявити їх причини й оцінити наслідки, та слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень. У більш вузькому сенсі під діагностикою розуміють метод оцінювання і прогнозування фінансово-економічного стану підприємства й результатів його діяльності [12]. Вона тісно пов'язана із таким поняттям

як аналіз господарської діяльності чи фінансово-економічного стану. Подеколи ці поняття навіть цілком виправдано змішують.

Застосування діагностики як інструменту управління розповсюджується на всі сфери, в яких відбувається вироблення й прийняття управлінських рішень – формування бізнес- та корпоративних стратегій, позиціонування та просування товарів на ринку, інвестування, кредитування, налагодження господарських відносин з партнерами, конкурентна боротьба, процеси банкрутства і санації підприємств тощо. Це пояснює широку розповсюдженість діагностики в управлінні господарською діяльністю і виключне значення у системі економічних знань [11].

Основне призначення діагностики полягає у забезпеченні корисності її результатів для прийняття управлінських рішень. Такі рішення можуть прийматися як внутрішніми, так і зовнішніми щодо підприємства особами. Тому усіх користувачів інформації, яка висвітлює відомості про стан і результати діяльності підприємства, можна поділити на внутрішніх і зовнішніх [43-44].

Ефективність функціонування будь-якого із підприємств залежить від того, яким чином взаємодіють між собою основні його складові і від того, наскільки кожна із них впливає на інші. Серед основних елементів управління підприємствами як відкритої системи, що мають найбільший вплив на її якість, є такі: трудові ресурси (персонал), процеси і технологія виробництва. Тому для оцінки якості системи управління доцільно розглянути і проаналізувати складові керованої та керуючої підсистем управління [32-33].

Змістом управління на підприємстві є узгодження діяльності всіх учасників виробничого процесу та вплив на стан структурних складників системи для забезпечення економічної і соціальної ефективності виробничої системи [11]. Діяльність щодо організації управління має бути орієнтована на вдосконалення системи управління та її вплив на результати виробничо-господарської діяльності системи.

Відповідно, система оцінювання повинна бути комплексною та відображати взаємозв'язок і взаємозумовленість робіт із підвищення економічності самої системи управління та її дії на результати функціонування виробничої системи у цілому.

Ефективність управління підприємством – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність виробничо-господарської діяльності підприємства, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів. Нині існує безліч наукових підходів до визначення категорії «ефективність управління підприємством».

Ефективність доцільно розглядати як результативність роботи системи і процесу управління, а також як результат взаємодії керуючої й керованої підсистем, тобто результат їхньої спільної діяльності [39-40].

В процесі діагностики підприємства дослідження організації управління дозволяє правильно й швидко виявляти ті фактичні проблеми й вузькі місця управління, які виникають у зв'язку зі змінами у виробничій сфері в умовах ринкових відносин та з позицій розробки стратегії заздалегідь планувати необхідні зміни в системі підприємства, що є необхідними для досягнення цілей стратегії [11].

Дієвим інструментом забезпечення високої якості управління творчими процесами можна вважати розвиток креативного менеджменту організації. Професійні вимоги до керівників мають поєднувати аналітичні навички і здібності зі здатністю до системного мислення.

На рисунку 2.1 наведено основні завдання креативної діагностики досліджуваного підприємства



Рис. 2.1. Завдання креативної діагностики підприємства.

(Сформовано автором на основі джерела [36]).

Ухвалення раціональних управлінських рішень забезпечується особистою фаховістю менеджера і його психологічною здатністю мобілізувати креативні резерви підлеглих. Створення, концентрація та раціональне впровадження знань є основною запорукою конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і забезпечує їм можливість стрімкого зростання [14, С. 141-146]. Підприємство створене з метою господарської діяльності, яка в подальшому принесе прибуток. Основним видом діяльності підприємства є тваринництво та вирощування сільськогосподарських культур. Підприємство керується статутом та самостійно визначає стратегію свого розвитку відповідно до розроблених планів розвитку на відповідний період.

Досліджуване підприємство побудоване на лінійно-функціональній структурі, за допомогою якої здійснюється механізм управлінської діяльності, контроль та процес виробництва. Структуру управління підприємством наведено на рисунку 2.2.

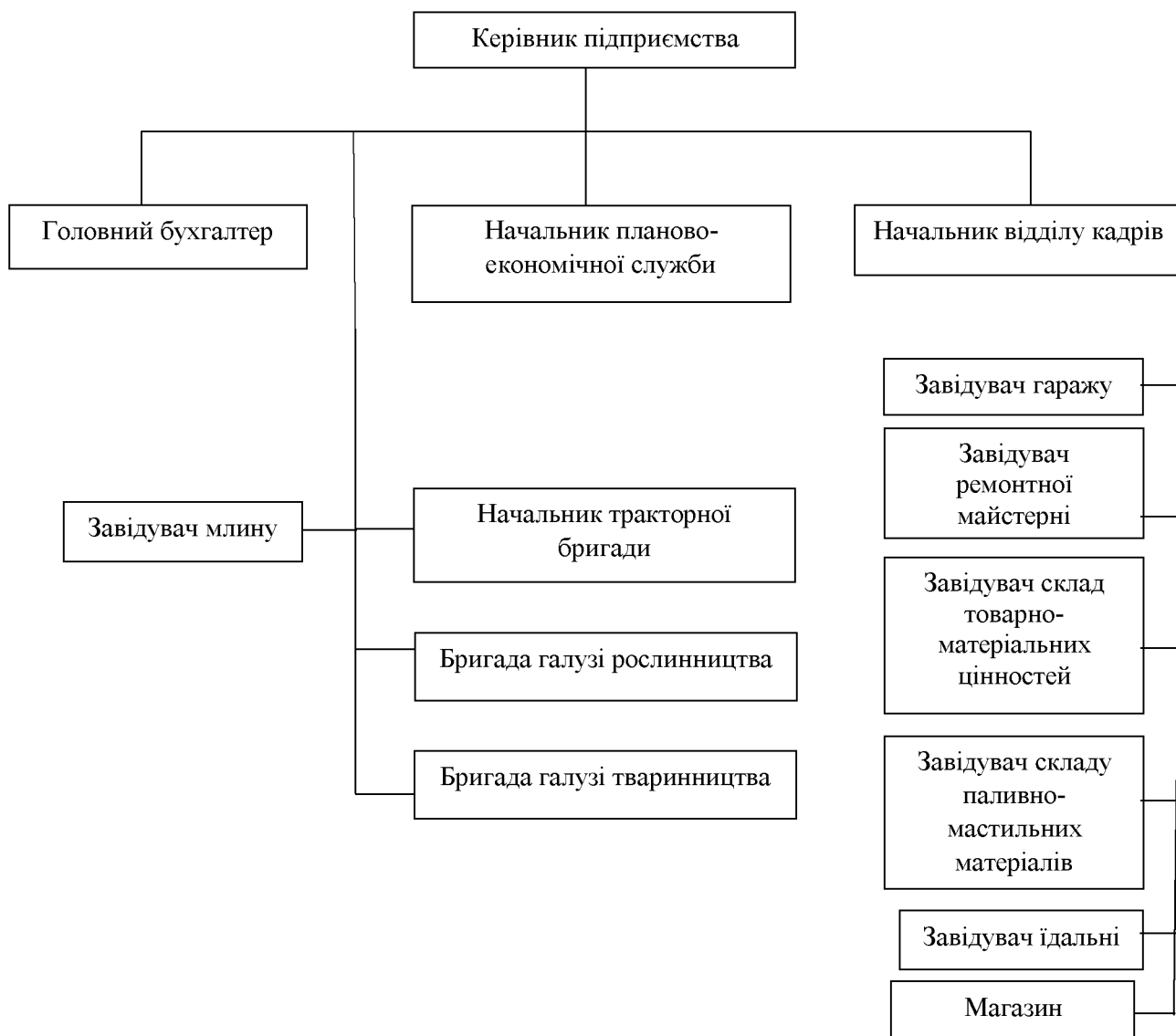


Рис. 2.2. Структура управління підприємством

На рисунку 2.2. зображена структура управління досліджуваного підприємства, яка показує рівні управління та підпорядкування кожного відділу, яке існує на підприємстві.

Підприємство, на матеріалах якого проводилось дане дослідження, є дослідним господарством Інституту свинарства НААН України. Весь адміністративно-управлінський персонал Інституту має наукові ступені, зокрема директор - доктор сільськогосподарських наук та його заступники, які є докторами та кандидатами сільськогосподарських наук, тому й

працівники аналізованого господарства – це висококваліфіковані кадри з великим досвідом роботи.

Інститут свинарства оснащений сучасною лабораторією інноваційних технологій експериментальних тваринницьких об'єктів, лабораторією екологічної безпеки у тваринництві, лабораторією економічного аналізу та прогнозування, які використовуються досліджуванам нами підприємством для проведення практичної апробації сучасних розробок та нововведень, а також для аналізу та прогнозування очікуваних ефектів від здійснюваної науково-господарської діяльності. Кожна з цих лабораторія здійснює свою діяльність відповідно з планом роботи та згідно з затвердженою тематикою, яку розробляє завідувач лабораторії. Наукові дослідження ведуться з галузі та проблем, які є на підприємстві з метою подальшого удосконалення виробництва.

Основними видами наукової та господарської діяльності підприємства є:

- дослідження та експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук;
- удосконалення існуючих порід та створення нових гібридних порід свиней;
- виробництво та реалізація зернових та технічних культур;
- створення нових сортів кормових культур;
- переробка продукції рослинництва та тваринництва;
- селекційно-племінна робота з підвищення рівня продуктивності української чорно-рябої молочної породи великої рогатої худоби в регіоні;
- розроблення економічного обґрунтування моделей і організаційних форм виробництва;
- здійснює контроль над дотриманням внутрішнього трудового розпорядку.

Підприємство є науковою установою і господарюючим суб'єктом одночасно, тому визначимо плюси та мінуси від поєднання двох видів

діяльності. В таблиці 2.6. представлені позитивні та негативні сторони досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6

**Аналіз поєднання наукової та господарської діяльності
аграрного підприємства**

Переваги	Недоліки
- дослідна установа; - веде господарську діяльність, тим самим сплачує податки в громаду в якій розташоване підприємство; - виводить нові гібридні породи свиней та чорно-рябої великої рогатої худоби; - високо кваліфікований персонал; - стимулювання працівників до якісного виконання своїх обов'язків; - регулярні перевірки готовності документації підприємства; - перевірки робочих місць працівників на їх безпекову складову; - перевірка працівників щодо медичних протипоказань; - матеріальна допомога працівникам. - преміювання працівників за особливі досягнення.	- не взяття до уваги закордонний досвід управління сільськогосподарським підприємством; - проведення атестації відповідності займаних посад; - інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу); - ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів; - ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.

Провівши аналіз ведення господарсько-виробничої діяльності підприємства на основі наукових розробок було визначено, що серед недоліків такого поєднання є не приділення уваги закордонному досвіду управління сільськогосподарських підприємством, що дозволило б удосконалити технологію виробництва продукції підприємства та вийти на міжнародний рівень по виготовленню якісних товарів та наукових розробок у сфері як рослинництва так і тваринництва. Також існує ризик, що зросте вартість оподаткування, що призведе до скорочення асортименту продукції та занепадання підприємства. Однією з найбільш негативних сторін даного підприємства є атестація відповідності займаних посад, адже кожна людина реагує на перевірки по різному, тому щоб не породжувати стресову ситуацію необхідно відмінити даний вид тестування. Серед позитивних сторін підприємства на мою думку є мотивування працівників матеріальними

винагородами, яке є найбільшим стимулюванням до якісного виконання своїх обов'язків.

2.3. Аналіз умов формування креативного середовища досліджуваного підприємства

Високопродуктивна, успішна діяльність будь-якого підприємства в ринкових умовах можлива лише за умови досягнення креативного середовища на підприємстві. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки креативного стану підприємства є дослідження креативного середовища та креативного колективу на підприємстві.

Досліджуване підприємство керується в своїй діяльності правилами колективного договору, який діє від початку співпраці з працівникам до його завершення. Колективний договір контролює взаємовідносини між адміністрацією та виробничим персоналом та вирішує спірні питання співпраці між сторонами. Колективний договір поширюється на всіх працівників без виключення та є гарантом законного працевлаштування.

Даний договір передбачає не тільки дотримання обов'язків сторін, а й санкції за не виконання, або порушення договору. Договір складений на підставі Закону України «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про охорону праці», «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності».

Керівництво підприємства контролює дотримання дисципліни та здійснює перевірки на робочих місцях з метою виявлення порушень трудової, виробничої дисципліни, громадського порядку (крадіжки, прогули, явка працівників в нетверезому стані). Тому у разі виявлення перелічених порушень для працівників вводяться санкції, які представлені на рис 2.3.

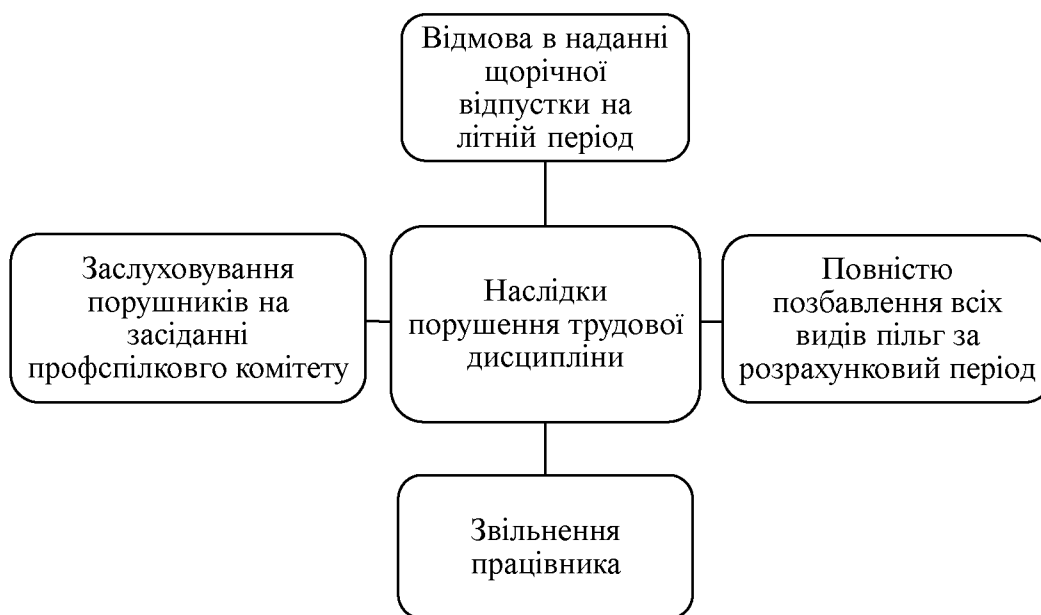


Рис.2.3. Наслідки порушення трудової дисципліни на підприємстві

Організація праці та контроль над дотримання правил трудового розпорядку лягає на плечі дирекції підприємства. Підприємство дбає про своїх працівників створюючи умови для розвитку, відпочинку та комфортних умов праці. Саме це є передумовою ефективного управління персоналом та мотивує працівників креативно підходити до виконання своїх обов'язків [46].

Таблиця 2.7

Тривалість відпусток працівників підприємства

Посада працівника	Тривалість відпустки
Доктор наук	56 календарних днів
Кандидати наук та працівники які обіймають посади керівників підрозділів та провідних старших наукових співробітників	42 календарних днів
Кандидати наук та працівники які обіймають посади наукових та молодших наукових співробітників і науковцям, які не мають наукового ступеня	28 календарних днів
Інваліди 1-2 груп	30 календарних днів
Інваліди 3 групи	26 календарних днів
Інші працівники	Не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладання трудового договору.

Отже проаналізувавши таблицю 2.7., можна зробити висновок, що підприємство забезпечує працівників оплачуваними відпустками. Тривалість відпустки залежить від посади та від вислуги років на підприємстві. Право на відпустку без збереження заробітної плати має кожен працівник без виключення, але не більше 15 календарних днів на рік. Також існує додаткова заохочувальна відпустка з частковою, або повною оплатою за високі досягнення у праці, за певний стаж роботи та виконання громадських обов'язків.

Адміністрація забезпечує повну зайнятість працівників створюючи умови для можливості здійснювати трудову діяльність як чоловікам так і жінкам на рівних умовах при однаковій кваліфікації проводити оплату праці.

Преміювання працівників підприємства забезпечує матеріальну і моральну зацікавленість в розвитку господарства. Розміри доплат в вигляді 13 заробітної плати визначається внеском кожного працівника в креативний розвиток та удосконалення підприємства .

Управління персоналом здійснює директор підприємства. Проаналізуємо склад і рух керівників та спеціалістів в сільськогосподарському підприємстві залежно від їх віку, стажу, рівня освіти та ін. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад і рух керівників та спеціалістів підприємства

Посади працівників	До 30 років, %	Пенсійного віку, %	З вищою освітою %	З середньою спеціальною освітою %	Коефіцієнт прийняття	Коефіцієнт звільнення
Керівники	3,3	5,0	84,3	15,7	0,32	0,16
Головні спеціалісти	14,9	5,7	65,5	34,5	0,19	0,17
Спеціалісти	19,7	5,3	59,3	40,7	0,19	0,17
Виробничий персонал	6,8	55,3	25,3	74,7	0,42	0,12

Аналіз складу і руху керівників та спеціалістів підприємства за 2021 рік показав, що відсоток керівників до 30 років становив 3,3%, пенсійного віку -

5 %. З вищою освітою на підприємстві працює 84,3 %, з середньою спеціальною 15,7%. Коефіцієнт прийняття керівників становить 0,32, а коефіцієнт звільнення 0,16. Відсоток головних спеціалістів, що працюють в підприємстві до 30 років становив 14,9%, пенсійного віку 5,7%. з вищою освітою в підприємстві 65,5%, з середньою спеціальною в 34,5%. коефіцієнт прийняття головних спеціалістів становить 0,19, а коефіцієнт звільнення 0,18. Відсоток спеціалістів, що працюють підприємстві до 30 років становив 19,7%, пенсійного віку 5,3%. З вищою освітою в підприємстві 59,3%, з середньою спеціальною 40,7%. Коефіцієнт прийняття спеціалістів становить 0,19, а коефіцієнт звільнення - 0,17.

Планування кар'єри зростання починається з початку роботи працівника в підприємстві і закінчується при його звільненні. Планування й управління і розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим і надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Ефективне управління персоналом може ефективно працювати за умови якісно підбраного персоналу не за Апарат управління може ефективно працювати тільки при гарному підборі фахівців, інтегративності колективу та їхньої гармонії з працівниками управління. Проаналізуємо вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування та використання кадрового потенціалу підприємства на основі SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного підприємства показав значну кількість недоліків та загроз в управлінні персоналом. Реалізація даного SWOT-аналізу можлива за умови правильного використання трудових ресурсів сільського господарства в системі пріоритетів економічної політики держави та підприємства. Сучасний стан системи мотивації працівників та стимулювання дозволить залучити до заміщення певних посад на підприємстві. Отже, аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій сучасного бізнес-середовища, що склалися та орієнтуватися на потреби потенційних працівників.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз формування та використання трудового потенціалу
на підприємстві**

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Можливості	Сильні сторони
Отримати державну підтримку Бути залученими до державних експериментів Участь у грантових програмах Досконале трудове законодавство Престижність аграрної праці	Розмір посадового окладу керівника визначається Постановою Кабінету Міністрів України Інвестиції в соціальну інфраструктуру Відсутність заборгованості по оплаті праці Виконання умов Генеральної та галузевої угод Організаторський талант керівника
Загрози	Слабкі сторони
Демографічні (низька народжуваність, висока смертність, статеві та вікові диспропорції структури населення) Соціально-економічні (стан ринкової та кадрової ситуації, безробіття, міграційні процеси, рівень заробітної плати в аграрній галузі порівняно з іншими галузями економіки тощо)	Нестабільний фінансово-економічний стан підприємства Слабкий механізм мотивації Плинність кадрів Низька заробітна плата

До зовнішніх чинників, які негативно впливають на формування кадрового потенціалу, можна віднести: демографічні (зниження народжуваності, зростання смертності, диспропорція статевої та вікової структури населення, щільність населення тощо), соціально-економічні (стан ринкової кадрової ситуації, безробіття, міграційні процеси, рівень заробітної плати в аграрній галузі [44,45]).

Розмір посадового окладу на підприємстві визначаються залежно від середньооблікової чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості за рік, вартості активів підприємства або чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг), за даними останньої річної фінансової звітності, у кратності до мінімального посадового окладу (ставки) працівника основної професії.

Значний вплив на розвиток кадрової стратегії має директор підприємства. Функціональні обов'язки директора представлені на рис 2.4.



Рис. 2.4. Функціональні обов'язки директора підприємства

Отже, до його функцій належать: визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів; організація підбору, розміщення і виховання персоналу; дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства, формує соціальні відносини на підприємстві та ряд інших функцій.

Під керівництвом директора здійснюється також підвищення кваліфікації працівників та підготовка їх до освоєння нових професій. В таблиці 2.10 проаналізовано показники підготовки працівників за 2019-2021 рр.

Отже, проаналізувши рівень підготовки працівників на підприємстві за 2019-2021 рр., можна зробити висновок, що у 2019 році було навчено новим професіям – 2 осіб, в т.ч. на виробництві – 2 особи. За 2019 рік підвищили свою кваліфікацію праці – 15 осіб. Реалізація кадрової стратегії можлива за умови правильного підходу до працівників та ефективної системи стимулювання персоналу.

Підготовка працівників на підприємстві в 2019-2021 рр., осіб

Показники	Роки						2021 р. до 2015 р., %
	2019		2020		2021		
	Навчено у звітному році	В т. ч. первинна професійна підготовка	Навчено у звітному році	в т.ч. первинна професійна підготовка	Навчено у звітному році всього	в т.ч. первинна професійна підготовка	
Навчено новим професіям	-	-	-	-	2	2	x
Безпосередньо на виробництві	-	-	-	-			
У навчальних закладах різних типів за договорами , усього	5	5	4	4	1	1	20,0
У т.ч. професійно-технічних	5	5	4	4	1	1	20,0
Підвищення кваліфікації осіб	5	-	7	-	15	-	x

В цілому, аналіз умов формування креативного середовища у досліджуваному підприємстві показав, що керівництво та працівники прагнуть до підвищення рівня креативності та створення відповідних умов, проте все ще є недоліки, які вказують на необхідність удосконалення системи креативного управління підприємством та розробки комплексу відповідних заходів.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши організаційно-економічну характеристику підприємства було виявлено, що досліджуване підприємство засноване на державній власності. Підприємство має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Структура досліджуваного підприємства забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг

функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників. Було проаналізовано ряд показників таких як:

- склад земельного фонду підприємства;
- динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства;
- показники складу і забезпеченості підприємства, основними виробничими засобами та ефективність їх використання;
- визначення виробничого напрямку підприємства;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;

Підприємство у повному обсязі забезпечено необхідними ресурсами для здійснення своєї діяльності, ефективність господарювання підтверджується відповідними показниками.

Розвиток креативного менеджменту організації можна вважати дієвим інструментом забезпечення високої якості управління творчими процесами. Професійні вимоги до керівників мають поєднувати аналітичні навички і здібності зі здатністю до системного мислення.

Креативна складова на сьогодні стає головною умовою для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Було проаналізовано склад і рух керівників та спеціалістів підприємства за віковою категорією. Проаналізували вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування та використання кадрового потенціалу підприємства на основі SWOT-аналізу, можна сказати, що на підприємстві спостерігається низький рівень мотивації праці, як матеріальної, так і нематеріальної.

Вивчення питання підготовки працівників на підприємстві за 2019-2021 рр., показало, що кількість працівників, які здійснювали навчання поза підприємством та без відриву від виробництва скоротилось за останні три роки, проте значно збільшилась кількість працівників, які проходили підвищення кваліфікації, що підтверджує прагнення до самоосвіти та саморозвитку, а також до постійного оновлення знань. Визначили, що значний вплив на розвиток кадрової стратегії підприємства має директор, який виконує свої функціональні обов'язки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування креативного середовища на підприємстві

Основною складністю при генеруванні нових ідей, що допомагають вирішувати проблеми та поставлені завдання, є уникнення застосування традиційних методів пошуку ідей. Застарілі способи мислення заважають співробітникам аналізувати інформацію нестандартним способом. Люди вважають, що складно побачити звичні ситуації у новітніх фарбах. У результаті нам не вдається досліджувати всі можливі шляхи вирішення проблеми [36,37].

Існує багато різних методів, які можуть допомогти при генеруванні нових ідей. На початковому етапі варто звертати увагу на кількість нових ідей, ніж на їхню якість. Це дає безліч ідей, які можна застосовувати при знаходженні рішень, що згодом оцінюються. Наприклад, у товарній політиці пошук ідей полягає у постійному, систематичному пошуку можливостей створення нових товарів, включаючи виявлення джерел нових ідей та методів їх створення [48].

Одним з головних трендів у внутрішньому середовищі організації останнім часом стає пошук креативних рішень для оптимізації працездатності колективу. У багатьох компаніях з'являються спеціальні посади креативних менеджерів, покликаних «налаштувати» відносини в колективі, умови для роботи, налагодити корпоративну культуру всередині організації [49].

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне висувати вимоги до керівників всіх структурних підрозділів підприємства, зокрема, до їх навичок у розробці та реалізації нестандартних, креативних, інноваційних ідей і рішень на

практиці, а також до творчого потенціалу організацій та адміністративних структур.

Відомий учений Р. Сімпсон визначив креативність як здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення. Д. Гілфорд вважає, що креативність багатовимірна і включає в себе готовність ризикувати, розвинену інтуїцію, вміння швидко переключатися з одного об'єкта на інший, швидко знаходити вирішення виникаючих соціальних і економічних завдань [15].

Варто відзначити, що креативний персонал – це сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [13]. Пропонуємо практичне застосування моделі 4К для підвищення ефективності діяльності та покращення всіх показників, яка містить чотири компоненти: креативність, критичне мислення, командна робота та комунікації (рис 3.1).



Рис.3.1. Модель 4К: Командна робота на максимальний результат

Кожна складова даної моделі впливає на управлінську діяльність підприємства. Кожен компонент доповнює один одного, але працює на один єдиний механізм та на один результат – розвинути креативне мислення в працівників. Критичне мислення дозволяє безперервно навчатися і адаптуватися до змін, уникати упередженості, захищати свою точку зору, а колективна робота містить ряд цінностей, які заохочують вислуховувати чужу думку і конструктивно та з розумінням реагувати на неї [53].

При створенні креативного середовища важливо враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на його формування. Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність чинників, що створюються і контролюються підприємством, визначається внутрішніми складовими, а саме факторами всередині підприємства. Зовнішнє середовище містить елементи, які знаходяться за межами організації, але мають на неї суттєвий вплив. Фактори внутрішнього середовища підприємства показані на рисунку 3.2.

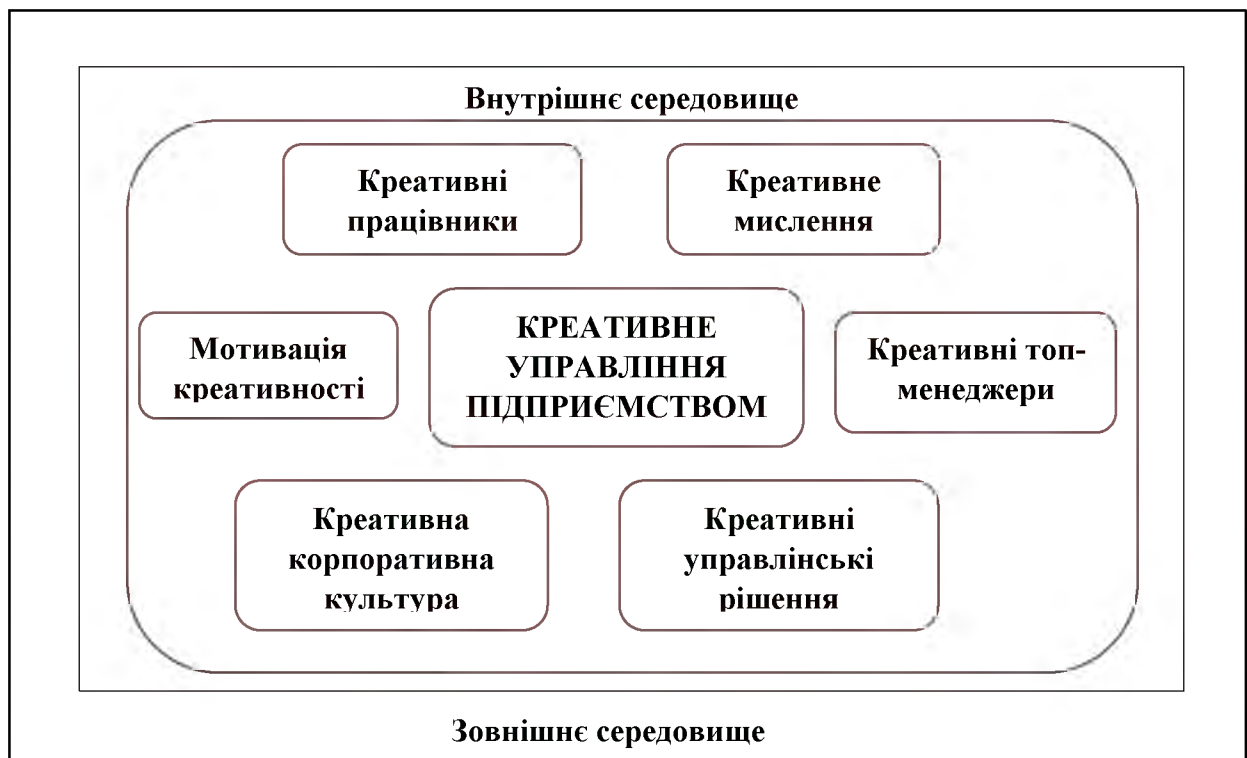


Рис 3.2. Модель креативного управління підприємством
(Складено автором)

Проаналізувавши креативне управління підприємством слід виокремити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Елементами ефективного функціонування внутрішнього середовища є:

- креативне мислення;
- мотивація креативності;
- креативні топ-менеджери;
- креативні управлінські рішення;
- креативна корпоративна культура.

Наявність людських ресурсів, здатних креативно та професійно вирішувати поставлені перед ними завдання є основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності виробництва. Ринком праці висуваються високі вимоги до сучасного працівника, але й роботодавці повинні надавати достойні та комфортні умови праці з високою заробітною платою.

Для продуктивної роботи велике значення має те, в яким умовах ми працюємо. Провідні компанії в світі поставили комфорт своїх співробітників на передові позиції, адже це важливий фактор високої продуктивності праці та розробка креативних ідей. Забезпечення працівників комфортними умовами перебування на робочому місці не викликатиме в персоналу відчуття морального та фізичного виснаження, адже працівники почуватимуться як вдома [55,56].

Можна рекомендувати керівництву підприємства до впровадження наступні способи створення креативного середовища на підприємстві:

- 1) Розробити і впровадити гнучкі схеми винагород та визнання, що базуються на задоволенні пристрасті окремих людей, а не їхніх потреб.
- 2) Спростити складні процедури і правила для того, щоб дати лідерам і керівникам більше свободи при прийнятті рішень. На практиці це може означати проведення реінжинірингу, який дозволить скоротити зведення правил підприємства на 50%.

3) Запровадити правила, згідно з яким жодна ідея не підлягає реалізації до тих пір, поки не буде запропоновано та оцінено, як мінімум, 20 її альтернатив.

4) Навчати працівників працювати в умовах високого рівня невизначеності, що дозволить їм «відчувати смак» нових викликів і нових завдань.

5) Створити зони стабільності за умов безперервних змін, своєрідних оазисів, де працівники зможуть відновлювати сили і набувати нових навичок та вмінь. Це сприятиме їхній впевненості у своїх силах і бажанню до змін. Прикладами таких зон стабільності можуть стати навчання і розвиток, а також кар'єрний коучинг. При цьому, ці процеси – додаткова можливість для працівників наповнитися новими ідеями, які сприятимуть змінам організаційного клімату.

6) Використовувати бенчмаркінгу для імпорту інших точок зору в організацію і допомоги працівникам адаптувати ідеї, запозичені в зовнішньому середовищі, до конкретних умов.

7) Управляти нестандартними ситуаціями, а не намагання все привести до спільного знаменника та зрівняти умови, щоб ставлення до всіх працівників стало однаковим.

8) Залучати до роботи у відділі управління персоналом людей з досвідом роботи в креативному середовищі.

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між керівником і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колектив, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагодженістю роботи, передбачуваністю творчих процесів та приреченістю на успіх [48].

Розвитку і заохочення творчості в праці вже доводять свою життєздатність та ефективність, тому їх потрібно продовжувати у сучасних

умовах господарювання. Шляхи розвитку творчого потенціалу працівників бувають дуже різними. Важливо вміти обирати ті з них, які відповідають специфіці кожної конкретної організації, її цілям та завданням, її кадровому складу. Не існує універсальних рецептів розвитку творчості у працівників – це завдання вимагає, в свою чергу, від управлінця творчого підходу та високого професіоналізму [50].

Творчий потенціал працівника містить у собі його креативні, інноваційні, інтелектуальні здібності, знання, навички та вміння, що реалізуються у трудовій сфері. До стимулюючих умов творчості багато вчених відносять створення сприятливого клімату в колективі.

Створення клімату, в якому креативність є способом життя приносить величезну користь організації: позитивний психологічний клімат допомагає людям працювати із задоволенням, полегшує процес спілкування між працівниками, а також прискорює і робить більш ефективним процес виходу із кризових ситуацій [54].

3.2. Мотивування креативної діяльності працівників підприємства

Проблеми мотивації і стимулювання ефективної креативної діяльності працівників організації вимагають творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів. При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» – концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності [3].

Сьогодні в організації одним з найважливіших завдань керівництва виступає забезпечення розвитку інноваційної культури, розуміння та пропагування важливості творчого ставлення до роботи, що дає змогу, з одного боку, отримати працівникові задоволення від роботи і задовольнити

потреби у самовираженні, а з іншого – підвищити ефективність роботи організації загалом.

Рекомендовано запровадити систему заходів стимулювання розвитку творчого потенціалу задля підвищення якості виконуваної роботи. На рисунку 3.3 показано, яким чином можна створити атмосферу в колективі щоб мотивувати працівників.



Рис.3.3. Фактори розвитку творчого потенціалу [48]

Підприємству пропонується створити сприятливе середовище з метою створення атмосфери в якій «вирощуються» та реалізуються ідеї працівників. Кардинальні ідеї практично завжди створюють сміливі люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій на підприємстві.

Система мотивації може бути різною. На сьогодні на аналізованому підприємстві збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених ще за радянських часів. Що не відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, пропонуємо проаналізувати

наявну систему мотивації на підприємстві та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві

Методи мотивації праці, що застосовуються на підприємстві	Рекомендовані креативні підходи до мотивації працівників
Фіксована висока заробітна плата за роботу на підприємстві не залежно від чіткості виконання завдань	Фіксований оклад + відсоток-надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін та/або якісно, відповідно до вимог.
Винагорода за певний період роботи (13-та заробітна плата) оплата відпрацьований час	Винагорода за результат, досягнення певної цілі
Виключно матеріальна винагорода	Матеріальна винагорода + статус
Штрафі за невиконання	Не отримання бонусів та премій

Джерело: складено автором

Для підприємства рекомендовано змінити систему мотивації до сучасних методів стимулювання працівників виконувати свої обов'язки. Це допоможе працівникам прагнути до нових вершин в кар'єрі та отримання визнання. За не виконання обов'язків знімати бонуси та премії.

Для того щоб правильно організувати процес розвитку креативності у персоналу, керівник повинен провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої методики вона проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному з етапів керівник повинен вирішувати певне коло питань.

У ході цього дослідження нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання креативного мислення в персоналу менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання. Також він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;

звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;

стимулювання за рахунок матеріальних важелів;

врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;

забезпечення людей стимулюючою роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;

забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;

надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу на підприємстві можна запропонувати низку заходів по її удосконаленню:

1. Впровадження гнучкої системи оплати праці, що підвищить зацікавленість працівників по відношенню до своїх обов'язків, так як від цього буде залежати розмір заробітної плати.

2. Оновлення основних засобів. Оскільки ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, то її підвищення на основі впровадження нових технологій та устаткування дозволить вирішити ряд питань з найменшими витратами та збільшити обсяг випуску продукції.

3. Покращення умов праці відіграє важливу роль в підвищенні престижу підприємства.

Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше.

До нематеріальної мотивації належить такі складові, які показані на рис. 3.4.

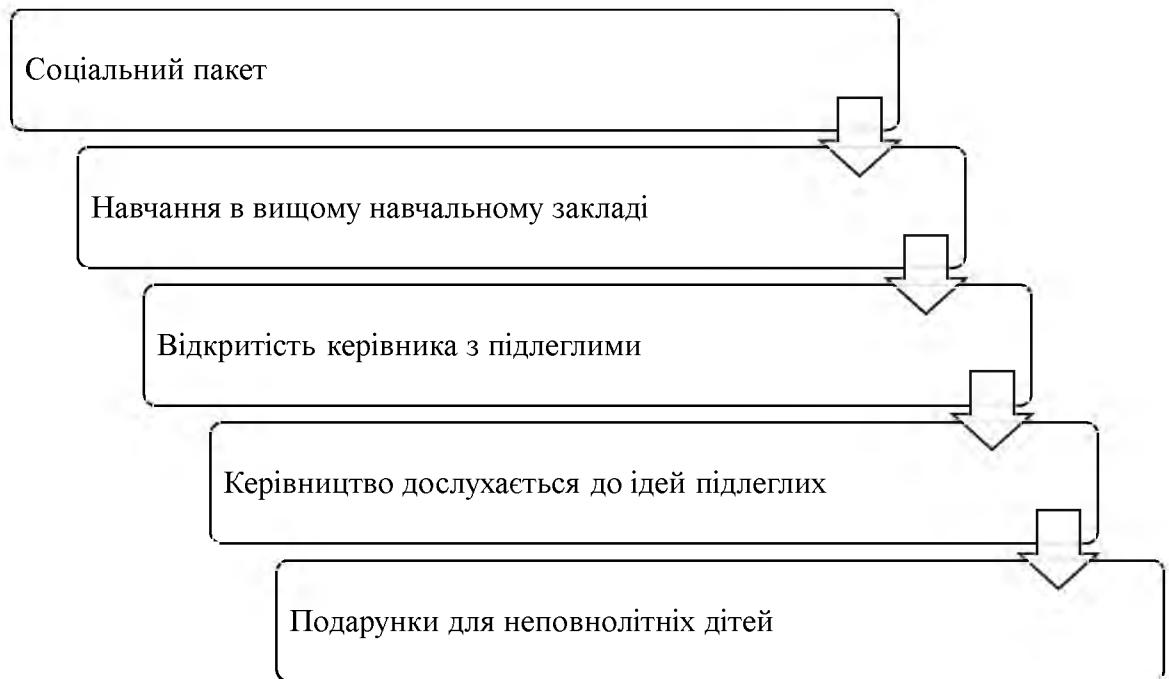


Рис 3.4. Види нематеріальної мотивації

Покращення умов праці, крім престижу організації і як наслідок плинність кадрів, впливає на відношення робітників до виконуваних ними обов'язків – це і продуктивність і якість роботи.

4. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства. Для виконання поставлених перед підприємством завдань, потрібна участь окремих груп і всього колективу. Найбільш високі результати досягаються в добре сформованій команді. Якщо працівник буде відчувати себе членом єдиної групи, якщо є підтримка з боку колег, то покладені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною віддачею.

Підтримка у колективі атмосфери довіри покладена насамперед на керівників структурних підрозділів. Доцільно було б запропонувати систематичне проведення психо-тренінгів серед працівників адміністративно-управлінської групи. На підприємстві такі заходи не проводяться.

5. З метою підвищення ефективності організації праці та її результативності пропонується залучати працівників до формування цілей та прийняття рішень. Коли підлеглі знають всі нюанси і тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисна. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дозволить покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення. Запорукою успіху функціонування сільськогосподарського підприємства є цілісна, повноцінна, раціональна трудова діяльність колективу, яка досягається завдяки ефективній організації праці персоналу.

У системі управління організації праці важливу роль відіграє організація контролю, оцінки і стимулювання якості праці трудового персоналу і продукції.

Розглянемо як можна підвищити рівень виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок ефективної організації праці трудового колективу підприємства.

Підприємство вирішило в якості додаткової мотивації працівників сформувати раціональний графік роботи та оздоровлення 7 бригад у тваринництві. У зв'язку зі складністю праці у галузі тваринництва та великих витратах ручної праці, кожна бригада 2 дні буде проводити на оздоровленні. Ознака розподілу – дні перебування на оздоровленні. На основі статистичних даних попереднього місяця була визначена мінімально необхідна кількість працівників на кожен день.

Працівник галузі тваринництва досліджуваного підприємства отримує щотижнево заробітну плату у розмірі 2150 грн.

Основною задачею підприємства є :

– з одного боку – мотивувати працівників для більш ефективної роботи, шляхом використання форм нематеріальної мотивації;

– з іншого боку – мінімізувати сумарні витрати на оплату праці, для вивільнення коштів на мотивацію, при цьому забезпечити мінімально необхідну кількість працівників кожного дня.

У моделі задачі на перетині рядків і стовпчиків ставимо 1, якщо бригада працює і 0, якщо знаходиться на оздоровленні (додаток В).

Математична модель задачі:

$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7$ – бригади працівників підприємства.

Обмеження по мінімально потрібній кількості працівників на кожен день:

$$\text{Пн: } x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \geq 38;$$

$$\text{Вт: } x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 \geq 29;$$

$$\text{Ср: } x_1 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 \geq 27;$$

$$\text{Чт: } x_1 + x_2 + x_5 + x_6 + x_7 \geq 33;$$

$$\text{Пт: } x_1 + x_2 + x_3 + x_6 + x_7 \geq 19;$$

$$\text{Сб: } x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_7 \geq 24;$$

$$\text{Нд: } x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 \geq 35$$

$$Z_{\min} = 2150(x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7) \rightarrow \min$$

Згідно проведених розрахунків за допомогою засобу «Поиск решения» у MS Excel маємо, що доцільним є формування бригад по:

Бригада А – 2 особи, Б – 11 осіб, В – 1 особа, Г – 8 осіб, Д – 15 осіб, Е – 3 особи, Є – 2 особи, при цьому мінімальні сумарні витрати на оплату праці будуть становити 90300 грн.

Головним фактором зовнішнього середовища, який також істотно впливає на організацію праці є умови праці персоналу, які поділяються на групи: санітарно-гігієнічні (рівень забрудненості, вологості), психофізіологічні (комфортність робочої зони, робоче положення) та соціальні (відносини у колективі, мотивація й оплата праці).

Інший спосіб нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації,

визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком [6]. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації.

Для того, щоб система мотивації персоналу підприємства була ефективною, необхідно, щоб, перш за все, був креативним керівник. Наведемо деякі поради для адміністративного персоналу підприємства щодо креативних підходів в управлінні:

- бути керівником - прикладом для наслідування;

- підкреслювати внесок кожного співробітника у досягнення цілей підприємства;

- бачити у кожному особистість, знаходити для кожного свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

- створювати умови, у яких персонал може самотивуватись для досягнення мінливих цілей організації;

- вітати співробітників з важливими подіями та надихати на подальші досягнення, відзначаючи попередні.

Керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами та способами, але для найкращого результату необхідно розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде використовувати всі вищезазначені методи. Нагородою за їхні старання стане по-справжньому інноваційна компанія, де творчий підхід до справи буде правилом, а не винятком.

Висновки до розділу 3

Підвівши підсумок дослідження та пропозицій щодо удосконалення креативного управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища було розроблено модель креативного управління підприємством. Запропонована модель дозволить підприємству вийти на новий рівень управління за допомогою розкриття талантів умінь і навичок працівників.

Модель креативного управління підприємством виокремлює внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Елементами ефективного функціонування внутрішнього середовища є:

- креативне мислення;
- мотивація креативності;
- креативні топ-менеджери;
- креативні управлінські рішення;
- креативна корпоративна культура.

Рекомендовано керівництву підприємства впровадження способів створення креативного середовища на підприємстві: шляхом розробки і впровадити гнучких схем винагород та визнання, що базуються на задоволенні пристрасті окремих людей, а не їхніх потреб. Спростити складні процедури і правила для того, щоб дати лідерам і керівникам більше свободи при прийнятті рішень. На практиці це може означати проведення реінжинірингу, який дозволить скоротити зведення правил підприємства на 50%. Навчати працівників працювати в умовах високого рівня невизначеності, що дозволить їм «відчутти смак» нових викликів і нових завдань.

Розроблено модель 4К, яка допоможе підвищити рівень командної роботи на максимальний результат

Кожна складова даної моделі впливає на управлінську діяльність підприємства. Кожен компонент доповнює один одного, але працює на один єдиний механізм та на один результат – розвинути креативне мислення в працівників. Критичне мислення дозволяє безперервно навчатися і адаптуватися до змін, уникати упередженості, захищати свою точку зору, а колективна робота містить ряд цінностей, які заохочують вислуховувати чужу думку і конструктивно та з розумінням реагувати на неї.

ВИСНОВКИ

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток. З огляду на все вищезазначене можна стверджувати, що питання, підняті в кваліфікаційній роботі, є актуальними та своєчасними.

В кваліфікаційній роботі було розглянуто існуючі підходи до категорії «креативний менеджмент» та його роль в управлінні підприємством. Було проведено дослідження сутності креативного управління та його значення у розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Було виявлено, що головною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху, підприємства та організації. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тому в кваліфікаційній роботі визначено заходи щодо розвитку креативних ідей персоналу вітчизняних підприємств, які сприятимуть втіленню креативних та творчих ідей під час роботи на підприємстві.

Досліджено, що креативний та творчий підхід до виконання поставлених завдань дозволяє розширити діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Використання методів та прийомів креативного менеджменту є запорукою успіху сучасних підприємств у жорсткій конкурентній боротьбі, в разі несподіваних змін в процесах, які відбуваються на підприємстві.

Також було встановлено взаємозв'язок факторів, які впливають на креативність менеджера в сучасному бізнес-середовищі. Наявність оригінального та нестандартного мислення надає можливості співробітникам бути на порядок вище за інших. Ця здатність дозволяє бачити в, здавалося б звичайних речах, нетипові та неординарні предмети і явища.

Для розкриття та розвитку у працівників здібностей до креативного вирішення тієї чи іншої проблеми, керівництву необхідно розробити послідовну систему мотивації підлеглих для втілення креативних ідей.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства та проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства та визначено рівень вмотивованості персоналу щодо креативної діяльності. Було розроблено рекомендації щодо удосконалення існуючої системи управління підприємством з використанням креативних підходів в сучасному бізнес-середовищі.

Структура досліджуваного підприємства забезпечує ефективне поєднання керівництва та консультативних послуг підрозділів, які існують на підприємстві, не порушуючи при цьому прав та обов'язків заступників. Було проаналізовано ряд показників таких як:

- склад земельного фонду підприємства;
- динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства;
- показники складу і забезпеченості підприємства, основними виробничими засобами та ефективність їх використання;
- визначення виробничого напрямку підприємства;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;

Було доведено, що креативна складова на сьогодні стає головною умовою для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, а правильна система мотивації працівників дозволить досягти високих результатів управління та прибутку на підприємстві.

Проаналізувавши вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування та використання кадрового потенціалу підприємства на основі SWOT-аналізу, можна сказати, що на підприємстві спостерігається низький рівень мотивації праці, як матеріальної, так і нематеріальної.

Доведено, що питання підготовки працівників на підприємстві займає передові позиції, адже це є передумовою успіху не тільки кар'єрного зростання працівника, а й розвитку підприємства.

Було проведено дослідження за період 2019-2021 рр. та виявлено збільшення кількості працівників, які проходили підвищення кваліфікації, що підтверджує прагнення до самоосвіти та саморозвитку, а також до постійного оновлення знань. Визначено, що значний вплив на розвиток кадрової стратегії підприємства має директор, який виконує свої функціональні обов'язки мотивуючи працівників власним прикладом саморозвитку та постійним підвищення своєї кваліфікації.

Підприємству було запропоновано модель креативного управління, що формує креативне середовище та допоможе мотивувати працівників до креативної діяльності, а впровадження креативних розробок підвищити рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Доведено, що на сучасному етапі ведення господарської діяльності не залежно від її форми власності залишається важливим питання стимулювання розвитку творчого потенціалу задля підвищення якості виконуваної роботи. Таким чином створюючи потрібну атмосферу в колективі для мотивації працівників. Сьогодні в організації одним з найважливіших завдань керівництва виступає забезпечення розвитку інноваційної культури, розуміння та пропагування важливості творчого ставлення до роботи, що дає змогу, з одного боку, отримати працівникові задоволення від роботи і задовольнити потреби у самовираженні, а з іншого – підвищити ефективність роботи організації загалом.

Було розроблено модель креативного управління підприємством. Запропонована модель 4К дозволить підприємству вийти на новий рівень управління за допомогою розкриття талантів умінь і навичок працівників. Та підвищить рівень командної роботи на максимальний результат.

Кожна складова даної моделі впливає на управлінську діяльності підприємства. Компоненти даної моделі доповнюють один одного, але

працюють на один єдиний механізм та на один результат – розвинути креативне мислення в працівників.

Доведена доцільність впровадження креативних методик управління підприємством в сучасному бізнес-середовищі. Запропоновані методи та моделі для розвитку креативного мислення в працівників доречні та доцільні для використання.

Методи правильного стимулювання працівників до неординарних думок та ідей потребують реалізації на підприємстві, так як це забезпечить безперервний розвиток критичного мислення та адаптації до змін, уникати упередженості, захищати свою точку зору, а колективна робота містить ряд цінностей, які заохочують вислуховувати чужу думку і конструктивно та з розумінням реагувати на неї.