

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

30 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Креативне управління персоналом підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Стрілець Валентин Вячеславович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз складових існуючої системи креативного управління персоналом підприємства та його ефективність	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	26
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	41

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвитку підприємств, не залежно від їх форми власності, набуває актуальності креативне управління підприємством. Кожне підприємство зіштовхується з проблемою управління персоналом, адже працівники різні і до кожного необхідно знайти підхід та стимулювати якісно виконувати свою роботу. Теоретичні і практичні аспекти даної теми знайшли своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема Буковинської М. П [7], Василик Н. М. [9], Галахової Т. О. [11], Грабовської І. В. [15]. Про те проблема креативного управління персоналом підприємства залишається актуальною і до тепер та до кінця не дослідженою.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних основ системи креативного управління персоналом підприємства та впровадження пропозицій щодо удосконалення системи креативного управління персоналом. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи системи креативного управління персоналом підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових існуючої системи управління персоналом підприємства та дослідити їх ефективність;
- запропонувати шляхи удосконалення системи креативного управління персоналом підприємства;

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення системи креативного управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти системи креативного управління персоналом підприємства та їх удосконалення.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети даної роботи, використані загальнонаукові методи та підходи до сучасних досліджень. В загальнонаукових методах дослідження використано діалектичний метод пізнання; застосовано системний підхід тощо.

**Інформаційну базу дослідження** склали статистичні дані, наукові праці вітчизняний та зарубіжних дослідників, офіційні дані аналізованого підприємства взяті за останні три роки.

**Практична значущість дослідження** полягає в реалізації та практичному застосуванні рекомендацій викладених у дослідженні, пов'язаних із удосконаленням системи креативного управління персоналом підприємства.

1. Стрілець В. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 143–144.

2. Стрілець В. В. Креативне управління персоналом підприємства. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 139–141.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Загальний обсяг роботи викладений на 41 сторінці і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 41 найменування літературних джерел. Робота містить 10 таблиць, 14 рисунків та 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації та креативні підходи до управління персоналом, щоб забезпечувати ефективну діяльність в ринковій економіці.

Успішність будь якого господарства безпосередньо залежить від креативного персоналу, від їхніх унікальних вмінь, знань та ідей. Звісно, управління командою творчих особистостей потребує специфічного підходу з боку керівника, який включає в себе різні нюанси та правила. Креативність сьогодні стає ключовим навиком для керівників та господарств. Цей навик дозволяє не просто адаптуватися до змін, але і активно формувати нові галузі розвитку та виходити на нові ринки збуту. Персонал, який може мислити творчо і інноваційно, має перевагу в розвитку нових ідей, вирішенні проблем і адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Креативність допомагає відкривати нові можливості, розширювати горизонти і забезпечувати конкурентоспроможність у сучасному бізнесі.

Донедавна термін «креативність» у бізнесі переважно асоціювався з позначенням нестандартних нових технологій. Однак, дослідженню теми креативності на даний момент приділяють набагато більше часу, ніж раніше Грабовська І. В. [15] вважає, що креативність – це творчі здібності індивіда, які характеризують готовність до генерування принципових ідей [15].

Так, у наукових працях: Островська Г. [28] Поснова Т. В. [30] Тимошенко К. В. [38] Українська Л. О. [39]. визначено сутність креативного менеджменту та його стратегічне значення для розвитку бізнесу та пов'язують креативність з розумовою обдарованістю працівників і їхньою здатністю творчо мислити, в свою чергу креативність розглядається як продукт людської уяви та раніше засвоєного досвіду.

Попри численні дослідження поняття креативності не можна вважати чітко визначеним і сталим як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. В табл. 1.1. зібрано думки відомих науковців з приводу поняття «креативне управління»

Таблиця 1.1

### Характеристика поняття «креативне управління»

Автор	Визначення
Грабовська І. В. [15]	пізнавальної творчої здатності адаптувати поведінку до змінних умов за допомогою методу спроб та помилок.
Задорожнюк Н. О. [22]	здатності особи відмовитись від стереотипного способу мислення.
Каличева Н. Є, [23]	відмінний стиль мислення, який є більш схильним до запитань, а ніж до критики.
Маслова В.О. [23]	Творчою є будь-яка діяльність, що створює нове, творчість – необхідна умова існування, і все навколо зобов'язане своїм походженням творчому процесу людини
Островська Г. [28]	Творча обдарованість є вродженим статичним феноменом, а вже на її основі формуються вміння та навички творчого розв'язання задач діяльності.
Поснова Т. В. [30]	Креативність – це творчі здібності особистості, яка реалізує потребу самоактуалізації.
Тимошенко К. В. [38]	Креативність відображає креативне мислення людини. Воно відрізняється від «звичайного» тим, що концентрується на прагненні досягнути чогось нового чи унікального.
Українська Л. О. [39]	Креативність складається із двох основних складових: формально-динамічного аспекту мотиваційної напруженості, що проявляється через активну дослідну діяльність.

Аналізуючи табл. 1.1. можна побачити різні підходи та думки як вітчизняних так і зарубіжних науковців до поняття креативне управління. Опрацювавши значну кількість літератури було сформоване власне визначення до даного поняття.

Креативне управління – це діяльність, що спрямована на розвиток творчого потенціалу працівників, створення умов для прояву синергетичного ефекту як на рівні групи, що функціонують в організації, так і на рівні взаємодії між цими групами, тобто в його основі лежить інтеграція кадрового потенціалу організації.

В свою чергу креативне управління має свої ознаки і компоненти, які є невід'ємною складовою управління в цілому.

Головні ознаки та компоненти креативного управління персоналом підприємства можна побачити на рис. 1.1

<b>Компоненти креативності</b>	Застосування прогресивних форм мотивації
	Впровадження інновацій в корпоративну культуру
	Створення спеціалізованого відділу по впровадженню інноваційних ідей
	Створення можливості для обміну ідей між новаторами
	Здатність дивитися на проблеми з різних ракурсів та знаходити різні підходи до їх вирішення.
	Запровадження матеріальних винагород за прогресивні ідеї

Рис. 1.1. Компоненти креативності [20]

Аналізуючи рис. 1.1 можна сказати, що креативність складається з різних компонентів та складових, які спільно впливають на здатність людини генерувати нові ідеї та розв'язувати проблеми. Вміння сприймати та розуміти емоції, потреби та перспективи інших людей може сприяти генерації ідей, які враховують їхні погляди та досвід. Дані компоненти взаємодіють між собою та доповнюють один одного, сприяючи розвитку креативності та здатності до творчого мислення [14].

Метою креативного менеджменту є створення нових ідей і пошук нових рішень для досягнення корпоративного успіху. Креативний менеджмент спрямований на повне розкриття творчих здібностей людей, в той час як традиційний менеджмент заснований на людях, які слідують твердо встановленим правилам, і формування творчого підходу до їх ініціативного управління пред'являє нові вимоги до організаційного дизайну, створює конкурентну перевагу, розкриває творчий і мотиваційний потенціал співробітників організації [10]. Персоналу і підвищує ефективність командної

роботи. Визначте необхідність створення структури. На рис. 1.1 наведені характерні риси креативного управління персоналом.

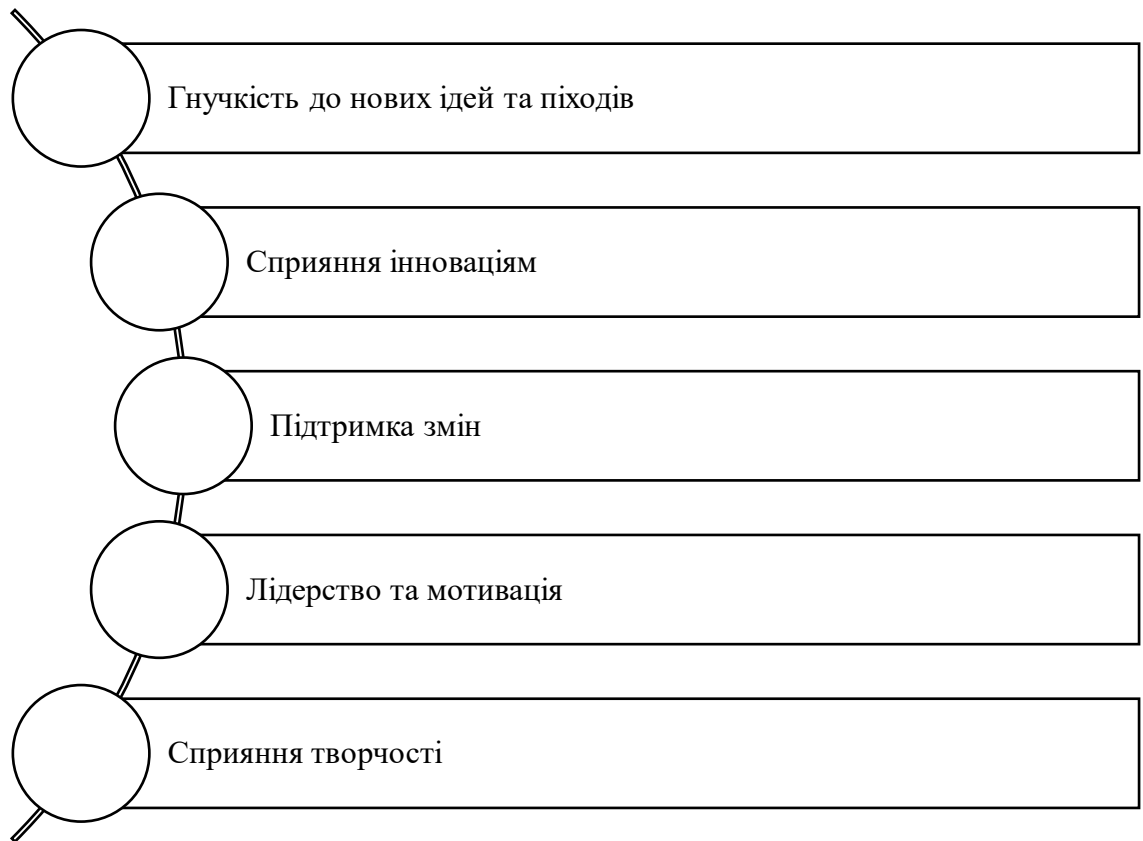


Рис.1.1 Характерні риси креативного менеджменту [30]

Аналізуючи рис. 1.1. можна зробити висновок, що креативний менеджмент – це підхід до управління, спрямований на стимулювання творчого мислення, інновацій та розвитку новаторських ідей в організації. Наведемо детальну характеристику рисам креативного менеджменту:

1. Гнучкість до нових ідей та підходів, стимулює зміни та адаптацію до нових умов.
2. Сприяння розвитку інноваційних підходів до вирішення ситуації. Креативний управління активно підтримує процеси створення новаторських продуктів, послуг або процесів. Він ставить перед собою завдання пошуку нових шляхів вирішення проблем і задоволення потреб клієнтів [8, 9].
3. Сприяння творчості та створення стимулів для розвитку творчого потенціалу працівників і використання їхніх індивідуальних здібностей для

досягнення спільних цілей. Ці риси допомагають створювати в організації стимулююче середовище для розвитку творчих потенціалів та інноваційного росту.

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. 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].

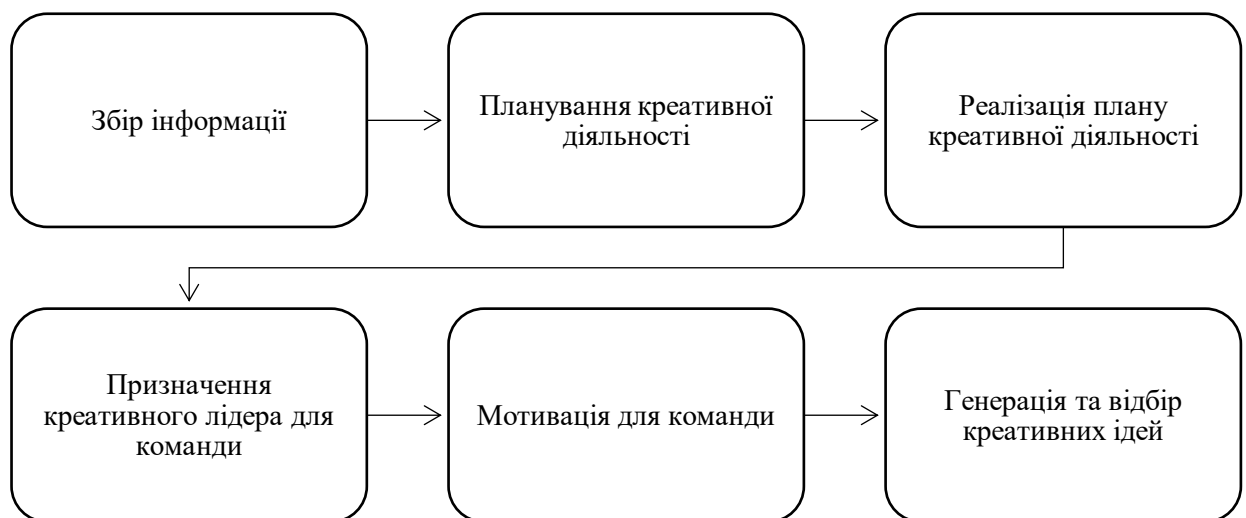


Рис. 1.2. Процес реалізації креативних ідей та його етапи [11, 12]

Аналізуючи рис. 1.2 можна побачити як здійснюється реалізація креативних ідей. Даний процес може включати кілька етапів, від збору інформації до появи ідеї та втілення її у життя. Наведемо загальний огляд даного процесу:

1. Збір ідей передбачає активний пошук та збір різноманітних ідей [34]. Це може бути індивідуальна робота або колективний процес, такий як брейнштормінг, де учасники вільно висловлюють свої думки та ідеї.

2. Аналіз ідей необхідний, щоб визначити їхню потенційну цінність та реалізованість. Важливо оцінити, наскільки кожна ідея відповідає поставленим цілям і потребам організації.

3. Після аналізу ідей обираються ті, які вважаються найбільш обіцяними та реалізованими. Ось коли важливо врахувати стратегічні цілі організації та можливість успішної реалізації ідеї.

4. Після вибору ідеї розробляється детальний план дій, який включає в себе ресурси, терміни, відповідальність та інші необхідні аспекти реалізації проекту.

5. На цьому етапі реалізується розроблений план дій. Це може включати розробку продукту, впровадження нового процесу або послуги, створення кампанії тощо.

6. На етапі завершення проекту проводиться оцінка результатів. Це дозволяє визначити досягнуті цілі, виявити сильні та слабкі сторони проекту, а також зробити висновки для майбутніх ініціатив.

7. Заключним етапом є генерація отриманих ідей та одержаних результатів оцінки можуть вноситися зміни або коригування до проекту або стратегії в цілому.

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 [13].

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].

На рис. 1.3 наведені якості працівників креативного типу, які можуть бути орієнтиром для моделювання їхніх професійних компетенцій. Він здатний розуміти та аналізувати складні проблеми, шукати альтернативні шляхи їх вирішення та приймати рішення на основі творчого підходу та є відмінним лідером, здатним мотивувати свою команду до досягнення великих результатів.

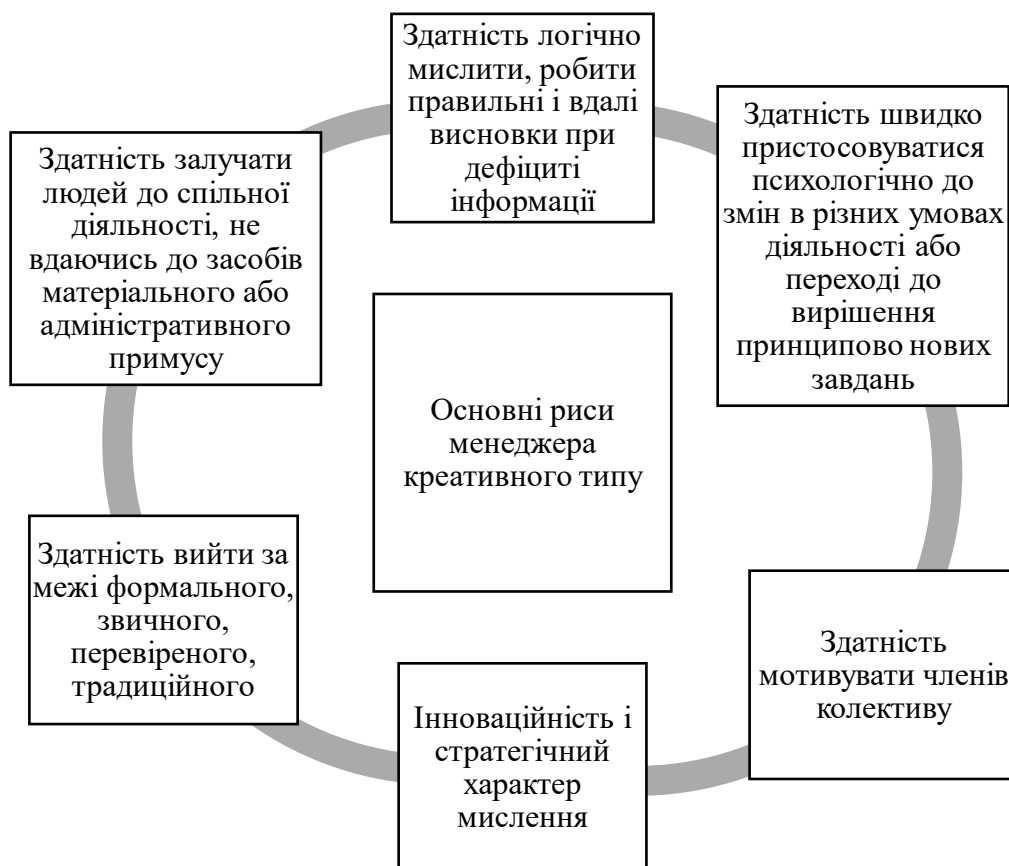


Рис. 1.3. Основні риси менеджера креативного типу [7]

Аналізуючи рис. 1.3 можна побачити, що менеджер креативного типу здатний дивитися на проблеми з різних ракурсів та шукати нестандартні рішення. Тому успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси. 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].

При оцінюванні креативності до уваги беруть кількість сформульованих ідей і ступінь їх рідкості 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 [23]. 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.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Головним видом діяльності досліджуваного підприємства є Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Агрофірма спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, сої та цукрового буряку та має власні потужності для зберігання обсягом понад 58 000 тонн. При вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та інші, аграрні підприємства зазвичай використовують різноманітні технології обробітку ґрунту, посіву та збирання урожаю.

Продаж сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку або експорт за кордон забезпечує господарству дохід та можливості для розвитку. Досліджуване підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій, створенні робочих місць та вирівнюванні регіональних економічних нерівностей.

Земельні ресурси є важливою складовою та головним предметом діяльності аграрних підприємств, що мають вагомe значення для їх подальшого ефективного розвитку. Вони забезпечують базові умови для виробництва сільськогосподарської продукції й безпосередньо впливають на результативність господарської діяльності, зокрема: родючість ґрунтів визначає можливості для отримання врожаю, що безпосередньо впливає на доходи підприємства; кількість доступних посівних площ є ключовим фактором для забезпечення високих обсягів виробництва і доходу; наявність пасовищ впливає на утримання поголів'я тварин, що також є важливою складовою сільськогосподарської діяльності.

Однак, врахування земельних ресурсів не обмежується лише їхньою кількістю та якістю, важливо враховувати аспекти їхнього управління,

ефективного використання та збереження для забезпечення сталого розвитку підприємства. Отже, аналіз та врахування земельних ресурсів є важливою складовою для досягнення успіху аграрних підприємств.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь товариства табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Склад і структура земельних угідь товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Загальна земельна площа, га	20458	17285	19364	-1094	94,65
Всього сільськогосподарських угідь, га	15650	12472	15295	-355	97,73
із них: Рілля	8300	8138	9326	1026	112,36
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	37,22	59,84	68,57	31	184,24

Аналізуючи дані табл. 2.1 було виявлено, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. (2,27 %) і становить 15295 га, але порівнюючи з 2022 р. спостерігається зростання угідь на 2823 га. Обсяг ріллі на одного середньооблікового працівника, у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросло на 31 га (84,24 %) до 68,57 га, що пов'язано зі зростанням чисельності працівників у 2023 році.

Одним з найважливіших видів ресурсів аграрного підприємства, що ставить основу потенціалу підприємства – є трудові ресурси підприємства. Саме від якості та ефективності використання трудових ресурсів залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Управління трудовими ресурсами є важливою складовою успішного функціонування аграрних підприємств, оскільки вони відіграють ключову роль у виробництві та виконанні стратегічних цілей організації.

Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва, які забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність.

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу в товаристві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	223	136	145	-78	65,02
у т. ч в рослинництві	192	136	145	-47	75,52
Тваринництві	31	-	-	x	x
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1465,03	3030,6	5515,5	4050,43	376,47

Аналізуючи дані табл. 2.2 можна побачити динаміку середньооблікової чисельності персоналу даного підприємства в розрізі зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства та можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних періоду спостерігаємо зниження чисельності працівників на 78 осіб, таким чином у 2023 р. у товаристві працює 145 осіб. Також, варто зазначити, що протягом двох останніх років товариство припинило працювати в галузі тваринництва. У 2023 р. спостерігається значне зростання продуктивності праці на 4050,43 тис. грн/особу (у 2,5 рази) та становить 5515,5 тис. грн/особу. Дані показники вказують на те що працівники стала виробляти значно більше продукції за той самий час, на що впливає наявність нової техніки, що спрощує процес виробництва та створює передумови до збільшення обсягів виробництва валової продукції, а отже і доходу від операційної діяльності.

На сучасному етапі розвитку однією з умов ефективного функціонування є забезпеченість підприємства власними основними засобами, які відіграють важливу роль у виробничому процесі, створюють матеріальну базу та забезпечують необхідні умови для здійснення основної

діяльності. У сучасних умовах розвитку економіки питання управління основними засобами має велике значення для всіх підприємств в Україні. Це пов'язано з тим, що основні засоби, сформовані на ранніх стадіях діяльності підприємства та потребують постійного управління.

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	50616,5	75946	112364	61747,50	221,99
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,28	0,35	0,42	0,13	147,13
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	3,23	6,09	7,35	4,11	227,14
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	226,98	558,43	774,92	547,94	341,41
Фондомісткість, грн	0,15	0,18	0,14	-0,01	90,69
Фондовіддача, грн	6,45	5,43	7,12	0,66	110,27

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство має досить високий рівень забезпеченості та ефективності використання основних засобів. У 2023 р. спостерігаємо значне зростання показника наявності основних засобів на 61747,50 тис. грн (1,5 рази) порівняно з 2021 р. та становить 112364 тис. грн. За аналізований період спостерігаємо зростання коефіцієнту придатності основних засобів, що є позитивним чинником та вказує на кращий технічний стан основних засобів наявних у товаристві. Позитивним моментом також є перевищення показника продуктивності праці над значенням показника фондоозброєності.

Українське аграрне підприємство стикається з викликами, пов'язаними з війною та фінансовою нестабільністю в країні. Щоб запобігти проблемам в управлінні, необхідно об'єктивно оцінювати фінансово-господарську

діяльність, приділяючи особливу увагу оборотним активам. Неефективне управління оборотними активами може призвести до перерозподілу ресурсів у неефективні сфери та непередбачуваної реакції на ринкові зміни та економічні труднощі.

Проаналізуємо показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	499672	593890	852528,5	352856,50	170,62
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,87	11,73	7,59	-2,28	76,86
Коефіцієнт оборотності	0,65	0,69	0,94	0,28	143,47
Матеріаловіддача, грн	3,22	4,27	5,77	2,54	178,88
Матеріаломісткість, грн	0,31	0,23	0,17	-0,14	55,90

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо зробити висновок, що товариство має високий рівень забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу про що свідчать зростання показників середньорічної вартості оборотного капіталу у 2023 році порівняно з 2021 роком на 352856,50 тис. грн (70,62 %). Спостерігаємо зростання коефіцієнту оборотності на 0,28, що свідчить про працю товариства в напрямку оптимізації суми активів.

Важливим етапом діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства є дослідження його фінансового забезпечення. Це пов'язано з тим, що ефективні механізми фінансового забезпечення підприємств дають змогу досягти бажаного стану фінансової стійкості, необхідного рівня фінансової незалежності, контролю за рухом фінансових ресурсів та гарантування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства, проводиться з метою оцінки його фінансово-економічного стану і визначення

реальних шляхів фінансового оздоровлення, для чого основна увага приділяється ефективності використання власного і позикового капіталу, виявленню резервів збільшення чистого прибутку і зростання рівня рентабельності, поліпшенню фінансового стану і платоспроможності.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	(%)
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	326701	412168	799741	473040	244,79
Чистий прибуток, тис. грн	100597	131208	340571	239974	338,55
Коефіцієнт автономії	0,88	0,89	0,98	0,10	111,26
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,16	8,15	39,02	31,86	544,90
Рівень рентабельності, %	60,71	72,34	85,60	x	x
Норма прибутку, %	15,01	18,76	26,82	x	x

Проаналізувавши виробничо-комерційну діяльність товариства можемо зробити висновок, що в цілому досліджуване товариство працює ефективно про що свідчать розраховані показники. Спостерігаємо зростання по всіх досліджуваних показниках, зокрема в 1,5 раз зріс показник виручки від реалізації продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. Варто звернути увагу на коефіцієнт автономії, який у 2023 році становить 0,98 що свідчить про те, що підприємство використовує практично весь свій потенціал. Позитивним є поступове зростання рівня рентабельності, що вказує на зростання прибутку над витратами.

Отже, досліджене товариство в цілому функціонує ефективно. Спостерігаємо зростання майже по всіх досліджених показниках динаміки наявності земельних ресурсів, основних та оборотних засобів, трудових ресурсів та узагальнених по виробничо-комерційній діяльності. Надалі доцільно провести аналіз ефективності системи стратегічного управління

підприємством та визначити внутрішні та зовнішні чинники які чинять вплив на систему товариства.

## 2.2. Аналіз складових існуючої системи креативного управління персоналом підприємства та його ефективність

Основними проблемними питаннями, з якими стикаються підприємства при управлінні персоналом, є: підбір і формування кадрів з сучасним економічним мисленням; забезпечення ефективності праці працівників; збереження сприятливого психологічного і соціального клімату в колективі. Щоб уникнути небажаних втрат працівників, на підприємстві вважаємо за доцільне розробити заходи для моніторингу психологічного та соціального клімату в колективі, ступеня задоволеності кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеності рівнем заробітної плати. Існування даних проблем пояснюється також пасивною поведінкою працівників, а пов'язано вона з недостатнім рівнем мотивації. Необхідно вживати заходи, що формують у персоналу нові позиції, які будуть спрямовані на розуміння ролі кожного співробітника організації. Метою управління персоналом є формування ефективних команд, співробітників, які діють відповідно до своїх власних інтересів і в інтересах організації в цілому. Розглянемо детально на рис 2.1, які цілі переслідує підприємство.



Рис. 2.1. Головні цілі підприємства, 2021-2023 рр.

Аналізуючи рис. 2.1 можна побачити, що для підприємства передовою метою є його імідж, конкурентоспроможність та беззбиткове виробництво. Це

говорить про те, що для підприємства персонал відходить на другорядний план, що може спровокувати велику плинність кадрів.

Запорукою успішного бізнесу є лояльне ставлення персоналу до керівників і діяльності компанії. Ключову роль в отриманні високого прибутку є залучення персоналу в бізнес – процеси. Для компанії дуже важливо своєчасно відстежити показник зацікавленості своїх співробітників в роботі і благополуччя компанії. Якщо працівника добре мотивувати, то він буде працювати набагато ефективніше і дотримуватися трудової дисципліни.

Якщо керівник знає слабкості і можливості своїх підлеглих і вміє керувати людьми, то зможе надихати і заряджати на самовіддану роботу різних людей, зуміє знайти підхід до кожного. На рис. 2.2. показано які чинники впливають на персонал досліджуваного підприємства.

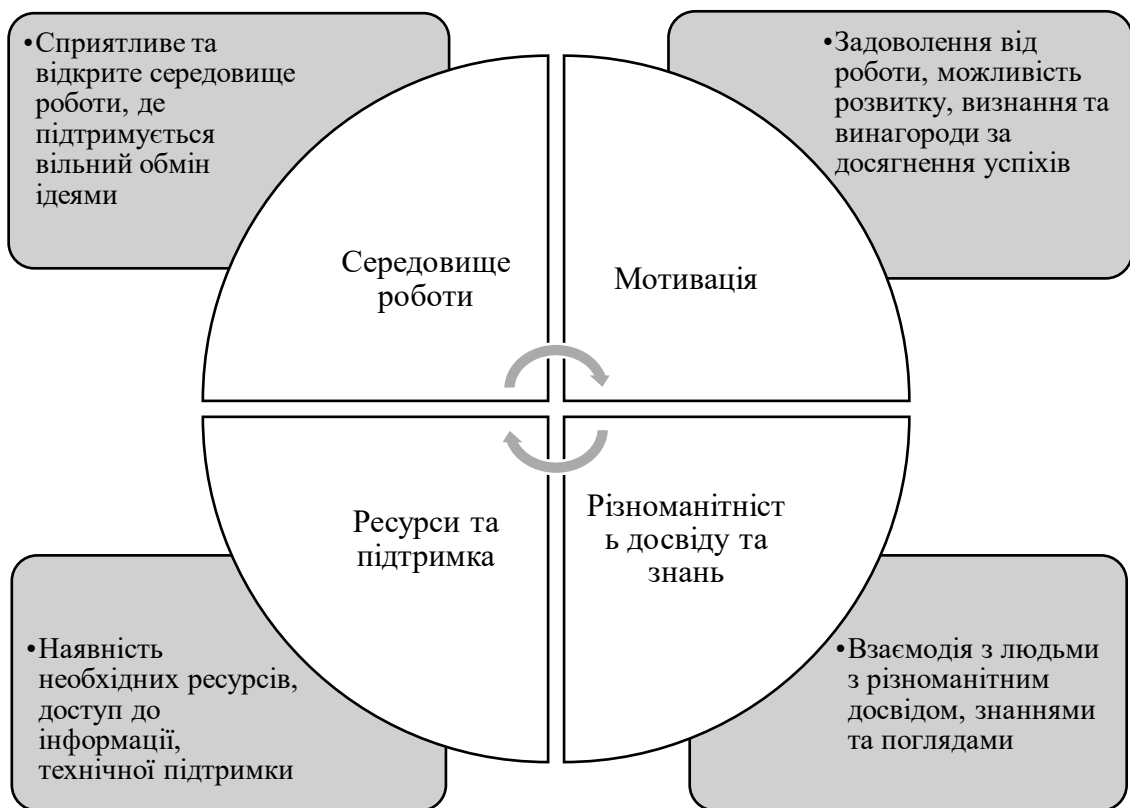


Рис. 2.2. Основні чинники впливу на креативну діяльність підприємства, 2021-2023 рр. Аналізуючи рис. 2.2. можна зробити висновок, що на креативну діяльність впливає багато факторами, які охоплюють різні аспекти життя та роботи. Наведемо детальну характеристику чинникам, які можуть впливати на

креативну діяльність. Сприятливе та відкрите середовище роботи, де підтримується вільний обмін ідеями та вітається ризик висловлювання новаторських думок, може значно підвищити креативну активність. Також важливою складовою впливу на креативну діяльність залишається задоволення від роботи, можливість розвитку, визнання та винагороди за досягнення успіхів можуть стимулювати працівників до творчості та пошуку нових рішень. Наявність необхідних ресурсів, доступ до інформації, технічної підтримки та інших засобів можуть значно полегшити процес втілення творчих ідей. Взаємодія з людьми з різноманітним досвідом, знаннями та поглядами може сприяти генерації нових ідей та підвищенню рівня креативності. Досліджуване підприємство включає в себе ряд стратегічних та операційних аспектів, які визначають його успіх та розвиток в аграрній галузі. На рис. 2.3. наведені деякі з найважливіших аспекти досліджуваного підприємства.

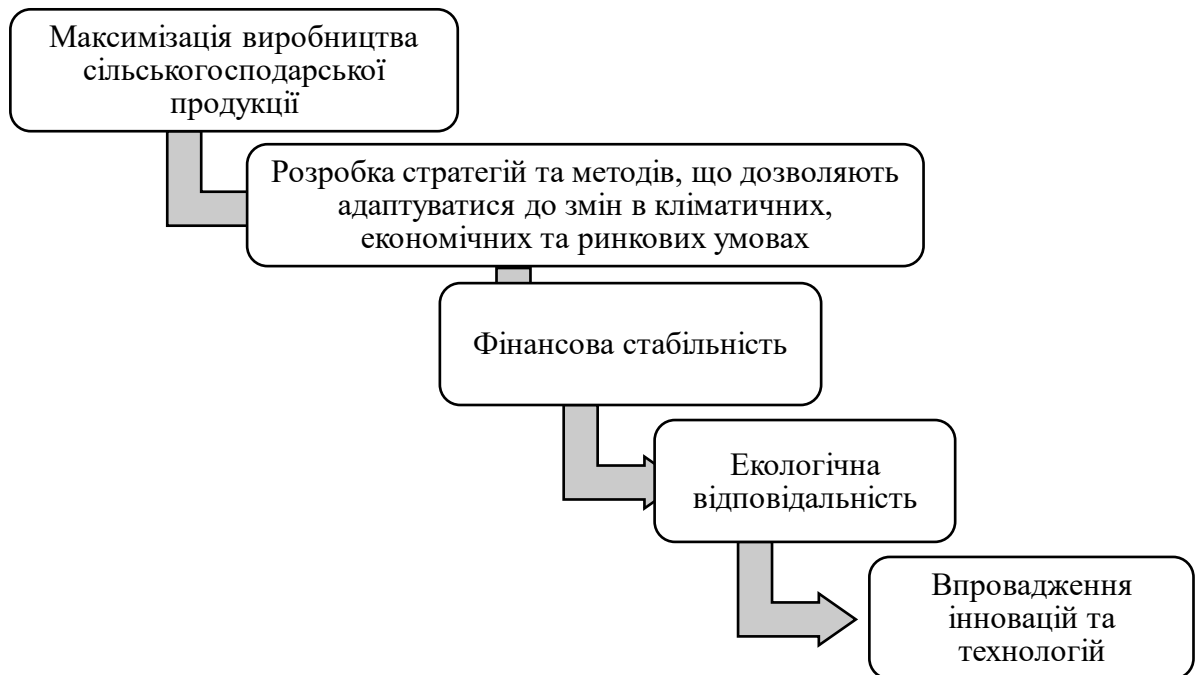


Рис. 2.3. Ключові аспекти досліджуваного підприємства, 2021-2023 рр.

1. Максимізація виробництва сільськогосподарської продукції з урахуванням високої якості, безпеки та екологічної сталості.

2. Впровадження новітніх сільськогосподарських технологій, включаючи автоматизацію процесів, використання дронів та сучасних методів обробітку землі.

3. Співпраця з іншими галузями, урядовими органами, громадськими організаціями та місцевою спільнотою для спільного досягнення цілей розвитку та підтримки аграрного сектору.

Ці аспекти сприяють ефективному управлінню аграрним підприємством та його успішному функціонуванню на ринку сільськогосподарської продукції. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва підприємств. Система управління персоналом на підприємстві – це комплексна система стратегічного та оперативного управління людськими ресурсами з метою забезпечення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. На рис. 2.4 зображені ключові підсистеми управління персоналом підприємства.



Рис. 2.4. Система управління персоналом досліджуваного підприємства, 2021-2024 рр.

Аналізуючи рис 2.4. було виявлено, що основними підсистемами управління персоналом є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація,

збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства.



Рис. 2.5. Складові елементи системи креативного управління підприємства, 2021-2023 рр.

Аналізуючи рис. 2.5 можна зробити висновок, що складові елементи системи креативного менеджменту передбачають реалізацію його основних цілей та функцій. Ці складові елементи спільно сприяють створенню ефективної системи креативного управління, яка стимулює інновації та сприяє успіху компанії.

Підводячи підсумки вище сказаного можна зробити висновок, що формування креативного управління на підприємствах аграрної сфери це фактично створення простору для творчого підходу у вирішенні проблем та залучення персоналу до розвитку як їх самих та і підприємства в цілому.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Особливу роль у впровадженні креативності на підприємстві відіграє ефективне управління, оскільки це є однією з головних складових на підприємстві. Для розв'язання цієї проблеми він повинен здійснити наступні кроки. Один із головних завдань управління креативністю – це оцінка потенціалу творчості фахівців, яких залучають до вирішення творчих завдань.

Ще одним важливим завданням є оцінка найбільш ефективних мотиваційних стимулів, які допоможуть сприяти використанню творчих здібностей фахівців. Для досягнення якісних та оперативних результатів у вирішенні творчих проєктних завдань необхідно використовувати евристичні методи та прийоми.

Зокрема, важливо створювати можливості для використання аналогій, щоб активізувати спонтанну активність мозку та нервової системи для вирішення запропонованого проєктного завдання. Такі можливості допомагають розвивати навички нетривіальних творчих рішень у сфері управління та бізнесу. Крім того, важливим завданням є формування груп експертів, які будуть оцінювати розроблені інноваційні пропозиції. Це допомагає впроваджувати нові ідеї та продукти на ринку та забезпечує конкурентну перевагу компанії у галузі креативної індустрії.

Для ефективного впровадження креативності на підприємстві, необхідно виконувати широкий спектр завдань, які пов'язані з набором та мотивацією персоналу, створенням сприятливого середовища та забезпеченням відповідних умов для творчої діяльності. Крім того, менеджер повинен забезпечити правильний вибір методів та прийомів для розвитку творчих здібностей працівників та впровадження інноваційних проєктів.

Проблема мотивації та стимулювання ефективної творчої діяльності працівників підприємства потребує від керівників творчого підходу, що

полягає у змістовному поєднанні матеріальних і моральних стимулів. На високих рівнях управління всередині компанії формується так звана «спіраль знань». Це концепція збільшення та розширення знань і використовується в різних сферах діяльності [3].

Одним із найважливіших завдань керівників у сучасних організаціях є забезпечення розвитку інноваційної культури та розуміння та сприяння важливості творчого ставлення до роботи, завдяки чому вдосконалення персоналу буде задоволеним. Потреба в самовираженні і, з іншого боку, підвищення ефективності роботи всієї організації. Рекомендовано запровадити систему заходів стимулювання розвитку творчого потенціалу задля підвищення якості виконуваної роботи. На рис. 3.3 показано, яким чином можна створити атмосферу в колективі щоб мотивувати працівників.



Рис. 3.1. Рекомендовані напрями розвитку творчого потенціалу на 2025–2029 рр.

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 табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації підприємства,  
2025-2029 рр.**

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

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. На рис. 3.2 показані рекомендовані напрями для мотивації персоналу до роботи та практичні поради для креативного управління персоналом.

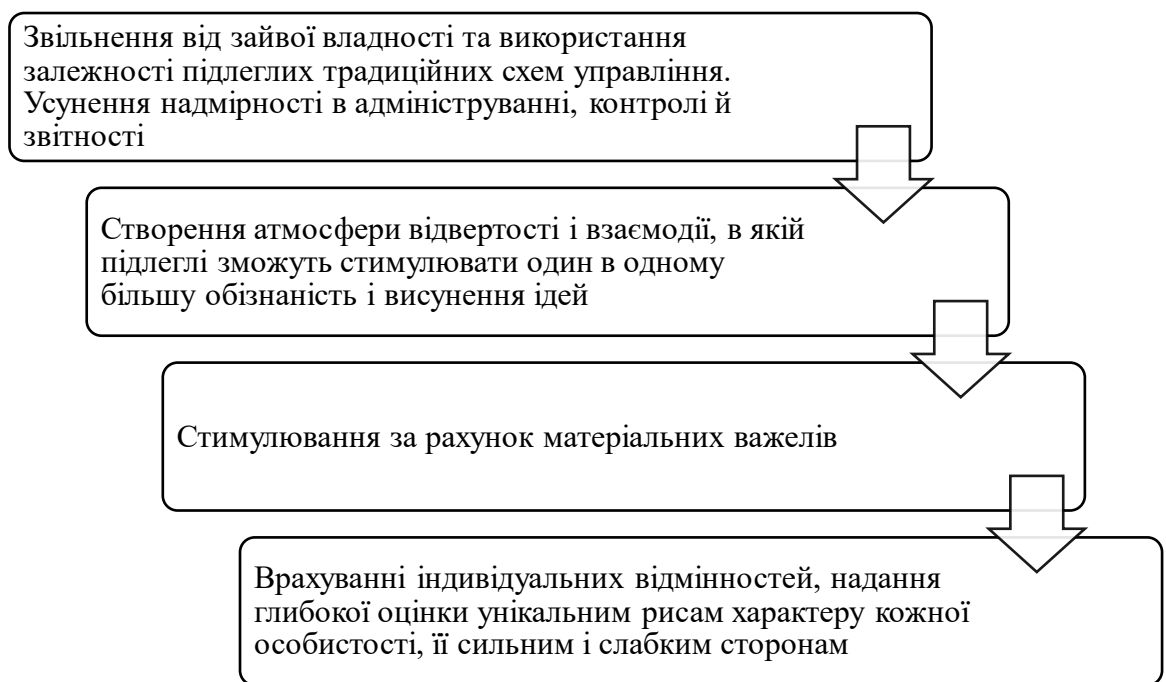


Рис. 3.2. Рекомендовані напрями мотивації персоналу, 2025–2029 рр.

Проаналізувавши рис 3.2 можна побачити, що рекомендовані заходи щодо удосконалення креативного управління слід враховувати індивідуальні особливості кожного працівника підприємства. Впровадження гнучкої системи оплати праці допоможе підвищити зацікавленість працівників по відношенню до своїх обов'язків, так як від цього буде залежати розмір заробітної плати.

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.

Управління талантами визначає пріоритети успішного бізнесу компаній завдяки залученню, вирощуванню та утриманню талановитих працівників, що створюють інтелектуальний продукт та інновації. Концепція управління талантами на підприємстві наведена на рис. 3.3.

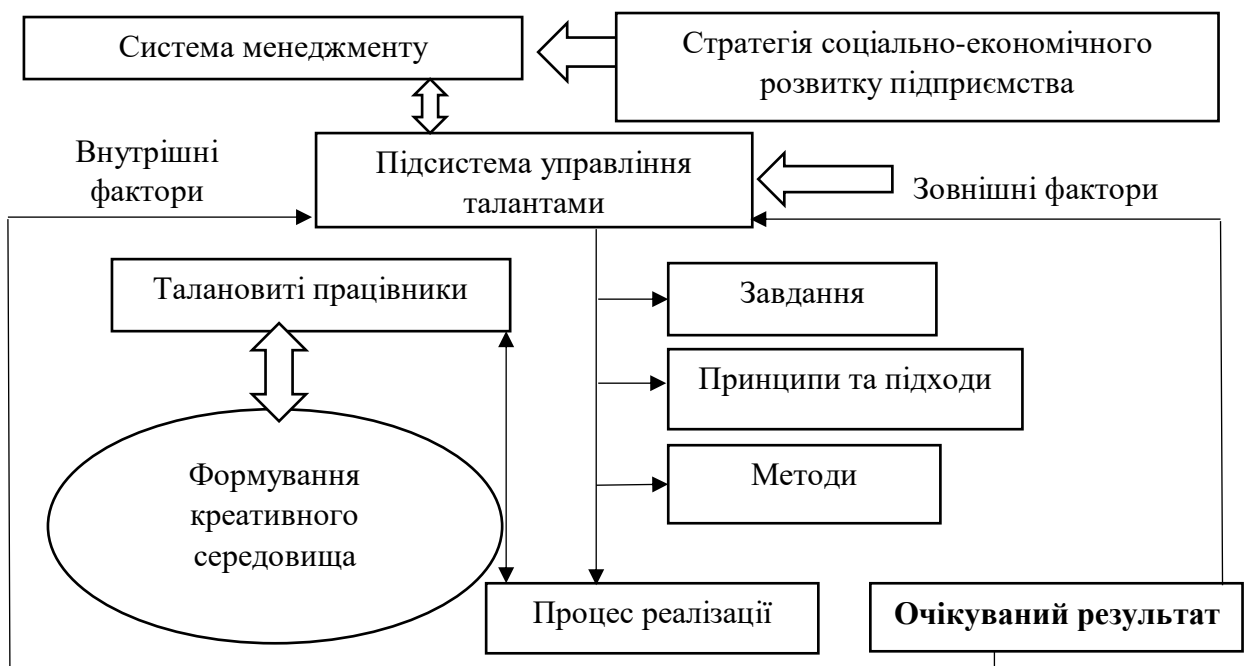


Рис. 3.3. Рекомендовані підходи до управління талантами підприємства, 2025-2029 рр.

Для покращення креативності працівників в управлінні талантами підприємств потрібно враховувати деякі аспекти :

1. Створення гнучкого робочого місця можливо за межами офісу, яке позитивно впливає на креативну діяльність працівників.

2. Схвалення успіхів працівників для створення невимушеної та відкритої атмосфери, в якій усі діляться успіхами, отримують похвалу і цінну пораду.

3. Перспектива для створення більш креативних результатів за рахунок отримання ефективних прикладів від успіхів інших співробітників команди.

4. Демонстрація вирішення проблем з різних сторін за рахунок застосування різних цікавих думок, поглядів працівників різних відділів та сфер професійної діяльності у компанії.

5. Побудова довірливих відносин на підставі чесності, прозорості та відкритості між працівниками компанії.

6. Конструктивний зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом для розв'язання складних задач або питань, який допомагає та націлює співробітників розвиватися далі і вказує на вірні рішення.

7. Заохочення, постійна мотивація і стимулювання командної роботи між працівниками для комплексного вирішення питань і проблем.

8. Цінність і умотивованість кожного співробітника.

Головною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для вирішення проблем та цілей підприємства. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей.

Створення креативного середовища на підприємстві сприятиме розвитку існуючого інтелектуального потенціалу, саморозвитку та націлить персонал на застосування нових знань, ідей, навичок та умінь в професійній діяльності. 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.

Для ефективного управління персоналом важливо застосовувати креативні підходи, які сприятимуть розвитку творчого потенціалу у підлеглих та дозволить впроваджувати різноманітні проєкти, що розвиватимуть позитивний імідж підприємства. Процес розробки креативної ідеї може включати кілька етапів, які допомагають систематизувати та розвивати потенційні концепції.

На рис. 3.4 продемонстровано основні принципи та підходи розвитку креативної діяльності у працівників.

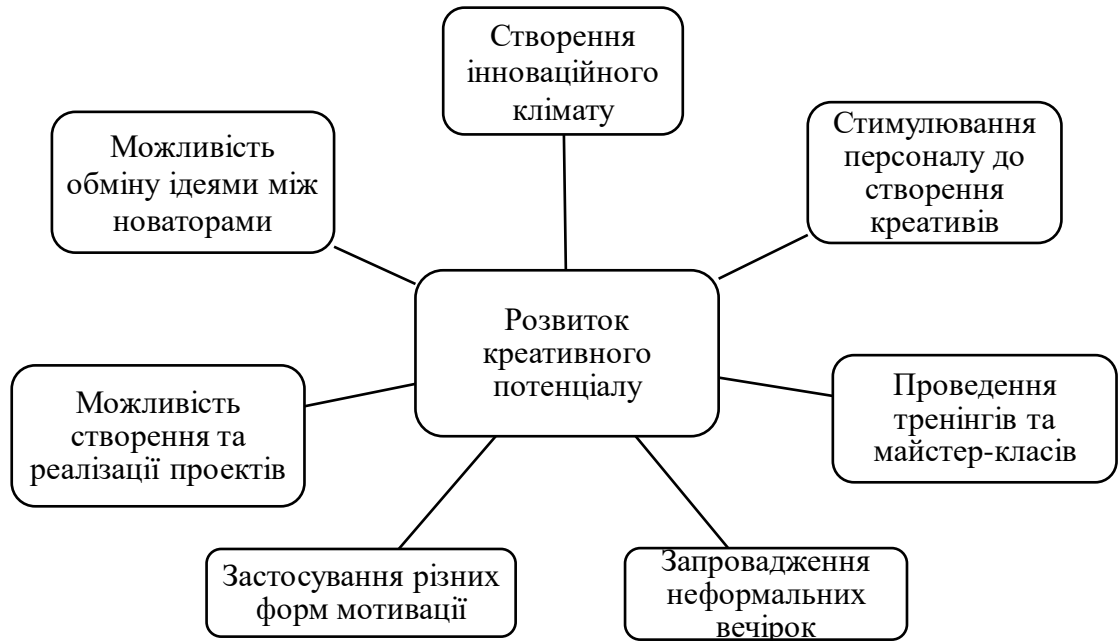


Рис 3.4. Рекомендовані підходи для розвитку креативного потенціалу персоналу підприємства, 2025–2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.4 можна зробити висновок, що підходи для розвитку креативного потенціалу у персоналу підприємства допомагає створити інноваційну та конкурентоспроможну команду, яка готова до викликів сучасного бізнесу та вирішенню проблем, які застосовуючи сучасні підходи. Було визначено, що організація тренінгів та розробка системи стимулювання дозволить розвинути у працівників креативне та нестандартне мислення, що в майбутньому дозволить створювати проекти розвитку підприємства для подальшого втілення в практичну діяльність.

В разі створення 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 рис. 3.5.

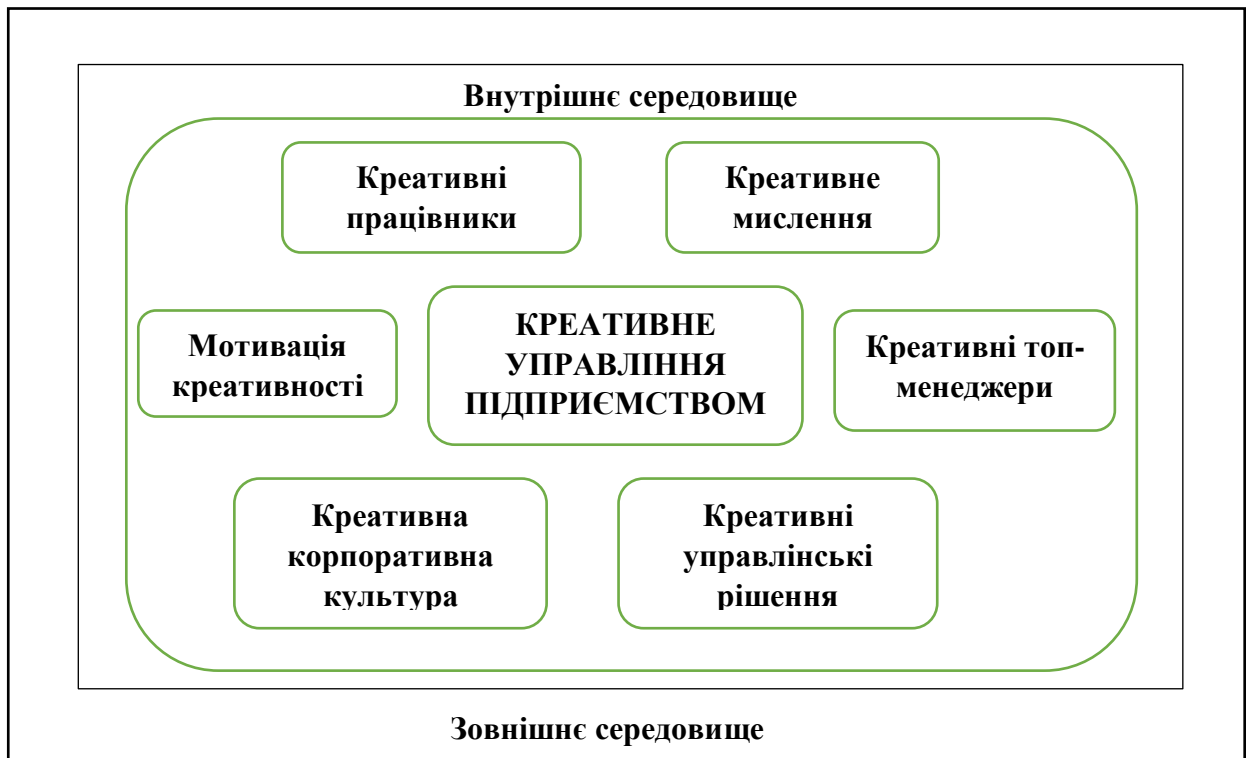


Рис. 3.5. Рекомендована модель креативного управління підприємством на 2025–2029 рр.

Проаналізувавши рис. 3.5 було виявлено, що креативне управління підприємством слід розділити на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

Елементами ефективного функціонування внутрішнього середовища є: креативне мислення та управлінські рішення; мотивація креативності; креативні топ-менеджери; креативна корпоративна культура. Наявність людських ресурсів, здатних креативно вирішувати поставлені перед ними завдання є основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності виробництва. Ринком праці висуваються вимоги до сучасного працівника, але й роботодавці повинні надавати достойні умови праці з високою заробітною платою.

## 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.

1. 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. Було виявлено, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь знизилася на 355 га у 2023 р. порівняно з 2021 р. (2,27 %) і становить 15295 га, але порівнюючи з 2022 р. спостерігається зростання угідь на 2823 га. Обсяг ріллі на одного середньооблікового працівника, у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросло на 31 га (84,24 %) до 68,57 га, що пов'язано зі зростанням чисельності працівників у 2023 році.

2. Головною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху, підприємства та організації. Креативний управління спрямоване 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.

3. 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. 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.

4. 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.

5. Було розроблено підходи для розвитку креативного потенціалу персоналу підприємства дозволить підприємству вийти на новий рівень управління за допомогою розкриття талантів умінь і навичок працівників. Та підвищить рівень командної роботи на максимальний результат.

6. Кожна складова даного підходу 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. 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.