

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Ірина ЖУКОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61

Ірина ЖУКОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Світлана ЛЕГОМІНОВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Жукової Ірини Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства.

Розділ 2. Аналіз творчого потенціалу працівників у ТОВ «БЕТА».

Розділ 3. Удосконалення управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	27.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	28.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	18.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	06.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	24.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	24.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ірина ЖУКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 97 стор., 7 рис., 5 табл., 85 джерел.

Мета роботи – систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення управління розвитком творчого потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства, а саме: визначено сутність та структуру поняття творчого потенціалу працівників підприємства, визначено особливості розвитку творчого потенціалу працівників підприємства, описано методи його оцінки.

У другому розділі виконано аналіз творчого потенціалу працівників у ТОВ «БЕТА»: надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «БЕТА», проаналізовано фактори, що впливають на творчий потенціал його працівників, проведено оцінку їх творчого потенціалу.

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства, надано рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства для розвитку творчого потенціалу його працівників та визначено інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ТВОРЧІСТЮ, ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТИМУЛЮВАННЯ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ, КРЕАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 97 pages, 7 pictures, 5 table, 85 sources.

The purpose of the work – systematize the theoretical and practical foundations and determine the main directions for improving the management of the development of the enterprise's creative potential.

Object of the research – the process of managing the development of employees' creative potential within the enterprise.

Subject of the research – theoretical and practical aspects, as well as ways to improve the management of the development of employees' creative potential within the enterprise.

Summary of the work:

The first section examines the theoretical and methodological foundations of managing the development of employees' creative potential. Specifically, it defines the essence and structure of the concept of creative potential, highlights the characteristics of its development, and describes the methods for its assessment.

The second section analyzes the creative potential of employees at LLC "BETA." This includes providing an organizational and economic overview of LLC "BETA," analyzing the factors influencing the creative potential of its employees, and evaluating their creative potential.

The third section substantiates recommendations for improving the management of the development of employees' creative potential. It offers suggestions for enhancing the organizational culture of the enterprise to foster creative potential and identifies tools for stimulating employees' creative activity.

KEYWORDS: CREATIVE POTENTIAL, PERSONNEL MANAGEMENT, CREATIVITY MANAGEMENT, INNOVATIVE THINKING, TELECOMMUNICATION ENTERPRISE, STIMULATION OF CREATIVE ACTIVITY, EMPLOYEE CREATIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та структура творчого потенціалу працівників підприємства	10
1.2. Розвиток творчого потенціалу працівників підприємства	19
1.3. Методи оцінки творчого потенціалу працівників підприємства	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «БЕТА»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства на прикладі ТОВ «БЕТА»	42
2.2. Аналіз факторів, що впливають на творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА».....	57
2.3. Оцінка творчого потенціалу працівників ТОВ «БЕТА»	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Основні напрямки розвитку творчого потенціалу працівників підприємства.....	67
3.2. Удосконалення організаційної культури підприємства для розвитку творчого потенціалу його працівників	74
3.3. Інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства.....	83
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

У сучасному світі підприємства, що прагнуть досягти успіху, повинні не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впроваджувати інновації, які забезпечують конкурентні переваги. Це можливо лише за умови ефективного використання та розвитку творчого потенціалу працівників. Актуальність теми обумовлена сучасними викликами, які стоять перед організаціями в умовах глобалізації, інноваційного розвитку та посилення конкуренції.

Творчий потенціал є ключовим ресурсом підприємства, оскільки саме від здатності працівників генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення та впроваджувати інновації залежить його довгострокова конкурентоспроможність. В умовах стрімкого розвитку технологій і цифровізації, підприємства мають все більше потребувати креативних рішень для оптимізації бізнес-процесів, розробки нових продуктів і послуг, а також адаптації до змін у споживчих потребах.

Особливо актуальною ця тема є для України, яка перебуває у стані трансформації економіки, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема війною. Ці обставини вимагають від підприємств здатності швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і знаходити інноваційні шляхи розвитку. Водночас, війна створює додаткові виклики для управління персоналом, такі як зниження мотивації, емоційне вигорання та нестабільність, що потребує нових підходів до розвитку творчого потенціалу працівників.

Таким чином, дослідження управління розвитком творчого потенціалу працівників є не лише теоретично важливим, але й практично значущим. Воно дозволяє розробити ефективні стратегії стимулювання творчої активності, створення сприятливого середовища для інновацій та формування конкурентних переваг підприємства в умовах сучасних викликів.

Упродовж тривалого періоду розвитку суспільства проблема креативності персоналу стоїть у центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких: І. Алексєєва, Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Дж. Келлі, Н. Козачук, М. Костюченко, О. Кузьмін, Т. Левадна, А. Маслоу, І. Маркін, Б. Мізюк, І. Мілославський, Р. Муні, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, Й. Петрович, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, В. Соловійов, Ю. Стадницький, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Е. Торренс, Д. Харінгтон, І. Чумаченко, Н. Чухрай, Й. Шаугнессі та ін. Однак, незважаючи на численні дослідження, проблемний характер творчого потенціалу персоналу підприємств потребує додаткового вивчення.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення управління розвитком творчого потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність творчого потенціалу працівників підприємства та розкрити його структуру;
- систематизувати теоретичні дані щодо розвитку творчого потенціалу працівників підприємства;
- визначити методи оцінки творчого потенціалу працівників підприємства;
- провести організаційно-економічний аналіз телекомунікаційного підприємства ТОВ «БЕТА»;
- здійснити аналіз факторів, що впливають на творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА»;
- оцінити творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА»;
- обґрунтувати основні напрямки розвитку творчого потенціалу працівників підприємства;
- запропонувати заходи щодо удосконалення організаційної культури підприємства для розвитку творчого потенціалу його працівників;

- визначити інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертації та автореферати дисертацій, монографії, публікації у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформація та матеріалах звітності ТОВ «БЕТА».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства ТОВ «БЕТА» та інших телекомунікаційних підприємств.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура творчого потенціалу працівників підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та необхідністю адаптації до нових умов ринку. В таких умовах підприємства стикаються з викликами, що вимагають нестандартних підходів до вирішення управлінських, виробничих та маркетингових завдань. Творчий потенціал підприємства стає важливим ресурсом, який дозволяє не лише виживати в умовах невизначеності, але й забезпечувати сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Розвиток творчого потенціалу підприємства має стратегічне значення, оскільки він включає в себе здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни в середовищі. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли успіх залежить не лише від ефективності використання матеріальних ресурсів, але й від здатності підприємства створювати нові знання, продукти та послуги.

На практиці, однак, розвиток творчого потенціалу часто стикається з низкою проблем, серед яких недостатня мотивація працівників, низький рівень організаційної культури, відсутність ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності. Це обумовлює необхідність наукового підходу до формування стратегій розвитку творчого потенціалу, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси та створювати умови для довгострокового успіху підприємства.

Творчий потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність до генерування, впровадження та ефективного використання нових ідей, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Цей

потенціал охоплює різні аспекти діяльності підприємства, включаючи інтелектуальні ресурси, організаційні можливості та інноваційний підхід до вирішення завдань.[12]

Основою творчого потенціалу є людський капітал – знання, навички, досвід та креативність працівників. Саме співробітники підприємства виступають джерелом нових ідей, які можуть трансформуватися у конкурентні переваги. Водночас творчий потенціал не обмежується лише людським фактором; він також включає організаційні структури, корпоративну культуру, технологічну базу та управлінські процеси, які створюють умови для розвитку інноваційної діяльності.

Рівень творчого потенціалу підприємства значною мірою визначає його здатність до інновацій, адаптації до ринкових змін та довгострокового розвитку. Високий творчий потенціал дозволяє підприємству створювати нові продукти, вдосконалювати процеси, виходити на нові ринки та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Отже, творчий потенціал підприємства є стратегічним ресурсом, який визначає його перспективи на сучасному динамічному ринку. Його розвиток вимагає цілеспрямованих зусиль, спрямованих на формування сприятливого середовища для творчості, впровадження інноваційних технологій та підтримку ініціатив працівників.

Творчий потенціал відіграє фундаментальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки саме він є рушійною силою для інновацій, адаптації до змін і реалізації стратегічних цілей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність підприємства генерувати нові ідеї, впроваджувати прогресивні рішення та використовувати креативні підходи до управління стає визначальним фактором його успішності.[35]

По-перше, творчий потенціал є основою для інноваційного розвитку. Завдяки здатності підприємства генерувати нові ідеї та втілювати їх у практичну діяльність, створюються унікальні продукти, вдосконалюються бізнес-процеси та підвищується ефективність використання ресурсів. Це

дозволяє підприємству не лише відповідати на виклики ринку, але й формувати нові тенденції, виступаючи лідером у своїй галузі.

По-друге, розвиток творчого потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Уміння швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розробляти інноваційні рішення та впроваджувати їх у виробничу чи управлінську практику забезпечує підприємству можливість займати провідні позиції на ринку.

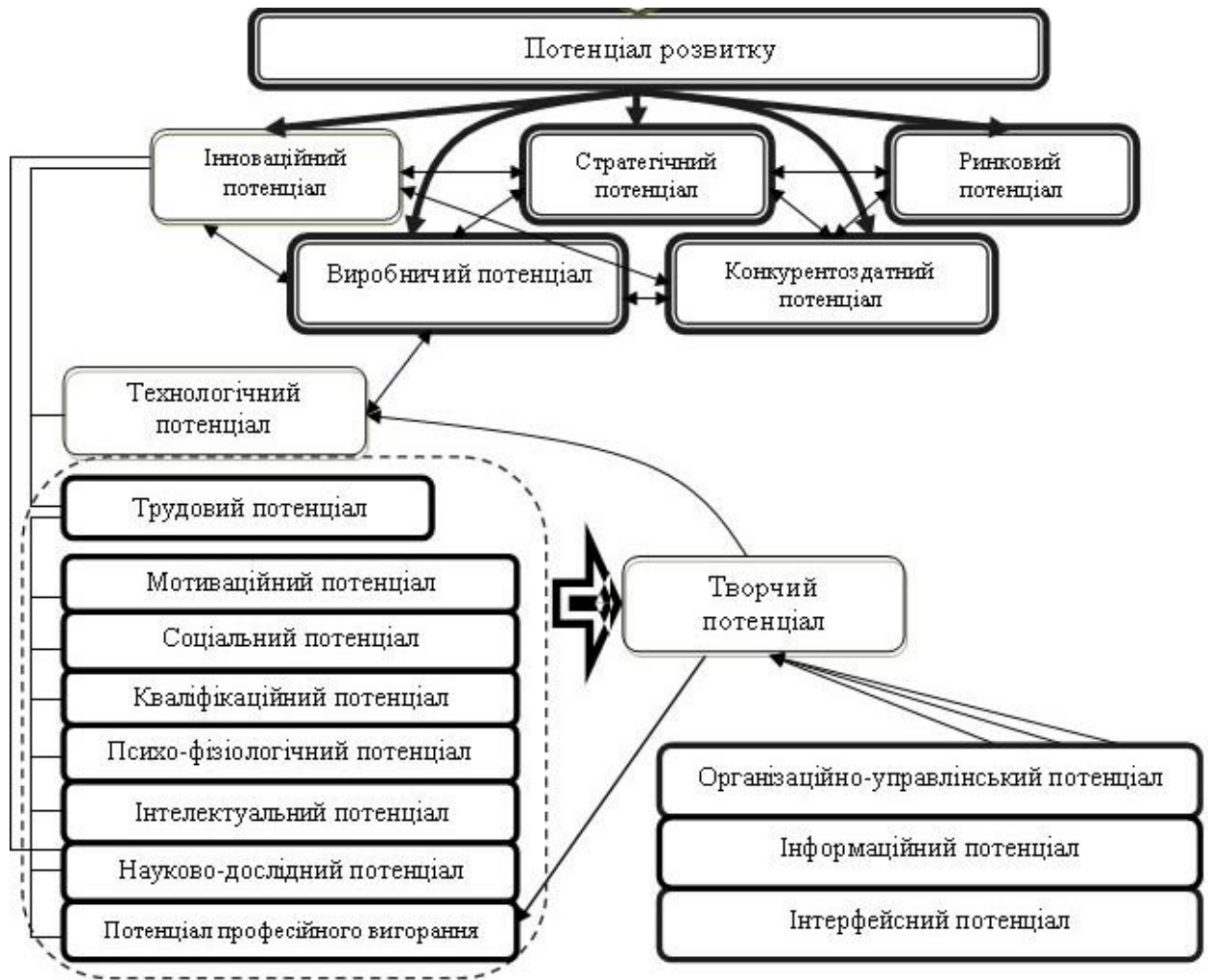


Рис. 1.1. Місце творчого потенціалу в потенціалі розвитку підприємства [58]

По-третє, творчий потенціал відіграє важливу роль у формуванні стійкості підприємства. У складних економічних умовах підприємства, які розвивають креативність і стимулюють інноваційну активність своїх

працівників, мають більшу здатність долати кризи, знаходити нестандартні шляхи вирішення проблем і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Творчий потенціал тісно пов'язаний з людськими ресурсами підприємства, його організаційною культурою та технологічною базою. Розвиток креативності працівників, створення сприятливого середовища для генерування ідей і впровадження сучасних технологій формують умови для ефективної реалізації творчого потенціалу. Крім того, системи мотивації, які підтримують інноваційну активність, є важливим чинником його реалізації. [18]

Отже, творчий потенціал займає центральне місце в розвитку підприємства, оскільки він забезпечує інноваційність, конкурентоспроможність і адаптивність організації. Його розвиток є стратегічно важливим завданням, яке вимагає цілеспрямованих зусиль з боку керівництва та інтеграції у всі аспекти діяльності підприємства.

Поняття творчого потенціалу працівників підприємства привертає увагу багатьох науковців, оскільки воно є ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організацій. Різні аспекти цього поняття досліджувалися у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, кожен з яких зробив вагомий внесок у його теоретичне осмислення та практичне застосування.

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у вивчення творчого потенціалу зробили Абрахам Маслоу та Карл Роджерс, які у своїх роботах розглядали креативність як одну з фундаментальних характеристик особистості. Маслоу у своїй теорії самоактуалізації підкреслював, що творчість є природною потребою людини, яка реалізується за умови сприятливого середовища [11]. Роджерс, у свою чергу, наголошував на важливості умов, які стимулюють внутрішню мотивацію та сприяють виявленню творчих здібностей.[14]

Пітер Друкер, один із провідних теоретиків менеджменту, досліджував роль творчого потенціалу працівників у контексті управління знаннями. Він

вважав, що інтелектуальні ресурси та здатність працівників генерувати нові ідеї є основою успішного функціонування сучасних організацій.[5]

Важливим є внесок Міхая Чиксентмігаї, який у своїй концепції "поток" (flow) описав умови, за яких людина досягає максимальної продуктивності та креативності, зосереджуючи свою увагу на завданнях, які відповідають її здібностям і викликають інтерес.[55]

Серед вітчизняних дослідників поняття творчого потенціалу активно вивчали Олексій Леонтєв, Володимир Андрєєв та Євген Климов. Леонтєв розглядав творчість як складову діяльності, пов'язану з розвитком особистості та її здатністю до самореалізації. Андрєєв досліджував методи формування творчого мислення в колективах, а Климов акцентував увагу на психологічних аспектах творчої активності працівників.

Сучасні українські науковці, зокрема Тетяна Румянцева, Людмила Лук'янова та Олександр Грішнов, досліджують творчий потенціал у контексті управління людськими ресурсами, зокрема підходи до його оцінки, розвитку та впровадження в корпоративну культуру.

Отже, творчий потенціал працівників є багатограним поняттям, яке досліджувалося багатьма вченими з різних дисциплін. Їхні роботи створили міцну теоретичну основу для розуміння механізмів розвитку творчих здібностей, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати цей ресурс у своїй діяльності.

Поняття творчого потенціалу працівників підприємства має глибокі історичні корені та розвивалося в контексті змін економічних, соціальних і наукових парадигм. Його еволюція відображає поступовий перехід від механістичного погляду на трудові ресурси до розуміння працівників як носіїв унікальних ідей, здатних генерувати інновації та сприяти стратегічному розвитку організації.

Ранні підходи до розуміння творчості в трудовій діяльності.

На початкових етапах розвитку промислового виробництва, у XVIII–XIX століттях, основна увага приділялася ефективності фізичної праці. Підхід

до працівника як до "інструмента" виробництва, характерний для теорій наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, не враховував творчих аспектів діяльності. Однак уже в середині XX століття, із розвитком психології та соціології праці, акцент почав зміщуватися на значення людського фактора в організації.[36]

Формування концепції творчого потенціалу.

У 1950-х роках поняття творчості стало об'єктом інтенсивного наукового дослідження. Абрахам Маслоу у своїй теорії мотивації висунув ідею, що творчість є однією з базових потреб людини, яка реалізується на рівні самоактуалізації. Карл Роджерс акцентував увагу на внутрішній мотивації як основі творчої діяльності. Ці роботи стали фундаментом для подальшого розуміння творчого потенціалу як здатності працівників до генерації нових ідей.

У 1960–1970-х роках Пітер Друкер та інші дослідники менеджменту розглядали творчий потенціал у контексті інноваційної діяльності підприємства. Друкер підкреслював, що креативність працівників є основою для створення конкурентних переваг, особливо в умовах знаннєвої економіки.

Розвиток у контексті організаційної культури.

У 1980–1990-х роках концепція творчого потенціалу почала інтегруватися в ширший контекст організаційної культури. Міхай Чиксентмігаї у своїй теорії "потoku" (flow) підкреслив важливість створення сприятливих умов для креативності, таких як автономія, підтримка та можливість зосередження на цікавих завданнях.

Водночас з'явилися дослідження, що акцентували увагу на ролі команди у розвитку творчого потенціалу. Роботи Річарда Хекмана та інших дослідників показали, що взаємодія працівників у колективах може значно підвищувати їхню здатність до генерування нових ідей.

Сучасні підходи.

У ХХІ столітті творчий потенціал розглядається як ключовий ресурс підприємства, що забезпечує його адаптивність та інноваційність. Сучасні дослідження зосереджені на:[31]

- Оцінці творчого потенціалу за допомогою кількісних та якісних методів.
- Розробці стратегій для стимулювання творчої активності працівників.
- Інтеграції технологій, таких як штучний інтелект, для підтримки креативності.

Важливим аспектом є також вплив цифрової трансформації, яка створює нові можливості для розвитку творчого потенціалу через автоматизацію рутинних процесів і концентрацію на інтелектуальній діяльності.

Еволюція поняття творчого потенціалу працівників підприємства відображає зміни у підходах до управління людськими ресурсами. Від механістичного погляду до сучасного розуміння творчого потенціалу як стратегічного активу підприємства, ця концепція стала ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій.

Творчий потенціал працівників підприємства є багатокomпонентною категорією, яка поєднує різні аспекти особистості, професійної компетентності та організаційного середовища. Його структура визначається взаємодією індивідуальних, групових і організаційних чинників, які разом створюють умови для генерації, реалізації та розвитку нових ідей.

Індивідуальні компоненти.

Цей рівень включає особистісні якості, знання та навички, які визначають здатність працівника до творчої діяльності:

- Креативність – здатність генерувати нові ідеї, нестандартно мислити та знаходити оригінальні рішення.
- Інтелектуальні здібності – рівень аналітичного, критичного та дивергентного мислення.

- Мотивація – внутрішня або зовнішня мотивація до творчої діяльності, бажання досягати нових результатів і вдосконалюватися.
- Емоційна стійкість – здатність долати труднощі, приймати невдачі як частину творчого процесу та зберігати ентузіазм.
- Професійна компетентність – знання, досвід і навички, які дозволяють реалізовувати ідеї на практиці.



Рис. 1.2. Структура творчого потенціалу працівників підприємства.

Розроблено автором

Групові компоненти.

Творчий потенціал працівників часто розкривається в командній роботі, де взаємодія сприяє синергії ідей:

- Командна динаміка – рівень співпраці, взаєморозуміння та підтримки в колективі.
- Взаємодоповнюваність здібностей – різноманітність знань, досвіду та підходів членів команди, що дозволяє генерувати інноваційні рішення.

- Рольова гнучкість – здатність працівників виконувати різні ролі в залежності від потреб творчого процесу.

Організаційні компоненти.

Організаційне середовище значною мірою визначає можливості для реалізації творчого потенціалу:

- Організаційна культура – рівень підтримки інновацій, відкритість до нових ідей, наявність довіри та поваги до креативності працівників.
- Система мотивації – фінансові та нефінансові стимули, які сприяють розвитку творчої активності.
- Технологічна база – наявність інструментів і ресурсів для реалізації творчих задумів.
- Стиль управління – демократичний, гнучкий підхід до керівництва, що сприяє розвитку ініціативності та самостійності працівників.

Динамічні компоненти.

Творчий потенціал є не статичним, а динамічним явищем, яке розвивається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів:

- Навчання та розвиток – можливість здобувати нові знання, брати участь у тренінгах, обмінюватися досвідом.
- Інноваційна активність – участь у розробці та впровадженні нових ідей, продуктів чи процесів.
- Гнучкість мислення – здатність швидко адаптуватися до змін і знаходити нові підходи в нестандартних ситуаціях.

Компоненти творчого потенціалу працівників тісно взаємопов'язані. Індивідуальні риси визначають базову здатність до творчості, яка розкривається у сприятливому груповому та організаційному середовищі. Водночас організація через навчання, мотивацію та створення інноваційної культури може стимулювати розвиток творчого потенціалу своїх працівників.

Структура творчого потенціалу працівників є багаторівневою і включає особистісні, командні та організаційні елементи. Їхня гармонійна взаємодія створює умови для генерування нових ідей, впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Розвиток творчого потенціалу працівників підприємства

Розвиток творчого потенціалу працівників підприємства є важливим аспектом управління людськими ресурсами, який забезпечує інноваційний розвиток і конкурентоспроможність організації. Це багатогранний процес, що передбачає створення умов для виявлення, активізації та реалізації творчих здібностей працівників у професійній діяльності.

У контексті сучасних економічних і технологічних змін, коли інновації стають основою успіху, розвиток творчого потенціалу набуває стратегічного значення. Цей процес охоплює не лише вдосконалення професійних компетенцій працівників, але й формування організаційного середовища, яке стимулює креативність, підтримує ініціативність і заохочує до генерації нових ідей.

Розвиток творчого потенціалу працівників передбачає комплекс заходів, спрямованих на розкриття їхніх індивідуальних здібностей і створення умов для їх ефективного застосування в діяльності підприємства. У цьому процесі важливу роль відіграють як внутрішні характеристики особистості, такі як креативність, мотивація та інтелектуальні здібності, так і зовнішні фактори, включаючи стиль управління, організаційну культуру та доступ до ресурсів.

На індивідуальному рівні розвиток творчого потенціалу пов'язаний із формуванням таких компетенцій, як здатність до нестандартного мислення, аналітичні навички, гнучкість у прийнятті рішень і відкритість до нового досвіду. Важливу роль відіграє також мотивація, яка може бути як

внутрішньою (задоволення від творчої діяльності), так і зовнішньою (визнання, винагорода). [27]

На груповому рівні розвиток творчого потенціалу реалізується через співпрацю, взаємний обмін знаннями та ідеями, а також формування команд із різноманітним досвідом і поглядами. Саме в колективній роботі часто народжуються найбільш інноваційні рішення, оскільки взаємодія між працівниками сприяє синергії ідей.

Організаційний контекст розвитку творчого потенціалу

На рівні підприємства розвиток творчого потенціалу залежить від таких факторів:

Організаційна культура – атмосфера довіри, підтримки інновацій та готовності до змін.

Система мотивації – використання фінансових і нефінансових стимулів, які заохочують працівників до прояву ініціативи та креативності.

Навчання та розвиток – інвестування в тренінги, програми підвищення кваліфікації та створення умов для безперервного професійного зростання.

Технологічна підтримка – доступ до сучасних інструментів і технологій, які полегшують процес реалізації творчих ідей.

Розвиток творчого потенціалу працівників сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, оскільки дозволяє знаходити нові підходи до вирішення завдань, оптимізувати процеси та створювати інноваційні продукти. Крім того, він позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, підвищуючи їхню мотивацію та залученість до діяльності організації.

Розвиток творчого потенціалу працівників підприємства є невід’ємною складовою стратегії управління людськими ресурсами. Він передбачає гармонійне поєднання індивідуальних зусиль працівників із організаційними заходами, спрямованими на створення умов для креативності та інновацій. У сучасному світі цей процес є запорукою стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна культура є одним із найважливіших чинників, що визначають умови для розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. Вона включає в себе сукупність спільних цінностей, переконань, норм і практик, які впливають на поведінку працівників, їх взаємодію та прийняття рішень. Саме організаційна культура формує середовище, в якому працівники можуть проявляти свою креативність, генерувати нові ідеї та реалізовувати інноваційні рішення. [41]

Організаційна культура, яка сприяє розвитку творчого потенціалу, зазвичай має сильну орієнтацію на інновації та постійні зміни. Вона підтримує атмосферу, де нові ідеї вітаються, а не відкидаються. У таких організаціях існує відкрите ставлення до експериментів, де навіть невдалі спроби розглядаються як частина процесу навчання і розвитку. Це створює психологічну безпеку для працівників, які не бояться висловлювати нестандартні думки чи пропозиції, оскільки вони впевнені, що не будуть покарані за помилки.

Культура організації, яка заохочує співпрацю та колективне вирішення завдань, має значний вплив на творчий потенціал працівників. У таких організаціях цінуються командні зусилля, обмін знаннями та ідеями. Спільна робота дозволяє не лише ефективніше вирішувати завдання, але й створює середовище для виникнення нових ідей, оскільки різноманітність поглядів і досвіду сприяє інноваційному мисленню. Коли організація активно підтримує командну роботу, працівники почуваються більш мотивованими до участі в колективних творчих процесах.

Лідерство є важливим елементом організаційної культури, оскільки саме від стилю управління залежить, наскільки активно розвиватиметься творчий потенціал працівників. Лідери, які демонструють підтримку інновацій, заохочують експерименти та дають можливість працівникам виявляти ініціативу, сприяють розвитку творчого потенціалу. Вони створюють атмосферу, в якій працівники відчують себе важливою частиною організації, що має можливість впливати на її розвиток.

З іншого боку, авторитарний стиль управління, який обмежує свободу дій і не допускає альтернативних підходів, може знижувати рівень творчості в колективі. У таких умовах працівники часто відчують страх перед помилками, що обмежує їх бажання проявляти ініціативу або пропонувати нові ідеї.

Організаційна культура також визначає, як працівники будуть мотивовані до творчої діяльності. Важливим елементом є система винагород, яка може бути орієнтована на стимулювання інноваційних досягнень. Якщо організація цінує креативність і винахідливість, це знаходить відображення в системі мотивації, де працівники отримують не лише матеріальні винагороди, але й визнання за їхні ідеї та досягнення. Такий підхід стимулює працівників активно включатися в творчий процес і прагнути до постійного розвитку.

Ефективна комунікація є важливим аспектом організаційної культури, який впливає на розвиток творчого потенціалу. Організації, де існують відкриті канали для обміну інформацією та ідеями, сприяють тому, щоб працівники мали доступ до нових знань і могли швидко адаптуватися до змін. Це дозволяє не тільки підвищити рівень креативності, але й прискорити процеси інновацій.

Організаційна культура є фундаментальним чинником, що визначає умови для розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. Культура, яка підтримує інновації, співпрацю, відкритість до змін і активне лідерство, створює сприятливе середовище для творчості та інновацій. Вона не тільки дозволяє працівникам реалізувати свої ідеї, але й стимулює їх до постійного самовдосконалення та професійного розвитку, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Система мотивації є одним із основних інструментів управління, що визначає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків та сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу. Мотивація виступає як рушійна сила, яка спонукає працівників до прояву ініціативи, генерації нових ідей і впровадження інновацій. Вона є важливим чинником, що формує сприятливі

умови для творчої діяльності, оскільки без належної мотивації працівники можуть не проявляти своїх творчих здібностей або не прагнути до їх розвитку.

Одним із найбільш очевидних способів стимулювання творчої активності є матеріальна мотивація. Вона передбачає використання фінансових винагород, таких як премії, бонуси, надбавки або підвищення заробітної плати, для відзначення працівників за їхні досягнення у сфері інновацій та творчої діяльності. [20]

Матеріальна мотивація може спонукати працівників до пошуку нових рішень та ідей, адже вона забезпечує прямий зв'язок між результатами творчої діяльності та матеріальними вигодами. Однак важливо, щоб система матеріальної мотивації була не лише справедливою, але й прозорою, що дозволяє працівникам чітко розуміти, які конкретні результати або досягнення призводять до винагороди. Це стимулює їх до постійного розвитку та прояву творчих здібностей.

Нематеріальна мотивація також має значний вплив на розвиток творчого потенціалу працівників. Вона включає в себе визнання досягнень, можливості для професійного зростання, підтримку ініціативи, а також створення сприятливого психологічного клімату.

Визнання є одним із найбільш потужних мотиваторів, оскільки воно задовольняє потребу працівників у самореалізації та визнанні їхнього внеску в загальний розвиток організації. Відзначення творчих досягнень на рівні команди чи організації стимулює не лише тих працівників, які були нагороджені, але й інших, заохочуючи їх до прояву ініціативи та творчості.

Можливості для професійного зростання, такі як навчання, участь у тренінгах або кар'єрний ріст, також є важливими чинниками мотивації. Вони дозволяють працівникам відчувати, що їхні зусилля не лише оцінюються, але й можуть призвести до покращення їхнього становища в організації. Це мотивує працівників активно розвивати свої навички та здібності, зокрема в творчих і інноваційних сферах.

Психологічна мотивація, яка включає в себе створення атмосфери довіри, підтримки і психологічної безпеки, є важливим аспектом розвитку творчого потенціалу. Працівники, які відчують, що їхні ідеї та пропозиції будуть вислухані і не будуть відкинуті без розгляду, мають більше шансів проявити свої творчі здібності.

Психологічна безпека дозволяє працівникам не боятися робити помилки і вчитися на них, що є важливим елементом творчого процесу. Якщо організація підтримує таку атмосферу, працівники почуваються вільно у вираженні своїх ідей, що стимулює їх до активної участі в інноваційних процесах.

Індивідуалізація мотивації є ще одним важливим аспектом, який забезпечує ефективне використання творчого потенціалу працівників. Кожен працівник має свої індивідуальні потреби, інтереси та цінності, тому важливо, щоб система мотивації була адаптована до цих особливостей.

Індивідуальний підхід може включати різні форми підтримки: для когось це може бути фінансова винагорода, для іншого — можливість участі в цікавих проектах, для третього — можливість розвитку в певній професійній сфері. Таким чином, адаптуючи систему мотивації до індивідуальних потреб працівників, організація може значно підвищити рівень їхнього творчого потенціалу.

Система мотивації є важливим інструментом розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. Вона має комплексний характер, включаючи матеріальні, нематеріальні та психологічні аспекти, і повинна бути спрямована на створення умов для виявлення і реалізації творчих здібностей працівників. Підтримка ініціативи, визнання досягнень, можливості для професійного зростання та створення атмосфери довіри та безпеки — все це сприяє розвитку творчості і інновацій, що є ключовими чинниками для успіху організації в умовах сучасної економіки.

Навчання та розвиток є одними з основних інструментів, які сприяють розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. Вони не лише

дозволяють удосконалювати професійні навички, але й розвивають здатність до креативного мислення, інноваційного підходу до вирішення завдань і генерації нових ідей. В умовах сучасного швидко змінюваного бізнес-середовища, де інновації є ключовим фактором успіху, постійне навчання та розвиток працівників стають важливими складовими стратегії підприємства.

Навчання працівників створює можливості для розвитку як технічних, так і творчих навичок. Курси, тренінги, семінари та майстер-класи, що орієнтовані на розвиток творчого мислення, здатності до вирішення нестандартних завдань і генерації ідей, безпосередньо впливають на рівень креативності працівників. Зокрема, навчання, яке включає вправи на розв'язання проблем, тренування в аналізі ситуацій і знаходженні інноваційних рішень, сприяє розвитку здатності до нестандартного мислення.

Окрім того, розширення знань у різних галузях дозволяє працівникам використовувати міждисциплінарний підхід до вирішення проблем. Це дає змогу не тільки застосовувати вже відомі методи, а й адаптувати їх до нових умов, знаходити нові рішення для старих проблем, що є основою для розвитку творчого потенціалу.

Навчання та розвиток також мають важливий вплив на мотивацію працівників. Коли підприємство інвестує в професійний розвиток своїх співробітників, це не лише підвищує їхню кваліфікацію, але й демонструє, що організація цінує і підтримує їхнє зростання. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, що, у свою чергу, стимулює їх до більшої ініціативності та творчості.

Можливість здобувати нові знання та навички, а також перспективи кар'єрного росту, що відкриваються завдяки навчанню, мотивують працівників до активної участі в інноваційних процесах. Працівники, які відчують, що їхній розвиток підтримується, мають більшу зацікавленість у прояві творчих здібностей. [39]

Навчання також сприяє створенню організаційного середовища, яке підтримує творчість. Коли підприємство активно інвестує в розвиток своїх

працівників, воно формує культуру безперервного вдосконалення, в якій працівники відчують, що їхній розвиток є важливим елементом успіху організації. Така культура стимулює не лише професійний розвиток, але й сприяє прояву творчих здібностей, адже працівники бачать, що організація готова підтримувати їхні ідеї та ініціативи.

У цьому контексті навчання стає не лише інструментом для підвищення кваліфікації, але й важливим елементом створення середовища, в якому творчість і інновації стають невід'ємною частиною повсякденної діяльності.

Навчання також має важливий вплив на розвиток лідерських якостей і управлінських навичок, що є необхідними для ефективного управління творчим потенціалом працівників. Лідери, які мають розвинуті навички в галузі креативного мислення, здатні створювати умови для прояву творчості у своїх командах. Вони можуть мотивувати працівників до генерації нових ідей, забезпечувати підтримку ініціатив і створювати середовище, яке сприяє інноваціям.

Крім того, навчання в галузі управління проектами та інноваціями дозволяє лідерам ефективно впроваджувати нові ідеї в організацію, створюючи тим самим можливості для розвитку творчого потенціалу працівників.

Навчання та розвиток є важливими чинниками, які безпосередньо впливають на розвиток творчого потенціалу працівників підприємства. Вони створюють умови для розвитку креативних та аналітичних здібностей, підвищують мотивацію, сприяють формуванню організаційної культури, яка підтримує інновації, а також допомагають у розвитку лідерських та управлінських навичок. Таким чином, інвестиції в навчання та розвиток працівників не лише підвищують їхню кваліфікацію, але й стимулюють їх до прояву творчості, що є важливим фактором для інноваційного розвитку підприємства.

Технологічна підтримка є важливим чинником, що безпосередньо впливає на розвиток творчого потенціалу працівників підприємства. В умовах

сучасного бізнес-середовища, де інновації та швидкість реагування на зміни є ключовими факторами конкурентоспроможності, технології стають основою для реалізації творчих ідей, підвищення ефективності та забезпечення можливостей для інновацій. Технологічна підтримка не лише сприяє покращенню операційної діяльності, але й створює умови для розвитку креативності та творчого мислення працівників.

Одним із головних аспектів технологічної підтримки є забезпечення працівників доступом до необхідної інформації та знань, що є важливими для розвитку творчого потенціалу. Сучасні інформаційні технології, такі як бази даних, хмарні сервіси та системи управління знаннями, дозволяють працівникам швидко знаходити потрібну інформацію, аналізувати великі обсяги даних та використовувати їх для генерації нових ідей. Це значно спрощує процеси прийняття рішень та стимулює креативність, оскільки працівники можуть швидко отримувати актуальні дані та використовувати їх для розробки інноваційних рішень.

Технології дозволяють автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що звільняє час працівників для більш творчої діяльності. Замість того, щоб витрачати час на виконання монотонних операцій, працівники можуть зосередитися на вирішенні складних проблем, генерації нових ідей і вдосконаленні процесів. Наприклад, автоматизація обробки даних або використання програмного забезпечення для планування та управління проектами дає змогу працівникам зосередитися на стратегічних аспектах роботи, таких як розробка нових продуктів чи послуг, що є основою для творчого потенціалу.

Технологічна підтримка також створює можливості для ефективної колаборації та командної роботи, що є важливим чинником для розвитку творчого потенціалу. Інструменти для спільної роботи, такі як платформи для обміну ідеями, відеоконференції та системи управління проектами, дозволяють працівникам працювати разом, незалежно від їхнього фізичного розташування. Це забезпечує ефективний обмін ідеями, швидке вирішення

проблем та стимулює інновації. У таких умовах творчий потенціал кожного працівника може бути використаний на повну силу, оскільки співпраця дозволяє об'єднати різноманітні погляди та досвід для досягнення спільних цілей.

Сучасні технології також надають можливість використовувати потужні аналітичні інструменти, які дозволяють працівникам отримувати глибоке розуміння процесів і тенденцій, що відбуваються в організації та на ринку. Використання програмного забезпечення для аналізу даних, штучного інтелекту та машинного навчання допомагає виявляти нові можливості для інновацій, оптимізації процесів і розвитку нових продуктів. Це дозволяє працівникам не лише ефективно вирішувати поточні завдання, але й знаходити нові підходи та ідеї для покращення діяльності підприємства.

Технології також сприяють створенню платформ для інновацій, де працівники можуть ділитися своїми ідеями, отримувати зворотний зв'язок та працювати над їх реалізацією. Це можуть бути внутрішні інноваційні платформи або програми для збору ідей, які стимулюють працівників до генерації нових рішень. Такі платформи забезпечують відкритість та доступність ідей, що дозволяє організації швидше виявляти потенційно успішні інновації та впроваджувати їх у роботу.

Сучасні технології дозволяють підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін. Це дає працівникам можливість швидко реагувати на зміни в умовах ринку або в технологічному середовищі, що стимулює їх до пошуку нових рішень та ідей. Технологічна підтримка дозволяє працівникам не лише швидко адаптуватися до нових умов, але й ініціювати зміни, що сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу.

Технологічна підтримка є важливим фактором, що безпосередньо впливає на розвиток творчого потенціалу працівників підприємства. Вона створює умови для ефективної роботи, полегшує доступ до інформації та знань, автоматизує рутинні процеси, сприяє колаборації та командній роботі, а також стимулює інновації. Використання сучасних технологій дозволяє

працівникам зосередитися на творчих завданнях, генерувати нові ідеї та швидко реалізовувати їх, що в свою чергу сприяє розвитку інновацій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства є складним і багатогранним процесом, який передбачає виконання низки функцій, спрямованих на стимулювання творчості, інноваційності та ініціативності серед співробітників. Ці функції охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінку, кожна з яких має важливе значення для забезпечення ефективного використання творчих здібностей працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

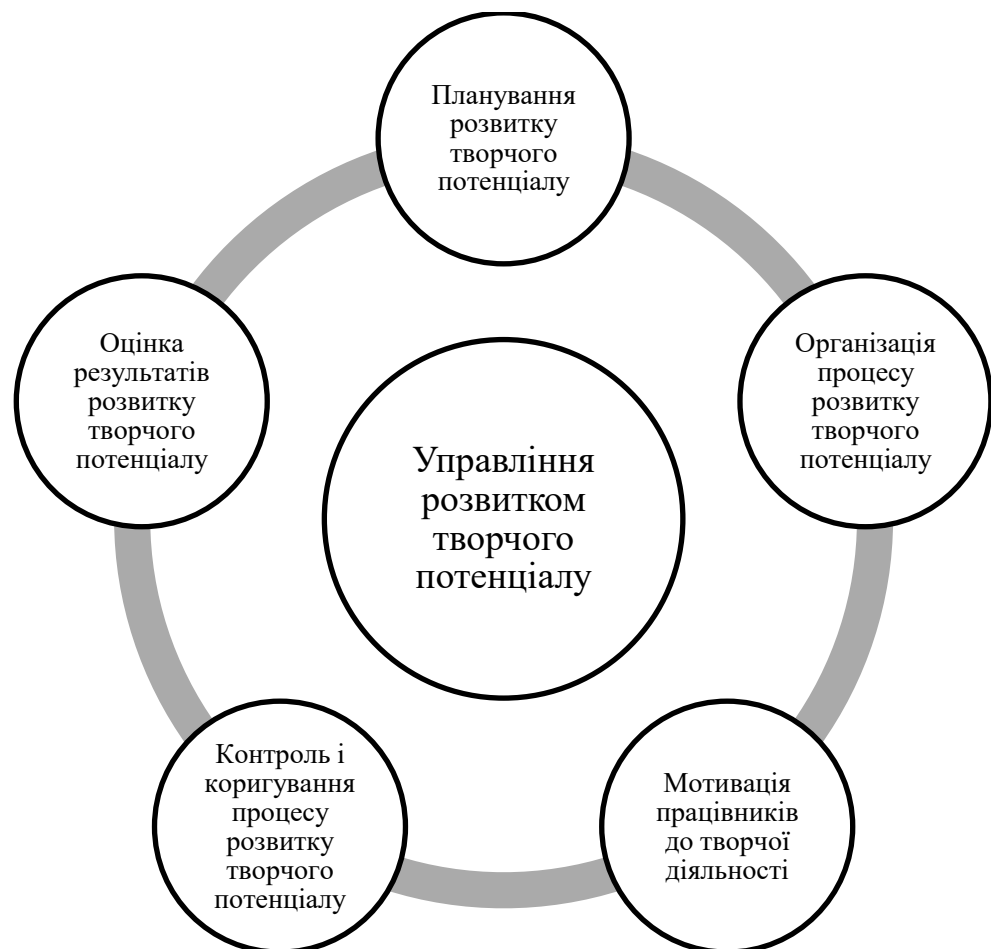


Рис. 1.3. Функції управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства. Розроблено автором.

1. Планування розвитку творчого потенціалу

Перша функція управління розвитком творчого потенціалу полягає в плануванні, яке включає визначення стратегічних цілей та завдань, що

стосуються розвитку творчих здібностей працівників. На цьому етапі керівництво підприємства повинно оцінити поточний рівень творчого потенціалу своїх працівників, визначити необхідні ресурси для розвитку творчості та розробити програму розвитку, яка включає навчання, тренінги, участь у інноваційних проектах та створення умов для виявлення нових ідей. Планування також передбачає визначення конкретних інструментів і методів, що сприятимуть розвитку творчого потенціалу, таких як проведення мозкових штурмів, впровадження інноваційних платформ для обміну ідеями або створення крос-функціональних команд для розв'язання складних задач.

2. Організація процесу розвитку творчого потенціалу

Організація є наступною функцією управління, яка включає створення умов для реалізації планів щодо розвитку творчого потенціалу працівників. Це передбачає розробку і впровадження системи, що стимулює творчість, зокрема, через формування сприятливого середовища для інновацій. Організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити максимальну взаємодію між працівниками різних підрозділів, що сприяє крос-функціональній співпраці та обміну ідеями. Крім того, необхідно створити умови для безперервного навчання та розвитку, організовувати тренінги, семінари та інші заходи, що сприяють розвитку креативних здібностей працівників. Важливим аспектом організації є також забезпечення технологічної підтримки, яка дозволяє працівникам легко доступати до необхідних інструментів і ресурсів для творчої роботи.

3. Мотивація працівників до творчої діяльності

Мотивація є однією з ключових функцій управління розвитком творчого потенціалу, оскільки вона стимулює працівників до активної участі в процесах, що вимагають творчого підходу. Мотивація може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Матеріальна мотивація включає премії, бонуси та інші фінансові винагороди за інноваційні досягнення та креативні рішення, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. Нематеріальна мотивація, в свою чергу, включає визнання досягнень,

можливості для кар'єрного зростання, створення сприятливого психологічного клімату, який заохочує працівників до прояву ініціативи та генерації нових ідей.

Забезпечення належної мотивації є необхідним для того, щоб працівники не лише виконували свої основні обов'язки, але й активно шукали нові можливості для покращення процесів і продуктів, що є основою для розвитку творчого потенціалу.

4. Контроль і коригування процесу розвитку творчого потенціалу

Функція контролю передбачає постійний моніторинг процесу розвитку творчого потенціалу працівників. Це включає оцінку ефективності заходів, спрямованих на стимулювання творчості, а також виявлення можливих проблем і бар'єрів, які можуть заважати реалізації творчого потенціалу. Контроль може здійснюватися через аналіз результатів інноваційних проєктів, оцінку рівня участі працівників у творчих ініціативах, а також через зворотний зв'язок від самих працівників.

На основі отриманих даних керівництво може коригувати стратегії та методи розвитку творчого потенціалу, вдосконалюючи підходи до мотивації, навчання та організації роботи. Це дозволяє забезпечити безперервний розвиток творчого потенціалу працівників і адаптувати стратегії управління до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

5. Оцінка результатів розвитку творчого потенціалу

Оцінка є завершальною функцією управління розвитком творчого потенціалу працівників. Вона включає визначення ефективності заходів, спрямованих на розвиток творчості, та оцінку їхнього впливу на загальні результати діяльності підприємства. Оцінка може здійснюватися через різні методи, такі як аналіз інноваційних досягнень, вимірювання продуктивності, аналіз рівня задоволеності працівників, а також через відстеження впровадження нових ідей у виробничі процеси.

Ця функція дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в процесі розвитку творчого потенціалу та прийняти обґрунтовані рішення щодо

подальших кроків у цьому напрямку. Оцінка результатів є важливим етапом, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок, який необхідний для удосконалення стратегії управління творчим потенціалом.

Управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства є багатогранним і комплексним процесом, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінку. Кожна з цих функцій сприяє створенню умов для прояву творчих здібностей працівників, забезпечуючи підприємству можливість використовувати інноваційний потенціал своїх співробітників для досягнення стратегічних цілей. Системний підхід до управління творчим потенціалом дозволяє ефективно інтегрувати інновації в діяльність підприємства, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методи оцінки творчого потенціалу працівників підприємства

Оцінка творчого потенціалу працівників підприємства передбачає процес визначення здатності співробітників генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми нестандартним способом, а також адаптуватися до змінних умов. Творчий потенціал можна розглядати як сукупність інтелектуальних, психологічних і емоційних характеристик, які дозволяють працівникам ефективно вирішувати завдання, що вимагають креативного підходу. Оцінка цього потенціалу дає змогу виявити сильні сторони працівників, визначити їхні слабкі місця і створити умови для подальшого розвитку.

Важливо зазначити, що оцінка творчого потенціалу не обмежується лише вимірюванням рівня інтелектуальних здібностей або креативності. Вона також включає оцінку таких характеристик, як здатність до співпраці,

готовність до ризику, рівень мотивації та емоційної стійкості, які суттєво впливають на здатність працівника до інноваційної діяльності.

Існує кілька методів, які можуть бути використані для оцінки творчого потенціалу працівників. Вибір методу залежить від специфіки підприємства, його стратегічних цілей, а також від того, які аспекти творчого потенціалу необхідно оцінити. Основні методи оцінки включають:

Тестування та психометричні методи

Одним із найбільш поширених методів є використання тестів, що дозволяють виміряти креативність, інтелектуальні здібності, здатність до вирішення проблем та інші аспекти творчого потенціалу. Наприклад, тести на асоціативне мислення, тест Торренса на креативність або інші психометричні інструменти можуть дати чітке уявлення про рівень творчих здібностей працівника.

Тестування та психометричні методи є одними з найпоширеніших і найефективніших інструментів для оцінки творчого потенціалу працівників. Ці методи дозволяють виміряти різні аспекти когнітивних, психологічних та емоційних характеристик, які визначають здатність працівника до креативної діяльності. Вони забезпечують об'єктивність і стандартизацію процесу оцінки, що є важливим для формулювання стратегій розвитку творчого потенціалу на підприємстві.

Психометрія — це наука, що займається вимірюванням психологічних характеристик людини, таких як інтелект, особистісні риси, емоційна стабільність, мотивація, креативність тощо. Психометричні методи оцінки базуються на використанні стандартизованих тестів, що дозволяють зібрати кількісні дані про різні аспекти особистості та когнітивних здібностей працівника.

Психометричні інструменти дають змогу отримати достовірну інформацію про здатність працівника до творчої діяльності, його інтелектуальний потенціал, здатність до нестандартного мислення та інші характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність його роботи в

умовах змін та інновацій. Вони можуть бути використані на різних етапах оцінки: при відборі персоналу, під час навчання та розвитку, а також для моніторингу прогресу у розвитку творчих здібностей.

Типи психометричних тестів для оцінки творчого потенціалу

Існує кілька типів психометричних тестів, що можуть бути використані для оцінки творчого потенціалу працівників підприємства. Кожен з них має свої особливості та призначення, залежно від того, які аспекти творчості необхідно оцінити.

Тести на креативність

Тести на креативність є основним інструментом для вимірювання здатності до генерування нових ідей, нестандартного підходу до вирішення проблем і здатності до інновацій. Одним з найвідоміших таких тестів є Тест Торренса на креативність, який оцінює різні аспекти творчості, зокрема гнучкість, оригінальність, деталізацію та розширення ідей. Тест включає завдання, що вимагають від респондента генерувати різні варіанти рішень або ідей для заданої проблеми.

Іншим прикладом є Тест на асоціативне мислення, який оцінює здатність людини знаходити зв'язки між, здавалося б, несумісними або незв'язаними ідеями, що є важливою характеристикою творчого потенціалу. Цей тест дозволяє виявити, наскільки легко працівник може виходити за межі звичних схем мислення і знаходити нові підходи до вирішення завдань.

Інтелектуальні тести

Інтелектуальні тести оцінюють загальний рівень когнітивних здібностей працівника, що включає логічне мислення, здатність до аналізу та синтезу інформації, швидкість реакції на нові ситуації. Хоча інтелект сам по собі не є єдиним визначальним фактором для творчості, високий рівень інтелекту може суттєво сприяти розвитку креативних здібностей.

Одним із таких тестів є Стандартний тест IQ, який вимірює здатність до абстрактного мислення, логічного мислення, здатність до вирішення задач, що вимагають творчого підходу. Однак важливо зазначити, що IQ не є прямим

показником творчості, але може бути корисним для оцінки когнітивних здібностей, які можуть підтримувати креативний процес.

Тести на особистісні риси

Особистісні тести спрямовані на оцінку рис характеру, які можуть впливати на творчий потенціал. Наприклад, Тест на відкритість до досвіду, який є частиною більш загальних тестів особистості, таких як Тест Биг-Файв, оцінює схильність людини до нових ідей, гнучкість у мисленні, готовність до ризику та експериментів. Високий рівень відкритості до нових досвідів є важливою характеристикою для розвитку творчого потенціалу, оскільки люди з високим рівнем цієї риси мають більшу схильність до нестандартного мислення та пошуку нових рішень.

Завдання на вирішення проблем

Тести на вирішення проблем оцінюють здатність працівника шукати нестандартні рішення в умовах обмежених ресурсів або складних ситуацій. Завдання можуть бути як вербальними, так і візуальними, і передбачають необхідність генерувати кілька можливих варіантів вирішення поставленої задачі. Цей тип тестів дозволяє оцінити здатність працівника до креативного підходу у вирішенні проблем, що виникають у процесі роботи.

Переваги психометричних методів

Об'єктивність. Психометричні методи дозволяють отримати стандартизовані, об'єктивні дані, що значно знижує вплив суб'єктивних оцінок. Оскільки тести проводяться за чіткими правилами, результати оцінки є порівнянними і відтворюваними.

Широкий спектр вимірюваних характеристик. За допомогою психометричних тестів можна оцінити не лише рівень творчих здібностей, а й інші аспекти, які впливають на ефективність творчої діяльності, такі як інтелектуальні здібності, емоційна стабільність, мотивація та особистісні риси.

Підвищення точності оцінки. Використання психометричних тестів дозволяє отримати більш точні і детальні результати, ніж при традиційних методах оцінки, таких як інтерв'ю чи оцінка через 360 градусів.

Недоліки психометричних методів

Обмеження в контексті

Психометричні тести не завжди можуть повністю відображати реальні умови роботи працівника, оскільки вони проводяться в контрольованих умовах, що може не враховувати всі аспекти його діяльності на робочому місці.

Потрібна кваліфікація для проведення тестів. Для того, щоб результати психометричних тестів були достовірними та коректними, їх проведення і інтерпретація потребують спеціальних знань та кваліфікації. Некоректне використання тестів може призвести до помилкових висновків.

Можливість маніпуляцій. У деяких випадках працівники можуть спробувати маніпулювати результатами тестів, наприклад, намагаючись показати себе в кращому світлі або, навпаки, занижуючи свої здібності.

Тестування та психометричні методи є потужними інструментами для оцінки творчого потенціалу працівників підприємства. Вони дозволяють отримати об'єктивні та надійні дані про різні аспекти творчих здібностей, інтелектуальних характеристик та особистісних рис, що впливають на ефективність креативної діяльності. Однак для досягнення максимального ефекту ці методи повинні бути використані в поєднанні з іншими інструментами оцінки, що дозволяє створити комплексну картину творчого потенціалу працівника і сприяє його подальшому розвитку.

Аналіз результатів роботи. Оцінка творчого потенціалу може здійснюватися через аналіз результатів діяльності працівників. Це можуть бути інноваційні рішення, нові ідеї, які були реалізовані, або проекти, що демонструють нестандартний підхід до вирішення проблем. Такий метод дозволяє оцінити реальний вклад працівника в інноваційний процес організації.

Аналіз результатів діяльності працівників є важливим інструментом для оцінки творчого потенціалу в організації. Цей метод дозволяє не тільки оцінити ефективність виконання завдань, а й виявити рівень інноваційності та креативності працівників, їх здатність до нестандартного мислення та вирішення проблем. Оцінка результатів діяльності є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє отримати практичні дані про те, як працівники застосовують свої творчі здібності в реальних умовах роботи.

Аналіз результатів діяльності працівників є процесом оцінки їхніх досягнень і внеску в загальний успіх організації. Цей процес включає кілька етапів, починаючи від збору даних і закінчуючи інтерпретацією результатів. Важливо, що такий аналіз не обмежується лише вимірюванням кількості виконаних завдань чи досягнутих цілей. Для оцінки творчого потенціалу необхідно звертати увагу на інші, більш гнучкі критерії, такі як новизна ідей, здатність до інновацій, вирішення проблем у складних ситуаціях, а також здатність до адаптації та генерації нових рішень.

Етапи аналізу результатів діяльності працівників

Першим етапом є визначення критеріїв для оцінки результатів діяльності працівників. Це можуть бути як кількісні, так і якісні показники. Кількісні критерії включають виконання планових завдань, досягнення фінансових або виробничих показників, кількість реалізованих проектів тощо. Якісні критерії, у свою чергу, оцінюють інноваційний підхід до виконання завдань, новизну ідей, креативність у вирішенні проблем.

Для оцінки творчого потенціалу важливо враховувати такі аспекти, як здатність до генерування нових ідей, ефективність впровадження інновацій, участь у розробці нових продуктів чи послуг, а також здатність працівника адаптуватися до змін і швидко реагувати на нові виклики.

Другим етапом є збір даних про результати діяльності працівників. Це може включати як формальні показники (наприклад, звіти про виконання плану, фінансові звіти, кількість завершених проектів), так і неформальні дані,

які можна отримати через спостереження або зворотний зв'язок від колег і керівників. Важливо враховувати, що зібрані дані повинні бути різноманітними і охоплювати різні аспекти роботи працівника, а не лише кількісні показники.

Після збору даних наступним етапом є їх аналіз. Це може бути як кількісний, так і якісний аналіз. Кількісний аналіз дозволяє порівняти досягнення працівників із встановленими стандартами або планами, а якісний — виявити творчі аспекти їхньої діяльності. Наприклад, можна порівняти, наскільки ідеї працівника були новаторськими, як вони вплинули на процеси в організації, чи здатні вони були вирішити складні проблеми.

Аналіз також включає вивчення того, як працівник взаємодіє з колегами, чи проявляє він ініціативу в роботі, чи здатний він пропонувати нові рішення. Важливим є також оцінка здатності до самоорганізації та здатності працювати в умовах невизначеності, що є важливими характеристиками для творчої діяльності.

Інтерпретація результатів є критичним етапом аналізу. Після того як дані були зібрані та проаналізовані, необхідно зробити висновки щодо рівня творчого потенціалу працівника. Це може включати оцінку його здатності до інновацій, здатності до пошуку нових рішень, а також впливу його творчих ідей на результативність організації. Важливо також враховувати, чи має працівник потенціал для подальшого розвитку своїх творчих здібностей і чи потребує він додаткової підтримки або навчання.

На основі результатів аналізу діяльності працівника слід надати зворотний зв'язок. Це може бути як позитивний зворотний зв'язок, що підкреслює досягнення і успіхи працівника, так і конструктивна критика, яка допомагає йому зрозуміти свої слабкі сторони і можливості для розвитку. Важливо, щоб зворотний зв'язок був конкретним і орієнтованим на подальший розвиток працівника.

Розробка рекомендацій є важливою частиною процесу оцінки творчого потенціалу. Це можуть бути рекомендації щодо розвитку певних аспектів

творчості, участі в нових проектах, отримання додаткового навчання або підтримки для реалізації інноваційних ідей.

Переваги аналізу результатів діяльності працівників

Практична орієнтація

Однією з головних переваг аналізу результатів діяльності є те, що він дозволяє оцінити творчий потенціал працівників у реальних умовах роботи. Це дає можливість побачити, як працівники застосовують свої творчі здібності для досягнення конкретних цілей і результатів.

Об'єктивність

Аналіз результатів діяльності дозволяє зібрати конкретні дані, що базуються на фактах, а не на суб'єктивних оцінках. Це забезпечує більш об'єктивну оцінку творчого потенціалу працівників.

Можливість моніторингу розвитку

Регулярний аналіз результатів діяльності дозволяє відслідковувати прогрес працівників у розвитку їх творчих здібностей, виявляти тренди та коригувати стратегії розвитку персоналу.

Недоліки аналізу результатів діяльності працівників

Оцінка може бути обмежена лише видимими результатами

Аналіз результатів діяльності часто фокусується на видимих і вимірюваних досягненнях, таких як виконання завдань або досягнення фінансових показників. Це може не повністю відображати всі аспекти творчого потенціалу, такі як здатність до генерування нових ідей або нестандартних рішень.

Не завжди враховуються зовнішні фактори

Результати діяльності працівників можуть залежати від різних зовнішніх факторів, таких як зміни в організаційній структурі, зміни на ринку або зовнішні економічні умови. Іноді ці фактори можуть впливати на досягнення результатів, і їх слід враховувати при оцінці творчого потенціалу.

Аналіз результатів діяльності працівників є важливим інструментом для оцінки творчого потенціалу в організації. Цей метод дозволяє не тільки

виміряти ефективність роботи, а й виявити рівень інноваційності та здатність працівників до нестандартного мислення. Він забезпечує об'єктивність і практичну орієнтацію в процесі оцінки творчих здібностей, що дозволяє організаціям ефективно використовувати потенціал своїх працівників для досягнення стратегічних цілей.

Інтерв'ю та бесіди

Інтерв'ю з працівниками можуть допомогти виявити їхнє ставлення до творчої діяльності, готовність до експериментів, здатність до нестандартного мислення. Під час бесіди можна оцінити, наскільки працівник готовий до змін, чи є в нього бажання вносити нововведення в роботу, а також наскільки він здатний до саморозвитку і самокорекції.

Оцінка через 360 градусів

Метод оцінки через 360 градусів передбачає збір зворотного зв'язку від колег, керівників і підлеглих працівника. Це дозволяє отримати об'єктивну картину про його творчі здібності, здатність до командної роботи, а також про його вплив на колектив та організацію в цілому.

Спостереження за поведінкою працівників

Спостереження за поведінкою працівників у реальних робочих умовах є ще одним методом оцінки творчого потенціалу. Це дозволяє оцінити, як працівник реагує на складні ситуації, чи готовий він пропонувати нові ідеї та підходи, як він працює в команді, і наскільки активно бере участь у пошуку рішень.

Оцінка творчого потенціалу не може бути повною без врахування ряду чинників, які впливають на здатність працівників до креативної діяльності. До основних з них відносяться:

Високий рівень освіти та спеціалізовані професійні навички можуть значною мірою сприяти розвитку творчого потенціалу. Освічені працівники з широким колом знань здатні підходити до вирішення проблем з різних точок зору, що сприяє генерації нових ідей.

Мотивація є одним із головних факторів, що впливають на творчий потенціал. Працівники, які мають високий рівень внутрішньої мотивації, готові проявляти ініціативу та шукати нові підходи до виконання завдань. Вони прагнуть досягти успіху не лише заради фінансових винагород, а й через самореалізацію та бажання досягти високих результатів у своїй діяльності.

Організаційна культура відіграє важливу роль у розвитку творчого потенціалу. Культура, що підтримує інновації, відкрита для нових ідей і сприяє розвитку ініціативи серед працівників, стимулює їх до креативної діяльності. Важливо, щоб працівники відчували підтримку своїх ідей і були заохочені до пошуку нових рішень.

Лідери підприємства повинні створювати умови для розвитку творчого потенціалу своїх працівників. Це включає не лише надання ресурсів для реалізації інновацій, але й створення атмосфери, в якій працівники відчують себе вільно для експериментів і творчих пошуків.

Сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку творчого потенціалу працівників. Використання інноваційних інструментів, програмного забезпечення для обробки даних або платформ для колаборації дозволяє працівникам зосередитися на творчих аспектах роботи, а не витрачати час на рутинні завдання.

Оцінка творчого потенціалу працівників є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть забезпечити інноваційний розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність. Вона дозволяє не лише визначити рівень креативних здібностей співробітників, але й створити умови для їхнього розвитку та ефективного використання в інноваційних процесах організації. Застосування різних методів оцінки, таких як тестування, інтерв'ю, аналіз результатів роботи, а також врахування факторів, що впливають на творчість, дозволяє підприємствам створити ефективну стратегію управління творчим потенціалом, що забезпечить їхній успіх у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «БЕТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства на прикладі ТОВ «БЕТА»

Підприємство «БЕТА», яке є Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), спеціалізується у сфері телекомунікацій. Розташоване воно за адресою: м. Київ, вулиця Антонова, будинок 5, офіс 714, а його керівником є Мітусов В. О. Основна діяльність підприємства полягає у проведенні технічних випробувань та досліджень у сфері телекомунікацій.

Структурно підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що базується на колективній формі власності. Управлінням діяльністю підприємства керує його засновник – генеральний директор та рада ТОВ. Статут підприємства затверджено засновниками та зареєстровано місцевими органами влади. Він надає ТОВ право на використання власної печатки та відкриття розрахункового рахунку у банку.

Окрім того, функціонування ТОВ «БЕТА» ґрунтується на установчому договорі, який є договором між засновниками щодо створення юридичної особи. В установчому договорі визначаються умови створення юридичної особи, умови передачі майна та участі в діяльності, а також розподіл прибутку і збитків між учасниками та управління діяльністю юридичної особи.

Рішення про створення нового підприємства зазвичай приймається власником капіталу. Першочерговою потребою на початковому етапі є залучення капіталу для будівництва та організації підприємства, закупівлі необхідних сировини, матеріалів, обладнання та найму персоналу.

Статутний капітал підприємства формується на основі первинних капіталовкладень, спрямованих на вищезгадані цілі. Його збільшення може відбуватися за рахунок нагромадженого прибутку, що залишається на

підприємстві для подальшого розвитку виробництва, або, в окремих випадках, за рахунок коштів, отриманих від бюджету.

Також, підприємство може залучати кошти через випуск та продаж акцій та інших цінних паперів, а також шляхом отримання кредитів, які погашаються за рахунок майбутнього прибутку. За додаткові кошти можна продати надлишкове майно.

Питання про розподіл чистого прибутку вирішується на зборах учасників. Частина прибутку може бути спрямована на виробничий та соціальний розвиток, а також на виплату відсотків за облігаціями. Також вирішується питання про формування резервного та спеціальних фондів.

Рада засновників приймає рішення про розподіл прибутку, враховуючи фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність його продукції та перспективи розвитку.

Директор ТОВ «БЕТА» спільно з його засновниками має власність на статутний капітал підприємства. Рада засновників приймає рішення про розподіл чистого прибутку. За рахунок приваблення додаткових фінансових ресурсів, підприємство збільшує свої основні та оборотні кошти, розширює виробництво, покращує якість продукції та збільшує свій дохід.

Основні напрямки діяльності підприємства:

- Технічні випробування та дослідження: Ця галузь займається перевіркою і випробуванням технічних систем, продуктів та матеріалів з метою забезпечення їх відповідності стандартам та вимогам.
- Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності: Це включає консультації з питань бізнесу, а також розробку стратегій і методів оптимізації економічних процесів.
- Ремонт обладнання зв'язку: Команда спеціалістів забезпечує якісний ремонт і обслуговування зв'язкового обладнання для забезпечення безперебійної роботи.

- Консультування з питань комерційної діяльності й керування: Цей напрямок включає консультації з різних аспектів бізнесу, включаючи стратегічне планування, маркетинг, фінанси та управління.
- Дослідження і розробка у сфері технічних наук: Група науковців та інженерів працює над новими технологіями та інноваціями для покращення якості продукції та процесів.
- Технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування: Спеціалізована команда забезпечує технічне обслуговування та ремонт електронного та оптичного обладнання для забезпечення безперебійної роботи та продуктивності.

Основними видами робіт підприємства є:

- Роботи з науково-технічної діяльності: Ця галузь включає розроблення нормативних документів, інструкцій та стандартів, які визначають вимоги до якості, безпеки та ефективності продукції. Ці роботи спрямовані на створення бази для розробки, виробництва та експлуатації продукції з високими технічними та якісними характеристиками.
- Проведення робіт з оцінювання відповідності продукції вимогам нормативних документів: Ця діяльність передбачає аналіз продукції на відповідність нормативам та вимогам, встановленим в чинних законодавчих та нормативних актах України. Це важлива процедура для забезпечення якості та безпеки виробів, що випускаються на ринок.
- Проведення робіт з сертифікації: Цей процес включає отримання офіційного документа - сертифіката, який підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам. Сертифікація є важливим етапом в процесі введення продукції на ринок, оскільки вона підтверджує її високу якість та безпеку для споживачів.

Ці види робіт дозволяють підприємству забезпечувати якість, безпеку та відповідність продукції всім вимогам та стандартам, що є важливим для підтримки його конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб клієнтів.

Діяльність з оцінювання відповідності і проведення робіт з сертифікації здійснюється згідно сфери акредитації.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

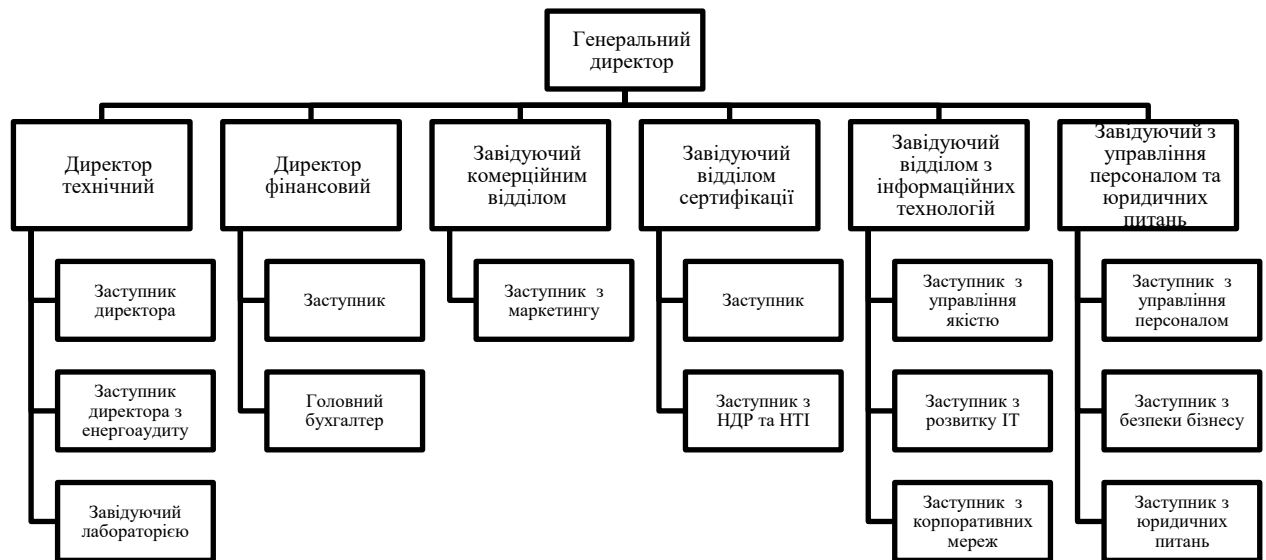


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БЕТА».

Джерело: внутрішня інформація ТОВ «БЕТА».

Робочий колектив підприємства. У ТОВ «БЕТА» працює 46 осіб. Згідно з положеннями статті 63 Господарського кодексу України та вимогами Європейської комісії, компанія належить до категорії "малі та середні підприємства".

Основні структурні підрозділи підприємства включають:

Відділ сертифікації систем управління якістю. Цей підрозділ відповідає за впровадження та підтримку систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001). Він здійснює контроль за процесами та процедурами управління якістю, забезпечуючи їх відповідність встановленим вимогам.

Орган сертифікації продукції. Цей орган проводить сертифікацію продукції, перевіряючи її відповідність встановленим стандартам та вимогам. Він оцінює технічні характеристики, безпеку та якість продукції перед її виходом на ринок.

Бухгалтерія. Підрозділ відповідає за ведення фінансової та бухгалтерської документації підприємства, здійснює контроль за фінансовими операціями, складає звітність та веде облік фінансових ресурсів.

Випробувальна лабораторія. Лабораторія проводить технічні випробування та дослідження продукції, визначаючи її якість, надійність та відповідність встановленим стандартам. Вона оцінює технічні характеристики продукції та надає об'єктивну інформацію про її властивості.

Ці підрозділи працюють разом для забезпечення високої якості продукції, відповідності стандартам і вимогам, а також ефективного управління ресурсами підприємства.

На базі ТОВ «БЕТА». створено спеціалізований орган з сертифікації та випробувальна лабораторія.

Орган з сертифікації (ОС) і випробувальна лабораторія (ВЛ) акредитовані в Національному агентстві з акредитації України.

Орган сертифікації в ТОВ «БЕТА» виконує важливу роль у забезпеченні відповідності продукції підприємства встановленим стандартам та вимогам, що є ключовим елементом для підтримки високої якості та конкурентоспроможності на ринку. Його функції охоплюють ряд завдань, спрямованих на підтвердження відповідності продукції нормативним вимогам, технічним характеристикам та стандартам безпеки. Основні функції органу сертифікації підприємства можна розглядати в кількох аспектах:

1. Проведення сертифікації продукції

Перша й основна функція органу сертифікації — це проведення сертифікації продукції, що включає в себе перевірку її відповідності вимогам національних і міжнародних стандартів. Процес сертифікації передбачає оцінку продукції на відповідність технічним характеристикам, вимогам

безпеки та якості. Це включає перевірку матеріалів, технологічних процесів, а також кінцевого продукту. Здійснення сертифікації дозволяє не лише підтвердити відповідність продукції, а й забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

2. Оцінка технічних характеристик продукції

Орган сертифікації здійснює глибоке дослідження технічних характеристик продукції, що включає в себе визначення її надійності, функціональності та відповідності технічним вимогам. Цей процес є важливим для забезпечення безпеки продукції та її здатності виконувати заявлені функції. Оцінка технічних характеристик здійснюється на основі встановлених стандартів, а також на підставі результатів випробувань, які проводяться у відповідних лабораторіях.

3. Контроль за відповідністю вимогам безпеки

Ще однією важливою функцією органу сертифікації є контроль за відповідністю продукції вимогам безпеки. Це включає перевірку продукції на відповідність стандартам безпеки, що регулюють використання матеріалів, технологічні процеси та експлуатацію готової продукції. Безпека продукції є критичним фактором для забезпечення довіри споживачів та запобігання можливим негативним наслідкам для здоров'я або навколишнього середовища.

4. Підготовка та оформлення сертифікаційної документації

Після проведення сертифікації орган сертифікації готує необхідну сертифікаційну документацію, яка підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам. Це включає оформлення сертифікатів відповідності, які є офіційним документом, що засвідчує якість і безпеку продукції. Сертифікаційні документи є важливими для подальшого введення продукції на ринок і можуть бути використані для отримання дозволів на продаж або сертифікації на міжнародному рівні.

5. Нагляд за виробничим процесом

Орган сертифікації також виконує функцію моніторингу та нагляду за процесами виробництва продукції. Це дозволяє забезпечити постійну

відповідність продукції встановленим стандартам і вимогам протягом усього виробничого циклу. Регулярний нагляд та аудит виробничих процесів є важливими для підтримки високих стандартів якості та безпеки продукції на кожному етапі її виготовлення.

6. Підтримка та консультації для підприємства

Орган сертифікації також надає консультації та підтримку підприємству щодо вимог сертифікації, нормативних актів і стандартів. Це включає надання рекомендацій щодо вдосконалення виробничих процесів, покращення якості продукції та досягнення відповідності міжнародним вимогам. Такі консультації сприяють не лише успішній сертифікації, але й постійному вдосконаленню діяльності підприємства.

7. Оцінка результатів сертифікації та внесення коректив

Після завершення сертифікації орган сертифікації здійснює аналіз результатів перевірки продукції та, у разі необхідності, надає рекомендації щодо внесення коректив у виробничі процеси чи складові продукції. Це дозволяє підприємству коригувати свою діяльність і забезпечувати відповідність продукції стандартам, що змінюються з часом.

Орган сертифікації ТОВ «БЕТА» виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення високої якості та безпеки продукції підприємства. Від проведення сертифікації до надання консультацій і підтримки, цей орган є важливим елементом у системі управління якістю, що допомагає підприємству відповідати вимогам ринку та підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки ефективній роботі органу сертифікації ТОВ «БЕТА» може забезпечити стабільний розвиток та високу якість своєї продукції.

В процесі виробничої діяльності ТОВ "БЕТА" взаємодіє з різними суб'єктами та організаціями, що мають важливе значення для його функціонування та розвитку. Серед них можуть бути.

Постачальники. ТОВ "БЕТА" співпрацює з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих та іншого обладнання, необхідного для

виробництва продукції. Ефективне управління постачанням і партнерство з надійними постачальниками дозволяє забезпечити стабільність виробництва та якість готової продукції.

Клієнти. Взаємодія з клієнтами є ключовою для успіху будь-якого підприємства. ТОВ "БЕТА" спілкується зі своїми клієнтами для з'ясування їхніх потреб, вимог та очікувань, а також для надання консультацій, підтримки та післяпродажного обслуговування.

Конкуренти. Аналіз діяльності конкурентів допомагає ТОВ "БЕТА" зберігати конкурентну перевагу, реагувати на зміни в ринкових умовах та вдосконалювати свої продукти та послуги.

Державні органи та регулятори. Взаємодія з державними органами та регуляторами, такими як податкові служби, органи сертифікації, інспекції та інші, є важливою для забезпечення відповідності законодавству та нормативним вимогам.

Професійні асоціації та галузеві об'єднання. Участь у професійних асоціаціях та галузевих об'єднаннях дозволяє обмінюватися досвідом, отримувати актуальну інформацію про ринок та технологічні інновації, а також впливати на формування галузевих стандартів та політики.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

Для розрахунку фінансових показників наведемо агрегований баланс підприємства (табл. 2.1 та 2.2).

Одне з головних відмінностей агрегованого балансу від стандартного полягає в перегрупованні статей бухгалтерського балансу з однаковим економічним значенням.

Агрегований баланс спрощує фінансовий аналіз, оскільки виокремлює основні елементи, які відображають фінансовий стан підприємства. Правильне перегруповання статей балансу є необхідною умовою для ефективного проведення фінансового аналізу. Окрім того, формат агрегованого балансу відповідає методології та термінології європейських стандартів фінансового управління. Інформація подається на кінець кожного звітного періоду.

Оцінка фінансового стану підприємства є важливою складовою ефективного управління, оскільки вона дозволяє не лише виявити поточні фінансові проблеми, а й визначити потенціал для подальшого розвитку та оптимізації діяльності. Для здійснення такої оцінки використовуються різноманітні фінансові показники, які дають змогу комплексно проаналізувати різні аспекти функціонування підприємства, такі як його ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість та ефективність використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів оцінки фінансового стану є показники ліквідності. Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Для цього використовуються кілька основних коефіцієнтів. Коефіцієнт поточної ліквідності, який є відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань, дозволяє оцінити, чи достатньо підприємству короткострокових активів для покриття своїх зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш суворим показником, оскільки виключає менш ліквідні активи, такі як товарно-матеріальні запаси, і дає точнішу картину можливості підприємства виконати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні активи, дає змогу оцінити здатність підприємства негайно погасити свої борги.

Іншим важливим аспектом оцінки фінансового стану є показники рентабельності, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Рентабельність активів, наприклад, вказує на те, скільки чистого прибутку генерується на кожну одиницю активів, що є важливим для визначення ефективності використання майна підприємства. Рентабельність власного капіталу дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує власні кошти для отримання прибутку для своїх акціонерів. Рентабельність продажів показує, яку частину доходу підприємство перетворює на чистий прибуток, що є важливим індикатором ефективності управління витратами та ціноутворенням.

Показники фінансової стійкості характеризують здатність підприємства витримувати фінансові труднощі, здійснювати довгострокові інвестиції та забезпечувати стабільний розвиток. Коефіцієнт автономії, що визначає частку власного капіталу в загальних активах підприємства, дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності, який показує співвідношення позикових і власних коштів, відображає рівень фінансового ризику підприємства, а коефіцієнт покриття відсотків оцінює здатність підприємства покривати свої відсоткові витрати за рахунок операційного прибутку.

Ще одним важливим напрямом є показники оборотності, які оцінюють ефективність використання активів підприємства. Оборотність активів дозволяє визначити, скільки доходу генерується на кожну одиницю активів. Оборотність дебіторської заборгованості, що вимірює швидкість отримання платежів від клієнтів, є важливим показником ефективності роботи з дебіторами. Оборотність запасів показує, скільки разів підприємство оновлює свої запаси за певний період, що є важливим для оцінки ефективності управління запасами та їхньої ліквідності.

Таким чином, для оцінки фінансового стану підприємства використовується цілий комплекс показників, кожен з яких дає змогу оцінити окремі аспекти діяльності підприємства. Системний аналіз цих показників дозволяє не тільки визначити поточний фінансовий стан підприємства, а й виявити напрямки для покращення його діяльності та забезпечення стабільного розвитку в майбутньому. Показники рентабельності підприємства.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. В зв'язку з цим розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний, і кількісний показник ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Агрегований баланс телекомунікаційного підприємства, розділ «Актив»,
млн. грн

	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
I. Необоротні активи			
Основні засоби і нематеріальні активи	3,60	3,40	0,60
Довгострокові фінансові вкладення	0,00	0,00	0,00
РАЗОМ постійні активи	3,60	3,40	0,60
II. ПОТОЧНІ АКТИВИ			
Виконані роботи (послуги)	18,20	23,20	15,00
Рахунки до отримання	233,10	93,90	79,20
Грошові кошти	17,90	97,10	80,70
РАЗОМ поточних активів	269,20	214,20	174,90
Майбутні витрати	1,50	1,90	2,20
ВСЬОГО АКТИВІВ	274,30	5,30	2,80

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності підприємства (табл. 2.3).

Коефіцієнт рентабельності підприємства обчислюється як відношення чистого прибутку до чистого виторгу від реалізації продукції або послуг. Збільшення цього показника вказує на покращення ефективності господарської діяльності підприємства, тоді як його зниження свідчить про зменшення ефективності.

Таблиця 2.2

Агрегований баланс телекомунікаційного підприємства, розділ «Пасив»,
млн. грн

	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
I. Власні засоби			
Статутний капітал	18,50	18,50	18,50
Накопичений капітал	84,00	198,60	152,30
РАЗОМ власних засобів	102,50	217,10	170,80
II. Позикові кошти			
Довгострокові фінансові зобов'язання	150,10		
Розрахунки з бюджетом	21,70	2,40	6,90
Розрахунки по з/п і відрахування			
РАЗОМ позикові кошти	171,80	2,40	6,90
ВСЬОГО ПАСИВІВ	274,30	219,50	177,70

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.3

Фінансовий стан телекомунікаційного підприємства

Показники	2021	2022	2023
Рентабельність підприємства, %	-0,20%	1,93%	3,10%
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,57	101,52	25,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	40,46	11,70
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0,07	0,11	0,08
Коефіцієнт ефективності використання власних засобів	0,18	0,11	0,09

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Як видно з розрахунків (табл. 2.3) підприємство демонструє тенденцію до зростання рентабельності.

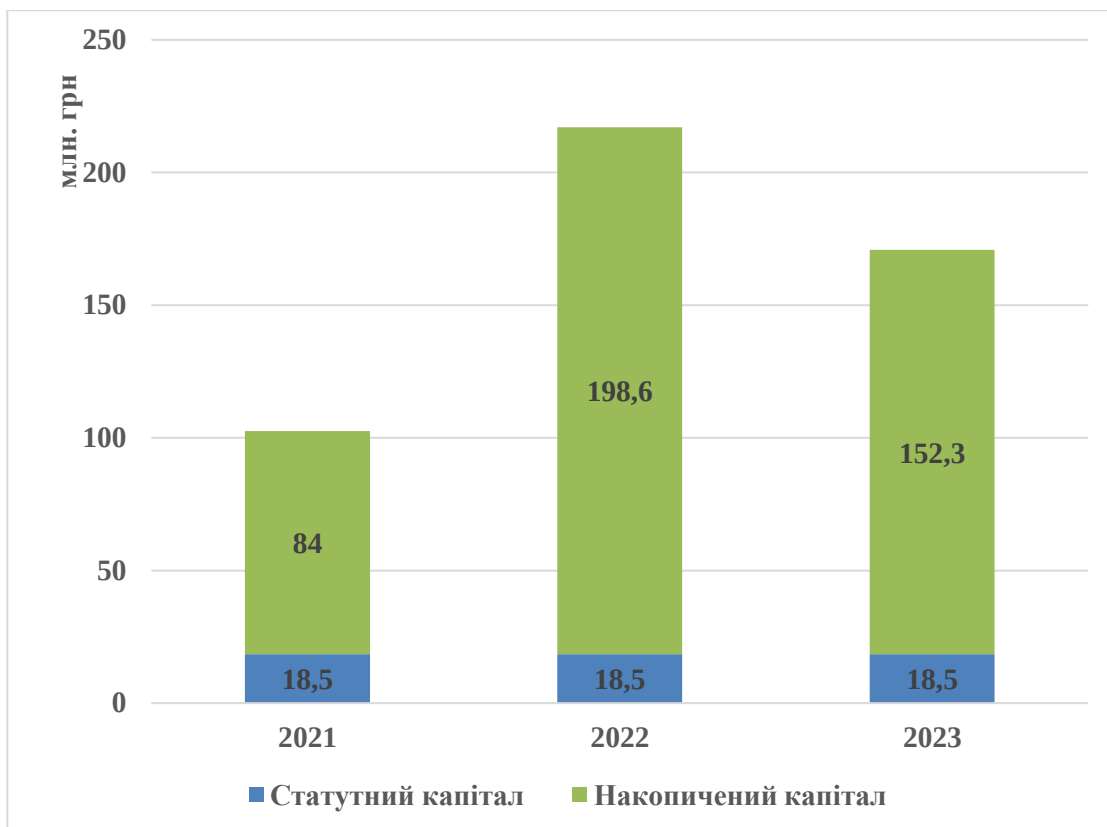


Рис. 2.2. Динаміка власних засобів ТОВ «БЕТА»

Джерело: розроблено автором на основі звітності ТОВ «БЕТА»

Показники ліквідності є важливими інструментами для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки вони дають змогу визначити здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ліквідність підприємства відображає його можливість швидко конвертувати активи в готівку без значних втрат вартості, що є критично важливим для забезпечення безперервності операцій та підтримки фінансової стабільності.

Забезпечення достатньої ліквідності є основою для своєчасного виконання поточних зобов'язань, таких як виплата заробітної плати, постачання сировини, оплата податків та інших витрат. Якщо підприємство не має достатньої ліквідності, це може призвести до затримок у виконанні зобов'язань, що, в свою чергу, може вплинути на його репутацію, викликати фінансові труднощі або навіть призвести до банкрутства.

Основними показниками ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Кожен з них має своє значення та застосування в залежності від того, яку частину активів підприємство готове використовувати для покриття своїх зобов'язань. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє оцінити загальну здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання, враховуючи всі оборотні активи. Коефіцієнт швидкої ліквідності дає більш точну картину, оскільки виключає менш ліквідні активи, такі як запаси, і зосереджується на грошових коштах і дебіторській заборгованості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства негайно погасити свої борги, використовуючи лише найбільш ліквідні активи.

Таким чином, показники ліквідності є важливими для забезпечення фінансової стабільності підприємства, оскільки вони допомагають визначити його здатність виконувати зобов'язання вчасно та без значних фінансових труднощів. Ретельний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявити потенційні проблеми з ліквідністю і вжити необхідних заходів для їх усунення, що є критично важливим для довгострокового успіху підприємства.

Звичайними вважаються значення цього показника між 1,5 і 2,5, але не менше 1. Однак його рівень може варіюватися залежно від особливостей галузі, структури запасів, стану дебіторської заборгованості, тривалості виробничого циклу та інших факторів. Дані про коефіцієнти загальної ліквідності підприємства наведені у таблиці 2.3.

Значні розбіжності в показниках можуть бути пояснені тим, що в 2022 році була погашена основна сума заборгованості перед постачальниками, і підприємство продовжувало свою діяльність без перешкод.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які може погасити підприємство в найближчий час, без чекання оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Його значення обчислюється за формулою: $\text{Кал} = \text{Грошові активи} /$

Поточні зобов'язання. Дані про коефіцієнти абсолютної ліквідності підприємства також наведені у таблиці 2.3.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (всього майна) дозволяє визначити, за який період прибуток може компенсувати вартість майна. Цьому коефіцієнту не встановлено нормативного числового значення, але позитивним вважається збільшення його значення порівняно з попереднім періодом. Дані про коефіцієнти використання фінансових ресурсів підприємства представлені у таблиці 2.3.

Коефіцієнт ефективності використання власних засобів дозволяє визначити, скільки прибутку приносить 1 гривня власних засобів. Нормативним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4. Дані про коефіцієнти ефективності використання власних засобів підприємства також наведені у таблиці 2.3.

Для прогнозування фінансово-економічного стану підприємства був розрахований форкаст (фінансовий план-прогноз) доходів і витрат компанії на найближчі 3 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Форкаст доходів телекомунікаційного підприємства на 2024–2026 роки

Доходи	2024	2025	2026
Послуги	1 451 400,00	1 590 800,00	1 640 000,00
Роботи та обладнання	1 837 500,00	1 837 500,00	1 837 500,00
РАЗОМ за рік	3 288 900,00	3 428 300,00	3 477 500,00

Джерело: розроблено автором

Розрахунок планованих витрат базувався на основних складових витрат, таких як закупівля товарів, виплата заробітної плати штатним працівникам,

оренда приміщень, оплата комунальних послуг та телефонних витрат, а також сплата податків та інших обов'язкових витрат.

Прогнозні дані фінансових показників підприємства (див. таблицю 2.6) демонструють тенденцію до зростання рентабельності та інших фінансових показників, що вказує на позитивну динаміку фінансового стану підприємства в наступні 3 роки. Така перспектива відкриває можливості для розширення діяльності, залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

2.2. Аналіз факторів, що впливають на творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА»

Аналіз факторів, що впливають на творчий потенціал працівників телекомунікаційного підприємства ТОВ «БЕТА», виявив кілька ключових аспектів, які значною мірою визначають рівень інноваційності та ефективності працівників. Важливими факторами, що стимулюють або обмежують творчий потенціал, є як внутрішні, так і зовнішні чинники, пов'язані з організаційною культурою, мотивацією, технологічними можливостями та управлінськими практиками.

1. Організаційна культура

Організаційна культура підприємства є одним із основних факторів, що впливають на творчий потенціал працівників. В ТОВ «БЕТА» створена культура відкритості, яка заохочує обмін ідеями та співпрацю між різними підрозділами. Це дозволяє працівникам відчувати себе частиною спільної мети та сприяє розвитку креативних рішень. Водночас, відсутність чітко сформульованих норм і підтримки інновацій може обмежувати творчі ініціативи співробітників.

2. Мотиваційна система

Мотивація працівників є важливим чинником, що безпосередньо впливає на їхній творчий потенціал. У ТОВ «БЕТА» застосовується система матеріальної та нематеріальної мотивації, яка включає премії за інноваційні ідеї, можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. Однак недостатня увага до індивідуальних потреб співробітників та відсутність регулярного зворотного зв'язку можуть призвести до зниження зацікавленості в творчих проектах.

3. Навчання та розвиток

Інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників є ще одним важливим фактором, що сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу. ТОВ «БЕТА» активно підтримує навчальні програми та курси для своїх співробітників, що дозволяє їм удосконалювати свої навички та отримувати нові знання. Однак відсутність достатньої кількості спеціалізованих тренінгів для розвитку креативного мислення може обмежити потенціал працівників у сфері інновацій.

4. Технологічна підтримка

Технології є основою для розвитку творчого потенціалу в телекомунікаційній галузі, і ТОВ «БЕТА» активно інвестує в сучасні технологічні рішення, які дозволяють працівникам ефективно виконувати свої завдання та генерувати нові ідеї. Впровадження інноваційних технологій сприяє розвитку творчих можливостей, однак наявність застарілих інструментів або обмежений доступ до новітніх технологій може гальмувати процеси інновацій.

5. Управлінські практики

Управлінські практики, зокрема стиль керівництва та організаційна структура, також мають значний вплив на творчий потенціал працівників. У ТОВ «БЕТА» застосовуються гнучкі управлінські підходи, що дозволяють співробітникам вільно висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Однак занадто жорстка ієрархія або відсутність підтримки з боку

керівництва можуть стримувати ініціативність і знижувати рівень творчої активності.

6. Соціальна та психологічна атмосфера

Соціальна атмосфера в колективі також впливає на творчий потенціал працівників. У ТОВ «БЕТА» створена сприятлива психологічна атмосфера, що дозволяє працівникам комфортно працювати в команді та ділитися ідеями. Водночас, наявність внутрішніх конфліктів або стресових ситуацій може значно знижувати рівень креативності та інноваційності.

Таким чином, основними факторами, що впливають на творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА», є організаційна культура, мотиваційна система, можливості для навчання та розвитку, технологічна підтримка, управлінські практики та соціальна атмосфера. Всі ці аспекти взаємодіють і разом формують сприятливе середовище для розвитку інновацій та творчих ідей на підприємстві.

В умовах війни в Україні, розвиток творчого потенціалу підприємства стикається з численними труднощами, які мають як внутрішні, так і зовнішні корені. Крім традиційних факторів, що можуть обмежувати інноваційність і креативність працівників, війна додає нові виклики, які значно ускладнюють ситуацію. Ось кілька основних факторів, що негативно впливають на розвиток творчого потенціалу підприємства в таких умовах:

Нестабільність економічного середовища. Війна призводить до значної економічної нестабільності, що негативно впливає на підприємства. Зниження інвестиційної привабливості, коливання валютного курсу, інфляція та невизначеність щодо майбутнього створюють ризики для бізнесу. Це може призвести до скорочення бюджетів на інновації, зменшення витрат на дослідження і розробки, що обмежує можливості для розвитку творчого потенціалу працівників.

Нестабільність постачання та логістичні труднощі. Через бойові дії значно ускладнюється постачання матеріалів, сировини та обладнання, що призводить до затримок у виробничих процесах. Відсутність стабільних

поставок може обмежити можливості для реалізації нових ідей та проєктів, а також створити відчуття невизначеності серед працівників, що негативно позначається на їхній мотивації та творчій активності.

Психологічний стрес і емоційне вигорання. Постійна загроза для життя та здоров'я, переживання відносно родин та близьких, а також страх за майбутнє можуть викликати сильний стрес серед працівників. Ці психологічні фактори значно знижують здатність до творчої діяльності, оскільки працівники зосереджуються на виживанні, а не на пошуку нових рішень чи розвитку інновацій. Емоційне вигорання стає однією з основних причин зниження продуктивності та творчого потенціалу.

Втрата кваліфікованих кадрів. Війна призводить до мобілізації та еміграції значної частини працездатного населення, зокрема кваліфікованих спеціалістів. Це створює дефіцит кадрів, що може значно знизити інноваційний потенціал підприємства. Втрата досвідчених працівників обмежує можливості для розробки нових ідей та технологій, а також уповільнює процеси адаптації підприємства до нових умов.

Обмежений доступ до нових технологій та інформації. Через бойові дії та блокування певних каналів зв'язку підприємства можуть зіткнутися з труднощами у доступі до нових технологій, програмного забезпечення, а також актуальної інформації про ринкові тенденції та інновації. Це обмежує можливості для розвитку та впровадження нових ідей, що є важливим елементом творчого потенціалу.

Низька мотивація через економічні труднощі. Зниження доходів населення, зростання безробіття та економічна невизначеність можуть призвести до зниження мотивації працівників. Якщо працівники не відчувають впевненості в майбутньому або не мають достатніх ресурсів для забезпечення своїх потреб, це може значно знизити їхній інтерес до творчої діяльності та інновацій. Відсутність стабільності в оплаті праці та соціальних гарантіях також може демотивувати працівників віддаватися творчим процесам.

Невизначеність щодо майбутнього. Війна створює відчуття невизначеності щодо майбутнього, що може впливати на здатність підприємств планувати і реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Творчий потенціал працівників значною мірою залежить від чітких стратегічних цілей та підтримки з боку керівництва. В умовах війни, коли підприємства часто змінюють свої пріоритети, планування нових проектів і впровадження інновацій може бути значно ускладнене.

Зниження інвестиційної привабливості. Війна знижує інвестиційну привабливість України як ринку для іноземних інвесторів. Без достатніх інвестицій у розвиток та інновації підприємства не мають можливості підтримувати високий рівень творчого потенціалу своїх працівників. Відсутність фінансових ресурсів для досліджень і розробок, а також для модернізації виробничих процесів значно обмежує можливості для реалізації творчих ідей.

Таким чином, війна в Україні створює ряд зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво обмежують розвиток творчого потенціалу підприємств. Економічна нестабільність, психологічний стрес, втрати кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до технологій і зниження мотивації працівників — все це негативно позначається на здатності підприємств генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації. Врахування цих факторів є важливим для розробки стратегій, спрямованих на підтримку та розвиток творчого потенціалу в умовах кризових ситуацій.

2.3. Оцінка творчого потенціалу працівників ТОВ «БЕТА»

Під час проведення оцінки творчого потенціалу працівників ТОВ «БЕТА» за допомогою психометричних методів було реалізовано кілька

ключових етапів, що дозволили отримати комплексну картину здібностей співробітників до інноваційної та творчої діяльності.

1. Підготовчий етап

На початковому етапі було визначено основні цілі оцінки — виявити рівень творчого потенціалу працівників та їх здатність до нестандартного мислення і вирішення складних завдань. Оскільки підприємство орієнтується на інновації та розвиток нових продуктів, було вирішено зосередитись на тих аспектах творчості, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності компанії. Для цього було обрано відповідні психометричні інструменти, що дозволяють оцінити когнітивні здібності, мотиваційні фактори та особистісні риси, які сприяють або обмежують творчий процес. Для оцінки творчого потенціалу працівників ТОВ «БЕТА» було обрано кілька психометричних інструментів, що дозволяють всебічно оцінити різні аспекти творчих здібностей, мотивації та особистісних характеристик, важливих для інноваційної діяльності. Ось основні з них:

1. Тест на креативність.

Цей тест був основним інструментом для вимірювання здатності працівників генерувати нові ідеї, нестандартно мислити та вирішувати складні завдання. Тест включав завдання, що вимагали від учасників знаходити кілька різних рішень для заданої проблеми, а також тестування здатності до абстрактного мислення та уяви. Тест дозволив оцінити рівень креативності кожного працівника, зокрема їх здатність до інноваційного підходу. *(Додаток А)*

2. Опитувальник мотивації до творчої діяльності.

Цей опитувальник дозволив оцінити рівень мотивації працівників до участі в творчих та інноваційних процесах. Він включав питання, які стосувалися бажання працівників брати участь у нових проектах, їх ставлення до ризику, прагнення до самовираження та розвитку нових ідей. Результати цього інструменту допомогли зрозуміти, наскільки мотивовані працівники до

творчої роботи та які чинники можуть впливати на їхню готовність до інновацій.

Ось кілька прикладів запитань для Опитувальника мотивації до творчої діяльності, які допомагають оцінити рівень мотивації працівників до участі в інноваційних та творчих процесах:

1. Як часто ви відчуваєте бажання брати участь у нових проектах або ініціативах, навіть якщо вони потребують значних зусиль?
 - Завжди
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
2. Чи готові ви ризикувати, пропонуючи нові ідеї, навіть якщо вони можуть не сприйматися іншими?
 - Так, я завжди готовий/готова
 - Іноді, залежно від ситуації
 - Ні, я намагаюся уникати ризику
3. Як ви оцінюєте свою здатність знаходити нестандартні рішення для складних завдань?
 - Я часто знаходжу нові рішення
 - Я рідко знаходжу нові рішення, але іноді це вдається
 - Я зазвичай дотримуюсь традиційних підходів
4. Наскільки важливо для вас створювати нові ідеї та впроваджувати їх у роботу?
 - Дуже важливо
 - Важливо, але не завжди є можливість
 - Це не має великого значення для мене
5. Як ви ставитесь до змін у роботі, які вимагають творчого підходу?
 - Я завжди радий/рада змінам і новим ідеям
 - Я іноді приймаю зміни, якщо вони добре обґрунтовані
 - Я намагаюся уникати змін, якщо вони вимагають багато зусиль

6. Як часто ви відчуваєте натхнення для створення нових ідей на роботі?
- Часто
 - Іноді
 - Рідко
 - Ніколи
7. Наскільки вам важливо, щоб ваша робота приносила нові ідеї та рішення, які можуть покращити робочі процеси?
- Дуже важливо
 - Це важливо, але не головне
 - Мені важливо просто виконувати свою роботу, нові ідеї — не так важливі
8. Як ви оцінюєте свою здатність працювати в умовах невизначеності та змін, що вимагають творчого підходу?
- Я легко адаптуюсь і шукаю нові можливості
 - Я намагаюсь адаптуватися, але це інколи викликає труднощі
 - Я не люблю працювати в умовах невизначеності

Ці запитання дозволяють оцінити, наскільки працівники мотивовані до творчої діяльності, чи готові вони до інновацій, а також яку роль відіграє творчість у їхній роботі.

2. Вибір психометричних інструментів

Для оцінки творчого потенціалу працівників було використано кілька стандартизованих тестів. Одним із основних інструментів став тест на креативність, що дозволив виміряти здатність до генерування нових ідей та нестандартного підходу до вирішення завдань. Окрім того, було застосовано опитувальники для оцінки мотивації до творчої діяльності, рівня стресостійкості та здатності до адаптації в умовах змін. Ці інструменти дали змогу отримати точні дані про фактори, які можуть впливати на рівень творчого потенціалу працівників.

3. Збір даних

Процес збору даних включав індивідуальне тестування працівників за допомогою обраних психометричних інструментів. Кожен співробітник пройшов тестування на креативність, а також заповнив анкети, що оцінювали його мотивацію та психологічні характеристики, важливі для творчої діяльності. Крім того, для більш повної картини були використані дані про попередні досягнення працівників у сфері інновацій, зокрема участь у розробці нових продуктів або удосконаленні процесів на підприємстві.

4. Аналіз результатів

Після завершення тестування та збору даних було проведено їх аналіз. Результати тестів порівнювалися з нормативними показниками для галузі, що дозволило оцінити, наскільки кожен працівник відповідає стандартам високого рівня творчого потенціалу. Аналіз показав, що більшість працівників компанії володіють високими когнітивними здібностями, що сприяє їхній здатності до генерації нових ідей. Однак, деякі працівники потребували додаткової мотиваційної підтримки для більш активного включення в інноваційні процеси.

5. Інтерпретація результатів

Згідно з результатами оцінки, було виявлено кілька груп працівників з різними рівнями творчого потенціалу. Працівники, що показали високі результати в тестах на креативність, були ідентифіковані як потенційні лідери інноваційних проектів. Водночас, деякі співробітники з високими технічними навичками, але низьким рівнем мотивації до творчої діяльності, потребували додаткової підтримки для активнішої участі в процесах розробки нових ідей. Оцінка також показала, що рівень стресостійкості значно впливає на здатність працівників до креативної роботи в умовах високої невизначеності.

6. Рекомендації для розвитку

На основі отриманих результатів було розроблено індивідуальні рекомендації для працівників. Для тих, хто продемонстрував високий рівень творчого потенціалу, було запропоновано участь у більш складних і інноваційних проектах, що дозволить їм реалізувати свій потенціал на повну.

Для працівників, що показали середній або низький рівень творчих здібностей, було рекомендовано пройти спеціалізовані тренінги, спрямовані на розвиток креативності та нестандартного мислення. Крім того, було запропоновано впровадити програми мотивації, що стимулюють участь у творчих процесах, а також підвищення рівня стресостійкості через психологічні тренінги.

Загалом, проведена оцінка творчого потенціалу працівників ТОВ «БЕТА» за допомогою психометричних методів дозволила не лише виявити сильні та слабкі сторони співробітників, але й сформулювати стратегії для подальшого розвитку інноваційної діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрямки розвитку творчого потенціалу працівників підприємства

Розробка стратегій для розвитку творчого потенціалу працівників є важливим етапом у забезпеченні інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства, зокрема для ТОВ «БЕТА», яке працює в галузі телекомунікацій. Наведемо напрямки, що можуть сприяти максимальному розкриттю творчого потенціалу працівників:

1. Формування сприятливого середовища для творчості

Однією з основних умов розвитку творчого потенціалу є створення сприятливого середовища, яке заохочує до інновацій та експериментів. Для цього необхідно:

- Впровадити відкриту корпоративну культуру, де працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї без страху перед критикою.
- Забезпечити доступ до ресурсів і технологій, які сприяють експериментам і розвитку нових ідей.
- Створити зручні умови для колективної роботи, де працівники з різних підрозділів можуть обмінюватися досвідом і думками.

Створення зручних умов для колективної роботи є важливим аспектом, що визначає ефективність командної діяльності на підприємстві. В умовах сучасного бізнес-середовища, де інновації та швидка адаптація до змін є необхідними умовами для конкурентоспроможності, ефективна колективна робота набуває особливого значення. Вона не лише сприяє досягненню спільних цілей, але й сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, що є

критично важливим для підприємств, які прагнуть до інновацій та сталого розвитку.

Одним із перших елементів, який впливає на створення зручних умов для колективної роботи, є фізичне середовище. Важливо, щоб робочі простори були не лише комфортними, але й гнучкими. Це означає, що робочі місця повинні бути організовані таким чином, щоб забезпечити максимальну зручність для командної взаємодії, а також для індивідуальної роботи. Простори повинні дозволяти швидко змінювати конфігурацію в залежності від потреб, що виникають у процесі роботи над різними проектами. Також важливо, щоб робочі місця були оснащені необхідними технічними засобами, такими як комп'ютери, проектори, дошки для записів, що сприяє ефективному обміну ідеями та інформацією.

Другим важливим аспектом є вибір інструментів для комунікації та співпраці. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища важливо мати на озброєнні сучасні технології, що дозволяють спростити комунікацію та забезпечити ефективний обмін інформацією серед членів команди. Використання цифрових платформ, таких як Microsoft Teams, Slack або Trello, дозволяє організувати робочі процеси, відстежувати виконання завдань та забезпечувати прозорість у роботі. Вони також надають можливість оперативно обговорювати питання, що виникають, та обмінюватися думками в реальному часі, що сприяє прийняттю швидких і обґрунтованих рішень.

Однак не менш важливим є створення атмосфери взаємної підтримки та довіри. Колективна робота вимагає, щоб кожен член команди відчував себе частиною єдиного організму, де його внесок цінується. Це створює середовище, в якому працівники готові відкрито ділитися ідеями, обговорювати проблеми та разом шукати шляхи їх вирішення. У таких умовах зростає не лише індивідуальна мотивація, а й загальна ефективність команди, оскільки кожен член відчуває свою відповідальність за спільний результат.

Щоб забезпечити належну організацію колективної роботи, необхідно також чітко визначати ролі та завдання кожного члена команди. Це дозволяє

уникнути дублювання зусиль і забезпечити чітке розподілення відповідальності. Усі члени команди мають знати, які саме завдання вони повинні виконати, і як їхня робота впливає на досягнення загальної мети. Окрім цього, важливо регулярно проводити моніторинг прогресу виконання завдань, що дозволяє своєчасно коригувати процеси та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Останнім, але не менш важливим аспектом є мотивування та заохочення колективної роботи. Для того щоб створити зручні умови для колективної діяльності, необхідно впроваджувати системи заохочення, які б сприяли активній участі кожного працівника в командних процесах. Визнання досягнень команди, публічне відзначення успіхів, а також надання матеріальних та нематеріальних стимулів для групи дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та сприяє збереженню командного духу.

Таким чином, створення зручних умов для колективної роботи є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Важливо не лише організувати фізичний простір і забезпечити необхідні технологічні інструменти, але й створити середовище, в якому кожен працівник буде відчувати себе частиною єдиної команди, готової до досягнення спільних цілей. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, що є ключовим фактором для інноваційного розвитку підприємства.

2. Підвищення мотивації до творчої діяльності

Розвиток творчого потенціалу неможливий без належної мотивації. Для цього варто:

- Впровадити систему заохочень та винагород, яка стимулюватиме працівників до генерації нових ідей і впровадження інновацій.
- Застосовувати гнучкі форми мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників, зокрема можливість професійного розвитку, кар'єрного росту, а також матеріальні стимули за успішне виконання творчих завдань.

- Створити програми, що заохочують до самовираження, наприклад, участь у внутрішніх конкурсах на кращі інноваційні ідеї.

Гнучкі форми мотивації є важливим інструментом для ефективного управління людськими ресурсами в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Вони передбачають адаптацію мотиваційних механізмів до індивідуальних потреб працівників, з урахуванням їх особистих цілей, переваг та стилю роботи. Такий підхід дозволяє створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе максимально залученим і мотивованим до досягнення результатів, що сприяє розвитку творчого потенціалу та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Однією з ключових характеристик гнучких форм мотивації є персоналізація підходів до кожного працівника. У цьому контексті важливо враховувати, що кожен індивід має свої унікальні потреби, цінності та мотиваційні чинники. Для одних працівників основним стимулом є фінансові винагороди, для інших — можливість розвитку та кар'єрного зростання, а для третіх — гнучкий графік роботи або можливість працювати віддалено. Гнучкі форми мотивації дозволяють керівникам адаптувати систему стимулів так, щоб вона максимально відповідала інтересам та потребам співробітників, тим самим підвищуючи їхню залученість та продуктивність.

Одним із прикладів гнучкої мотивації є гнучкий робочий час та можливість віддаленої роботи. В умовах, коли працівники мають різні життєві обставини, такий підхід дозволяє зберігати баланс між професійним та особистим життям, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Можливість самостійно планувати робочий час або працювати з дому допомагає співробітникам зберігати високий рівень продуктивності, при цьому знижуючи стрес та вигорання.

Іншим важливим аспектом є мотивація через розвиток та навчання. У рамках гнучких форм мотивації підприємства можуть надавати своїм працівникам можливість постійного професійного розвитку, участі в

тренінгах, семінарах та інших формах навчання. Це не тільки сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, але й створює для них перспективи кар'єрного росту, що є потужним мотиватором. У результаті, працівники відчують, що їхній розвиток на підприємстві не обмежується лише виконанням поточних завдань, але й включає можливість досягнення нових висот у кар'єрі.

Також важливою складовою гнучкої мотивації є визнання досягнень та нагороди. У цьому випадку йдеться про те, щоб керівництво підприємства своєчасно визнавало заслуги працівників, не обмежуючись лише фінансовими винагородами. Визнання може проявлятися у вигляді публічного відзначення досягнень, надання додаткових привілеїв або можливості участі у стратегічних проектах. Такий підхід дозволяє не лише мотивувати працівників до високих результатів, але й сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, де кожен співробітник відчуває свою цінність для організації.

Мотивація через участь у прийнятті рішень є ще одним важливим елементом гнучких форм мотивації. Коли працівники мають можливість висловлювати свої ідеї, брати участь у стратегічному плануванні або вирішенні важливих питань підприємства, це значно підвищує їхню залученість і відповідальність за результати. Вони відчують, що їхня думка важлива для розвитку організації, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та бажання працювати на досягнення спільних цілей.

Важливим аспектом є мотивація через соціальні та емоційні фактори. В умовах сучасного бізнес-середовища важливо не лише забезпечити працівників матеріальними благами, але й створити атмосферу підтримки, довіри та взаємоповаги. Підтримка з боку керівництва, можливість взаємодії з колегами, створення позитивного емоційного клімату в колективі є важливими факторами, які впливають на мотивацію працівників. У такому середовищі працівники відчують себе частиною команди, що стимулює їх до досягнення високих результатів.

Таким чином, гнучкі форми мотивації є ефективним інструментом для розвитку творчого потенціалу працівників, оскільки вони дозволяють враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного співробітника. Такий підхід сприяє створенню середовища, в якому працівники відчують свою цінність, залученість та мотивацію до досягнення спільних цілей, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність підприємства.

3. Розвиток навичок та компетенцій

Творчий потенціал працівників неможливо повною мірою реалізувати без постійного розвитку їхніх професійних навичок. Для цього потрібно:

- Організовувати регулярне навчання та тренінги, що сприяють розвитку аналітичних і креативних здібностей працівників.
- Впровадити програми з розвитку лідерських якостей і навичок командної роботи, оскільки креативність часто проявляється в колективній діяльності.
- Забезпечити працівників доступом до сучасних технологій та інструментів, що сприяють ефективному виконанню творчих завдань.

4. Інтеграція інноваційних практик у робочі процеси

Для того, щоб працівники могли реалізувати свій творчий потенціал, необхідно створити умови для застосування інноваційних підходів у повсякденній діяльності:

- Впровадити систему управління ідеями, де працівники можуть пропонувати нові ідеї для покращення робочих процесів, що дозволяє залучити їх до процесу прийняття рішень.
- Створити умови для тестування нових ідей на практиці, наприклад, через пілотні проекти або експерименти, що дозволяють перевірити ефективність нововведень.
- Підтримувати гнучкість в організаційних процесах, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і використовувати інноваційні підходи.

5. Використання технологій для підтримки творчості

Сучасні технології можуть значно сприяти розвитку творчого потенціалу працівників. Тому необхідно:

- Впровадити спеціалізовані програмні продукти для спільної роботи та обміну ідеями, що дозволяють працівникам з різних підрозділів ефективно співпрацювати над інноваційними проектами.
- Використовувати інструменти для збору та аналізу ідей, що дозволяють відслідковувати ефективність творчих ініціатив та виявляти найбільш перспективні ідеї.
- Створити інфраструктуру для впровадження нових технологій, що дозволяє працівникам реалізовувати свої ідеї на практиці.

6. Оцінка та зворотний зв'язок

Важливо не лише розвивати творчий потенціал, але й регулярно оцінювати прогрес і ефективність застосованих стратегій. Для цього потрібно:

- Встановити систему оцінки результатів творчої діяльності, що включає не лише фінансові показники, але й оцінку інноваційності та ефективності запропонованих ідей.
- Проводити регулярні сесії зворотного зв'язку, де працівники можуть отримувати конструктивну критику та рекомендації для подальшого розвитку своїх творчих здібностей.
- Створити систему для визнання та популяризації успішних інноваційних проектів, що буде стимулювати інших працівників до творчої діяльності.

7. Підтримка лідерства та наставництва

Для розвитку творчого потенціалу важливу роль відіграють лідери, які здатні мотивувати та спрямовувати команди на досягнення інноваційних цілей. Тому варто:

- Створити програми наставництва, де досвідчені працівники можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами.
- Підтримувати лідерів, які сприяють розвитку творчості в своїх командах, надаючи їм можливість для професійного розвитку та реалізації інноваційних проектів.

Ці стратегії допоможуть ТОВ «БЕТА» не лише розвивати творчий потенціал своїх працівників, але й забезпечити стабільне зростання та інноваційний розвиток компанії в умовах сучасного ринку телекомунікацій.

3.2. Удосконалення організаційної культури підприємства для розвитку творчого потенціалу його працівників

Удосконалення організаційної культури підприємства є важливим фактором, який безпосередньо впливає на розвиток творчого потенціалу працівників. Організаційна культура визначає основні принципи, цінності та норми, що регулюють взаємодію між співробітниками та їхнє ставлення до роботи, що, в свою чергу, створює сприятливе середовище для прояву ініціативи, інновацій та креативних ідей.

Одним з основних аспектів організаційної культури, що має значення для творчості, є підтримка відкритості та довіри в колективі. Коли працівники відчують, що їхня думка важлива і що вони можуть вільно висловлювати свої ідеї, без страху перед критикою або наслідками, це створює атмосферу, в якій творчий потенціал може розкриватися на повну. Така культура дозволяє працівникам не лише генерувати нові ідеї, але й активно брати участь у процесах їх реалізації, що стимулює їхню мотивацію та залученість до роботи.



Рис. 3.1. Удосконалення організаційної культури підприємства у контексті розвитку творчого потенціалу його працівників. Розроблено автором.

Підтримка відкритості та довіри в колективі є одним із ключових аспектів, що сприяє розвитку творчого потенціалу працівників. Вона створює атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває себе вільно у вираженні своїх ідей та пропозицій, що є основою для інновацій та колективної ефективності. Щоб забезпечити цю підтримку, необхідно впроваджувати ряд практик і стратегій, спрямованих на формування довіри, взаємоповаги та відкритого обміну інформацією.

Перш за все, важливо створити комунікаційну культуру, яка підтримує відкритість. Це передбачає регулярні зустрічі, де працівники можуть відкрито обговорювати свої ідеї, проблеми та досягнення. Лідери повинні демонструвати готовність слухати та враховувати думки своїх підлеглих, навіть якщо ці думки суперечать існуючим підходам. Це сприяє формуванню довіри до керівництва, адже співробітники бачать, що їхня думка має значення і враховується при прийнятті рішень. Важливо також, щоб інформація в

організації циркулювала прозоро, без приховування важливих аспектів, що дозволяє працівникам бути в курсі змін і відчувати свою значущість у процесі.

Лідерство, яке сприяє довірі та відкритості, є наступним важливим елементом. Лідери повинні бути прикладом для своїх працівників, демонструючи відкритість у своїх діях і рішеннях. Вони повинні бути готові до конструктивної критики та відкрито визнавати свої помилки. Лідер, який не боїться визнати свої недоліки, створює атмосферу, де працівники відчують, що вони можуть бути відкритими і чесними без страху перед наслідками. Крім того, лідери повинні активно заохочувати працівників до відкритого обміну ідеями, надаючи їм можливість висловлювати свої думки без обмежень.

Розвиток взаємної поваги серед працівників також є важливим аспектом підтримки довіри. Це можна досягти через створення середовища, в якому кожен співробітник відчуває свою цінність, незалежно від посади чи статусу в організації. Регулярні командні зустрічі, спільні проекти та неформальні заходи дозволяють працівникам краще пізнати один одного, збудувати міжособистісні зв'язки і створити атмосферу взаємної підтримки. Взаємна повага сприяє тому, що співробітники не бояться ділитися своїми ідеями та пропозиціями, оскільки вони впевнені, що їх не будуть ігнорувати чи знецінювати.

Зворотний зв'язок і визнання досягнень є ще однією важливою практикою для підтримки відкритості та довіри. Регулярний зворотний зв'язок допомагає працівникам зрозуміти, чи правильно вони рухаються в напрямку досягнення своїх цілей, а також дозволяє виправити помилки на ранніх етапах. Визнання досягнень співробітників також грає важливу роль у формуванні довіри. Коли працівники відчують, що їхні зусилля оцінюються, вони стають більш відкритими та готовими до нових ініціатив. Важливо, щоб визнання було справедливим і прозорим, без упередженості, що дозволяє кожному співробітнику відчувати свою важливість для організації.

Нарешті, підтримка ініціативи та самостійності працівників є важливим чинником у створенні довірчої атмосфери. Коли працівники мають можливість самостійно приймати рішення в межах своїх обов'язків, це сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу і підвищує рівень довіри до організації. Вони відчують, що їхня думка має вагу, і що їхній вклад важливий для загального успіху підприємства.

Таким чином, для забезпечення підтримки відкритості та довіри в колективі необхідно створити умови для відкритої комунікації, забезпечити лідерство, яке підтримує відкритість, розвивати взаємну повагу, надавати регулярний зворотний зв'язок і визнання досягнень, а також підтримувати ініціативу та самостійність працівників. Усі ці елементи сприяють створенню середовища, в якому працівники відчують себе вільними для вираження своїх ідей, що є важливим фактором для розвитку творчого потенціалу та досягнення високих результатів організації.

Підтримка інноваційного мислення є ще одним важливим елементом організаційної культури, що сприяє розвитку творчого потенціалу. Коли підприємство створює умови для експериментів, дозволяє працівникам вчитися на помилках і підтримує інноваційні ініціативи, це стимулює креативність. Такі підходи допомагають не тільки вирішувати поточні проблеми, але й знаходити нові можливості для розвитку бізнесу. Культура, яка заохочує інновації, мотивує працівників до пошуку нових рішень, що безпосередньо впливає на загальну ефективність підприємства.

Забезпечення підтримки інноваційного мислення в організації є важливим фактором для розвитку творчого потенціалу працівників та досягнення конкурентних переваг. Інноваційне мислення дозволяє співробітникам знаходити нові рішення, розвивати нестандартні ідеї та вносити свіжі підходи до роботи. Щоб стимулювати та підтримувати інноваційне мислення в колективі, необхідно впроваджувати кілька ключових практик і стратегій.

Перш за все, важливо створити культуру підтримки інновацій на всіх рівнях організації. Це передбачає активну підтримку нових ідей з боку керівництва, а також створення атмосфери, в якій працівники не бояться висловлювати свої думки, навіть якщо вони є незвичними або ризикованими. Лідери повинні демонструвати готовність до прийняття нових підходів і підтримувати інноваційні ініціативи, навіть якщо вони не завжди ведуть до миттєвого успіху. Таке ставлення допомагає знижувати страх перед невдачею і стимулює працівників до пошуку нових рішень.

Заохочення експериментів і ризику є ще одним важливим елементом у підтримці інноваційного мислення. У середовищі, де експерименти і новаторські підходи отримують підтримку, працівники мають можливість пробувати нові методи і стратегії без страху перед негативними наслідками. Такі експерименти можуть бути як великими, так і малими, але вони дозволяють співробітникам відчувати себе частиною процесу інновацій і надають їм можливість активно впливати на розвиток організації. Важливо також, щоб організація визнавала і цінувала не тільки успішні інновації, але й ті, які не принесли бажаного результату, оскільки навіть невдачі можуть стати важливими уроками для подальших досягнень.

Навчання та розвиток працівників є важливим аспектом підтримки інноваційного мислення. Коли співробітники мають можливість розвивати свої професійні навички, а також вивчати нові технології та підходи, це сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу. Інвестування в навчання і розвиток допомагає працівникам бути в курсі новітніх тенденцій і технологій, що дає їм можливість генерувати інноваційні ідеї. Програми підвищення кваліфікації, участь у семінарах, тренінгах та конференціях дозволяють працівникам отримувати нові знання, які можуть бути застосовані для вдосконалення процесів і продуктів підприємства.

Формування міжфункціональних команд також є ефективним інструментом для підтримки інноваційного мислення. Коли співробітники з різних підрозділів працюють разом над спільними проектами, вони мають

можливість обмінюватися ідеями, що дозволяє створювати нові, більш ефективні рішення. Міжфункціональні команди сприяють розширенню кругозору працівників, оскільки вони змушують їх дивитися на проблеми з різних точок зору. Така співпраця дозволяє поєднувати різні знання та досвід, що є основою для інновацій.

Визнання та винагородження інноваційних ідей є важливою мотиваційною практикою. Коли працівники бачать, що їхні інноваційні ініціативи отримують визнання і винагороду, це стимулює їх до подальших зусиль у напрямку розвитку нових ідей. Визнання може бути як матеріальним, так і нематеріальним, наприклад, публічне визнання досягнень на корпоративних заходах або надання можливості реалізувати ідеї на практиці. Важливо, щоб винагороди були справедливими і прозорими, що підвищує довіру до процесу винагородження і стимулює більше працівників до прояву ініціативи.

Створення інноваційних просторів для роботи також є важливим фактором для розвитку інноваційного мислення. Це може бути як фізичне, так і віртуальне середовище, яке сприяє креативності. Відкриті офіси, спеціально обладнані зони для творчої роботи, а також інструменти для дистанційної співпраці допомагають створити середовище, в якому працівники можуть вільно обмінюватися ідеями і працювати над спільними проектами. Такі простори повинні бути обладнані сучасними технологіями, що дозволяють швидко реалізовувати нові ідеї та забезпечують ефективну комунікацію між працівниками.

Таким чином, для забезпечення підтримки інноваційного мислення в організації необхідно створити культуру підтримки інновацій, заохочувати експерименти і ризик, інвестувати в навчання та розвиток працівників, формувати міжфункціональні команди, визнати та винагороджувати інноваційні ідеї, а також створювати інноваційні простори для роботи. Усі ці заходи сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищенню

їхньої залученості та мотивації до генерації нових ідей, що є важливим для успіху підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Не менш важливим є створення середовища для співпраці та командної роботи. Організаційна культура, яка підтримує колективну взаємодію, дозволяє співробітникам обмінюватися ідеями, знаннями та досвідом, що є основою для творчого процесу. Спільна робота над проектами дозволяє зібрати різноманітні точки зору та підходи, що сприяє виникненню нових ідей і рішень. Крім того, ефективна командна робота сприяє розвитку не лише творчих навичок, але й комунікаційних здібностей працівників, що є важливим аспектом для їхнього професійного розвитку.

Створення середовища для співпраці та командної роботи є ключовим аспектом для розвитку творчого потенціалу працівників та досягнення високих результатів у роботі підприємства. Сучасні організації потребують ефективних команд, здатних працювати разом над вирішенням складних завдань і досягненням спільних цілей. Для цього необхідно створити умови, які сприятимуть взаємодії, комунікації та обміну ідеями серед членів команди. Ось кілька основних підходів до створення такого середовища.

По-перше, важливо створити відкриту та підтримуючу корпоративну культуру, в якій кожен працівник відчуває себе частиною команди і може вільно висловлювати свої думки та ідеї. Це передбачає створення атмосфери довіри, де помилки сприймаються як можливість для навчання, а не як поразка. У такому середовищі працівники будуть більш схильні до співпраці, оскільки вони знають, що їхні ідеї та внесок будуть оцінені, а їхня роль у команді важлива.

По-друге, для ефективної командної роботи необхідно визначити чіткі цілі та ролі для кожного члена команди. Коли всі учасники розуміють свою роль у досягненні спільної мети, це дозволяє уникнути непорозумінь і знижує рівень конфліктів. Кожен має чітко знати, за що він відповідає, а також бути

обізнаним про завдання і обов'язки своїх колег. Це також сприяє більшій ефективності, оскільки кожен може зосередитися на своїх сильних сторонах, що веде до кращих результатів.

Третім важливим аспектом є створення фізичного та віртуального простору для співпраці. Для цього можна обладнати відкриті офіси або спеціально створені зони для спільної роботи, де працівники можуть легко взаємодіяти, обговорювати ідеї та працювати разом. Важливо, щоб такі простори були комфортними і надихаючими, що сприяє творчості та ефективності. У випадку дистанційної роботи або гібридних форматів, необхідно забезпечити наявність інструментів для віртуальної співпраці, таких як платформи для відеоконференцій, спільного редагування документів і чатів. Це дозволяє команді залишатися на зв'язку, навіть якщо працівники знаходяться в різних локаціях.

Регулярні зустрічі та обговорення є ще одним важливим елементом у створенні середовища для співпраці. Вони дозволяють команді оцінювати прогрес, обговорювати труднощі та вносити корективи в стратегію. Це також створює можливості для обміну ідеями та досвідом між учасниками, що є важливим для розвитку нових підходів і рішень. Такі зустрічі повинні бути конструктивними та сприяти позитивному обміну думками, а не перетворюватися на формальні заходи.

Не менш важливою є підтримка лідерства та наставництва в команді. Лідери повинні бути не тільки організаторами процесу, але й підтримувати моральний клімат, заохочувати співробітників до ініціативи та інновацій. Наставники можуть допомогти новим членам команди адаптуватися та навчитися ефективно працювати в колективі, що особливо важливо в умовах швидких змін або нових завдань.

Також варто звернути увагу на підвищення рівня комунікації в команді. Відкрите, прозоре та своєчасне інформування про важливі рішення, зміни в планах або результати роботи допомагає уникнути непорозуміння і підвищує ефективність командної роботи. Важливо, щоб кожен член команди мав можливість вільно висловлювати свої думки та зауваження, що сприяє кращому розумінню завдань і досягненню спільних цілей.

Загалом, створення середовища для співпраці та командної роботи вимагає комплексного підходу, що включає культуру підтримки, чітке визначення ролей, створення комфортних фізичних і віртуальних просторів, регулярні обговорення, розвиток лідерства та наставництва, а також ефективну комунікацію. Така організація роботи дозволяє працівникам не тільки досягати високих результатів, але й розвивати свій творчий потенціал, що є важливим для інноваційного розвитку підприємства.

Гнучкість і адаптивність організаційної культури також є важливими факторами для розвитку творчого потенціалу. У сучасному світі, де швидко змінюються технології та ринкові умови, здатність підприємства швидко адаптуватися до змін є ключовою. Культура, яка підтримує гнучкість, дозволяє працівникам не лише ефективно реагувати на зміни, але й активно впливати на ці процеси, пропонуючи нові ідеї та підходи до вирішення проблем. Це сприяє розвитку інноваційних рішень, що можуть стати основою для конкурентних переваг підприємства.

Лідерство та підтримка з боку керівництва також є важливим елементом організаційної культури, що впливає на творчий потенціал працівників. Лідери, які підтримують творчість, надихають своїх співробітників на нові досягнення, створюють атмосферу довіри і відкритості. Вони повинні бути прикладом для інших, демонструючи важливість інновацій та готовність підтримати ініціативи працівників. Лідери, які заохочують творчість і готові інвестувати в нові ідеї, створюють середовище, в якому творчий потенціал працівників розвивається та реалізується на практиці.

Таким чином, удосконалення організаційної культури підприємства є необхідною умовою для розвитку творчого потенціалу працівників. Культура, яка підтримує відкритість, інноваційність, співпрацю та гнучкість, створює середовище, в якому працівники можуть реалізувати свої творчі можливості, що, в свою чергу, сприяє досягненню високих результатів як для окремих працівників, так і для підприємства в цілому. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на зміни, але й активно формувати нові можливості для розвитку та інновацій.

3.3. Інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства

Стимулювання творчої активності працівників є важливим елементом для розвитку підприємства, оскільки сприяє інноваціям, покращенню процесів і підвищенню ефективності діяльності організації. Для того, щоб працівники могли виявляти свою креативність та ініціативу, необхідно впроваджувати спеціальні інструменти стимулювання, які підтримують їхню мотивацію та створюють умови для прояву творчих ідей. Розглянемо кілька основних інструментів, які можуть бути застосовані на підприємстві для стимулювання творчої активності.

1. Мотиваційні програми та винагороди

Один з найпоширеніших інструментів стимулювання творчої активності — це впровадження мотиваційних програм, які можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні винагороди, такі як премії, бонуси або підвищення зарплати за реалізацію творчих ідей, можуть стати сильним мотиватором для працівників. Однак не менш важливими є нематеріальні стимули, такі як публічне визнання досягнень, нагороди за інноваційність або можливість представити свої ідеї на вищому рівні управління. Це створює атмосферу, в якій працівники відчують, що їхні зусилля і творчі досягнення цінуються.

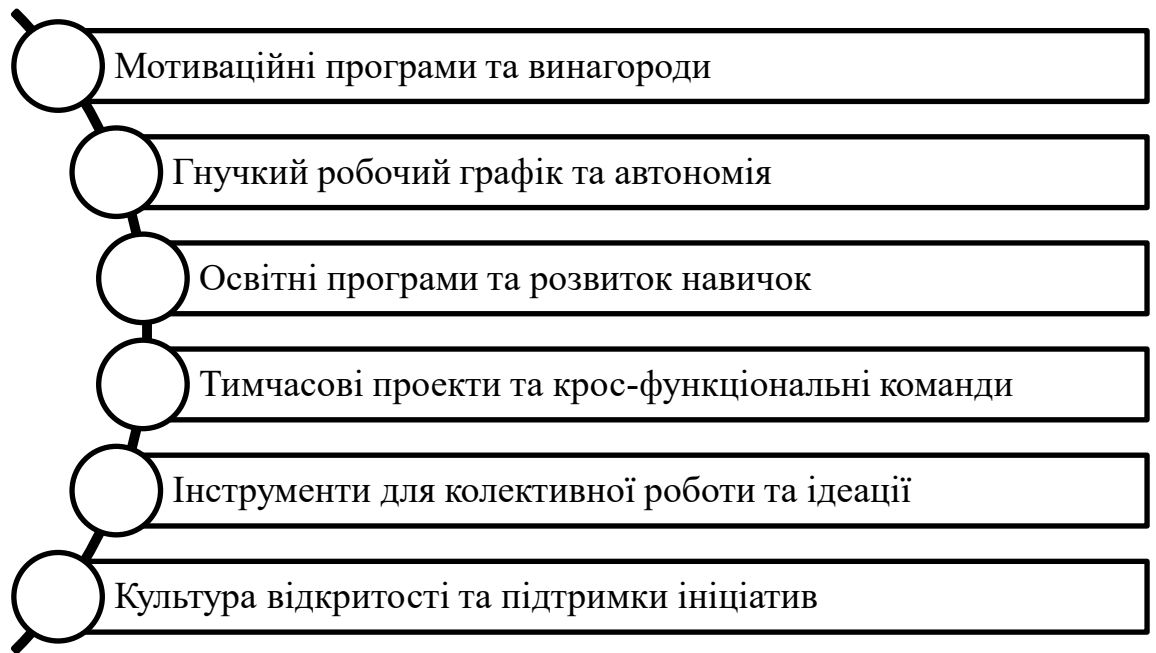


Рис. 3.2. Інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства. Розроблено автором

Одним із ключових елементів програми є матеріальні винагороди, які можуть стимулювати працівників до прояву творчості та ініціативи. Це можуть бути премії або бонуси, які надаються за реалізацію інноваційних ідей, що суттєво впливають на розвиток підприємства. Наприклад, працівники, які запропонують нові технологічні рішення або вдосконалять існуючі процеси, можуть отримати фінансову винагороду, що стане не лише стимулом для подальших досягнень, але й підтвердженням цінності їхнього внеску в успіх компанії. Крім того, важливо передбачити підвищення зарплати або надання інших форм винагород, таких як подарунки (наприклад, сертифікати на навчання, відпочинок чи технічні засоби, що допомагають у роботі).

2. Гнучкий робочий графік та автономія

Для стимулювання творчості важливо забезпечити гнучкість у роботі, яка дозволяє працівникам мати більше свободи у виборі способів виконання завдань. Гнучкий робочий графік, можливість працювати віддалено або в умовах гнучкого робочого часу дають працівникам більше простору для самовираження і реалізації своїх ідей. Крім того, надання автономії в

прийнятті рішень може підвищити мотивацію, оскільки працівники почуваються більш відповідальними за результат своєї діяльності.

Гнучкість умов праці має значний вплив на творчу активність працівників, оскільки дає їм можливість працювати в комфортному середовищі та зосереджуватися на вирішенні креативних завдань. Створення гнучкого робочого графіка або можливість працювати віддалено дозволяє працівникам знаходити оптимальні умови для творчості. Це може бути особливо важливим для тих, хто працює над інноваційними проектами, оскільки вільний доступ до ресурсів та можливість організовувати свій час самостійно сприяють глибшому зануренню в роботу та розвитку нових ідей.

3. Освітні програми та розвиток навичок

Ще одним важливим інструментом стимулювання творчої активності є освітні програми та можливості для розвитку професійних навичок. Інвестиції в навчання працівників, участь у семінарах, тренінгах, курсах або конференціях дозволяють їм отримувати нові знання, що можуть бути використані для генерації нових ідей та рішень. Крім того, програми наставництва та коучінгу можуть допомогти працівникам розвивати свої творчі здібності, отримувати нові підходи до вирішення завдань та вдосконалювати свої професійні навички.

Для розвитку творчого потенціалу важливо забезпечити працівникам можливості для постійного навчання та професійного розвитку. Це можуть бути як внутрішні тренінги, так і участь у зовнішніх курсах, семінарах чи конференціях. Інвестиції в навчання сприяють не лише підвищенню кваліфікації співробітників, але й стимулюють їх до розвитку нових навичок та підходів, що можуть бути використані для інноваційної діяльності. Підтримка професійного розвитку сприяє формуванню у працівників почуття особистісного зростання, що, у свою чергу, мотивує їх до більш активної участі в інноваційних процесах компанії.

4. Тимчасові проекти та крос-функціональні команди

Для розвитку творчої активності важливо створювати можливості для тимчасових проектів та крос-функціональних команд, які дозволяють працівникам з різних відділів об'єднувати свої зусилля для досягнення спільних цілей. У таких командах працівники можуть обмінюватися ідеями, використовувати різні підходи до вирішення завдань, що стимулює креативне мислення. Залучення до таких проектів також дозволяє розширити кругозір працівників, а різноманітність підходів може призвести до нових інноваційних рішень.

5. Інструменти для колективної роботи та ідеації

Інструменти для колективної роботи та ідеації, такі як онлайн-платформи для обміну ідеями, спільні віртуальні дошки для мозкового штурму або спеціалізовані програмні продукти для генерації та оцінки ідей, можуть значно полегшити процес колективного створення нових рішень. Ці інструменти дозволяють працівникам з різних відділів або навіть локацій активно взаємодіяти, обговорювати ідеї, а також брати участь у процесах інноваційного розвитку підприємства.

Одним із важливих інструментів для стимулювання творчої активності є розвиток командної роботи. Для цього необхідно створювати умови, за яких працівники можуть працювати разом над спільними проектами, обмінюватися ідеями та використовувати колективний потенціал для вирішення складних завдань. Це можна реалізувати через групові тренінги, брейнштормінги або створення кросфункціональних команд, що дозволяють поєднувати різні погляди та досвід для досягнення інноваційних результатів.

6. Культура відкритості та підтримки ініціатив

Важливим інструментом є створення культури відкритості та підтримки ініціатив. Це передбачає наявність в організації механізмів для збору ідей від працівників, їх оцінки та подальшої реалізації. Створення середовища, в якому працівники не бояться висловлювати свої ідеї та пропозиції, навіть якщо вони можуть бути нестандартними або ризикованими, є важливим фактором для розвитку творчої активності. Окрім того, регулярні відкриті форуми або сесії

для обговорення нових ідей можуть допомогти підвищити рівень інноваційності в компанії.

Таким чином, стимулювання творчої активності працівників підприємства потребує комплексного підходу, що включає матеріальні та нематеріальні винагороди, гнучкість у роботі, освітні можливості, тимчасові проекти, інструменти для колективної роботи, культуру відкритості, конкурси та підтримку лідерства. Всі ці інструменти сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищенню їх мотивації та залученості, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на інноваційний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління розвитком творчого потенціалу працівників підприємства» було досягнуто поставлених завдань, що дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків.

У роботі визначено сутність творчого потенціалу працівників підприємства як сукупності індивідуальних і колективних здібностей, навичок, мотивацій і умов, які сприяють генерації нових ідей, їх впровадженню та адаптації до змін у середовищі. Було розкрито структуру творчого потенціалу, яка включає когнітивні, емоційно-мотиваційні та організаційно-культурні компоненти, що забезпечують його цілісність і результативність.

Було проведено систематизацію теоретичних даних щодо розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. На основі аналізу сучасної літератури узагальнено підходи до розуміння природи творчості, її стимулювання та впливу на ефективність діяльності підприємства. Було визначено, що розвиток творчого потенціалу є багатофакторним процесом, який потребує інтеграції індивідуальних і організаційних зусиль.

У роботі визначено методи оцінки творчого потенціалу працівників підприємства, серед яких виділено тестування, психометричні методи, аналіз результатів діяльності та використання опитувальників. Запропоновано комбінований підхід до оцінки, який дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень творчого потенціалу працівників.

У ході проведення організаційно-економічного аналізу телекомунікаційного підприємства ТОВ «БЕТА» було виявлено, що підприємство має стабільні фінансові показники та чітко структуровану організаційну структуру, що створює основу для ефективного управління розвитком творчого потенціалу працівників.

Також було здійснено аналіз факторів, що впливають на творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА». Встановлено, що позитивний вплив мають сприятлива організаційна культура, ефективна система мотивації та можливості для навчання. Негативні фактори включають стрес, викликаний нестабільністю, та недостатню підтримку інноваційної діяльності.

Творчий потенціал працівників ТОВ «БЕТА» було оцінено із використанням психометричних методів та аналізу результатів діяльності. Результати показали, що працівники мають високий рівень когнітивних здібностей і мотивації до творчості, однак є потреба у вдосконаленні умов для колективної роботи та обміну ідеями.

Обґрунтовано основні напрямки розвитку творчого потенціалу працівників підприємства. Запропоновано зосередитися на створенні сприятливого середовища для творчості, вдосконаленні системи мотивації та розвитку професійних компетенцій.

Розроблено заходи щодо удосконалення організаційної культури підприємства. Основна увага приділена формуванню відкритості, довіри та підтримки інноваційного мислення серед працівників. Запропоновано впровадження регулярних тренінгів, креативних сесій та програм наставництва.

Визначено інструменти стимулювання творчої активності працівників підприємства, серед яких виділено матеріальну та нематеріальну мотивацію, створення можливостей для самореалізації, а також впровадження інноваційних технологій для підтримки творчого процесу.

Таким чином, виконана робота дозволяє зробити висновок, що розвиток творчого потенціалу працівників є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві ТОВ «БЕТА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BrandZTM Top 100. Most Valuable global brands 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands>
2. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management (2007). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>.
3. Emily Eaton (2010). What is the creative class? URL: <https://briarpatchmagazine.com/articles/view/what-is-the-creative-class>.
4. Estate, Urban Lab. <https://iamstevenpedigo.com/wp-content/uploads/2019/07/NYUSPS-Schack-Urban-Lab-The-Case-for-Inclusive-Prosperity.pdf>.
5. Florida Richard, Pedigo Steven (2017). The Case for Inclusive Prosperity. NYU Schack Institute of Real
6. Global mobile statistics 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2021-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>
7. Kasper G. Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact // Rtllog foundation, 2008. — 74 p.
8. Saukh I., Vikarchuk O. (2021). Creativity in Management and Creative Management: Meta-Analysis. Marketing and Management of Innovations, 1, 65–80. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>.
9. Van Ark B. Services Innovation, Performance and Policy: A Review June/ B.Van Ark / Research Series. — The Hague, 2003. — No 6.— 234 p.
10. Voloshchuk K., Voloshchuk Y., Voloshchuk V. Innovative development of Ukraine. Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy : proceedings of the 2018 International Scientific Conference, Warsaw, 7–8 June 2018. Warsaw : Warsaw University of Life Sciences, 2018. No 1. P. 62–68.

11. Абрамова А. С., Марич М. Г., Попова Л. В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні. Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 2 (18). С. 181–189.
12. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22-35.
13. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія / О. Ф. Андропова, А. В. Череп. – К.: Кондор, 2017. – 356 с.
14. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
15. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 394 с.
16. Аташкаде Р. В. Креативний менеджмент як складова інноваційної діяльності. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 1, 2017, стр. 86–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_1_15.
17. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
18. Божидарнік Т., Василик Н.. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст, 2015, 3, 37–39.
19. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку / А. Б. Бойко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 49–53.
20. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_7
21. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.11.2023).

22. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 146-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_42_27

23. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2018- С.188-216.

24. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 30-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_6

25. Великий Ю. В. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NvChdieu/2011_2/104-108.pdf

26. Вовк І. Р. Інноваційні аспекти розвитку економіки держави в умовах ринкової трансформації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/21.pdf

27. Ворсовський О. Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств / О. Л. Ворсовський // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №15. – с. 8-11.

28. Ганечко І. Г. Комерціалізація інновацій: зміст та етапи процесу [Електронний ресурс] / І.Г. Ганечко, К. М. Афанасьєва/ Праці Одеського університету. – 2015. – No2. – Режим доступу до ресурсу: [https://knteu.kiev.ua / file / MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf](https://knteu.kiev.ua/file/MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf).

29. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/innovatsiyniy_potentsial_pidpriyemstva_pokazniki_yogo_otsinki

30. Гранатуров В. М. Проблеми організаційно- економічного забезпечення розвитку телекомунікаційних мереж наступних поколінь / В. М. Гранатуров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 118–124.
31. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 308 с.
32. Гриньова В. М., Коюда В. О., Коюда О. П. Інвестування. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/12560607/investuvannya/vikoristannya_investitsiy
33. Гудзь О. Є., Коваль І. М Креативний менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 4-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_4_3
34. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств України» 2020 рік [Електронний ресурс] /Держ. служба статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm
35. Дубов Д. В. Широкосмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, М. А. Ожеван. – К. НІСД, 2013. – 108 с.
36. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.:Професіонал, 2011. – 960 с.
37. Забарна Е. М. Інноваційно-інвестиційний фактор економічного розвитку України / Е. М. Забарна. – Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2016. – 304 с.
38. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 456 с. 6.
39. Закон України "Про інноваційну діяльність".
40. Закон України "Про науково-технічну інформацію".
41. Закон України "Про наукову і науково-технічну експертизу".

42. Закон України "Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності".
43. Закон України "Про охорону прав па винаходи і корисні моделі".
44. Закон України "Про охорону прав па знаки для товарів і послуг".
45. Закон України "Про телекомунікації".
46. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб / Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 4 48 с.
47. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: моногр. / [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університет. книга», 2005. – 582 с.
48. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — 278 с.
49. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2020. – 334 с.
50. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Бєлякова О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. – 400 с.
51. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Гєєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К.: Знання, 2012. – 336 с.
52. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч.посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.
53. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення [Електронний ресурс] / Р.С. Косцик // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2020. – No727 – Режим доступу: [http:// www. nbuv. gov. ua / portal / natural / Vnulp /2012_727/47. pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012_727/47.pdf).
54. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

55. Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Красношопка, Т.В. Пархоменко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.
56. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Литвин І. В., Зінкевич Д. К. (2010). Креативний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки.
57. Лексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис.. канд. екон. наук. — К., 2020.
58. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135
59. Мацелюк Н. П. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні / Н.П. Мацелюк, Г. В. Дем'янчук. // Наука та інновації. — 2014. — №3 — С. 69 — 79.
60. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. — К.:Каравела, 2008. — 312 с.
61. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002.
62. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства: [навч. посібник] / П. Микитюка. — Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. — 224 с.
63. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. / П. П.Микитюк, Б. Г. Сенів. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 392 с.
64. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / Микитюк П.П. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 295 с.
65. Мірошніченко П. І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. к-та екон. наук: 08.00.05 / Інститут економіко-правових досліджень НАН України. — Донецьк, 2017. — 20 с.
66. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2020 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. — Київ, 2021. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

67. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

68. Новицький В. Є. Проблеми інституційно - інноваційного регулювання в контексті завдань національного розвитку на сучасному етапі глобалізації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vmntu/2010_1/1.pdf

69. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку 16 Текст: Монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь: НАДПСУ, 2004. – 434 с.

70. Поленкова М. (2021). Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична, 30, 207–215. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/493>.

71. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 496 с.

72. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки / Т.Г. Рзаєва // Вісник хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – С. 150-155.

73. Річний звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік [Електронний ресурс] // http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf
111

74. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.

75. Свидрук І. І. (2018). Креативний менеджмент як передумова ефективного розвитку економіки знань. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 20(3), 29–32.

76. Сидоренко М. Деякі підходи до оцінки економічної доцільності впровадження інноваційних проектів / М. Сидоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2007may/4_sidor.php.

77. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. / Скрипко Т.О. - К.: Знання, 2011. - 423 с.

78. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. / Скрипко Т.О., Ланда О.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.

79. Станіславик О.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності [Текст] / О.В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 2(36). – С. 301 – 306.

80. Стельмашук А. Державне регулювання економіки: [навч. посібник] / А. Стельмашук. – Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.

81. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti>.

82. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>

83. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно - економічного механізму інноваційного процесу [Текст] / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 89 - 95.

84. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.

85. Швець Г. О. (2020). Основні характеристики креативного менеджменту. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 2(29), 11–17. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064.