

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Музиченко Вадим Олексійович

**ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ З
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Гиря Олексій Олексійович

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.
Зав. кафедри _____ Г.Л. Єфремова

Суми 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи формування креативного менеджменту на підприємстві.....	6
1.1. Стратегії формування креативності на підприємстві.....	6
1.2. Особистість у системі креативного менеджменту.....	17
1.3. Оцінка креативних ресурсів в системі управління підприємством.....	24
Розділ 2. Методи формування креативного менеджменту в умовах підприємства	35
2.1. Аналіз стану креативності особистості в умовах підприємства.....	35
2.2. Методи дослідження креативності персоналу (на прикладі ТОВ «Кусумфарм»)	43
2.3. Методичні рекомендації з формування креативності персоналу в умовах підприємства.....	56
Висновки.....	64
Список використаних джерел.....	66
Додатки.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Креативні стратегії сталого розвитку покладають особливу місію на систему менеджменту підприємства, на його структуру, заплановані цілі, провідні функції та методи. Вони впливають на формування в його структурі автономного ядра. Креативні стратегії спрямовують, а також регулюють сукупність інноваційних та інвестиційних змін у гнучкій системі підприємства, забезпечуючи досить складну інтеграцію виробництва, наукових знахідок та ринкових відносин. Основною ціллю такої діяльності має бути набуття конкурентних переваг підприємством, забезпечення стабільності, зростання прибутків, та інтенсифікація обраного напрямку розвитку. Метою ефективного креативного менеджменту є також формування позитивного іміджу, зростання конкурентоспроможності, ефективне застосування лімітованих обмежені ресурсів, зростання прибутку. Він також у значній мірі сприяє накопиченню інноваційних пошуків та оригінальних рішень з метою забезпечення успішної діяльності даного підприємства.

Креативне управління має бути спрямоване на зростання творчого кредо кожної особистості, а також забезпечення умов стосовно вияву ефекту взаємодії на окремих рівнях інноваційної структури виробництва. Не підлягає сумніву той факт, що сутністю креативного управління є інтеграція людського кадрового потенціалу підприємства. Послідовне упровадження системних змін у роботу організаційного, кадрового та управлінського проектування з врахуванням можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних систем є основною умовою розвитку креативності персоналу.

Особливо актуальні проблеми дослідження засобів формування креативного менеджменту висвітлені у працях як вітчизняних, так і закордонних фахівців, зокрема: Боно Е., Гілфорда Дж., Беличенка А. Г., Вербицької Г.Л., Кузьміна О.Є., Свидрук І.І., Баррона Ф., Роберта Ділтса, Колота А.М., Друкера П.Ф., Узун М.В., Маслоу А.Г., Галкіна Т.В., та деяких інших. Разом з тим, залишається низка невирішених питань з проблеми

упровадження творчого менеджменту у практичну діяльність промислових підприємств.

Об’єкт дослідження – креативний менеджмент у роботі з персоналом підприємства.

Предметом дослідження – методи формування креативності персоналу в умовах підприємства.

Метою дипломної роботи є дослідження засобів формування креативної особистості в системі інноваційного менеджменту підприємства.

Згідно із задекларованою метою, нами були заплановані наступні **завдання** дослідження:

1. Здійснити аспектний аналіз літературних та Інтернет-джерел з проблеми дослідження.
2. Визначити особливості застосування інтелектуально-креативного підходу в управлінні розвитком сучасного підприємства.
3. Дослідити рівні соціальної креативності персоналу ТОВ «Кусумфарм».
4. Розробити методичні рекомендації для управлінської ланки підприємства стосовно ефективних стратегій розвитку креативності персоналу.

Використано наступні **методи** дослідження: теоретичні – аналіз інформаційних джерел, узагальнення, аналогія; емпіричні методи: комп’ютерне опитування та анкетування, спостереження, математична статистика.

Теоретичне значення дипломної роботи визначається аналізом найбільш ефективних сучасних засобів запровадження стратегій творчого менеджменту на підприємствах.

Практичне значення дипломної роботи визначається можливістю використання запропонованих засобів вдосконалення системи формування креативного управління на виробничому підприємстві.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує ____ найменувань, а також чотири додатки. Основна частина магістерської роботи складає 66 сторінок. Робота містить 17 рисунків та 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегії формування креативності на підприємстві

Креативність та інновації, які роблять продукт або послугу унікальними, надають їм вищої якості та конкурентної переваги, багато в чому залежать від персоналу підприємства. Тому компанії повинні прагнути задовольнити визнання та задоволення працівників своєю роботою, а також задовольнити потреби та очікування працівників щодо розвитку.

У питанні активізації праці ключова роль належить системі стимулювання творчості. Особистості подобаються інновації, а також викликає інтерес до творчого самовираження на нижчому рівні.

На рисунку 1.1 подано систему заходів, які надають змогу ефективно застосовувати творчі ідеї персоналу з метою розвитку у них індивідуальних інноваційних якостей [34].



Рис 1.1. Заходи, спрямовані на розвиток інноваційності персоналу

Ми погоджуємось з думками Б. Твісси, який вважає, що активізація креативності є результатом узгодженої взаємодії різних чинників, зокрема, оточуючого середовища, яке заохочує до творчості. Важливим чинником є також наявність односторонців – особистостей з творчим потенціалом, чіткої системи кадрового добору, наявності системи стимулів (матеріальних, моральних, психологічних) (рис. 1.2.).

Як правило, такі системи здатні не лише забезпечувати заохочення творчості в цілому, а й стимулювати прагнення до розвитку інноваційного творчого потенціалу (індивідуального, групового, колективного), а також сприяти адекватному сприйняттю креативних ідей, активному задіяванню в дизайні, продукуванню та впровадженню інноваційних здобутків співробітників.

Розглянемо питання вибору стилю креативного керівництва. Стиль управління – сукупність методів, стратегій, прийомів і дій, що успішно застосовуються менеджерами у власній діяльності.



Рис 1.2. Стратегії креативності у діяльності підприємства

Існує два типи стилів лідерства в інноваціях, заснованих на цільовій орієнтації:

– управління, орієнтоване на завдання,

– управління, орієнтоване на співробітника.

Як правило, такі системи здатні не лише забезпечувати заохочення творчості в цілому, а й стимулювати прагнення до розвитку інноваційного творчого потенціалу (індивідуального, групового, колективного), а також сприяти адекватному сприйняттю креативних ідей, активному задіяванню в дизайні, продукуванню та впровадженню інноваційних здобутків співробітників.

Розглянемо питання вибору стилю креативного керівництва. Стиль управління – сукупність методів, стратегій, прийомів і дій, що успішно застосовуються менеджерами у власній діяльності.

Існує два типи стилів лідерства в інноваціях, заснованих на цільовій орієнтації:

Перша категорія полягає у визначенні заявлених цілей креативної діяльності засобами суворої регламентації дотримання запланованих процедур, організації, а також контролю виконання різних елементів функції управління.

Максимально сприятливі умови для креативної роботи створює управління, яке зорієнтоване на співробітників. Такий тип управління залучає метод розширення можливостей, тісних стосунків і зв'язків, спільної роботи людей у розробці та реалізації інноваційних проектів і програм.

Експерти виділяють три складові іміджу менеджера з інновацій:

- особиста привабливість (зовнішність, рівень емоційного інтелекту, комунікабельність), що сприяє успіху в професійній діяльності управлінця;
- моральні якості – емпатія (розуміння психічного стану інших), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовство (здатність вселяти, переконувати);
- навички самопрезентації (здатність представити свої знання та досвід з найкращої перспективи, уміння будувати відносини взаємоповаги та довіри в команді, створювати творчу атмосферу).

Більшість науковців вичленовують два типи корпоративної культури:

інноваційну та консервативну. Перша здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та отримувати додатковий мотиваційний вплив.

Культура інновацій – система цінностей, яка відповідає інноваційному розвитку суспільства, країни, регіону, галузі економіки, підприємства, установи, організації та відображає особистісні та психологічні якості людини. Вона враховує також низку інших найважливіших цінностей особистості, які визначають її розвиток, формування та становлення креативної особистості.

В науковій літературі доволі чітко виділено основні принципи інноваційної культури особистості:

- чітко визначити інноваційні цілі, дбати стосовно їх зрозумілості;
- усвідомлювати цільові пріоритети;
- бути спрямованим на результат;
- співпрацювати з членами команди проекту;
- здійснювати вільний обмін інформацією та концептуальними ідеями з членами команди креативного проекту;
- терпимість керівництва та членів команди до ідей, запропонованих іншими співробітниками;
- толерувати можливі помилки та невдачі;
- делегування повноважень членам команди;
- залучення кожного члена команди до процесу досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлюючи їх важливість;
- вільне самовираження через творчий підхід до справи;
- стимулювання творчого пошуку персоналом підприємства;
- мотивація до самонавчання, самовиховання, самоаналізу;
- недопущення нав'язування членам креативної команди сторонніх ідей;
- наявність процедур, що захищають права членів команди стосовно прийняття інноваційних рішень.

Рекомендується оцінювати стан інноваційної культури конкретної організації, порівнюючи її з найкращими корпоративними чи інституційними

новаторами на ринку відповідно до визначених критеріїв, або аналізувати її з динамічної точки зору.

Загалом, хороша інноваційна культура може розширити креативні здобутки підприємства, більш потужно реалізувати інноваційний потенціал для сталого розвитку. Одним з першочергових завдань адміністрації підприємства є детальний аналіз наявного стану креативної культури, розробка на цій основі заходів стосовно її розвитку. Критерії оцінки складових інноваційної культури підприємства подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Складові інноваційної культури підприємства

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін. Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень. Затребуваність інновацій і інноваторів Правова захищеність авторських прав Висока оплата результатів праці Участь інноваторів у досягненні прибутку Толерантне ставлення колег і суспільства Визнання й вдячність колег і керівництва	Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень. Урахування інтересів працівників. Гнучкий графік роботи. Сприятливі умови праці й відпочинку. Практична зорієнтованість діяльності персоналу. Гнучкість організаційний структур управління. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу. Свобода комунікації і передачі інформації. Демократичний стиль управління. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.	Здатність вийти за межі наявних знань та досвіду Прагнення самореалізації й до визнання Націленість на результат Результативність праці Здатність до тривалої мобілізації й зосередження Безперервне самонавчання й самовдосконалення Бажання й здатність передавати знання й навички учням і колегам

Інноваційна культура організації може мати такі основні компоненти:

- 1) Мотиваційну систему персоналу підприємства, що спонукає до активної креативної діяльності (творча група інноваційного проекту).
- 2) Організаційна система інноваційної діяльності для забезпечення

злагодженої творчої взаємодії персоналу інноваційних організацій у створенні та поширенні нововведень. Враховуючи роботу сучасної економіки в кризових умовах воєнного стану, чітка і ефективна організаційна діяльність є провідною управлінською функцією. Важливо, щоб підсистеми організації у цей надважкий час відігравали провідну роль у розвитку та упровадженні інноваційної культури.

3) Здобуття, актуалізація, розвиток, систематичне оновлення і трансляція знань і досвіду; стабілізація і корекція стереотипів інноваційності у наявного персоналу підприємства.

Учені виділяють чотири види знань:

1) Типологічне знання. Прикладом такого знання є факт. Знання тут мають значення, близьке до інформації – воно може передаватися за допомогою даних і бітів.

2) Реалістичні знання. Вони належать до принципів і правил руху. Ці знання надзвичайно важливі в певних наукових або промислових галузях, таких як хімія та електроніка. Отримання цих знань може прискорити прогрес і дозволить уникнути помилок.

3) Інноваційні знання. Види ноу-хау – це навички людей і команд, тобто вміння робити будь-що. Визначення «ноу-хау» походить із промислового сектору та є визначенням певних умінь і навичок, які не можуть бути описані за допомогою патентів і ліцензій, але необхідно для передачі технологій.

4) Експертні знання. Нові продукти все більше базуються на знаннях з багатьох різних наукових галузей, сфер і дисциплін, що робить важливим доступ до різноманітних джерел знань .

Суть управління знаннями полягає в тому, що вони проявляються як свого роду еластичний, динамічний і існуючий нематеріальний матеріал, який є ефектом психологічної трансформації групи інформації, і сприймається людьми. Характерною ознакою знання є те, що воно має одну з трьох форм: індивідуальну (психологічна форма, носієм якої є людина), закодовану (у вигляді зареєстрованих інформаційних наборів, носієм якої є база даних,

публікація, проект, документ), фіксовану (Форма, втілена в продуктах, процесах, послугах, технологіях) [2].

Управління знаннями – це концепція, яка передбачає фундаментальне отримання або створення знань, їх системний аналіз, накопичення, трансляцію та навчання інших. На нашу думку, досить важливим компонентом є прийняття ефективних рішень на основі наявних знань з метою покращення діяльності підприємства. Сфери управління знаннями наукоємних підприємств включають:

- генерація знань (шляхом впровадження традиційних, досвідчених і мережевих процесів самонавчання), в яких реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передачі та поширення знань;

- самоорганізація – основа гнучкості та підвищеної адаптивності підприємства. Основні сфери уваги при цьому зосереджені на складних компонентах фірми, таких як організаційна структура та мережа зв'язків із середовищем, інформаційна інфраструктура та система стимулювання фірми. Ці елементи мають сприяти досягненню високого рівня самоменеджменту працівників, які мають спрямовувати власну креативність, індивідуальні та колективні зусилля на вирішення цілей даного підприємства;

- сформууйте хорошу організаційну атмосферу. У цій площині основною сферою впливу є базові складові підприємства, зокрема, організаційна культура, підготовлений персонал, міжособистісні зв'язки, політика в сучасній системі адаптивного управління;

- використання знань – цей вимір вказує на те, що знання, якими володіє бізнес, мають бути спрямовані на їх повне використання. Їх необхідно застосовувати для створення бачення та парадигми розвитку, продукування та застосування, а також для інтеграції виробничих технологій для реалізації продуктів інноваційного спрямування чи послуг, вирішення нагальних проблем.

Менеджмент інновацій створюється для забезпечення таких функцій управління креативними навичками:

- продукування знань;
- створення бази знань;
- трансляція знань з одного виду в інший, у тому числі інформаційних.
- використання знань з метою їх удосконалення та відновлення.

Усі інші функції управління знаннями поділяють між собою інші типи управління функціями. Завдання креативного менеджменту базується на тому, що знання набуваються засобами творчої діяльності.

Інтелектуальна праця є не лише джерелом знань, але й основним їх споживачем. Оскільки креативний менеджмент займає чільне місце у створенні нових знань та їх застосуванні у власній діяльності, то він має органічно вписуватися в систему креативного менеджменту.

Значна частина підприємств у реальній діяльності вирішує проблему формування творчих груп. Для цього рекомендується застосовувати такі методи (рис. 1.3).



Рис 1.3. Стратегії створення творчих команд

Наявність творчого потенціалу в організації є ознакою можливості вирішення виробничо-економічних проблем не через конкуренцію, а через вихід фірми на якісно нові рівні пропозиції продукції. На абсолютно новому рівні ми розуміємо вихід організацій із конкурентних відносин до рівнів виробництва продукції без імітації. У таблиці 1.2 подано головні переваги і недоліки методик створення креативних команд [3].

Загалом існує декілька підходів до управління творчим потенціалом організації, а саме комплексний, системний та ситуаційний.

Серед усіх підприємств ситуаційні підходи в управлінні креативними процесами використовують 42% керівників, 37% застосовують системний підхід і 21% є прихильниками комплексного підходу [25].

Наведемо особливості, які мають бути притаманні членам креативної команди.

Інтуїтивне мислення. Цей стиль описує спритну особистість і типовий для менеджерів, акторів і політиків. Інтуїтивно зрозумілий творчий стиль уважність робить особливий акцент на досягненнях, наполегливій праці та здатності швидко знаходити правильну відповідь. Така команда спрямовує зусилля на кінцевий результат, вона віддає перевагу використанню здорового глузду, враховує попередню діяльність.

Таблиця 1.2.

Методичні аспекти оцінки рівня креативності персоналу підприємства

Методи формування команди	Переваги	Недоліки
Визначення креативних персоналій	1. Співробітники вже мають досвід роботи з аналогічними проблемами. 2. Менеджери володіють стратегіями взаємодії з перевіреним персоналом, який обізнаний з проблемами підприємства	1. Основному бізнесу може завадити відсутність конкуренції серед менеджерів. 2. Загроза стереотипів, які заважають абстрагуватися від основного виробництва для створення інноваційного продукту
Створення команди	3. Персонал з новим типом мислення	3. Брак виконавської дисципліни для упровадження креативних методик 4. Брак авторитету, недостатній вплив на пошук внутрішніх ресурсів
Стажування співробітників в «Школі досвіду»	4. Управлінці, які навчались у «школи досвіду», добре орієнтуються в ефективних стратегіях, можуть продукувати інноваційні методи в бізнесі. 5. Високий рівень інтуїції для досягнення успіху під час роботи над завданнями	5. Попередній досвід, отриманий у процесі теоретичних занять, може бути не реалізований у практичній діяльності. Це залежить від складових освітніх програм, що використовуються для навчання персоналу підприємства

Інноваційний спосіб мислення. Цей стиль описує допитливу особистість і характерний для вчених, інженерів і винахідників. Інноваційний стиль робить особливий акцент на точності, експериментуванні та ретельному аналізі; легко долає труднощі.

Візуальний спосіб мислення. Цей жанр описує проникливих особистостей і характерний для людей з правопівкульною орієнтацією (мистецтво, архітектура, живопис та ін.). Такий стиль зручний для виявлення віддалених перспектив. Працівники з таким стилем готові до ризику, незалежні від усталених традицій. Важливо, що візуальний стиль є неупередженим і має тенденцію до гумору у процесі продукування ідей [16].

Надихаючий спосіб. Описує мрійливих працівників і є типовим для педагогів, людей з ініціативними задатками та журналістів. Надихаючий спосіб мислення пов'язаний з позитивними діями, що спрямовані на ліквідацію проблем соціального характеру, і відзначається готовністю до самопожертви заради досягнення реальних цілей. Він спрямований на кардинальні зміни та допомогу іншим [15].

Креативні бізнес-ідеї відрізняють підприємства одне від одного. Це дає їм конкурентну перевагу. Без творчості та інновацій кожне підприємство слідувало б одній і тій самій схемі в бізнесі, маркетингу/просуванні або навіть у товарах і послугах, які вони продають. Креативність сьогодні важлива для бізнесу, особливо коли ринок залежить від інноваційних гальмівних технологій. Творче мислення приводить до реалізації інноваційних ідей на робочому місці, співпраця творчих умів може втілити творчі бізнес-ідеї в реальність. Щойно співробітники зможуть мислити нестандартно і розробляти унікальні ідеї, можливості безмежні.

Креативність у діловому середовищі відіграє життєво важливу роль у стимулюванні інновацій, диференціації та загальному успіху. Це передбачає нестандартне мислення, виклик традиційним нормам і генерацію нових ідей і підходів (табл. 1.3.).

Оцінювання впливу креативних стратегій на інновації є критично важливим для забезпечення неперервного удосконалення та демонстрації значення креативності як двигуна інновацій. Організації можуть впровадити ключові показники ефективності (КРІ), пов'язані з креативністю та інноваціями, наприклад, кількість реалізованих ідей, час від генерації ідеї до її реалізації, або вплив креативних ініціатив на доходи. Регулярний аналіз цих показників надає змогу оцінити ефективність стратегій та приймати рішення, засновані на даних.

Таблиця 1.3.

Важливість креативності для інновацій в діловому середовищі

Конкурентна перевага	Переваги креативності та інновацій
Диференціація та унікальні пропозиції	Креативність допомагає підприємствам розробляти унікальні пропозиції та виділятися серед конкурентів по ринку
Розв'язання проблем та адаптивність	Креативне мислення відкриває нові перспективи та інноваційні рішення для розв'язання проблем та ефективної адаптації до змін
Зростання і розширення	Креативність та інновації відкривають двері до нових можливостей та ринків, стимулюючи зростання і розширення бізнесу
Залученість і задоволеність співробітників	Розвиток творчої культури підвищує залученість і задоволеність співробітників, що призводить до підвищення продуктивності й утримання співробітників
Задоволеність і лояльність проєктів	Креативні рішення задовольняють потреби клієнтів, підвищуючи задоволеність і провокуючи лояльність клієнтів
Постійне удосконалення і готовність до майбутнього	Креативність та інновації сприяють постійному вдосконаленню, гарантуючи, що бізнес залишиться актуальним у довгостроковій перспективі

Отже, інноваційне мислення керівників необхідно розвивати, наприклад, засобами психологічних тренінгів, гнучкого мислення та

спілкування, нестандартної поведінки. Вважаємо, що основними стратегіями стимулювання креативного мислення керівника має бути стратегічне моделювання бізнесових ситуацій, за яких працівники постійно постають перед необхідністю цілеспрямовано розширювати і використовувати наявні знання, уміння та навичок. Під час тренінгів необхідно створювати умови, які спонукають до прояву інтуїції, фантазії, пластичності мислення, ділового спілкування, упевненості в своїх силах, наполегливості й стійкості, перевазі якості та ефективності діяльності.

1.2. Особистість у системі креативного менеджменту

Інноваційним засобом управління генезисом підприємства в мінливому середовищі, яке провокує нестабільність, виступає творче управління, першоосновою якого є стратегічне мислення та креативний менеджмент.

Для успіху потрібна цілеспрямований розподіл матеріальних та нематеріальних ресурсів, аргументована стратегія та системне інноваційне управління. За наявних кризових умов у діяльності підприємства креативне керівництво вважається провідною умовою успішної конкуренції в умовах, що характеризуються складністю та нестабільністю.

Вирішальним фактором ефективного розвитку стратегічного управління на підприємстві є створення організаційно-управлінського потенціалу єдиної за духом команди управління, що володіє необхідним професійним рівнем знань та стратегічним типом мислення.

Лише сукупність індивідуальних потенційних складових особистості може стати основою для формування менеджера творчого типу (рис. 1.4.).

Огляд та аналіз літературних джерел, дозволив нам конкретизувати основні риси управлінця креативного спрямування:

- проблемне сприйняття навколишнього світу, оригінальне критичне мислення, здатність до перспективного передбачення, адекватне реагування на виникаючі проблеми;
- розуміння сутності та діалектичного розвитку проблем;

– критичне сприйняття дійсності, внесення раціональних змін у процес розвитку керованого ним підприємства, стратегічні погляди на його перспективний розвиток;



Рис. 1.4. Складові особистості управлінця творчого типу

– креативне мислення, здатність до прийняття виважених рішень в умовах недостачі необхідної інформації, необхідної для прийняття відповідальних рішень;

– здатність до саморегуляції, адекватна оцінка явищ та процесів, що відбуваються на підприємстві;

– розвинене уміння імітації виробничих відносин;

– належний рівень емоційного інтелекту, який передбачає можливість правильно сприймати певні особливості поведінки підлеглих, уміння сприймати й аналізувати їх точку зору, толерантно реагувати на індивідуальні особливості персоналу підприємства;

– здатність до активного розширення власного кругозору, постійне самовдосконалення;

– уміння мотивувати підлеглих до виконання поставлених завдань в умовах сучасних викликів;

- гнучкість та глибинний аналіз вимог, які ставляться як до окремих особистостей, так і до персоналу підприємства в цілому;
- вміння використовувати лідерські якості для ефективної роботи з управлінськими кадрами;
- здатність до надання необхідної методичної чи практичної допомоги окремим виконавцям у випадку виникнення нестандартної ситуації.

Необхідно зазначити, що наведені риси, характерні для керівника креативного спрямування дають результат лише у тому випадку, коли вони утворюють певну сукупність, яка адекватно сприймається підлеглими.

Сучасна теорія виділяє декілька видів ресурсів, необхідних функціонування господарської системи. Це природні, трудові, фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інформаційні, енергетичні ресурси та час. Особливо важливим ресурсом для вітчизняної економіки є креативний ресурс.

В літературі зустрічаються поняття, близькі до поняття «креативний ресурс»: «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальна власність». У табл. 1.4. наведено визначення цих понять.

Таблиця 1.4.

Сутність визначень, що характеризують креативний ресурс

Термін	Визначення
Інтелектуальна власність	Система правових актів, що регулює можливість упроваджувати результати творчої діяльності
Інтелектуальні активи	Сукупність інформаційно-інтелектуальних продуктів та ресурсів
Інтелектуальний капітал	Умовна вартість нематеріальних надбань підприємства
Інтелектуальні ресурси	Сукупність різних форм об'єктивних знань, що мають комерційну цінність
Людський ресурс	Сукупність стимулів, теоретичних та практичних здобутків, отриманих особистістю у процесі індивідуальної та колективної діяльності
Інформація	Відомості про довкілля, які знижують наявну ступінь невизначеності
Знання	Сукупність фактичних, діяльнісних та стратегічних навичок з основ сучасного виробництва
Активи нематеріального характеру	Сукупність надбань, виникають на основі володіння об'єктами інтелектуальної власності і оформлені у відповідності до діючого законодавства

На основі аналізу літературних та Інтернет-джерел, ми дійшли до висновку, що інтелектуальні ресурси підприємства є послідовною сукупністю

об'єктів, які взаємопов'язані об'єктивною обумовленістю процесів. У широкому розумінні – це процес, що втілює в собі діяльність виконання функцій, які потребують певних витрат ресурсів і часу. Взаємообумовленість цих процесів подано на рис 1.5.

Активи підприємства складається не тільки із зримо ототожнюваних об'єктів (це будівлі, інвентар, обладнання, запаси на складі та ін.). Сюди також входять об'єкти, що потребують ідентифікації. Ними може бути інтелектуальна власність (патенти на винаходи; моделі промислових виробництв; зразки продукції, що випускається підприємством; надбання креативної діяльності, знаки виробника та ін.), нематеріальних активів



Рис. 1.5. Структура інтелектуального ресурсу підприємства

В умовах кризової економіки, що функціонує під час військового стану зростаючого значення набуває індивідуальна та групова активність персоналу

підприємства. У науково-практичному плані ефективна творчість залежить від здібностей людей, в першу чергу їх креативності. І компетентність, і креативність становлять основу інноваційних потенціалів як індивідуума так і мобільної групи. Аналізуючи спільний Д.В. Ушакова та А.Д. Карнишева доробок [26], спробуємо розібратися в сутності понять компетентності та творчих здібностей (креативності) у психолого-економічному контексті.

У загальному плані модель інноваційних потенціалів персоналу підприємства була «складена» з трьох взаємопроникнених кіл, всередині в кожному з яких зосереджені конкретні складові специфічної спрямованості. Модель виглядає так (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Складники креативного потенціалу персоналу

Деталізуємо складові, які подано на рис. 1.3. Перше коло – професійні компетенції (зафіксовані обов’язки, виконавчі ресурси), необхідні виконавцю для ефективної реалізації запланованих завдань у межах виконуваних ними функцій. Не можна не підкреслити подвійний характер компетенцій, найчастіше необхідні різних сфер економіки [26].

По-перше, важливими є всі навички для виконання закріпленої роботи. По-друге, слід бачити основні недоліки та слабкості компетенцій та функцій, які можуть призвести до витрат у сфері господарювання. Інші складники часто або недооцінюють, або не можуть адекватно забезпечити.

Друге коло – креативність, тобто творчі здібності працівників, які надають можливість якісно виконувати низку поставлених економікою країни завдань, які постійно модифікуються, враховуючи зростання запитів та потреб людей.

Третє коло – підприємливість: насамперед якості та характеристики людини (групи), які надають можливість впроваджувати інновації та втілювати їх у практику. Підприємливість також має на меті протидію консервативним настроям у певної частини персоналу, яка пасивно ставиться до процесу продукування та втілення інновацій.

Взаємопроникнення всіх трьох параметрів для економіки та соціальної діяльності обов'язкове. Зупинимося на такому факті. Німецький фахівець у сфері дослідження складних систем К. Майнцер пише: «З економічної точки зору ми розрізняємо динаміку винаходів та динаміку інновацій. Винаходи є креативними технічними нововведеннями ми відповідно до вимог патентоспроможності. Інновації – це винаходи, які можуть бути куплені або продані як економічні продукти над ринком» [23, 223].

Інноваційні ресурси, як уже говорилося, – це квінтесенція даних трьох «множників», і вони в економічній діяльності носять специфічний характер. Потенціали інноваційності окремої особистості та групи в цілому зароджуються якраз на перетині цих трьох кіл.

Розглянемо етапи створення інтелектуальних ресурсів.

Перший етап включає формування ідеї на основі знань, накопичення досвіду, кваліфікації, висунутих гіпотез.

Другий етап, як правило, передбачає:

- проведення наукових досліджень та дослідно-конструкторських розробок;
- розробку нових способів виробництва;
- продукування нових технологій.

Третій етап включає:

- появу винаходів;

- створення промислових зразків;
- створення корисних моделей;
- створення товарних знаків;
- формування ділової репутації фірми;
- поява ноу-хау (способів, методів виробництва).

Четвертий етап полягає у оформленні виняткових прав стосовно об'єктів власності інтелектуального характеру. Це відбувається засобами отримання наступних документів, що засвідчують факт появи цих об'єктів:

- патентів (на винаходи, промислові зразки);
- свідоцтв (на корисні моделі);
- охоронних грамот (на товарні знаки);
- спеціальної документації, що містить інформацію про ноу-хау.

П'ятий етап полягає в оформленні об'єктів інтелектуальної власності у фінансовій звітності підприємства (тобто постановку на облік) – створенні нематеріальних активів фірми. Водночас об'єкт інтелектуальної власності вводиться у господарський обіг, тобто, стає товаром.

Шостий етап передбачає створення адекватної вартості шляхом включення в ціну виробу витрат, пов'язаних з такими неминучими процесами, як:

- поява винаходів;
- створення промислових зразків;
- створення корисних моделей;
- створення товарних знаків;
- поява ноу-хау.

На кожному із названих етапів відбувається функціонування інтелектуальних ресурсів та процес утворення інтелектуального капіталу.

Важливими етапами утворення інтелектуального капіталу є:

- Оформлення виняткових прав стосовно об'єктів власності інтелектуального характеру. З цього моменту розпочинається юридичне існування даного типу об'єктів;

– Облікування на підприємстві (шляхом занесення інформації про вартість об'єктів інтелектуальної власності у бухгалтерський баланс та у відповідні документи). З цього моменту з'являються нематеріальні активи компанії, які при правильному оформленні стають товаром і можуть бути продані або обмінені, а також включені до вартості товарів та послуг, і, таким чином, можуть створювати вартість.

Таким чином, об'єкти інтелектуальної власності це юридична форма існування інтелектуальних ресурсів, а нематеріальні активи – обліково-економічна форма їхнє існування.

Креативність, за Дж. Гілфордом – це універсальна творча здатність, що зумовлює нетрадиційність і самобутність ідей і пропозицій людини. Обдарованість людини та креативність особистості та групи є певним рівнем розвитку індивіда та групи, яка стимулює можливість перетворити продукти свого розуму та праці на об'єкти інтелектуальної власності та складники, що забезпечують розвиток інноваційного потенціалу особистості та групи, це: інтуїція; гнучкість розуму; великі асоціації; незвичайний погляд на речі; оригінальність та ін. У творчості особливі відносини з регламентацією діяльності. З одного боку, без розуміння та освоєння найважливіших норм діяльності неможливо здійснювати їх компетентне вдосконалення та модифікацію. З іншого боку, організаційне та (або) управлінське регламентування вбиває ініціативу та креативність. Не випадково вчені несподівано виявили, що існує взаємозв'язок між креативністю та неправильним менеджментом [5, 68]. Невмілий керівник створює чимало ситуацій, вихід із яких важко знайти без творчості.

1.3. Оцінка креативних ресурсів у системі управління підприємством

Орієнтація національної економіки на інноваційний тип розвитку передбачає перетворення інтелектуально-креативного ресурсу інноваційного підприємництва на провідний фактор розвитку та конкурентоспроможності.

Інтелектуально-креативний ресурс залучений до спільної діяльності і який виступає як джерело створення цінності в організації, формує інтелектуально-креативний капітал інноваційної підприємницької структури.

Пріоритетним напрямом прояву креативних здібностей організації є отримання інноваційного продукту, ринкова реалізація якого забезпечує організації отримання конкурентної переваги та необхідного підприємницького доходу, тобто, є основною інноваційною метою підприємницької діяльності.

Сучасна наука налічує безліч моделей оцінки інтелектуального капіталу. Так, Дж. Роос та С. Пайк наводять список із 25 моделей [30].

Однак вибір суворих методів фінансової оцінки інтелектуально-креативних ресурсів значно обмежений. По-перше, низка підходів чисто концептуальна, їх не можна відносити до методів оцінки. По-друге, багато методів, заснованих на нефінансових показниках та якісній інформації, не здатні дати узагальнювальну інтегральну оцінку. По-третє, залишається не виясненим, як чисто фінансові моделі, що претендують на оцінку інтелектуального капіталу дійсно оцінюють його і чому їм надаються властивості інтелектуальних активів.

О.М. Козирєв визначає умовну вартість працівника (УВ) як індивідуальну цінність працівника. На його погляд, цінність персоналу визначається обсягом послуг, які особистість продукує чи пропонує для реалізації у процесі виробничої діяльності. Адже це й визначає умовну вартість (очікувану) робітника (УВ). Разом з тим, індивідуальна вартість залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник певний відтинок часу буде працювати на даному підприємстві й саме тут реалізує власний потенціал. Отже, УВ має включати потенційний прибуток, який певний працівник зможе здійснити для підприємства, якщо протягом тривалого часу саме на ньому буде реалізовувати свій трудовий потенціал. Очікувана цінність працюючого з врахуванням ймовірності того, що його трудова

діяльність на даному підприємстві буде здійснюватись протягом відносно тривалого часу якогось часу, може бути виражена рівняннями [9]:

$$PB = UB \cdot P(З);$$

$$P(\Pi) = 1 - P(З);$$

$$AB\Pi = UB - P(B) = PB \cdot P(\Pi),$$

де, UB – очікувана вартість; PB – реалізована вартість; $P(\Pi)$ – вірогідність факту, що співробітник стане працювати на цьому виробництві значний проміжок часу; $P(З)$ – вірогідність події, що працівник покине дане підприємство; $AB\Pi$ – альтернативні втрати за плинності кадрів.

Наведені вище теоретичні міркування та математичні залежності цінності особистості не мають застосування в нестійких ділових організаціях та в інноваційному підприємстві, коли вартість персоналу обумовлюється не стільки його професійними можливостями, скільки його креативними здібностями стосовно використання власного інтелектуального та професійного потенціалу.

Іншим важливим фактором визначення ціннісних характеристик є лояльність до керівництва та організаційних перетворень, що проводяться. Серйозний опір персоналу змін може, як відомо, не лише загальмувати весь хід реструктуризації, а й блокувати процес виконання ключових завдань.

В умовах інноваційного підприємства цінність певного співробітника можна уявити у вигляді функції від трьох складових: професійно-кваліфікаційних характеристик (Π), інтелектуально-креативного капіталу (IK) та креативних здібностей ($KЗ$):

$$UB = f(\Pi, IK, KЗ).$$

В актуальній нині теорії, фундаторами якої є Т. Шульц та Г. Бекер, вартість людського фактору складають три базові елементи:

- людський ресурс;
- природні здібності;
- власне праця.

Критеріальна особливість нематеріального капіталу – те, що його носієм є людина, і вона може продаватися, передаватися тощо. Так, І. Дубина [8] вбачає небезпеку в безмежному переведенні всього багатства творчого потенціалу людини у товарну форму та пропонує до обговорення проблеми допустимості поширення термінів, що діють у товарному обороті, на природні об'єкти та на людину. На наш погляд, відбувається небезпечне звуження понять: людський капітал не повинен підміняти поняття людини; природний капітал – не те саме, що природа.

На думку О.М. Мельникова [17], кожен спеціаліст організації має розглядатися як інтелектуальний носій творчої енергії, здатний досягати конкретного економічного результату у процесі виконання низки специфічних завдань і в свою чергу є окремою ланкою технологічного бізнес-ланцюга. Виходячи з цього автор пропонує оцінювати (враховувати) креативну енергію (К) з погляду економічного фактору як максимальні зміни (ΔN), внесені працівником у продукти своєї праці, які він пропонує до продажу як результат власних розумових зусиль, у мінімальний конкурентоспроможний час. Економічний показник творчої енергії залежить від показника раціональності вибору галузі прояву творчої енергії та від біосоціального показника. На базі цього припущення Мельниковим були розроблені та синтезовані так звані тест-завдання, що відображають (контролюють) необхідні витрати творчої енергії на виконання тестованої роботи, що дозволяють оцінити творчу енергію кожного працівника нового спеціаліста.

Незважаючи на цікаві результати, отримані вченими про можливість оцінки креативної (творчої) енергії особистості залишається низка питань, що вимагають додаткового дослідження. Так, наприклад, незрозуміло, як цей коефіцієнт впливає на загальну вартість компанії, тест-завдання, за допомогою яких проводилася оцінка творчої енергії фахівців, що носять суб'єктивний характер. Зміни, внесені працівником у продукти своєї праці внаслідок застосування «творчої енергії», повинні мати позитивний ефект для організації, що не враховує дана методологія оцінки.

Виходячи зі сказаного вище, можна говорити про необхідність розробки комплексної системи оцінки інтелектуально-креативних ресурсів інноваційної підприємницької структури. Дана система складається з ряду взаємопов'язаних показників, ключовим з яких є інноваційна ємність праці, що є відношенням накопичених і створюваних знань (інновацій) до чисельності працівників, які залучаються для виконання інноваційного проекту. При цьому обсяг знань може бути виражений в інвестиціях в інтелектуальний капітал [17].

Інтелектуально-креативному ресурсу певного підприємства властивий приріст у процесі творчої праці. Через те організація стоїть перед вибором оцінювання трудових процесів саме з погляду обсягу наявних та новостворених знань. Цей підхід має відображати частку накопичених знань у кінцевому продукті та оцінювати готовність персоналу до роботи в умовах наукомісткої економіки, тобто генерування нових знань.

До того ж, для оцінки всього спектра такого роду діяльності, доцільно використовувати додаткові показники, запропоновані О.Н. Літуном, які відповідають трьом критеріям наукомісткості: знанням, креативності, інноваціям [14].

Оскільки головним ресурсом для інноваційної підприємницької структури стає інтелектуально-креативним, то в процесі його оцінки вважаємо за необхідне визначити природну схильність творчої енергії кожного працівника; оцінити інтелектуально-творчий потенціал працівників (знання, досвід, навички) та ін.); оцінити рівень ефективності використання інтелектуально-креативного ресурсу кожного фахівця (частка творчої енергії кожного фахівця кінцевому інноваційному продукті, співвіднесена з рівнем його доходу).

Інформаційними інструментами оцінки інтелектуально-креативного ресурсу організації можуть бути світліни процесу трудової діяльності, індивідуальний кейс працівника, ментальні карти, що проектують широту інтелектуальних спроможностей, які можуть бути реалізовані працівником.

Комплексна система оцінки інтелектуально-креативних ресурсів у системі ОКР виявляє наявність інтелектуального потенціалу підприємства для виконання конкурентоздатних напрямків інноваційного підприємництва, здатність організації до створення нових ідей та рішень.

Цікавими видаються моделі оцінки інтелектуально-креативних ресурсів, засновані на бухгалтерському доході та на платоспроможності підприємства.

В існуючій нині вітчизняній бухгалтерській документації відбувається помилковий поділ інвестицій та витрат, наприклад субвенції на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу вважаються витратами, у той час як вони, по суті, є довгостроковими інвестиціями, крім того, патенти, ліцензії враховуються відповідно до їх вартості реєстрації, а не з їхньою реальною вартістю. Крім цього, значна кількість сукупного капіталу організації взагалі ніколи не фігурує у бухгалтерських звітах – наприклад, зв'язки зі споживачами, бази знань, кваліфікація персоналу.

Загалом метод бухгалтерського обліку заснований на презумпції адитивності всіх величин, а елементи інтелектуально-креативного капіталу мають неадитивну природу. На думку М. Буковинської [4], балансовий звіт часто відображає не більше 15-20 % реальної цінності сучасних компаній. З цими фактами не можна не погодитися, але традиційні облікові показники, скориговані та оброблені, використовуються і при ціннісному підході, і так само коригуються дані фінансової звітності при розрахунку показників бухгалтерського доходу. Відмінність полягає у принципі виявлення фінансового ефекту інтелектуального капіталу. Тут він визначається не шляхом аналізу ринкової вартості, а через вимір здатності компанії стабільно забезпечувати більш високі показники прибутковості порівняно з конкурентами, а надвисока прибутковість пояснюється присутністю прихованих інтелектуальних активів. Методи оцінки бухгалтерської прибутковості також відносяться до статичних моделей, орієнтованих на аналіз ефекту, і мають їх загальним недоліком: питома вага в ньому інтелектуального капіталу точно не визначається.

Разом з тим, оскільки зазвичай порівнюються аналогічні компанії-конкуренти, вплив на ринкову вартість чинників, що не корелюються з функціонуванням інтелектуального капіталу зменшується. Найбільш цікавий у даних моделях підхід до обліку інтелектуального капіталу, який у разі послідовного застосування перетворюється на принципово нову філософію фінансового аналізу. Традиційно бізнеси зіставляються за рівнем прибутковості, що виступає як незалежна змінна. У моделях, заснованих на бухгалтерському доході, незалежною змінною виступає розмір невидимого капіталу. Саме його максимізує успішно діюча фірма.

Таким чином, по функціональній ролі моделі оцінки інтелектуального капіталу, засновані на бухгалтерському доході, також відносяться до інструментів управління на основу цінності бізнесу. Проілюструємо це з прикладу моделі «підрахована нематеріальна цінність». Найважливіші кроки її алгоритму такі: розрахунок валового прибутку за три роки (P); розрахунок середньорічної вартості матеріальних активів за три роки (A); розрахунок середньогалузевої рентабельності активів за той же період (ROAm); потім розраховується надвисокий дохід ER за формулою:

$$ER = P - ROAm A;$$

останні кроки алгоритму полягають з розрахунку обсягу інтелектуального капіталу як справжньої вартості надвисокого доходу з урахуванням податку на прибуток.

Виходячи з перерахованого вище, можна резюмувати те, що сукупність показників платоспроможності підприємства характеризує ступінь його фінансової стабільності у короткостроковій та віддаленій перспективах, а також потенціал до продовження діяльності з генерації прибутку рахунок реалізації конкурентних переваг.

Таким чином, величина даних коефіцієнтів дозволяє визначити два базові стани:

1. Стан «платоспроможність» –стабільний тип стану, ознаки фінансової напруженості та загрози ініціації процедури банкрутства відсутні ,що визначає

сприятливі передумови для тривалої діяльності, пов'язаної із здійсненням процесів реалізації конкурентних переваг та генерації прибутку. Тобто цей стан показує здатності компанії стабільно забезпечувати більш високі показники прибутковості порівняно з конкурентами, а надвисока прибутковість пояснюється присутністю прихованих інтелектуально-креативних ресурсів.

2. Стан «неплатоспроможність» – нестабільний тип стану, є ознаки фінансової напруженості, вбачається ймовірність ініціації процедури банкрутства. Основною особливістю даного стану є фактор нестабільності, що визначає можливе припинення або дестабілізацію поточної діяльності при реалізації наслідків неплатоспроможності, а також відсутність або «відплив» інтелектуально-креативних ресурсів. В умовах кризи даний ресурс є найбільш «тендітним».

Перехід від одного стану до іншого визначає якісний перехід, факт якого дозволяє характеризувати спрямованість процесу розвитку компанії даному напрямку.

Нижче наведено опис процесу оцінки динаміки розвитку з використанням характеристик критерію – «платоспроможність». Для цього сукупність станів була розділена за чотирма ознаками:

- платоспроможне ($RFS \in [6-10]$);
- неплатоспроможне ($RFS \in [1-5]$);
- платоспроможність зростає ($\Delta RFS > 0$);
- платоспроможність знижується ($\Delta RFS < 0$).

Наочно процес порівняння тенденцій розвитку за трирівневою шкалою наведено рисунку 1.7.

При аналізі тенденцій розвитку за шкалою показників PFS було виділено чотири основні сегменти, що характеризують рівень стабільності фінансового стану через динаміку рейтингів платоспроможності:

P_1 – стабільний стан, підприємство платоспроможне, рейтинг продовжує зростати, забезпечуючи збільшення інтелектуально-креативного потенціалу.

У цій ситуації ресурсна незалежність та кредитоспроможність визначають найбільш значущі перспективи реалізації процесу розвитку. Основним завданням на даному етапі стає забезпечення ефективного господарювання при високій привабливості виробленого продукту.

P_2 – перспективи дестабілізації фінансового стану визначаються негативною динамікою рейтингу платоспроможності. Для цієї ситуації також характерні ресурсна незалежність та кредитоспроможність, проте актуально стоїть питання реалізація комплексу заходів для нейтралізації існуючої тенденції та переходу до стану P_1 .

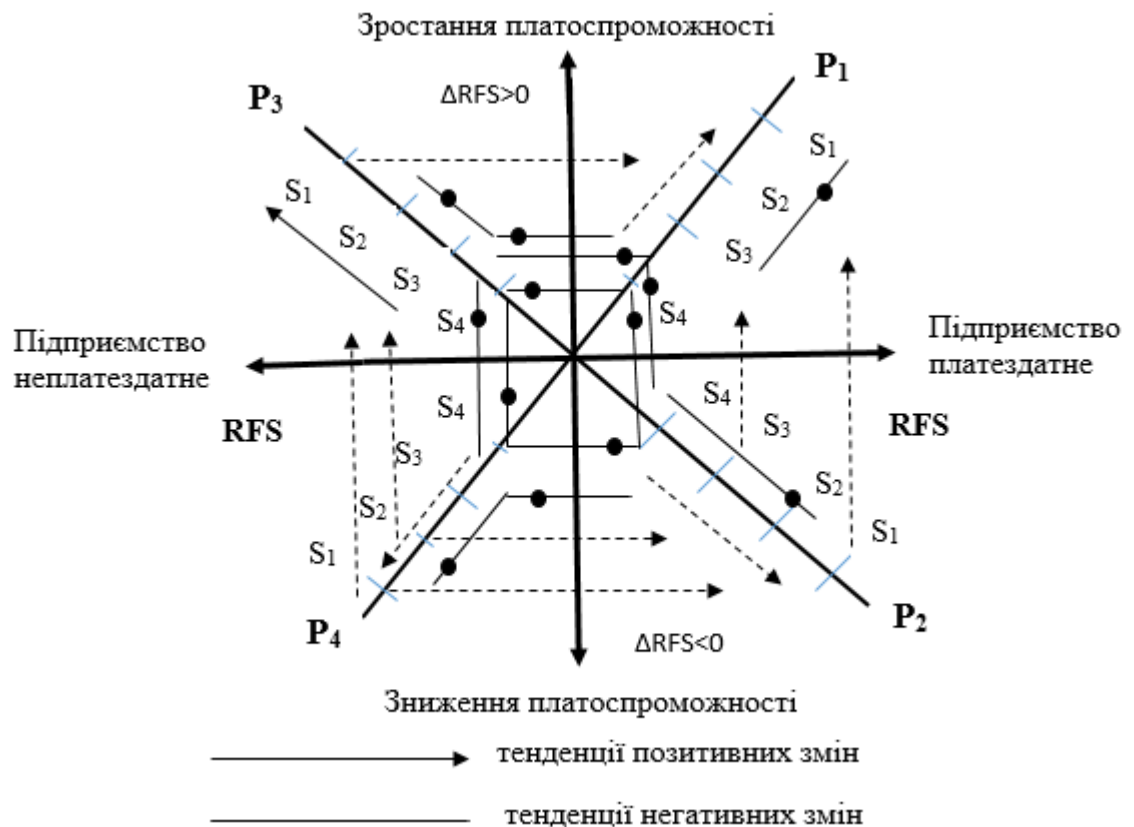


Рис. 1.7. Матриця порівняння тенденцій розвитку за шкалою показників RFS

P_3 – позитивної динаміки рейтингу платоспроможності недостатньо для того, щоб стабілізувати фінансовий стан. Процес переходу до стану P_1 , через підвищення ефективності поточної діяльності та формування продукту привабливого для цільового клієнта, належить реалізовувати у складних

умовах дефіциту обігових коштів. Оскільки зовнішні джерела недоступні через низьку кредитоспроможність, а власні ліквідні активи виступають засобом покриття зобов'язань.

P_4 – ситуацію з неплатоспроможністю посилює негативна динаміка рейтингу платоспроможності. Початковий процес нейтралізації негативної тенденції та наступний комплекс стабілізуючих заходів для переходу до стану P_3 належить реалізовувати у складних умовах дефіциту оборотних коштів. Оскільки зовнішні джерела недоступні через низьку кредитоспроможність, а власні ліквідні активи є засобом покриття зобов'язань. Як показано на малюнку, падіння ефективності діяльності підприємства (перехід від S_1, S_2 до S_3, S_4) є причиною процесу втрати платоспроможності. Навпаки, зростання прибутку (перехід від S_3, S_4 до S_1, S_2) стимулює стабілізацію фінансового стану та відкриває перспективи розвитку.

На рисунку 1.7. дані тенденції показують лінії перспектив розвитку, які зображено, ґрунтуючись на тому, що основним внутрішнім фактором підвищення платоспроможності фірми є інтелектуально-креативні ресурси. У ситуації, коли підприємство втрачає прибуток, основою фінансової стабілізації можуть бути зовнішні довгострокові джерела чи кошти від реалізації майна, але у разі, модель розвитку не є ефективною, оскільки визначає скорочення інтелектуального потенціалу компанії. У свою чергу, формування стратегії, яка може збільшити результати діяльності підприємства за рахунок підвищення привабливості пропозиції для представників цільового сегмента, дозволять забезпечити організацію сталого розвитку бізнесу.

На наш погляд, розроблений методичний підхід виступає додатковим аналітичним інструментом при прийнятті рішень про темпи та напрямки розвитку підприємства дозволяє краще обґрунтувати напрямки генезису підприємства.

Отже, творчість у професійній діяльності виявляється, перш за все, у здатності швидко та нестандартно розв'язувати інтелектуальні завдання на основі оволодіння узагальненим способом діяльності та творчого

застосування його у процесі вирішення конкретної проблеми. На нашу думку, інструментом діагностики креативності можуть бути доступні певної особистості труднощі творчих завдань з урахуванням мотивації діяльності, а критеріями креативності виступають продуктивність та латентність.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз стану креативності особистості в умовах підприємства

В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації, обмеження матеріальних ресурсів, необхідних для нормальної життєдіяльності підприємств, браку досвідчених кадрів, експансії на об'єкти критичної інфраструктури, креативність кожної особистості, а особливо креативність керівника, стають вирішальними факторами у реалізації підприємством поставлених завдань.

Дослідник А. Терещук [24] ідентифікує творчість як поєднання різних здібностей, яка може включати наступні риси:

- сенситивність до нестандартних проблем;
- асоціативність мислення;
- ситуативний та операційний підхід до проблем, що виникають;
- оригінальність мислення – самостійність, надзвичайність, гострота мислення.

Дж. Гілфорд виділяє чотири основні складові креативності:

- 1) оригінальність – здатність продукувати віддалені асоціації, незвичайні відповіді;
- 2) семантична гнучкість – здатність виділяти функцію об'єкта та запропонувати його нове використання;
- 3) образна адаптивна гнучкість – здатність змінити форму стимулу таким чином, щоб побачити в ньому нові ознаки та можливості для використання;
- 4) семантична спонтанна гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї у нерегламентованій ситуації.

Загальний інтелект не входить у структуру креативності. Пізніше Дж. Гілфорд згадує шість параметрів креативності:

- 1) здатність до виявлення та постановки проблем;
- 2) здатність до генерування великої кількості ідей;
- 3) гнучкість – здатність до продукування різноманітних ідей;
- 4) оригінальність – здатність відповідати на подразники нестандартно;
- 5) здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі;
- 6) здатність вирішувати проблеми, тобто. здатність до аналізу та синтезу.

За Р. Стернбергом, творчі прояви визначаються такими факторами:

- інтелектом як спроможністю;
- знання;
- стилем мислення;
- індивідуальні особливості;
- мотивацією;
- довкіллям [8].

Разом з тим, для творчості особливо значущими є наступні складові інтелекту:

- синтетичні вміння (нові бачення проблеми);
 - аналітичні вміння (виявлення ідей, що заслуговують на подальше дослідження);
 - практичні можливості (здатність запевняти інших у значимості ідеї)
- [Гетьманська, с.3].

На основі аналізу літературних джерел, можемо виділити наступні складові креативності:

- дивергентне мислення;
- здатність до синтезу;
- здатність до виділення подібності та відмінності;
- здатність до творчості;
- створення чогось нового та унікального;
- вихід за межі раніше існуючих знань;

- здатність до розробки гіпотези;
- легкість генерування ідей;
- багата уява тощо.

Творчість персоналу, що розглядається в контексті організації розуміється багатьма дослідниками як поєднання нових і потенційно привабливих для підприємства ідей (М. Чиксентміхай, С. Форд, Р. Тудор та ін.). Основою такого розуміння є обов'язкове експертування нових ідей. Однією з найбільш визнаних концепцій, яка розвиває таку позицію, є «системний підхід», запропонований М.М. Чиксентміхаєм. На його думку, і творчі здібності, і результати творчої діяльності визначаються поєднанням тріади складових:

- а) творчий суб'єкт, що генерує ідеї (правила);
- б) наявність науково обґрунтованих і регламентованих процедур;
- в) створення експертної групи для незаангажованого й адекватного проведення експертизи креативності інновацій [22].

Якщо запропоновані суб'єктом ідеї оцінюються як нові та значущі, вони у результаті експертної оцінки визнаються як креативні та пропонуються до втілення у практику.

Ґрунтуючись на такому підході та розумінні творчості, автор доповіді пропонує кілька методів для оцінки творчих здібностей персоналу. Ці методи частково позбавлені недоліків класичних психологічних тестів, про які йшлося вище. Як найпростіший метод оцінки «загальної» креативності автор використовує наступний метод: пропонується за обмежений час (10-15 хв.) записати якнайбільше нових і корисних застосувань (способів використання) 3-4 звичайних і звичних речей. Експерт оцінює результати, відкидає банальні або свідомо незастосовні пропозиції та підраховує суму балів: за кожен пропозицію щодо кожного об'єкта – по одному балу. Якщо середня кількість балів по об'єктах відрізняється більш ніж на 30%, запроваджуються відповідні вагові коефіцієнти. Результати застосування цього методу показують, що розподіл оціненого рівня творчих здібностей близький до нормального. Це є

непрямим підтвердженням застосування та достатньої надійності методу, оскільки, за даними одного з провідних дослідників творчості Г.С. Айзенка, креативні здібності розподіляються саме за нормальним законом [16].

Ще один метод заснований на оцінці рівня новизни при зміні прототипу (початкового зразка, запропонованого тестованим для зміни). Прототипом може бути, наприклад, геометрична фігура чи реальний об'єкт. Результат оцінюється експертом за 4-бальною шкалою:

- 1 – незначна зміна прототипу, репродуктивне рішення;
- 2 – прототип змінений, але немає якісно нової ідеї;
- 3 – прототип змінений, якісно нова ідея;
- 4 – принципово нова ідея, створений новий прототип.

Даний метод запропонований Г.С. Альтшулером та є модифікацією прийнятої в ТРВЗ класифікації рішення винахідницьких завдань за 5 рівнями:

- 1 – для вирішення використовується відомий об'єкт;
- 2 – обраний об'єкт із кількох або зроблено невеликі зміни вихідного об'єкта;
- 3 – вихідний об'єкт сильно змінюється;
- 4 – вихідний об'єкт змінюється повністю;
- 5 – змінено всю систему, куди входив вихідний об'єкт[1].

Для оцінки «професійної» креативності тестованим пропонуються профільні, але нестандартні завдання. По завершенні процедури (від 15 до 30 хв.) експерт оцінює ефективність запропонованих рішень кожного завдання за 10-бальною шкалою, підсумкова оцінка розраховується підсумовуванням балів (при різному ступені складності завдань додатково вводяться вагові коефіцієнти). При оцінці результатів також можуть враховуватися рівні складності завдання і новизни розв'язання методів Г.С. Альтшуллера.

Вищеназвані методи можуть бути застосовні як оцінки індивідуального, і колективного творчого потенціалу. Для цього після проведення індивідуального тестування одним або декількома методами необхідно виділити різні пропозиції (вирішення задач) по всій групі тестованих та

оцінити їх як пропозиції одного суб'єкта, отримавши тим самим інтегральну оцінку по групі. Результати застосування, наприклад, першого методу, показали, що середньоарифметичне значення творчого потенціалу становило по 7 групам (12-25 осіб у кожній) від 13 до 21 бала, тоді як інтегральне значення становило від 58 до 97 балів.

Цей підхід бере до уваги неадитивний характер творчого потенціалу, але практично не враховує синергетичний ефект, що виникає при спільній роботі колективу. Цей ефект можна було б врахувати, використовуючи один із названих вище методів при колективному вирішенні завдань, фіксуючи всі пропозиції, як це, наприклад, відбувається при організації мозкового штурму. Однак подібний підхід застосовується для оцінки колективного творчого потенціалу лише невеликих груп (до 10-12 осіб).

Для більш наочної інтерпретації результатів, зменшення суб'єктивності експертної оцінки, а також для узгодження результатів, отриманих різними методами, пропонується перейти до відносної оцінки творчого потенціалу та нормувати отримані результати розподілом на середнє арифметичне значення за групою, що тестується. У цьому випадку оцінка творчого потенціалу означає відхилення у більшу чи меншу сторону від середнього значення за групою.

Автором доповіді запропоновано модель, що пов'язує результативність праці персоналу з його творчим потенціалом. Для побудови моделі необхідно вибрати в якості параметрів показники, що характеризують результативність праці. економічність, прибутковість та ін. Як параметр для даної моделі використовується дієвість праці, визначається С. Гаваші як ступінь досягнення мети виробничої системи [6].

Передбачуваний вид нелінійної залежності базується на аналітичних висновках, отриманих у процесі спеціальних досліджень українськими та зарубіжними вченими стосовно засобів підвищення творчості працівників промислового підприємства. Важливою, на наш погляд, є інтерпретація результатів теоретичних досліджень Л.М. Волгіна, який досліджував

залежність ефективності праці від його інтелектуальних та фізичних характеристик [19].

Для скорочення розмірності прийнято, що дієвість праці залежить, крім величини творчого потенціалу, також від «творчої трудомісткості» розв'язуваного завдання і визначається видом діяльності, структурою організації, системою управління та ін.

Пропонована модель має такий вигляд:

$$E = \frac{1}{1+l^{-a}(U-b)}$$

де, E - дієвість праці (безрозмірна величина, що приймає значення $[0 - 1]$),

U – нормований творчий потенціал (безрозмірна величина, 1 – середній показник по групі),

a – комплексний параметр, що характеризує інноваційність організації (оцінюється експертами за шкалою $[1-10]$),

b – параметр, що характеризує ступінь «творчої складності» розв'язуваної задачі.

Для вираження дієвості праці в реальних показниках (товарообіг, обсяг виробленої продукції, кількість патентоспроможних ідей, грошові одиниці тощо) у чисельнику може бути використаний відповідний коефіцієнт.

Модель може використовуватися з метою удосконалення теоретичної та методологічної складових менеджменту інновацій, управління людськими ресурсами підприємства. Вона може застосовуватися під час прийняття кадрових рішень та оцінці можливих результатів праці залежно від творчого потенціалу як одного, і кількох співробітників (відділу, групи, колективу). Удосконалення даної моделі йтиме шляхом уточнення методики оцінки параметрів a і b і включення додаткового параметра, що враховує ступінь стимулювання творчості працівників (модель ефективної оплати праці Р. Солоу) [27].

Розглянемо основні методи розвитку креативності персоналу підприємства.

Метод «Action learning» – передбачає формування груп співробітників, які періодично працюють над розв’язанням реальних завдань. Це дозволяє найбільш ефективно вирішувати організаційні проблеми, що виникли, розробляти структуру та динаміку організаційних змін. Даний метод навчання на практиці ефективний для розвитку окремого лідерства та набуття навичок вирішення проблем команди. Оскільки вирішення складних проблем потребує різноманітних навичок, «action learning» сприяє їхньому розвитку в процесі навчання.

Метод «Secondment» – це «прикомандування» співробітника на певне час до іншого структурного підрозділу для оволодіння необхідними навичками. Залучення висококваліфікованого співробітника з іншого підприємства дозволяє використовувати його навички та досвід для розвитку свого бізнесу. На заході широко поширений цей метод серед найбільших корпорацій, які обмінюються між собою співробітниками. За даними опитування CIPD на тему «Управління кар’єрою співробітників», «secondment» вважається одним із десяти найпоширеніших методів навчання персоналу, які використовуються в практиці управління кар’єрою [].

Метод Storytelling (метафорична гра) – це метод, який передбачає організацію активної роботи учасників, спрямованої на вироблення нових форм діяльності та зміни установок у поведінці. Це розповідь історій про бізнес, про партнерів, клієнтів та співробітників, зосереджених на позитивних та хороших подіях. Розповідь історій може використовуватися як сильного доповнення до таблиць, графіків та інших абстрактних зображень компанії та її дій [].

Необхідно зазначити, що перераховані вище методи неформального розвитку стають ефективними тільки в тому випадку, якщо керівники всіх рівнів управління активно залучаються до процесу розвитку співробітників, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадження програм з лідерства, проектного менеджменту та підвищення креативності.

Зрозуміло, крім застосування перерахованих вище методів, слід створити необхідні умови, щоб стимулювати креативність у команді:

1. Начальник, який надихатиме.

Персонал, перебуваючи під постійним пресом керівництва, виявляється паралізованим і живе в страху втратити робочі місця. Такі компанії не мають майбутнього, оскільки, по суті, вони статичні, а тому слабкі перед конкурентами.

Встановлення дуже жорстких рамок веде лише до повної втрати креативності у персоналу. Співробітники повинні мати можливість проявити себе.

Проведення творчих конкурсів, щомісячне обрання авторів найкращих ідей – те, що може зробити керівництво підприємства підвищення ефективності діяльності фірми. Однак усе це формується лише у рамках відповідної корпоративної культури.

2. Власні проекти.

Необхідність розподіляти робочий час – не менш важливий фактор. Звичайно, більша його частина буде присвячена основній роботі, але нехай залишиться ще час на власні проекти працівників. Приділяючи кілька годин на тиждень своїм ідеям, співробітники допоможуть зробити компанії сильний ривок вперед.

3. Нагородження найкращих.

Того, чия ідея виявиться кращою, необхідно заохочувати – матеріальними чи нематеріальними методами. Головне, щоб інші підлеглі бачили успіхи свого колеги і теж захотіли брати участь у процесі генерації ідей, адже конкуренція – один із найважливіших факторів розвитку як на рівні компаній, так і на міжособистісний рівень.

4. Проведення корпоративних зустрічей.

У невимушеній обстановці співробітники легше діляться ідеями, спілкуються, надихають одне одного. Один розповість іншому про свій

проект, другий «загориться», вони разом покличуть третього, і ось без участі керівництва вже троє людей працюють над розвитком компанії.

5. Різноманітність.

Західні фахівці з управління персоналом, говорячи про ефективні командах, які часто вживають термін diversity («різноманітність персоналу»). Сучасна diversity-команда – це, насамперед, співтовариство талантів різних типів, які разом генерують більше ідей, ніж кожен окремо. Одне із завдань фахівців з персоналу – знаходити, залучати та утримувати таланти.

Команда, що включає лише зірок, може загрузнути у боротьбі за владу, а команді з інтровертів доведеться нелегко у комунікаціях. Принцип різноманітності команд говорить, що важливо дотримуватися гармонії: нехай працюють інтроверти та екстраверти, холерики та меланхоліки, флегматики та сангвініки, люди, уважні до деталей, і химерні генії. Вони ідеально доповнюватимуть один одного.

Таким чином, оцінка потенціалу співробітника та її подальший розвиток – це не лише обов'язок, а й важлива інвестиція у майбутнє компанії. Правильна оцінка та підтримка допомагають розкрити таланти та створити потужну команду, здатну досягти успіху в будь-якій галузі.

2.2. Методи дослідження креативності персоналу (на прикладі ТОВ «Кусумфарм»)

Діагностика креативності персоналу може проводитись з використанням різних методів та технік. Деякі з них включають:

1. Тести на креативність: це можуть бути різні психологічні тести, які оцінюють різні аспекти креативності, такі як оригінальність мислення, здатність до асоціативно-комбінаторного мислення тощо.

2. Аналіз портфолію: оцінка творчих робіт людини може дати уявлення про її творчий потенціал і здібності.

3. Інтерв'ю та обговорення: бесіда з людиною про її думки, ідеї, натхнення та процес творчості може також допомогти зрозуміти його креативні здібності.

4. Спостереження за поведінкою: вивчення того, як людина вирішує проблеми, вигадує нові ідеї або підходи до завдань, може допомогти визначити її рівень креативності [29].

Ці методи можуть використовуватися в комбінації для отримання повнішої картини про креативні здібності людини.

Креативність важко піддається кількісному аналізу, відповідно, для розв'язання творчих завдань доцільніше використовувати методи, що використовують правила і напрямки пошуку рішення з врахуванням людської психології та мислення, тобто, евристичні методи [2].

Їх відмінність від алгоритмічних методів полягає у тому, що останні жорстко детермінують дії і гарантують у випадку їх точного виконання, досягнення успіху при розв'язанні певного типу завдань, а евристичні методи лише задають стратегії та тактики найбільш ймовірних напрямів пошуку ідеї рішення, але не гарантують успіху рішення.

Нами було досліджено рівні соціальної креативності працівників фармацевтичного підприємства ТОВ «Кусумфарм», що знаходиться в м. Суми. В емпіричному дослідженні прийняли участь 46 працівників даного підприємства, 32 – жіночої статі та 14 – чоловічої. Вік респондентів 24 – 62 роки.

На нашу думку, соціальна креативність виявляється у нестандартному розв'язанні особистістю соціальних завдань, дозволяє створювати інновації у сфері міжособистісної взаємодії та властива в основному адаптованим особистостям, що не відчують дискомфорту у напружених ситуаціях у процесі соціальної взаємодії. Соціальна креативність особистості включає в себе багатоскладову взаємозалежність на різних рівнях виробничої діяльності [7].

Емпіричне дослідження проводилось за тестом «Визначення соціальної креативності особистості» (автор-розробник Батаршев А.) (додаток А), тестом «Виявлення соціальної креативності» (автор П. Торренс)(додаток Б) та

оригінальним тестом-опитувальником комунікативної креативності (автор Дж. Гілфорд) (додаток В).

Соціальна спрямованість креативності за наведеними тестовими методиками оцінюється за допомогою відкритих зворотних питань на соціальну тематику. Включено також проблемні ситуації, з якими респонденти можуть стикатися у практичному житті.

Кожна ситуація подана як розповідь, ознайомившись з якою респондент має надати якомога більше розв'язків, що допоможуть персонажу вирішити проблему.

Методики були об'єднані за допомогою Google-форми. Там же проводилось опитування та збір результатів. Використовувались якісний аналіз та статистична обробка результатів дослідження з використанням комп'ютерної програми STATISTICA.

Результати проведених тестів подано на рис. 2.1., 2.2. та 2.3.

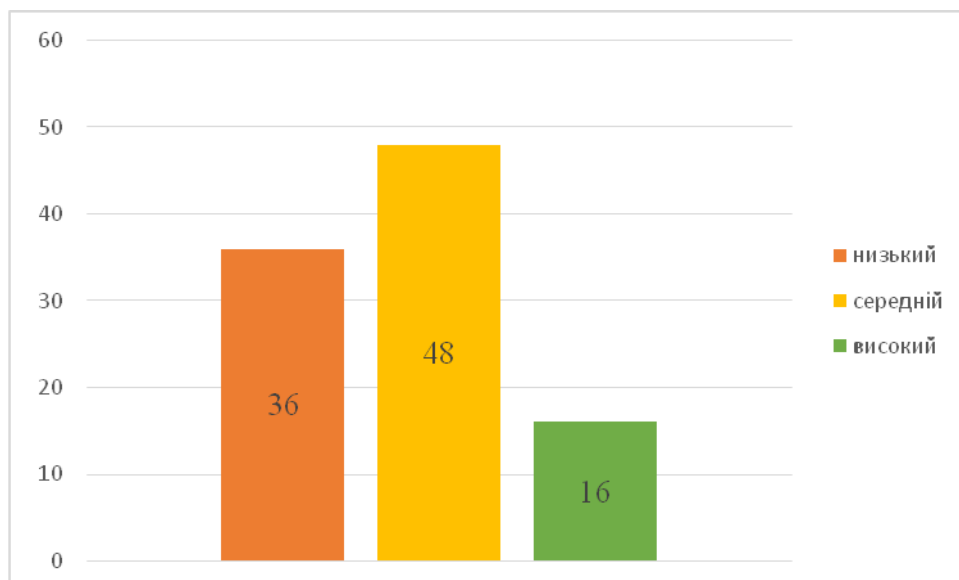


Рис. 2.1. Рівні креативності соціального спрямування за тестом А. Батаршева

Як видно з рисунку 2.1. у працівників ТОВ «Кусумфарм» домінує середній показник даного типу креативності, який у принципі узгоджується зі специфікою роботи даного підприємства.

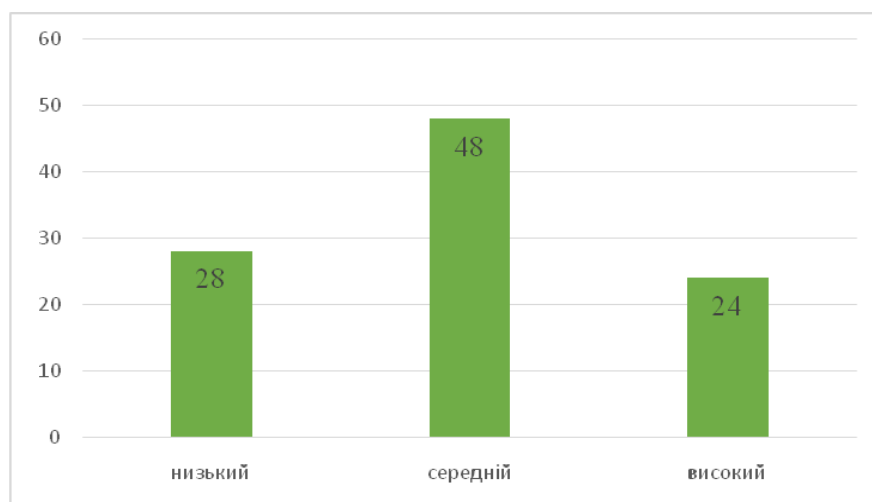


Рис. 2.2. Рівні соціальної креативності за тестом Торренса

Респонденти відносять до складових соціальної креативності такі показники як:

1. цікавість до явищ парадоксального типу;
2. наявність сумнівів;
3. відчуття новизни у нестандартних об'єктах та явищах;
4. наявність уяви творчого спрямування та гострота думок;
5. розвинена інтуїція;
6. високий рівень самокритичності та рефлексії;
7. здатність користуватися різними формами логічних доказів.

Спостерігаємо незначну кореляцію, що стосується в основному низького та високого рівнів соціальної креативності. Це, на наш погляд, пов'язано з оригінальністю кожного тесту.

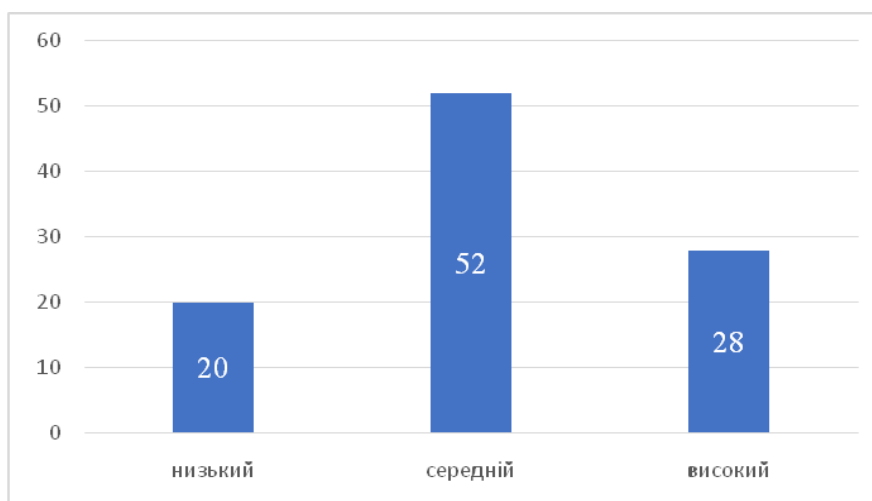


Рис. 2.3. Рівні соціальної креативності за тестом Р. Білоусова

Результати третього тесту підтверджують у цілому середній рівень соціальної креативності.

На основі вищевказаних методик визначено показники креативного спілкування досліджуваних працівників ТОВ «Кусумфарм» (рис. 2.4.).

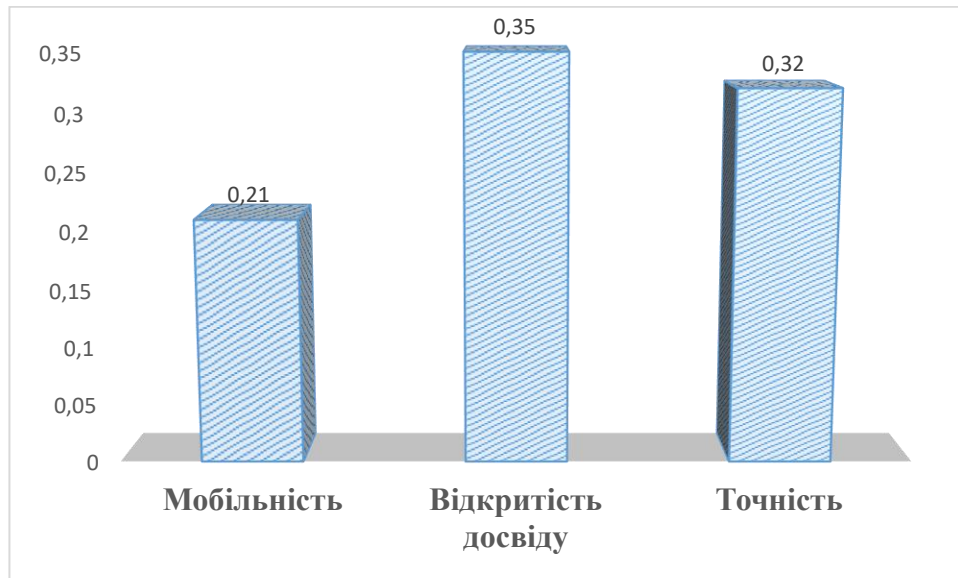


Рис. 2.4. Показники креативного спілкування респондентів

Аналіз наведених даних дає підстави стверджувати, що існують певні відмінності у працівників, що мають низький та високий рівні креативності. Високі рівні креативності сприяють продуктивній та оптимальній поведінці. Наявність низького рівня креативності свідчить про нижчу продуктивність та здатність до адаптації в умовах ризиків.

Нами також досліджено рівні інших показників креативності, таких як мобільність, відкритість досвіду, точність та широта категоризації (рис. 2.5.).

Наведені дані доводять наявність стійких взаємозв'язків між креативністю мислення та креативністю спілкування працівників фармацевтичного підприємства. Працівники, що мають високі показники креативності спілкування, креативні у мисленні, і навпаки. На основі взаємозв'язку цих двох характеристик особистості виникають – креативне відношення та креативна поведінка. Креативне відношення засвідчує пошуково-перетворювальну сутність, а також рівень потреб працівника. Це виявляється у пошуково-перетворювальній активності та реалізується у процесі подолання стереотипів поведінкових актів, в порушенні

одноманітності у взаємодії з довкіллям, продуктивним його перетворенням, в урізноманітненні та варіативності стратегій, що надають можливість досягти оптимального результату в колективній діяльності.

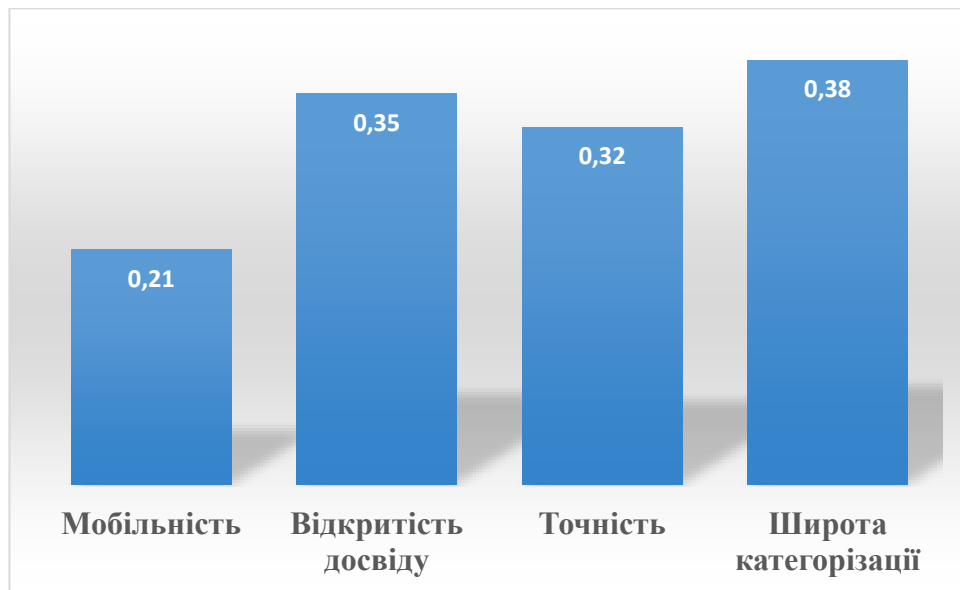


Рис. 2.5. Складові креативності особистості

Аналізуючи результати методики «Діагностика особистісної креативності» Є. Туніка отримано наступні дані: значна кількість досліджуваних проявила середні значення за показником креативності допитливість (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Результати особистісної креативності

Фактори креативності	Середнє значення	Стандартні відхилення
Допитливість	16,4	4,3
Уява	15,6	4,8
Складність	14,8	5,1
Схильність до ризику	14,9	3,9
Сумарний	62,4	17

Також отримані результати факторів, що впливають на розвиток креативності ми зобразили за допомогою графіку (рис.2.1.).

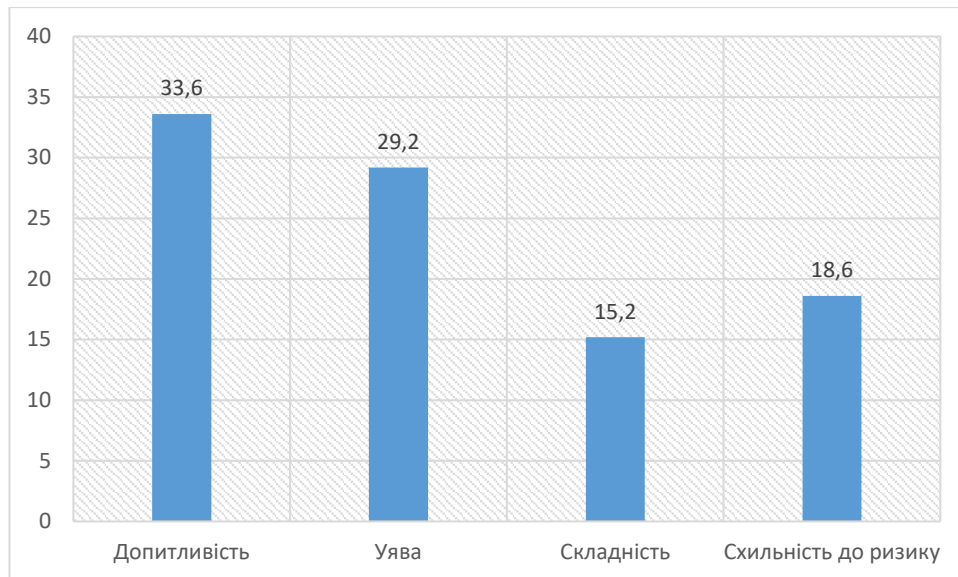


Рис. 2.6. Фактори, які впливають на розвиток креативності

Для 33,6% досліджуваних домінуючим виявився фактор допитливості: людина має потребу у дізнанні, допитливості до природи різних речей та явищ, прагне до нових мисленнєвих операцій, винаходів, проявляє інтерес до понять та нових ідей, властиво пробувати різні варіанти розв'язку та вирішення задач, цікавиться книгами, іграми, поглиблює власні знання в цих та інших сферах. Уява як фактор розвитку креативності властивий для 29,2% учасників дослідження. Особа із розвиненою уявою та фантазією має широку думку та погляд, уявляє місця, які раніше не відвідувала та не бачила, має здатність до уявлення про незвичайні місця, мрійлива, дивується ідеям. Для 18,6% студентів властивий фактор креативності як складність: виявляють інтерес до складних речей, отримують насолоду вивчаючи самостійно нову інформацію, орієнтовані на складні завдання, їх вивчення та розв'язування. Фактор схильності до ризику виявився у 15,2% опитаних від загальної кількості вибірки. Для таких осіб характерна здатність до відстоювання власних ідей, встановлюють високі цілі для досягнення, мають відкритий досвід до помилок, властива ризикована поведінка та дії.

Аналіз результатів методики «Тест креативність» виявив наступні характеристики креативності (табл.2.2.). отримані дані вказують на

особливості компонентів творчої особистості з творчим мисленням, уявою, інтуїцією, почуттям гумору, емоційністю та творчим ставленням до професії.

Таблиця 2.2.

Середні значення компонентів креативності

Ознаки креативної особистості	Показник Я-реальний	Показник Я-ідеальний
Творче мислення	6	8
Допитливість	6	6
Оригінальність	5	7
Уява	6	6
Інтуїція	5	7
Емоційність	7	4
Почуття гумору	5	7
Творче відношення до професії	4	7

Низькі значення виявилися серед 32% досліджуваних за творчим підходом до професії; 26% – емоційність та 27% творче мислення, що вказує на відсутність можливостей серед студентів-психологів розглядати майбутню професію як творчу, у них відсутнє прагнення до пошуку творчого аспекту у реалізації професії психолога. Припускаємо, що подібний стан виникає через недостатню проникливість в професійну підготовку через певні особистісні причини.

Варто також здійснити аналіз отриманих результатів за показниками Я-реальний та Я-ідеальний: виділяється емоційний аспект Я-реального, що інтерпретується переважанням емоційної складової особистості студентів перед раціональною.

Припускаємо, що це є наслідком певного дискомфорту пристосування до нетипових подій в житті молодих людей. Присутні також деякі розбіжності між показниками Я-реальний та Я-ідеальний: характерне бажання до вдосконалення і розвитку власних якостей (свідченням є компоненти творчого мислення, оригінальності, творчого ставлення до професії); наявність емоційного дискомфорту зумовлюється невмінням контролювати та регулювати надмірність прояву емоцій.

На формування та розвиток креативності студентів під час навчання також впливає вміння до прояву вербального креативного потенціалу, вивчення комунікативних здібностей. Тому проаналізували результати методики «Тест невербальної креативності» (П. Торренса).

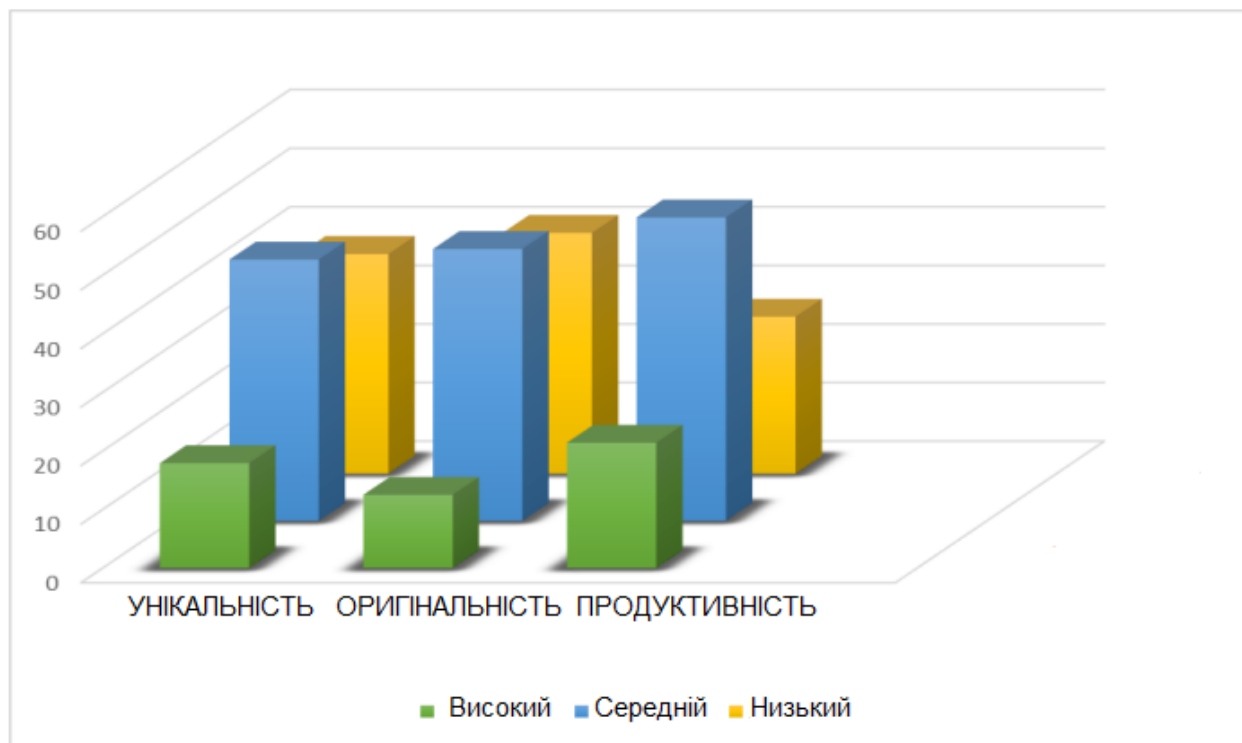


Рис. 2.7. Показники креативності

Високий рівень прояву за показниками креативності проявили незначна кількість досліджуваних: 18% унікальність; 12,5% оригінальність та 21,4% продуктивність. Характерними проявами у досліджуваних виявилися середнього рівня за показником унікальність (44,6%), оригінальність (46,4%) та продуктивність (51,8%).

Проте залишається і частина з групи досліджуваних, що виявили низький рівень показників креативності, відповідно для 37,5% досліджуваних властива унікальність, для 41% оригінальність та для 26,8% досліджуваних продуктивність. Припускаємо, що подібні дані пов'язані із нестачою досвіду до творчого розв'язування завдань.

Такі працівники відрізняються низьким словниковим запасом та низьким можливостями до творення незвичайних ідей, відповідей, що може бути наслідком переживання стресових подій чи низької мотивації у навчанні,

неуспішністю. Такі працівники мало проявляють ініціативу до розвитку необхідних навичок, не використовують творчі підходи у вирішенні нагальних життєвих завдань.

Також зауважимо, що серед деяких працівників показник вербальної креативності зростає, що засвідчують отримані дані в ході дослідження. Більшість працівників проявили середній рівень вербальної креативності (48%); високий рівень проявили 50% і не значна група досліджуваних проявила низький рівень (30%).

Не менш важливим показником для розвитку творчості та креативності персоналу є невербальна креативність, яку ми виявили за допомогою тесту Торренса «Невербальна креативність», що виявляє показники оригінальності та унікальності (див.рис.2.4.).

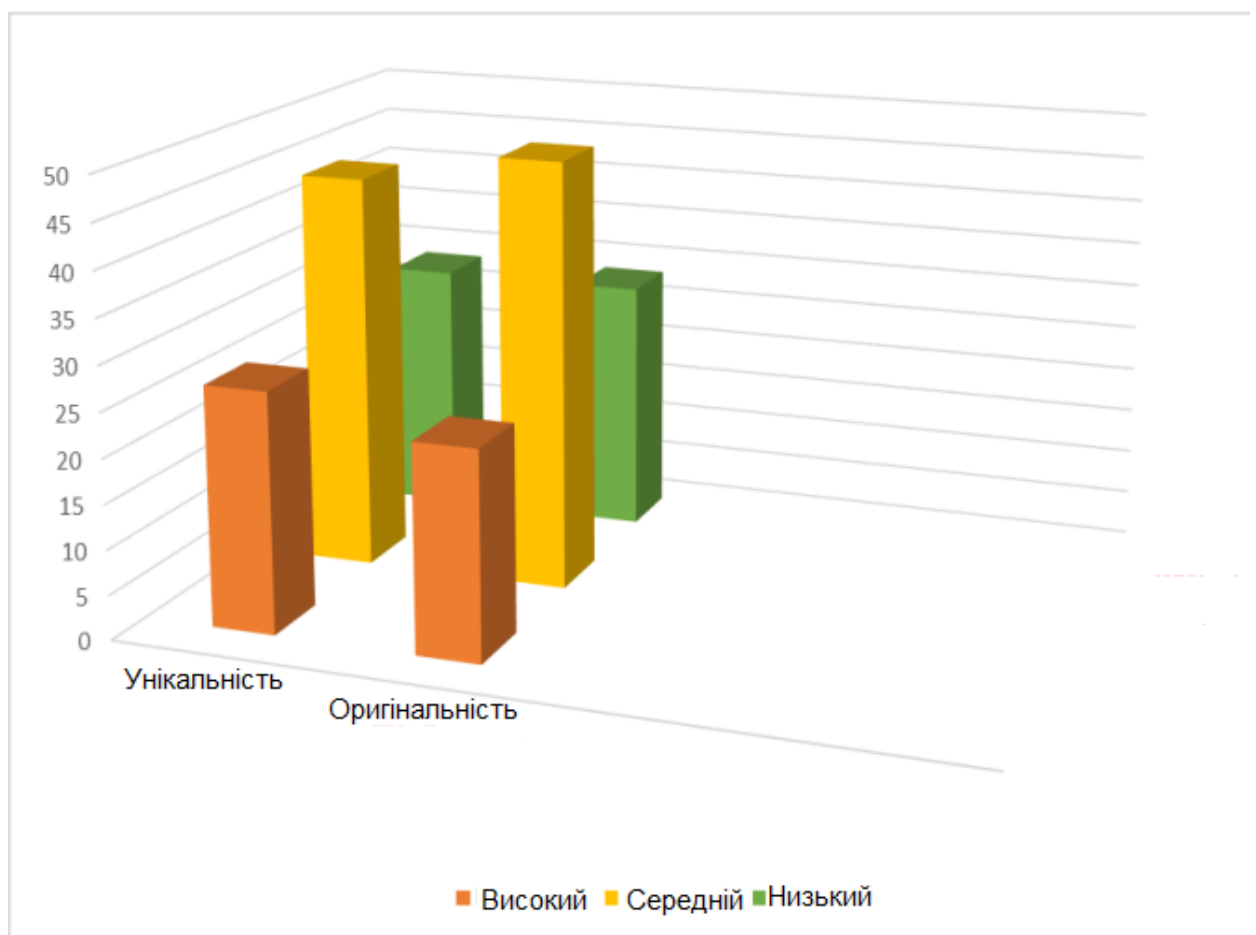


Рис. 2.8. Показники невербальної креативності

Більшість серед досліджуваних виявили високий рівень творчих здібностей (45%), саме цей показник креативності надає більше здатностей до

прояву творчості. Аналізуючи малюнки досліджуваної групи, що є частиною вивчення у методиці, нам вдалося з'ясувати середній рівень креативності за показниками унікальності та оригінальності.

Згідно аналізу робіт тест можна стверджувати, що студентам властива схильність до мислення, яка полягає у пошуку різних варіантів розв'язання проблеми (згідно інструкції тесту необхідно було домалювати різні варіанти елементів малюнку, щоб вони не повторювали один одного). Показники унікальності та оригінальності перебувають в однаковому діапазоні (високий та низький рівень).

У результаті емпіричного дослідження доведено, що креативна діяльність відзначається продуктивністю. Яка характеризується оригінальністю та унікальністю її продукту, які відбивають варіативність пошуку та багатоманітність перетворень, які є кількісними показниками креативності. Якісні показники креативної реалізації залежать від широти спілкування, уміння вийти за рамки безпосередньо даної ситуації, пошуку невідомого, створення суб'єктивно нового, самостійну постановку проблеми.

Крім того, нами були досліджені показники, що безпосередньо впливають на соціальну креативність персоналу підприємства. Зокрема, нами був розрахований коефіцієнт змінності кадрів, що мають високу професійну кваліфікацію. Обрахунки здійснено за формулою:

$$ПК_{ВК} = \frac{ЗП}{Т_K},$$

де, ЗП – число звільнених працівників високої кваліфікації за період з 2019 по 2024 рр.;

T_K – середньостатистична кількість персоналу високої кваліфікації.

Величина даного коефіцієнту становить 0,12, що свідчить про відносно невелику змінюваність кадрів, що мають високу кваліфікацію за досліджуваний період. Основною причиною звільнення висококваліфікованих кадрів в останні роки являється повномасштабна агресія Російської Федерації.

Досліджено також було й питому вагу наукових співробітників у вибірці персоналу ТОВ «Кусумфарм». Вона розраховувалася за формулою:

$$ПВ_{ІТН} = \frac{K_{ІТН}}{K_c},$$

де, $K_{ІТН}$ – число наукових співробітників;

K_c – загальне число всіх працівників підприємства.

Даний показник склав 0,28, що є достатнім рівнем для даної галузі виробництва.

Важливим показником соціальної креативності є також раціоналізаторська активність персоналу, яка розраховувалась за формулою:

$$П_{РАК} = \frac{Рп}{T_c ІТН},$$

де, $Рп$ – кількість раціоналізаторських розробок і винаходів, генерованих працівником у процесі роботи за спеціальністю;

$T_c ІТН$ – загальна кількість наукових співробітників.

Величина даного коефіцієнта склала 0,85, що є дещо нижче середнього рівня по фармацевтичній галузі і дає інформацію про те, що раціоналізаторська діяльність на даному підприємстві потребує активізації інноваційних підходів.

Кількісні показники, отримані на емпіричному етапі дослідження, за нагоди можуть бути використані для виявлення певних вузьких місць чи переваг в політиці подальшого розвитку підприємства та підвищенні креативності персоналу даного фармацевтичного підприємства.

Процес побудови й удосконалення системи креативного менеджменту вимагає системного моніторингу параметрів, які визначають потребу у їх формуванні та доцільність використання засобів регулювання у напрямку підвищення ефективності їх використання. На основі проведеного дослідження ми визначили послідовність етапів оцінки та аналізу системи креативного менеджменту (рис. 2.9).

На основі проведеного дослідження можемо уточнити перелік параметрів, які складають основу соціальної креативності:

– показники, що характеризують емоційну сферу: творча активність, акцент на особистісне зростання та самовдосконалення; концентрація на творчому аспекті міжособистісної взаємодії взаємодії;

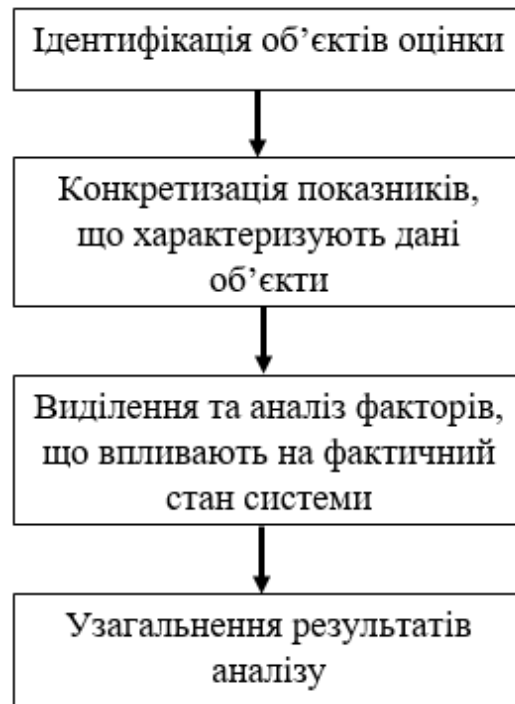


Рис. 2.9. Послідовність аналізу та оцінки системи креативного менеджменту

– пізнавальні показники: високий рівень вербальної та невербальної комунікації, використання креативних мовних засобів;

– показники, що характеризують здатність до спілкування: вибірковість у засобах комунікації, адекватна оцінка поведінкових особливостей інших членів колективу; аналітичне сприйняття та трактування отриманої інформації; уміння аргументувати власну позицію; здатність до наукової контраргументації та спростування хибних думок;

– емоційні показники: достатній рівень емоційного інтелекту; здатність до ефективної взаємодії; уміння відчувати та впливати на емоційний стан партнера чи опонента; розвинена емпатія; розвинена здатність до співчуття та підтримки колег по виробництву;

– показники екзистенційності: належна автентичність; наявність цільових установок; свідоме ставлення до оточення; уміння відчувати наближену та віддалену перспективу.

Таким чином, саме креативність у діяльності сучасних підприємств – одна з найбільш важких стосовно прогнозування та здобуття результатів. Разом з тим, вона досить важлива для планування реальних перспектив генерації та застосування перспективних напрацювань. Для досягнення мети важливим є створення у колективі позитивного психологічного мікроклімату, який стимулюватиме персонал до накопичення творчих ідей, стане важливим стимулом для самореалізації і самовдосконалення співробітників. Важливим є їх особистий та колективний творчий розвиток, процес гармонізації власних інтересів особистості з перспективними цілями підприємства для забезпечення загальних стратегічних результатів.

2.3. Методичні рекомендації з формування креативності персоналу в умовах підприємства

Техніки креативного мислення відіграють важливу роль у професії працівника фармакологічного підприємства, оскільки необхідно постійно знаходити інноваційні підходи до розробки та упровадження в обіг новітніх фармацевтичних засобів.

Із врахуванням специфіки та нагальних проблем у підготовці персоналу, що мають місце на ТОВ «Кусумфарм», рекомендуємо наступні стратегії розвитку креативності персоналу.

Стратегія «Десять ідей щодня» – потужний засіб стимулювання креативності та розвитку інноваційного мислення як на індивідуальному рівні, так і для командної роботи. Такий підхід не лише сприяє виходу за межі звичного мислення, а й активізує процес пошуку нестандартних рішень та новаторських ідей.

Креативність та інновації є ключовими двигунами прогресу у будь-якій сфері діяльності. Регулярна вправа у генерації ідей дозволяє розвивати гнучкість мислення, вчитися бачити незвичайні зв'язки між начебто

несхожими речами та областями. Важливим аспектом тут є не якість кожної ідеї окремо, а процес їх створення, що сприяє розвитку латерального мислення та дизайн-мислення.

Брейнстормінг та імпровізація – два важливі інструменти в рамках цього процесу. Брейнстормінг дозволяє колективно генерувати ідеї в атмосфері психологічної безпеки, де кожну пропозицію приймають без критики. Це сприяє стимулюванню ідей та активному залученню кожного учасника до процесу творчості. Імпровізація ж вчить знаходити швидкі рішення у нестандартних ситуаціях, розвиваючи вміння адаптуватися та шукати нові шляхи досягнення мети.

Візуалізація є ще одним важливим елементом у процесі створення ідей. Вона допомагає конкретизувати абстрактні думки та уявити ідею у більш чіткій та зрозумілій формі. Візуалізація може включати створення ментальних карт, прототипів або навіть використання ігрових методик, які дозволяють експериментувати з різними варіантами і підходами.

Командна робота грає ключову роль процесі генерації ідей. Створення середовища, в якому кожен член команди відчувається важливим і цінним, сприяє обміну знаннями та досвідом. Психологічна безпека в команді дозволяє людям вільно висловлювати свої думки та пропозиції, не боячись засудження чи критики.

Стратегія «Десять ідей на день» може стати частиною бізнес-стратегії підприємства, націленого на безперервний розвиток та пошук інноваційних рішень. Це не лише сприяє зростанню креативності співробітників, а й зміцнює корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та командний дух. Необхідно пам'ятати, що саме регулярна практика та постійне прагнення до вдосконалення лежать в основі успішного інноваційного процесу та досягнення значних результатів у будь-якій діяльності.

Стратегія «Зміна звичок у професійній діяльності» є невід'ємним елементом розвитку та намагання досягнення нових вершин. Особливо це стосується сфери випуску медичних препаратів, де креативність, інновації та

здатність до імпровізації визначають успіх підприємства та ефективність реалізації готової продукції.

Оскільки саме звички формують наш звичайний ритм та впливають на продукування рішень, вони можуть стати бар'єром для розробки нових ідей та підходів. Зміна звичок передбачає вихід за рамки звичного мислення та дій, що особливо важливо в динамічно змінюваному середовищі.

Командна робота та брейнстормінг є ефективними інструментами для стимулювання ідей та пошуку нестандартних рішень. Вони дозволяють колективу вийти за рамки усталених поглядів та підходів, залучаючи кожного учасника до процесу генерації нових ідей. Психологічна безпека в команді створює умови, в яких співробітники почувуються вільними висловлювати будь-які, навіть найсміливіші пропозиції, не боячись критики чи засудження.

Стратегія «Дизайн-мислення та латеральне мислення» має на увазі використання творчих підходів до вирішення проблем, акцентуючи увагу на пошуку альтернативних способів досягнення мети. Ця стратегія сприяє розвитку гнучкості мислення та вмінню бачити ширше стандартних рішень.

Імпровізація та візуалізація є потужними інструментами для подолання творчого глухого кута та стимулювання нових ідей. Вони дозволяють з легкістю адаптуватися до умов, що змінюються, і швидко знаходити оптимальні рішення.

Нестандартне застосування в контексті маркетингу часто пов'язане з використанням дизайн-мислення, процесу, який включає розуміння потреб цільової аудиторії, визначення проблемних зон, генерацію ідей і розробку прототипів. Цей підхід допомагає виходити за межі звичного та розробляти рішення, які можуть повністю змінити взаємодію із споживачами.

Стратегія «Аналіз поточної інформації» є ключовим етапом у процесі розробки ефективних стратегій та інноваційних рішень у сфері фармацевтичного виробництва, включаючи маркетинг та спеціалізацію з реклами. Ґрунтуючись на даних, фахівці можуть не тільки адаптувати власні

підходи до мінливих умов ринку, а й передбачати майбутні тенденції, створюючи цим основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Аналіз поточної інформації вимагає комплексного підходу та готовності до безперервного навчання та адаптації. Необхідно пам'ятати, що в світі дані постійно оновлюються, і здатність швидко реагувати на зміни, використовуючи всі доступні інструменти і методики, стає вирішальним фактором успіху в будь-якій діяльності.

Метод асоціацій є одним із ефективних інструментів для стимулювання креативності та генерації нових ідей. Він ґрунтується на вільному поєднанні різних понять, об'єктів чи явищ, які на перший погляд можуть здаватися непов'язаними. Цей процес дозволяє виходити за межі звичного мислення, відкриваючи нові горизонти для інновацій та творчих рішень.

Застосування методу асоціацій у командній роботі може значно посилити ефект брейнстормінгу. Коли учасники групи вільно висловлюють асоціації на задану тему, це сприяє створенню психологічної безпеки та зміцнює командний дух. Кожен учасник відчуває, що його ідеї приймаються та цінуються, що стимулює його активніше брати участь в обговоренні та пропонувати ще сміливіші та нестандартні рішення.

Дизайн-мислення та латеральне мислення також тісно пов'язані з методом асоціацій. Вони спрямовані на пошук альтернативних шляхів вирішення проблем та розробку інноваційних продуктів чи послуг. Імпровізація як важлива складова креативного процесу часто використовує асоціативні зв'язки для створення оригінальних концепцій.

Візуалізація є ще одним потужним інструментом, який може посилити ефект методу асоціацій. Вона дозволяє «бачити» зв'язки між ідеями наочно, що сприяє глибокому розумінню суті проблеми та пошуку ефективних рішень. Ігрові методики, у свою чергу, вводять елемент веселощів та експерименту в процес генерації ідей, роблячи його менш формальним і більш продуктивним.

Стратегія креативності Уолта Діснея є одним із найпотужніших інструментів для розвитку креативності та інновацій у сфері діяльності

фармацевтичного виробництва. Цей метод базується на розподілі процесу мислення на три ключові аспекти: мрійника, реаліста та критика. Схарактеризуємо, як ці аспекти сприяють розвитку креативності та як їх можна застосувати у роботі фахівця фармацевтичного виробництва.

Мрійник. На цьому етапі основна увага приділяється генерації ідей без обмежень. Мрійники дозволяють своїй уяві вільно літати, уявляючи найсміливіші і незвичайні рішення. Це може означати розробку унікальних концепцій, які можуть здаватися неможливими або занадто амбітними на перший погляд.

Реаліст. Якщо ідеї мрійника призводять до реальності, команда працює над тим, щоб зрозуміти, як можна реалізувати сміливі ідеї в рамках існуючих ресурсів та умов. Реалісти аналізують, які ресурси будуть необхідні, якими стануть етапи реалізації і яким чином виміряти успіх.

Критик. На фінальному етапі ідеї підлягають критичного аналізу. Критики аналізують ідеї стосовно потенційних проблем та ризиків, займаються оцінкою можливих наслідків, а також накреслюють засоби їх подолання. Цей етап є важливим для забезпечення якості та життєздатності фармацевтичного підприємства. Критичні погляди надають можливість знайти слабкі місця та переконатися, що проєкт буде успішним.

Таким чином, використання стратегії креативності У. Діснея у роботі фахівця фармацевтичного підприємства дозволяє генерувати інноваційні ідеї, реалізовувати їх на практиці, впливаючи на ефективність та результативність промислового виробництва. Продукування психологічної безпеки в команді, висунення ідей та візуалізація концепцій є ключовими чинниками для успішного упровадження даної стратегії.

Стратегія «Випадкове слово» є однією з найбільш потужних для мотивації креативності та продукування нових ідей. Вона ґрунтується на використанні непередбачуваності та елементу сюрпризу для виходу за межі звичного мислення та пошуку інноваційних рішень. Процес включає вибір випадкового слова і спробу застосувати його в поточному контексті завдання

або проекту, щоб стимулювати нові підходи та ідеї. Використання стратегії «Випадкове слово» стане у нагоді за розробки оригінальних концепцій, приверненні уваги до продукту та виділенні бренду на фоні конкурентів. Стратегія «Випадкове слово» змушує шукати нестандартні зв'язки та застосовувати дизайн-мислення для створення оригінальних маркетингових рішень. Ця стратегія спонукає мозок працювати у ширшому режимі, відкриваючи нові перспективи та підходи до завдань (рис. 2.10).

Візуалізація ідеї, отриманої внаслідок роботи з «випадковим словом», допомагає ще більше заглибитись у процес креативного мислення. Створення візуальних образів або прототипів на основі згенерованих ідей полегшує їх розуміння та оцінку, а також може виявити додаткові аспекти та можливості для подальшого розвитку.

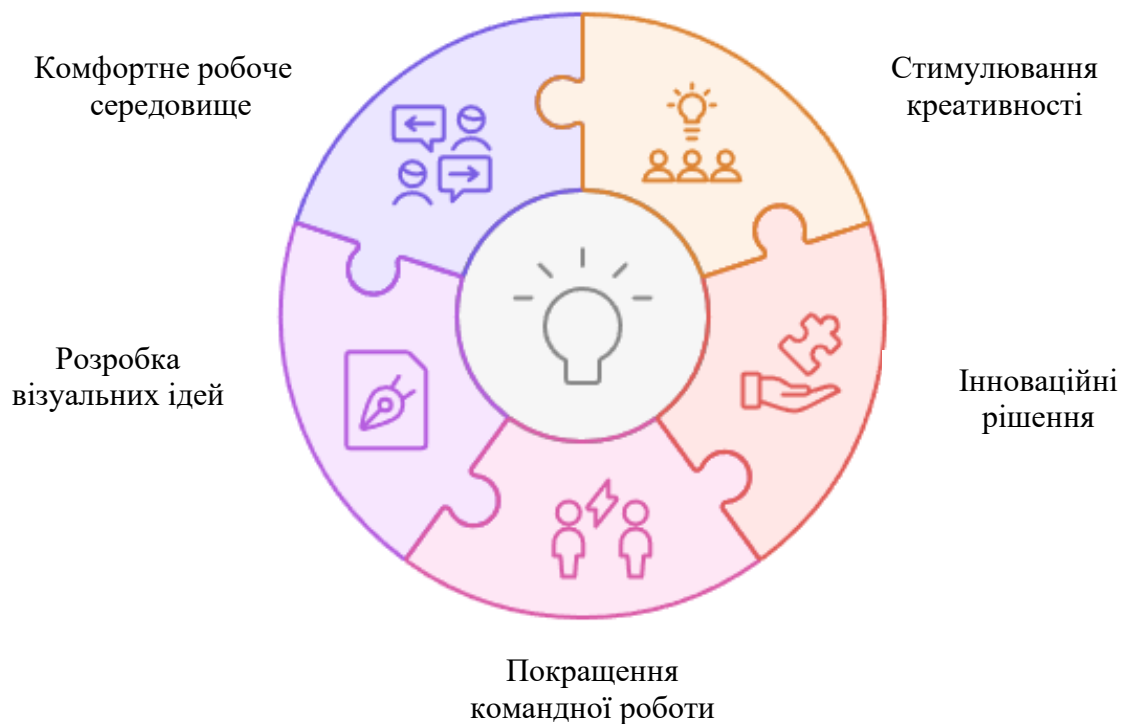


Рис. 2.10. Позитивні риси стратегії «Випадкове слово»

Стратегія «Фрірайтинг», є методикою, спрямованою на стимулювання креативності та генерацію ідей засобами безперервного листа без оцінки якості записаного. Ця стратегія дозволяє обійти внутрішні бар'єри та цензуру, надає можливість вільного продукування думок. Застосування фрірайтингу в промислових підприємствах, особливо в галузях, що потребують креативного

підходу, може принести значні успіхи. Основною чеснотою фрірайтингу є те, що він сприяє виходу за межі повсякденного мислення, відкриваючи можливості для нових, інноваційних ідей. Це особливо цінне для розробки технологій отримання унікальних фармацевтичних препаратів. Ця стратегія стимулює латеральне мислення, спонукаючи розглядати проблеми та завдання під різними кутами, що призводить до нестандартних рішень.

Фрірайтинг створює безпечний простір висловлювання думок, що особливо важливо у командній роботі, оскільки кожен учасник може почуватися почутим без страху критики. Регулярна практика фрірайтингу може стати потужним джерелом ідей для інноваційних стратегій, контенту та інновацій у продуктах та послугах.

Таким чином, включення стратегії фрірайтингу у процес дизайн-мислення стимулює креативний процес та розробку інноваційних рішень. Поєднання фрірайтингу з візуалізацією та ігровими методиками з метою посилення творчого процесу, стимулює більш глибокий вихід за рамки повсякденного. Фрірайтинг має стати невід'ємною частиною культури персоналу підприємства, оскільки потужно сприяє розвитку креативності та інновацій. Регулярне його застосування у динамічних процесах цементує командний дух, сприяє зростанню рівня залучення працівників, мотивує кар'єрний ріст за рахунок розвитку навичок критичного мислення.

Стратегія «Латеральне мислення» — методика, що покликана стимулювати креативне розв'язання завдань за рахунок підходу до вирішуваної проблеми поза традиційними логічними рамками. Вона є спробою обійти загальноприйняті моделі мислення, з метою виявлення нових ідей та підходів. У сфері фармацевтичного виробництва латеральне мислення видається особливо корисним для вироблення унікальних методів синтезу новітніх лікарських засобів, які мають привернути увагу споживачів. Ключовим аспектом латерального мислення є розробка інноваційних та ефективних стратегій просування. Використання даного підходу передбачає не лише генерацію інноваційних ідей за рахунок імпровізації, але й включення

дизайн-мислення з метою створення оригінальної продукції, яка краще відповідає запитам та очікуванням цільової аудиторії. Застосування стратегії «Латеральне мислення» забезпечує створення атмосфери психологічного комфорту у команді, оскільки кожний працівник має свободу для продукування оригінальних ідей та нововведень. Така атмосфера значно підвищує рівень стимулювання командної роботи, сприяє розвитку глибинного та багатогранного розуміння мети. Досить важливо, також, що латеральне мислення не відкидає усталені аналітичні методи, а ніби доповнює їх, надаючи альтернативні методики розв'язання проблем.

Таким чином, у сфері фармацевтичного виробництва латеральне мислення є зручним інструментом для розробки інновацій, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства та бути цікавими для споживачів. Застосування даної стратегії може дозволити фахівцям ТОВ «Кусумфарм» знайти інноваційні засоби для досягнення мети, сприяти поступальному розвитку і вдосконаленню професійного зростання.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу літературних та Інтернет-джерел, нами визначено основні риси менеджера креативного типу, основні з яких: проблемне бачення світу; здійснення правильних та вдалих дій в умовах дефіциту інформації; психологічна проникливість; інноваційність та стратегічний характер мислення; уміння поєднувати владні повноваження з високою відповідальністю, ефективно використовувати лідерський потенціал та особистісні якості для креативного управління підприємством в умовах кризового стану.

Визначено особливості застосування інтелектуально-креативного підходу в управлінні розвитком сучасного підприємства. До них відносимо:

- створення на підприємстві розвивального креативного середовища, яке сприяє максимальну розкриттю особистості працівника;
- формування здатності персоналу до рефлексивного спілкування, створення програми власного саморозвитку та самоствердження;
- залучення персоналу до інноваційної діяльності у сфері проектування та матеріального виробництва;
- формування досвіду активної та креативної виробничої діяльності.

Проведено системний аналіз основних засобів упровадження креативного менеджменту в роботу ТОВ «Кусумфарм». Встановлено, що системно застосовується метод креативних пропозицій у профорієнтаційній роботі, а також планування та маркетинг персоналу. Провідна увага приділяється формуванню у персоналу високої потреби у принципово новому підході до реалізації функцій управління. Важливим напрямком, який вимагає нестандартного підходу до реалізації поставлених завдань, є формування корпоративної культури, а також підвищення соціальної відповідальності колективу та кожного окремо взятого працівника. Створено гнучку систему навчання персоналу з метою формування здатності продукувати, обґрунтовувати та впроваджувати креативні рішення у систему управління персоналом.

Досліджено рівні соціальної креативності вибірки працівників ТОВ «Кусумфарм». Для цього використано три альтернативних методики дослідження. Результати дослідження засвідчили у цілому середній рівень соціальної креативності працівників. Визначено, що однією з найбільш суттєвих проблем у процесі упровадження креативного менеджменту є налагодження взаємодії з креативними працівниками, формування належного рівня корпоративної культури. До зниження рівня креативності персоналу приводять також такі фактори:

- емоційні: страх помилитись, виявитись некомпетентним, отримати осуд від партнерів;
- професійні: брак досвіду, суперництво, категоричність суджень, відсутність альтернативних варіантів, вузькоспеціалізовані знання;
- особливості сприйняття: однобічність мислення, брак необхідного інтелектуального рівня;
- особистісні: підвищена чутливість, лінь, егоїзм, зарозумілість, консерватизм.

Встановлено також, що прояву креативних здібностей заважає відсутність чітко поставленої мети, підміна цілей, страх перед поразкою, надмірне прагнення до безпеки.

Необхідність запровадження креативного менеджменту на підприємстві – загальновизнаний факт, оскільки він є складовою частиною його існування. Однак у сучасних умовах він використовується в основному на стадіях планування та навчання персоналу.