

**Список літератури:**

1. Скрипник М. Собівартість продукції як економічна категорія [Електронний ресурс] / М. Скрипник. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2010\\_7/pdf/skrypnyk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2010_7/pdf/skrypnyk.pdf).
2. Мацкевічюс Й.С. Собівартість як економічна категорія, принципи та значення її калькулювання/ Й.С. Мацкевічюс // Економіка підприємства. 2013. С. 86–87.
3. Пархоменко В.І. Собівартість продукції: теоретичний аспект / В.І. Пархоменко// Економіка підприємства. 2014. С. 18–19.
4. Горбатюк М.І. Економічний аналіз: Навчальний посібник/ Горбатюк М.І., Іваненко В.М. К.: КНЕУ 2005 р.
5. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції / І.С. Голишова. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012\\_6/statti/17Golish.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_6/statti/17Golish.pdf)
6. Економічна статистика. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua>

УДК 331.101

**Сиваш Ю.М.**, аспірант кафедри економіки,  
управління підприємствами та логістики  
*Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Сиваш Ю.М. Обґрунтування етапів розвитку креативності персоналу підприємства.** Обґрунтована роль та місце креативності персоналу як пріоритету ефективної стратегії розвитку сучасного підприємства. Визначено етапи розвитку креативності персоналу підприємства. Сформовано фактори розвитку креативності персоналу в компанії. Визначено види енергетичних бар'єрів креативності персоналу у компанії. Проаналізовано фази управління реалізацією інноваційних ідей.

**Ключові слова:** креативність персоналу, креативний менеджмент, мотивація до креативності, стратегія розвитку підприємства, інновації, сучасне підприємство.

**Сиваш Ю.Н. Обоснование этапов развития креативности персонала предприятия.** Обоснована роль и место креативности персонала как приоритета эффективной стратегии развития современного предприятия. Определены этапы развития креативности персонала предприятия. Сформированы факторы развития творчества персонала в компании. Определены виды энергетических барьеров креативности персонала в компании. Проанализированы фазы управления реализацией инновационных идей.

**Ключевые слова:** креативность персонала, креативный менеджмент, мотивация к творчеству, стратегия развития предприятия, инновации, современное предприятие.

**Sivash Yu.M. Justification of development stages of the enterprise personnel creativity.** The role and place of personnel creativity as the priority of an effective strategy for the development of a modern enterprise is grounded. Development stages of creativity of the enterprise personnel are determined. Development factors of creativity of personnel in the company are formed. Types of energy barriers of creativity of personnel in the company are determined. Phases of management of the implementation of innovative ideas are analysed.

**Key words:** personnel creativity, creative management, motivation of creativity, enterprise development strategy, innovations, modern enterprise.

**Постановка проблеми.** Для пристосування до динамічних змін зовнішнього середовища сучасні підприємства постійно здійснюють інноваційні процеси, спрямовані на задоволення нових потреб споживачів та підвищення конкурентних переваг продукції чи послуг. У цьому контексті шанси на тривалий успіх мають лише сучасні підприємства, готові до креативного генерування та реалізації ідей, здійснення інноваційних проривів на основі креативних рішень, проведення постійних реорганізацій.

У своєму контексті креативні дії та їх продукти можуть бути безмежно різноманітними [1; 3; 4]: нові види праці, і музики, нові наукові теорії і концепції, нові види устаткування, оригінальні управлінські рішення тощо.

Необхідністю для управлінців будь-якого рангу стає здатність до переосмислення сьогодення і визначення перспектив майбутнього. Досягти цього неможливо без креативності, без розвитку і застосування креативних управлінських технологій під час формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходи до застосування креативних технологій у менеджменті, в тому числі на стратегічному рівні управління, досить широко висвітлені в роботах закордонних, зокрема Е. Андерсена, Дж. С. Меткалфа, Р. Нельсона, П. Стонемана та інших, та вітчизняних авторів, таких як А.М. Єрмола, Н.В. Савіцька, С. Князь, Д. Зінкевич, В.І. Бокій, К.С. Шапошников та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на суттєвий внесок перелічених науковців у дослідження проблем формування, впровадження, розвитку креативних технологій в стратегічному управлінні підприємствами, є потреба обґрунтування ролі та місця стратегій розвитку креативності як пріоритету ефективної стратегії розвитку сучасного підприємства. Саме тому виникає необхідність проведення в цій статті додаткових досліджень щодо обґрунтування етапів розвитку креативності персоналу підприємства в процесі стратегічного управління підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування етапів розвитку креативності персоналу підприємства як пріоритету ефективної стратегії розвитку сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підхід компанії до управління креативністю ґрунтується на трьох принципах: по-перше, необхідно допомагати співробітникам досягати найкращих результатів у роботі, підтримуючи їхню зацікавленість й усуваючи всі перешкоди на їхньому шляху; по-друге, менеджери повинні нести відповідальність за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних та творчих працівників; по-третє, до роботи як творчі партнери мають бути залучені клієнти, що сприяють створенню товарів високої якості. В основі цих принципів лежить така ідея: потрібно піклуватися про взаємодію, а не лише збирати ідеї окремих людей. Підтримуючи взаємовідносини між розробниками, торговим персоналом та клієнтами, компанія вкладає інвестиції в майбутнє свого креативного капіталу [5].

Проведений аналіз наявних методик розвитку креативності персоналу дає можливість скласти інтегрований план їх застосування, адаптований до специфіки українських підприємств.

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в цій компанії, який стиль керівництва характерний для цієї організації сьогодні. Тому запропонуємо склад та сутність етапів розвитку креативності персоналу.

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації щодо креативності персоналу.

Зазначимо, що особливе значення в управлінні має чисельність колективу. Наприклад, у малих компаніях на етапі становлення панує цілком доброзич-

лива атмосфера колегіально-колективного управління. Але підприємство «росте», розширюється, і приваблива демократія повільно ризикує перетворитися на анархію.

Застосовувати одні й ті самі принципи управління колективом і в світовому рекламному агентстві, і в невеликій студії однодумців не вдається або вдається з великими труднощами. Творчі працівники працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить із вирішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі працівники повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх та не створює перепон до розвитку [2]. Це означає, що працівники повинні прагнути до гармонії. Ця потреба налаштує їх на рівноправну, продуктивну співпрацю, де кожен знає, за що відповідає й для чого він це робить [7].

У результаті проведених досліджень запропоновано комплекс коефіцієнтів і показників для оцінювання креативності працівників [6]:

- коефіцієнт креативної активності працівників підприємства;
- коефіцієнт реалізованих пропозицій з удосконалення та оптимізації процесів/продуктів, що надійшли від працівників;
- коефіцієнт освіченості креативних працівників;
- коефіцієнт креативної активності працівників із вищою освітою, які працюють за спеціальністю;
- коефіцієнт патентування креативними працівниками;
- показник продуктивності креативних працівників;
- показник продуктивності креативних працівників із вищою освітою, які працюють за спеціальністю;
- показник продуктивності креативних працівників без вищої освіти;
- коефіцієнт участі креативних працівників у формуванні і реалізації креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників у формуванні креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників у реалізації креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють за спеціальністю, у формуванні і реалізації креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють не за спеціальністю, у формуванні і реалізації креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють за спеціальністю, лише у формуванні креативних ідей;
- коефіцієнт участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють не за спеціальністю, лише у формуванні креативних ідей;

– коефіцієнт участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють за спеціальністю, лише у реалізації креативних ідей;

– показник участі креативних працівників із вищою освітою, які працюють не за спеціальністю, лише у реалізації креативних ідей;

За результатами розрахунку вищенаведених коефіцієнтів і показників можна визначити наявний рівень та резерви для підвищення креативності персоналу.

Після того як визначено наявний рівень креативності персоналу, визначимо, як саме будемо налаштовувати робочий процес творчих людей та як створюватимемо умови для розвитку потенціалу їхньої креативності. Будемо вважати, що в кожного з працівників є здібності до ухвалення творчих рішень.

2-й етап. Створення атмосфери сприяння креативності.

Креативний директор бере на себе відповідальність за створення атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 1 показано визначення та сутність шести факторів [3], які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

Розглянемо кожен фактор розвитку детально.

**Свіжість.** Є такий закон креативності: якість та унікальність ідей на виході безпосередньо залежать від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому разі стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які зараз вирішуються. Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати

унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено – для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила тощо.

«Теплиця» існує для того, щоби піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йдеться про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, «курилку» та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність «теплиць» ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. «Теплиця» – це те середовище, у якому ідеї «вирощуються», а не критикуються. Створюється вона за допомогою таких трьох факторів, як:

– зупинка: під час проголошення ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Необхідно зробити паузу. Прислухатися до висловленого;

– розуміння: необхідно подивитися на ситуацію очима іншого працівника. На цьому етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнювальні питання типу «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» тощо;

– вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. Необхідно знайти відповіді на питання типу «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

Таблиця 1

Фактори розвитку креативності персоналу в компанії

| Фактор         | Визначення  | Сутність  |
|----------------|---|---|
| Свіжість       | Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя для створення можливості виникнення неординарних думок | Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно  |
| Теплиця        | Середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються   | «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються   |
| Реальність     | Утілення ідей у життя будь-яким чином   | Потрібно формувати шляхи втілення ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи, які створюють креативні працівники  |
| Енергія        | Така, що наявна у людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії   | Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично цю енергію можна назвати натхненням  |
| Сигналізування | Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників  | Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання   |
| Сміливість     | У цьому аспекті є спорідненою з креативністю  | Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні працівники. Ці працівники нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі працівники відіграють величезну роль у створенні інновацій |

Реальність – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення цієї ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямі, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

Енергія. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і працівники, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу із задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати цією енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі. Класифікація останніх подана в табл. 2. [4], автором сформована їхня сутність, як вони впливають на креативність.

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри або ж підвищити мотивацію (в цьому моменті мотивація найбільше стосується цінностей). Лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно продуктивним.

Сигналізування – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дають змогу передавати інформацію, що уможливує творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

Сміливість. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні працівники. Ці працівники

нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі працівники відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого є така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно, і творча активність різко підвищуються, коли працівники отримують право самостійно вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

3-й етап. Мотивація до креативності.

Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності та гнучкості до нестандартності мислення і мотивації. Керівник може впливати на перші два складники, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують міри, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має чотири важелі впливу [3]:

- складність поставлених перед підлеглим задач;
- ступінь наданої ним свободи;
- спосіб організації роботи в групі;
- рівень заохочення і характер організаційної підтримки.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому разі, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, відчуваючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків.

Сьогодні є також мотивація персоналу до генерування ідей [4]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скарбнички пропозицій, сьогодні є інша, більш дієва методика. Відомо, що в розвиненого, освіченого працівника час від часу виникають ідеї щодо вдосконалення та підвищення ефективності виробництва, він обговорює це поза межами компанії (в кулуарах та вдома) та не пропонує ідеї до змін керівництву. Причиною цього є відсутність чіткого механізму доведення ідей до реалізації в компанії.

Для реалізації ідеї необхідними є п'ять фаз управління:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, повинна спрямовуватися

Таблиця 2

Види енергетичних бар'єрів у компанії

| Види енергетичних бар'єрів        | Сутність щодо впливу на креативність   |
|-----------------------------------|--|
| Нестабільність процесу інновацій  | Втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, звільнення ключових працівників, запуск конкурентного продукту    |
| Фрагментоване життя               | Велика кількість проектів, розсіювання уваги, що приводить до зниження якості всіх проектів                                    |
| Синдром «розділеного винахідника» | Розподіл процесу винахідництва на функціональні частини між різними підрозділами – велика кількість людей, надихати яких важко |

на досягнення стратегічних цілей та поставлених завдань, що їм доносять на нарадах.

2. Формування первинного поштовху ідей. Пердусім потрібен лідер, який зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей та відстоювання найбільш перспективних.

3. Розвиток та збагачення ідей. Під час правильної модерації в колі обговорення ідеї доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

4. Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю Х – корисність від впровадження, а за віссю У – докладені зусилля.

5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям компанії, затрат на її виконання та користі від впровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну думку, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [5].

**Висновки.** Таким чином, для того щоб правильно організувати процес розвитку креативності персоналу, керівник повинен використовувати такі три етапи, як: оцінка рівня розвитку організації щодо креативності персоналу, створення атмосфери сприяння креативності, мотивація до креативності. На кожному з етапів керівник повинен вирішувати певне коло питань. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед

компанією, – навчитися керувати цією енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі.

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

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

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

- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- врахування індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;

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

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

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

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

### Список літератури:

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. К.: Саммит книга, 2016, 768 с.
2. Касьян З.Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств машинобудування / З.Е. Касьян // Вісник КНУТД. 2012. № 2. С. 168–172.
3. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 21.7. С. 360–364.
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія / І.В. Смолін К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
5. Шевырев А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход / А.В. Шевырев. Белгород: ЛитКараВан, 2007. 215 с.
6. Сиваш Ю.М. Методичний підхід до оцінки креативності працівників на інноваційному підприємстві як складова управління створенням інновацій / Ю. М. Сиваш // Бізнес-навігатор. 2017. № 3 (42). С. 94–99.
7. Etkowitz H. Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models / H. Etkowitz and Z. Chunyan // Triple Helix VI conference. Singapore, 2007. pp. 14–19.