

**CREATIVITY AS A COMPONENT FACTOR  
OF BEHAVIOR MODERN WORKER**

**КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВИЙ ЧИННИК  
ПОВЕДІНКИ СУЧАСНОГО ПРАЦІВНИКА**

**Lyudmyla Moroz<sup>1</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9-30>

**Abstract.** In today's business environment, the success and effective innovation of the enterprise is achieved on the basis of the creative potential of its staff, which must be able to produce innovative ideas and support the innovation activity of the enterprise.

The research is to cover the main directions of development of creativity and efficiency of the personnel at the enterprise and requires theoretical substantiation and analysis of the general state of creativity of the personnel of the enterprise, and also requires the development of methodological approaches for the study of the problem.

Creativity is creative skills or ingenuity. It is the ability of a person to make non-standard decisions and completely new ideas in situations that, at first glance, seem hopeless.

In terms of, on the basis of theoretical and practical analysis and research of directions of improvement of activity of employees of the enterprise (organization), the concept of «creativity» is considered, as a new non-standard approach of organizational behavior of personnel in the process of performing work functions. That is, employees who want to be successful must learn to break traditions, generate and develop new ideas, and perform daily work in a new perspective. They must be independent, able to take risks, have an intuition, structure and interpret information in non-standard ways, combine modern motives and incentives, increase their own self-esteem and develop the need to work to improve the performance of the enterprise.

---

<sup>1</sup> Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher,  
Associate Professor, Department of Personnel Management and Administration,  
Lviv Polytechnic National University, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-0426>

The SWOT analysis of the construction enterprise and the assessment of the professional prospects of its employees revealed an insufficient number of skilled professionals, low innovation activity of the enterprise and the emergence of new competitors in the market, which can be solved by creating a behavioral model for employees and managers, attracting creative approach and allowing them to show their own potential and real opportunities.

It will allow changing the passive adaptation of the personnel to the work for development and introduction of innovative culture, which forms an environment of creative people, capable to qualitatively strengthen the innovative potential of the enterprise, transforming the employee into a creative personality, able to constantly search for perfect ways to achieve industrial goals.

### 1. Вступ

В умовах кризової економіки кожне підприємство повинно шукати свій підхід і свою стратегію для успішного впровадження інноваційного підходу до подальшого розвитку, однією зі складових якого є креативна діяльність персоналу.

Категорія креативності багатоаспектна, тому науковці розглядають її під різними ракурсами: як соціальний капітал і як управління талантами.

Соціальний капітал, до складу якого входять соціально-трудова відносина, що характеризують економічну та психологічну взаємодію особистостей (керівників) і соціальних груп (працівників) в процесах їх трудової діяльності, створюючи при цьому як матеріальні, так і духовні цінності [1].

Дивлячись на загальну концепцію управління ідеями та талантами, в системі менеджменту вважають, що креативність персоналу є одним із чинників поведінки сучасного працівника, примноження його інтелектуального капіталу, а поєднання таланту із знаннями є передумовою створення інтелектуальної організації [2].

Це вимагає висвітлення основних напрямів розвитку креативності та ефективності персоналу, чинників впливу на діяльність підприємства та вирішення таких завдань:

– теоретично обґрунтувати, що потрібно для розвитку креативності персоналу і чому це актуально;

– розробити методичні підходи для дослідження проблематики та визначити її суть;

– проаналізувати загальний стан креативності персоналу.

Проблеми управління креативністю персоналу досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Н. Козачук, М. Костюченко, О. Кузьмін, Т. Левадна, І. Маркін, Б. Мізюк, І. Мілославський, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, В. Соловійов, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Й. Ситник, Е. Торренс, Т. Тюріна, Д. Харінгтон, І. Чумаченко, Й. Шаугнессі, А. Шегда, І. Швець.

На сьогоднішній день поняття «креативна діяльність персоналу» стає все більш актуальним для свого якісного позиціонування на ринку. Але для кожного підприємства існує свій підхід і своя стратегія для успішного провадження інноваційного підходу. Це свій унікальний стиль роботи як керівників, так і працівників, а також культури їх ділового спілкування, що дає можливість побачити нові цілі в діяльності підприємства.

## **2. Теоретичні засади розвитку креативності персоналу**

Сьогодні успіху ефективної інноваційної діяльності досягають підприємства, що функціонують на засадах креативного потенціалу персоналу, який здатний до продукування інноваційних ідей, підтримки інноваційної діяльності підприємства на ринку і, тим самим, спроможний забезпечувати його конкурентоспроможність.

Креативність персоналу визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового товару, процесу, послуги (інновації) [3]. Вона поєднує у собі творчий імпульс людини та бажання до створення інноваційних рішень. Творчий імпульс людини закладений їй природою, або розвинутий протягом трудової діяльності. Тому, коли мова йде про розвиток креативності персоналу, то необхідно розуміти саме ці дві складові [4].

Основна суть креативності поєднує в собі інноваційні ідеї, технології і культуру. Однак, вона не замикається тільки на технологічній творчості. В умовах конкуренції ідей, технологій, знань, креативність набуває також світоглядного характеру. Інноваційна культура є основним чинником формування креативного класу людей, здат-

них працювати в креативному просторі і розвивати його. Існує твердження, що інноваційна культура є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, і вона охоплює відносини, які складаються на всьому ланцюгу життєвого циклу зародження, формування і комерціалізації інновацій. Ці відносини опосередковуються відповідною системою цінностей, етичними орієнтаціями і системою відповідальності, тому інноваційній культурі властива якісна визначеність, як особлива ознака системи [5]. Поняття системності через відносини креативних людей та основного ядра культури – цінностей, є ключовими у змістовному наповненні інноваційної культури.

Креативність вважають особливою цінністю для розвитку суспільства, яка стала основою діяльності багатьох успішних іноземних та вітчизняних підприємств.

Об'єктивними причинами, які змушують розвивати креативний потенціал персоналу кожного підприємства, є:

- еволюційна вимога часу, яка посилює інноваційність у всіх сферах життя людини;
- чинник, який за суттю відображає розвиток як окремої особи, так і підприємства в цілому;
- сучасний інструмент впливу, який підвищує адаптаційну здатність підприємства та персоналу;
- конкурентна перевага якісно іншого характеру;
- інформаційно-інтелектуальне суспільство [6].

Рішення комплексних завдань, критичне мислення і творчі здібності – це перша трійка найбільш затребуваних навичок в 2020 році, що відзначається в доповіді Future of Jobs Всесвітнього економічного форуму [7].

У світі технологій, що розвиваються, і нових підходів до ведення бізнесу, керівники компаній вступають в жорстокий бій за людські ресурси, які здатні робити і вирішувати те, що неможливо. Іноземні компанії давно знають, що здатність мислити нестандартно, а не дисциплінованість, інтелект і диплом співробітника, – ключовий інгредієнт успішності бізнесу.

Тому зараз в резюме претендентів все частіше можна зустріти креативність, як одне з конкуруючих якостей. Менше 1% українців вказують креативність в списку своїх переваг, що можна розцінювати так саме як комунікабельність і відповідальність.

Креативність – це творчі здібності або кмітливість. Це здатність людини приймати нестандартні рішення і абсолютно нові ідеї в ситуаціях, які, на перший погляд, здаються безвихідними.

Американський психолог Еліс Пол Торренс [8] займався дослідженням природи творчості людини. Він вважав, що креативність – це не тільки підвищена чутливість людини до проблем і їх визначення, але і здатність висувати можливі гіпотези для їх вирішення з обов'язковим формулюванням результату.

Рівень творчого мислення людини можна виміряти. Для цього існують різні психологічні інструменти: опитування, аналіз результативності діяльності співробітника, тести дивергентного мислення (пошук безліч рішень однієї і тієї ж проблеми).

Психологічний тест Пола Торренса дозволяє оцінити: вербальну, образну креативність, а також окремі креативні здібності, такі як: швидкість (здатність продукувати велику кількість ідей); гнучкість (здатність застосовувати нові стратегії); оригінальність (здатність генерувати нові ідеї та небанальні ідеї); здатність розробляти нові ідеї; здатність чинити опір стереотипам.

Незважаючи на біологічне приречення, креативне мислення можна і потрібно розвивати. Для цього людину потрібно вивести із зони комфорту. Дослідження вчених Університету штату Юта (США) показало, що перебування людини більше чотирьох днів на природі без інтернету і електронних пристроїв, підвищує його творче мислення на 50%.

Застосування креативних підходів у бізнесі пов'язано з професійними компетенціями менеджерів і рівнем їх життєвого досвіду. Якщо проаналізувати їх успіх, то бачимо, що часто більш досвідчені менеджери зазнають поразки, а молоді домагаються високих результатів, так як стандартні підходи перестають працювати, замовники і клієнти насичуються інформацією, доступ до якої стає легким.

Часто нав'язують думку про простоту пошуку нових оригінальних, або унікальних підходів. На практиці зустрічаємося з тим, що нічого унікального і оригінального немає, а є широкий вибір методів, які можна адаптувати для вирішення своїх завдань практично у всіх областях: від стратегічного і оперативного управління компанією до невеликих елементів будь-якого бізнес-процесу. Саме тому багато ТОП-менеджерів не можуть повторити шлях до успіху, адже потрібно

лише під іншим кутом подивитися на свої поточні ресурси і можливості, щоб зробити правильні висновки і почати ефективно діяти.

### **3. Креативність як джерело успіху в бізнесі**

Креативність в бізнесі – це дії, які виражаються в ідеях, методах або товарах, які впливають на результати діяльності підприємства і, як наслідок, на розвиток креативних навичок в роботі його працівників, що дозволяє покращити ці результати.

У сучасних умовах одні підприємства існують на ринку десятиліттями, а інші закриваються відразу, як тільки їх власник втратив інтерес до бізнесу. Насправді, підприємство втратило здатність пристосовуватися і використовувати існуючі ресурси для досягнення нових цілей, для переходу на новий рівень конкурентоспроможності і його просто витіснять з ринку. Творчий процес в реалізації стратегії підприємства втрачений, а ТОП-менеджери, опинившись на рівні комфорту, забули, що амбіції повинні сприяти досягненню цілей, а не задовольнятися досягнутим успіхом.

Досягти ефективних результатів можливо, якщо цілеспрямовано розвивати у керівництва вміння управляти як виробничим процесом, так і управляти людьми, об'єктивно відноситися до впровадження нових методів діяльності підприємства, де всі робітники повинні почувати себе членами однієї команди. Тому, оцінюючи потенціал застосування креативних підходів у бізнесі, працівники повинні розуміти, що креативність в бізнесі призначена для досягнення спільного результату, який, з точки зору економіки, робить підприємство успішним, прибутковим і конкурентоспроможним на ринку.

Для розуміння результату креативності в роботі менеджера будь-якого рівня слід під іншим кутом подивитися на роботу всієї системи або конкурентних бізнес-процесів і виявити другорядні чинники, але які при більш конкретному розгляді мають вплив на стратегію підприємства, а також на роботу менеджерів з продажу та служби логістики і техпідтримки.

Креативність це, перш за все, нові підходи, які дають конкретні інструменти в реалізації задуманого. Це унікальний стиль роботи і культура ділового спілкування, що дає можливість розпізнати нові ідеї, з абсолютно різних джерел, починаючи від літератури і закінчуючи мозковими штурмами з конкретних питань.

Нові ідеї здатні побачити всі, але тільки одиниці можуть реалізувати їх на практиці, повіривши в їх ефективність і підбравши правильні методи, інструменти для вдалої реалізації, так як сьогодні класичні методи управління персоналом не завжди працюють ефективно.

Успіх креативності або результату креативного підходу в бізнесі визначають показники: час і здатність концентруватися та фактична увага. Керівник повинен розуміти, скільки часу буде потрібно для того, щоб утримати увагу співробітників при проведенні наради або зацікавити клієнтів при здійсненні процесу продажів.

Здебільшого малий бізнес не зацікавлений в креативному підході, тому що він креативний сам по собі до моменту переходу в стадію середнього бізнесу або до зіткнення з конкурентами, які перевершують його в певних ресурсах.

Для того щоб оцінити реальні можливості креативності підприємства, необхідно визначити, які чинники впливають на його ключові показники і почати працювати з ними.

#### **4. Поведінкова модель креативності персоналу**

Термін креативності зараз широко використовується в контексті стратегій, інновацій, організаційного та колективного розвитку підприємств (організацій), і тому розвиток креативності на підприємстві виступає зараз ключовим завданням для керівників.

Але, які б підходи та методи не використовували для визначення загальної креативності, інколи важко в повній мірі оцінити креативний потенціал кожного конкретного працівника.

Наприклад, для створення організаційної культури, відкритої для креативного мислення та ініціативної поведінки робітника, потрібно встановити корпоративні норми і правила, які зміцнюють його прагнення для допитливості, експериментів і навчання на помилках. Це буде створювати атмосферу пошуку позитивних сторін в нових ідеях і концепціях діяльності колективу.

Корисно починати з аналізу помилок, які організації роблять переважно, намагаючись стати більш креативними і перетворити отримані знання в щось позитивне. Коли робоча група вирішує якусь проблемну ситуацію, створена корпоративна культура організації повинна її стимулювати.

Як показує практика, досвідчені люди мають тенденцію відразу робити негативні висновки, коли ідеальне правило полягає у тому, що б задати питання «Що в цій ідеї правильного і корисного?» і розглянути всі можливі модифікації ідеї, відклавши критичне судження.

Учасники дискусії для вирішення певної проблеми повинні вибрати серед потенційних рішень одне найкраще, але перед тим обговоривши його переваги і недоліки, заручившись підтримкою керівника.

Культурні норми і правила організації повинні підтримувати бажання та прагнення співробітників реалізувати свої ідеї. Підтримка від керівників буде означати, що можна починати рух до мети, маючи при цьому шанси на успіх.

Після того як бажані корпоративні цінності, норми і правила визначені, потрібно впровадити ці елементи в організаційну культуру організації [9].

Наприклад, менеджери по роботі з клієнтами та менеджери з продажу повинні створити стійкий зв'язок між потребами клієнтів, товарами і послугами підприємства. Вони повинні отримувати знання та інформацію від фахівців виробничого відділу, клієнтського сервісу, маркетингової служби та інших підрозділів підприємства з орієнтацією на більш глибоке вивчення бізнесу клієнтів за рахунок встановлення контактів з фахівцями різних служб компанії-клієнта.

Менеджер, який приймає замовлення, може не знати про специфіку технологічного процесу і окремих операцій, а також про специфіку використовуваних матеріалів і напівфабрикатів, необхідних для виготовлення нового виробу, але він повинен прийняти замовлення і визначити його вартість, яка повинна задовольнити споживача. Взаємозв'язок і синхронізація діяльності менеджерів і маркетологів до вимог покупців забезпечують здатність оперативного виявлення переваги продукції, на яку надійшло замовлення. Маркетологи приймають рішення про вибір товарів і ринків збуту, але ці рішення часто ізольовані від виробничих підрозділів. Тому діяльність як менеджерів, так і маркетологів вимагає взаємодії з плановими і виробничими підрозділами.

Менеджери повинні постійно вирішувати проблеми ефективного управління та оптимального поєднання всіх складових, уникаючи безцільних витрат, яких може не бути при наявності якісної інформації на всіх рівнях управління підприємством [10].



Це дасть можливість встановити «стратегічні точки перетину» між потребами клієнта і товаром та сервісом.

### **5. SWOT-аналіз як передумова креативного підходу до діяльності підприємства**

Проведення SWOT-аналізу підприємства на визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз допоможе визначити, на якому рівні воно працює зараз, і де може вдосконалюватися, як з внутрішньої, так і з зовнішньої точки зору [11].

Щоб зрозуміти рівень креативності персоналу конкретного підприємства, потрібно зрозуміти загальну характеристику ефективності та його успішності. *Сильні сторони* стосуються речей, які добре працюють на підприємстві. Вони є внутрішніми позитивними ознаками, які допомагають бізнесу виділитися серед інших та включають внутрішні ресурси і матеріальні цінності, які допомагають підприємству досягти своїх цілей.

*Слабкі сторони* – це негативні фактори, які ускладнюють бізнес-процес для досягнення цілей підприємства. Це саме те, чого не вистачає підприємству, що конкуренти роблять краще і що потрібно покращити, щоб бізнес залишався конкурентоспроможним.

*Можливості* – це ті фактори у бізнес-середовищі, які, можуть привести до підвищення продуктивності підприємства.

*Загрози* стосуються будь-яких зовнішніх факторів, які можуть ускладнити ведення діяльності або загрожувати існуванню бізнесу. Розуміння будь-яких потенційних загроз для підприємства допоможе скласти план дій щодо їх подолання [12].

Наприклад, згідно проведеного аналізу у більшості українських будівельних підприємств можна виділити такі сильні та слабкі сторони (таблиця 1).

Для стійкого розвитку будівельних підприємств особливу увагу слід приділити оновленню їх технічного потенціалу та формуванню інноваційного потенціалу, застосувати креативний підхід. Розвиток будівельних підприємств і будівельної галузі у цілому повинен здійснюватись на основі інноваційних процесів, які є складовими ефективною виробничо-господарчої діяльності. Їх успішна діяльність залежить від того, як підприємства можуть швидко реагувати на зміни в економіці і своєчасно активізувати інноваційні процеси.

## SWOT-аналіз будівельного підприємства

<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність стратегії покращення якості будівельного виробництва;</li> <li>– відносно стабільний попит на ринку;</li> <li>– розширення будівельної галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості;</li> <li>– залучення міжнародних інвесторів у будівельну галузь.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>– поява нових конкурентів на ринку;</li> <li>– відсутність або недостатність заходів для розвитку будівельних підприємств;</li> <li>– інфляція;</li> <li>– труднощі під час укладання договорів зі споживачами та постачальниками;</li> <li>– зростання світової фінансової кризи.</li> </ul>
<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів;</li> <li>– ефективна збутова політика на території всієї України;</li> <li>– добре вивчений ринок та попит на будівельному ринку;</li> <li>– ефективна політика ціноутворення;</li> <li>– визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька ефективність просування будівельних товарів на міжнародний ринок;</li> <li>– недостатня кількість кваліфікованих кадрів та фахівців;</li> <li>– низька платоспроможність;</li> <li>– брак коштів та досить висока збитковість більшості підприємств будівельної галузі;</li> <li>– низька інноваційна активність;</li> <li>– використання не завжди якісних будівельних матеріалів</li> </ul>

За результатами проведеного SWOT-аналізу будівельного підприємства встановлено, що підприємство має велику кількість слабких сторін та загроз. Основними його проблемами є низька інноваційна діяльність, недостатня кількість кваліфікованих фахівців та поява нових конкурентів на ринку. Ці питання можна легко вирішити, долучаючи креативний підхід та дозволяючи працівникам проявляти себе, свій потенціал та власні можливості.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства в даній галузі необхідно більше уваги приділяти стратегії врахування якості виробництва та якості будівельних матеріалів. Стратегія якості будівництва повинна базуватися на системі екологічної безпеки, використання сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації та успішному залученню професійного кадрового потенціалу. Найважливіше – підвищення якості надання послуг, що дозволить збільшити

продуктивність праці на підприємстві, забезпечить ефективне використання основних ресурсів, економію матеріалів, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності будівельної галузі в цілому. У таблиці приведено основні напрями та результати покращення креативності персоналу будівельного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні напрями та результати покращення креативності персоналу підприємства**

<b>Напрями покращення:</b>	<b>Одержані результати:</b>
– корпоративна культура та її розвиток;	– зменшення стресостійкості; – підвищення успішності персоналу та організації загалом; – посилення командного духу;
– можливість гнучкого графіку роботи;	– висока продуктивність праці персоналу; – збільшення обсягів виробництва;
– мотивування креативної та інноваційної праці робітників;	– інноваційні способи мотивації та праці; – потік нових ідей та їх підтримка у реалізації;
– можливість працівників розширити діапазон діяльності;	– масштабний розвиток персоналу; – задоволення від діяльності у працівників;
– проведення професійного навчання працівників;	– підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; – корпоративний імідж підприємства;
– заохочення до створення інноваційного середовища.	– удосконалення товарів і послуг; – висока конкурентоспроможність.

На основі проведених досліджень можна запропонувати такі способи покращення рівня креативності персоналу:

– чим краще та комфортніше себе почуває працівник на підприємстві, в колективі, тим більшою буде його успішність і продуктивність, а в організації зменшиться рівень стресостійкості та тривоги в цілому [13];

– переоцінка мислення керівництва і спільне визначення основних стратегічних цілей підприємства дозволяє визначити відповідні цінності, які формують його ідентичність і організаційну культуру;

– керівництво передає прийнятну стратегію на нижчі рівні організації, що вимагає розробки узгодженого і чіткого бачення запропонованих змін, з метою визначення цілей кожного співробітника;

– співробітники повинні бути проінформовані про внесені зміни та ситуацію на підприємстві, наприклад, у вигляді плакатів або внутрішньої розсилки;

– слід уникати створення складної стратегічної документації, орієнтуючись на найпростіші форми спілкування [14];

– гнучкий графік роботи допоможе працівникам працювати продуктивніше, креативно та успішно реалізовувати свої ідеї, виконувати завдання та підвищувати рівень функціонування підприємства;

– мотивація творчої праці персоналу є універсальним механізмом для продуктивності та активності людини, яка поєднує інтелект, творчість і результат і спонукає до високої активності.

Найпростіший спосіб підвищити мотивацію працівників – це позитивна командна комунікація на робочому місці.

Керівництво повинно заохочувати своїх працівників і підкреслювати, що їхні індивідуальні зусилля та внесок відіграють важливу роль у загальних цілях та напрямках підприємства. Працівники будуть пишатись та залучатись до своєї роботи. Вони будуть усвідомлювати, що їх зусилля створюють вплив на організацію незалежно від того, наскільки великі їх внески.

## **6. Оцінка професійної перспективності працівників підприємства**

У будь-якому підприємстві (організації) доцільним є проведення аналізу його діяльності через оцінку професійної перспективності працівників на основі знаходження коефіцієнту професійної перспективності ( $K$ ) [15]: Знайдемо коефіцієнт професійної перспективності ( $K$ ) за формулою:

$$K = O_{осв} \cdot (1 + C/4 + B/18) \quad (1)$$

де  $O_{осв}$  – оцінка рівня освіти, яка становить: 0,15 – для осіб з незакінченою середньою освітою; 0,60 – для осіб з середньою освітою; 0,75 – для осіб з середньою технічною та незакінченою вищою освітою; 1,00 – для осіб вищою освітою за спеціальністю;

$C$  – стаж роботи за спеціальністю, років;

$B$  – вік, років.

Після проведення оцінювання та ранжирування професійної перспективності персоналу підприємства (таблиця 3) бачимо, що рівень

освіти на даному етапі має найбільш вагоме значення для професійної перспективності працівників, наступним за вагомістю йде стаж (у 4 рази менший, ніж рівень освіти), а тоді вже вік (у 18 разів менший) [16]. Тобто, чим більший показник, тим краща перспективність працівника.

Таблиця 3

**Оцінка професійної перспективності персоналу**

<b>Посада</b>	<b><i>O<sub>осв.</sub></i></b>	<b><i>C</i></b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>K</i></b>
Директор	1	12	31	5,72
Заступник директора	1	30	50	11,28
Логіст	1	15	38	6,86
Помічник логіста	0,75	5	25	2,73
Бухгалтер	1	23	43	9,14
Помічник бухгалтера	1	4	24	3,33
Менеджер ЗЕД	1	4	26	3,44
Менеджер зі збуту і постачання № 1	1	3	24	3,08
Менеджер зі збуту і постачання № 2	0,75	4	23	2,46
Менеджер з продажу № 1	1	2	21	2,67
Менеджер з продажу № 2	1	7	29	4,36
Менеджер з продажу № 3	1	18	41	7,78
Менеджер з продажу № 4	0,75	9	28	3,61
Менеджер з продажу № 5	1	11	32	5,53
Менеджер з продажу № 6	1	1	21	2,42

Найкращий коефіцієнт перспективності на підприємстві є у заступника директора ( $K = 11,28$ ), за рахунок наявності вищої освіти за спеціальністю та великого стажу роботи.

На підприємстві працюють справді талановиті та яскраві працівники, але щоденна наполеглива робота для більшості працівників стає одноманітною, і вони починають ставитись до виконання своїх професійних завдань як до механічної праці, в той час як практично будь-яка робота може стати цікавою, якщо не думати стереотипно.

З метою підвищення креативності підприємства керівнику доцільно використовувати такі фактори:

- доводити нову ідею до колективу;
- заохочувати співпрацю всього колективу;
- визначати часові межі виконання завдань для керівника та підлеглих.

## 7. Висновки

Розглянуті теоретико-практичні заходи та проведені дослідження, спрямовані на збереження результативності й прибутковості підприємств (організацій), довели необхідність пошуку креативних підходів до розробки, виробництва і розповсюдження товарів, послуг та інформації.

У сучасних умовах необхідні працівники, які зможуть допомогти підприємству розвиватися. В результаті, корпоративні компетенції і моделі організаційної поведінки, які в даний час стають найважливішими для конкурентоспроможності та ефективності підприємства, фокусуються на креативних підходах. Співробітники, які хочуть бути успішними, повинні навчитися руйнувати традиції, генерувати і розвивати нові ідеї та виконувати щоденну роботу в новому ключі.

Нові професії вимагають творчого підходу, нових відносин між людьми та виробничими факторами діяльності. Таким чином, креативний процес набуває масового характеру, використовує сучасні інформаційно-комп'ютерні технології, що значно спрощує реалізацію інноваційних ідей та доведення їх до споживачів.

Сьогодні креативний потенціал персоналу є внутрішнім стимулятором інноваційного розвитку, запорукою конкурентоспроможності, а також динамічним фактором, який прискорює втілення нового досвіду в різні сфери суспільно-економічної практики. Для розвитку креативного потенціалу персоналу необхідна адекватна мотиваційна політика, яка досягається поєднанням сучасних мотивів і стимулів, підвищує самооцінку персоналу і розвиває потребу працювати на підвищення конкурентної привабливості підприємства.

Таким чином, кардинальні зміни в економічному й суспільному житті висувають завдання пошуку управління цими змінами. Активні форми управління приходять на зміну пасивному пристосуванню, тому на зміну адаптаційній культурі приходять інноваційна культура, яка формує середовище креативних людей, здатних якісно зміцнити інноваційний потенціал підприємства. Тому, важливим завданням менеджменту є максимально сприяти розвитку креативності персоналу, тобто перетворити працівника на креативну особистість, здатну до постійного пошуку реалізації виробничих цілей підприємства.

### Список літератури:

1. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки: Економічні науки*. Луцьк : Вид-во ВНУ, 2010. № 4. С. 36–41.
2. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Литвин І.В., Зінкевич Д.К. Креативний менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
3. Буковинська М.П., Нечасв О.Л. Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2013. № 51. С. 122–128.
4. Колот А.М., Герасименко О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. Донецьк : Видавництво ДНУ, 2018. № 1(29). С. 6–23.
5. Гончаров В.М., Черкасов А.В. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах : монографія. Луганськ : Янтар, 2010. 267 с.
6. Башук Т.О., Хижняк М.О. Стимулювання та розвиток креативності персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : Видавництво Сумського державного університету, 2013. № 1. С. 150–160.
7. Павлушенко Т.Г. Нестандартный подход: как креативность помогает в бизнесе [*Custom approach: how creativity helps in business*]. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/article/nestandardnyu-podkhod-kak-kreativnost-pomogaet-v-biznese> (December 2019).
8. Тест креативности Торренса. Диагностика творческого мышления. URL: <https://psycabi.net/testy/577-test-kreativnosti-torrensa-dagnostika-tvorcheskogo-myshleniya> (December 2019).
9. Прагер Чарльз “Как создавать инновации”. URL: <https://econ.wikireading.ru/75907>
10. Мороз Л.І. Вплив соціально-трудових відносин на підвищення ефективності соціальних процесів та виробництво підприємства [Influence of social-labor relations on effectiveness increase of social processes and production of enterprises] Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK) [*Collective monograph: Correlation between individual and collective needs in the context of improving the effectiveness of social processes*]. London: IASHE, 2017, pp. 73–76.
11. SWOT-аналіз. (December 2019). URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No4/68.pdf> (December 2019).
12. Дослідження на рівні проведення SWOT-аналізу. URL: [http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/6-06-2016\\_2/13.pdf](http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/6-06-2016_2/13.pdf) (December 2019).
13. Друкер Питер Фердинанд. Практика менеджмента. Москва : «Вильямс», 2007. 400 с.
14. Организационная культура в компании. URL: <https://www.savkinks.ru/organizacionnaya-kultura.htm> (дата звернення: грудень 2019).
15. Шумакова І.С. Кадровий потенціал та його вплив на ефективність діяльності організації. *Вісник НТУ «ХПІ»: Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. Харків : ХПІ, 2010. Вип. 27 (31). Ч. 1. С. 64–69.

16. Ястремська О.М. Бардадим О.І. Мотивація креативності новаторів : монографія. Харків : Видавництво Харківського національного економічного університету, 2013. 212 с.

### References:

1. Moroz L.I. (2010). Teoretychni ta praktychni aspekty vdoskonalennya kadrovoyi polityky ukrayinskykh pidpryyemstv [Theoretical and practical aspects of improving the personnel policy of Ukrainian enterprises]. *Scientific Bulletin of the Volyn National University: Economic Sciences*. Lutsk: High school publishing house. No 4, pp. 36–41. (in Ukrainian)
2. Kuzmin O.Ye., Knyaz S.V., Lytvyn I.V., Zinkevych D.K. (2010). *Kreatyvnyy menedzhment* [Creative Management]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
3. Bukovynska M.P., Nechayev O.L. (2013). Kreatyvnist personalu yak neobkhidna yakist formuvannya sotsialnoho kapitalu [Personnel creativity as a necessary quality of social capital formation]. *Scientific works of National University of Food Technology*. Kyiv: Publishing House of NUFT. No 51, pp. 122–128. (in Ukrainian)
4. Kolot A.M., Herasymenko O.O. (2018). Innovatsiyna pratsya ta yiyi intelektualizatsiya yak stratehichni vektory stanovlennya novoyi ekonomiky [Innovative labour and its intellectualization as strategic vectors of the formation of the new economy]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya* [Economics and management organization]. Donetsk: Publishing House of Donetsk National University, pp. 6–23. (in Ukrainian)
5. Honcharov V.M., Cherkasov A.V. (2010). *Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu na pererobnykh pidpryyemstvakh* [Personnel motivation management at the processing enterprises: Monograph]. Luhansk: Yantar. (in Ukrainian)
6. Bashuk T.O., Khizhnyak M.O. (2013). Stymulyuvannya ta rozvytok kreatyvnosti personalu [Stimulating and developing staff creativity]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. Sumy: Publishing House of Sumy State University. No 1, pp. 150–160. (in Ukrainian)
7. Pavlushenko T.G. *Nestandartnyy podkhod: kak kreativnost' pomogayet v biznese* [Non-standard approach: how creativity helps in business]. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/article/nestandartnyy-podkhod-kak-kreativnost-pomogaet-v-biznese> (December 2019). (in Russian)
8. Test kreativnosti Torrensa. Diagnostika tvorcheskogo myshleniya [Torrens creativity test. Diagnosis of creative thinking]. URL: <https://psycabi.net/testy/577-test-kreativnosti-torrensa-diagnostika-tvorcheskogo-myshleniya> (December 2019). (in Russian)
9. Prater Charlz, Laiza Handry. *Kak sozdat' innovatsii* [How to create innovation]. URL: <https://www.litmir.me/bd/?b=264148> (in Russian)
10. Moroz L.I. (2017). Vplyv sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidvyshchennya efektyvnosti sotsialnykh protsesiv ta vyrobnytstva pidpryyemstv [Influence of social-labor relations on effectiveness increase of social processes and production



of enterprises]. *Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK) [Collective monograph: Correlation between individual and collective needs in the context of improving the effectiveness of social processes]*. London: IASHE. (in Ukrainian)

11. SWOT-analiz [SWOT analysis]. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No4/68.pdf> (December 2019). (in Russian)

12. Doslidzhennya na rivni provedennya SWOT-analiz [SWOT-level research]. URL: [http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/6-06-2016\\_2/13.pdf](http://e-visnyk.zdia.zp.ua/journals/6-06-2016_2/13.pdf) (December 2019). (in Russian)

13. Drucker Peter Ferdinand (2007). *Praktika menedzhmenta* [Management practice]. Moscow: Williams. (in Russian)

14. Organizatsionnaya kul'tura v kompanii [Organizational culture in the company]. URL: <https://www.savkinks.ru/organizacionnaya-kultura.htm> (December 2019). (in Russian)

15. Shumakova I.S. (2010). Kadrovyy potentsial ta yoho vplyv na efektyvnist diyalnosti orhanizatsiy [Personnel potential and its impact on the effectiveness of organizations]. *Vestnyk NTU "KHPY" Problemy ta perspektyvy formuvannya natsionalnoyi humanitarno-tekhnichnoyi elity*. Kharkiv: Publishing House of KHPI National Technical University. Vol. 27 (31), part 1, pp. 64–69. (in Ukrainian)

16. Yastremska O.M., Bardadym O.I. (2013). *Motyvatsiya kreatyvnosti novatoriv* [Motivation for Creator Innovation: Monograph]. Kharkiv: Publisher of Kharkiv National Economic University. (in Ukrainian)