

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛЕСІВ Степан Васильович

**Впровадження креативного менеджменту
персоналу на підприємстві. / Introduction of
creative personnel management at the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
С. В. Лесів



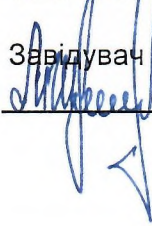
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття, цілі та методи менеджменту персоналу	6
1.2. Концептуальні основи креативного менеджменту персоналу	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Брук-Тон»	27
2.2. Аналіз системи менеджменту персоналу	34
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	46
3.1 Роль HR-менеджера у впровадженні креативного менеджменту персоналу на підприємстві	46
3.2. Коучинг як технологія формування креативного персоналу	55
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Впродовж останніх десятиліть відбулися важливі зміни у системі управління підприємствами, установами та організаціями. Наслідком таких змін стали нові підходи щодо якості управління персоналом. Для підвищення якості управління персоналом необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних із зміною системи управління персоналом. Через це особливої важливості і практичної значущості набуває підвищення ефективності управління персоналом. Виходячи з цього спостерігається підвищений інтерес до нових методів та підходів управління персоналом. Сучасні уявлення про управління базуються на тому, що роботу з персоналом необхідно чітко аналізувати та покращувати.

Система управління персоналом здатна у багато разів підняти ефективність організації, тому все частіше вона визнається однією з більш значних сфер життя в організації, а саме поняття «управління персоналом» розглядається у досить широкому діапазоні: від статистико-економічного до філософсько-психологічного.

Як відомо, місце та значимість управління персоналом у системі організації менеджменту протягом останнього століття багаторазово змінювалася. Нарівні з цим переглядалися погляди, теоретичні базиси та підходи вчених і практиків, що працювали в цій сфері. Вдосконалення інформаційних, управлінських та виробничих технологій, а ще й глобальна переоцінка загальнолюдських та індивідуальних цінностей дозволили підійти до вирішення основної проблеми людства найбільш близько: подолання протиріччя між організацією та людиною. Насамперед всього, сила організації у людському капіталі.

Таким чином сьогодні одним з ефективних методів аналізу та підвищення ефективності управління персоналом підприємства розглядають впровадження креативного менеджменту персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питаннями «креативного менеджменту» та «креативності» як запоруку успіху в організації

займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, наприклад, Дж. Герет, К. Койн визначають сутність інструментів креативного менеджменту та їх стратегічну значимість для розвитку організації. Ю.В. Дьоміна, І.П. Репко, Френк Баррон розглядають креативність як соціально-психологічну складову розвитку людини, що дозволяє їй мислити нестандартно.

Впродовж останніх років з'явилося багато наукових розробок щодо впровадженню системи креативного менеджменту на сучасному підприємстві. Вагомий внесок був зроблений такими вченими, як: Д.К. Зінкевич, Н.М. Василик, М.П. Буковинська, О.В. Вартанова, О.В. Вітвіцька, О.І. Кліпкова, І.І. Свидрук.

Вивченню інноваційних методів управління персоналу приділили увагу у своїх працях такі автори як В.О. Василенко, О.А. Гавриш, Н.В. Семенченко, В.Я. Брич.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Брук-Тон» та впровадження інструментів креативного менеджменту персоналу.

Завдання:

- визначити теоретичні засади, роль, принципи та методи управління персоналом;
- розкрити сутність поняття креативності в менеджменті персоналу; висвітлити особливості, засади і концептуальні основи креативного менеджменту персоналу на підприємстві;
- дослідити функціонування ТОВ «Брук-Тон» на основі стратегічного підходу за допомогою проведення SWOT-аналізу та побудови матриці БКГ;
- проаналізувати систему управління персоналом досліджуваного підприємства;
- визначити роль керівника у впровадженні креативного менеджменту персоналу на підприємстві;

– запропонувати впровадження інструментарію коучингу у систему менеджменту персоналу в ТОВ «Брук-Тон».

Об’єкт дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «Брук-Тон».

Предметом дослідження є діюча система управління персоналом ТОВ «Брук-Тон».

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження базувалася на основі системного підходу до проблеми менеджменту персоналу. Метод категоріального й етимологічного аналізу використано для розкриття змісту базових понятійних категорій. Графічний метод, метод групування і класифікації був використаний у дослідженні персоналу підприємства, а також при аналізі конкурентного середовища. Метод узагальнення був використаний для виокремлення слабких сторін в управлінні персоналом досліджуваного підприємства. За допомогою формально-логічного методу було надано пропозиції щодо впровадження креативного менеджменту персоналу і стимулювання креативності в ТОВ «Брук-Тон». Також в ході проведення дослідження і написання кваліфікаційної роботи було використано методи порівняння, індукції, дедукції, наукового спостереження, прогнозування, стратегічного планування та інші.

Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю використання представлених висновків і пропозицій з метою удосконалення механізмів управління персоналом й впровадженням креативного менеджменту персоналу в ТОВ «Брук-Тон».

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, з яких 68 сторінок основного тексту. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел складається з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, цілі та методи менеджменту персоналу

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей під час виконання трудових функцій задля досягнення цілей організації. Управління персоналом спирається на закони та закономірності, що вивчаються різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, інформаційні технології управління персоналом, психофізіологія професійної діяльності, інноваційний менеджмент та ін.) [15].

Закономірність управління персоналом – об'єктивно існуючий необхідний зв'язок явищ, внутрішній істотний взаємозв'язок між причиною і наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналу, взаєминами між людьми. Розглянемо основні закономірності системи управління персоналом:

1. Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану та тенденціям розвитку виробничої системи. Суть її полягає у відповідності системи управління персоналом вимогам виробництва.
2. Системність формування системи управління персоналом. Ця закономірність вимагає врахування всіх взаємозв'язків усередині системи управління персоналом, між її підсистемами та елементами, між системою управління персоналом та системою управління організацією в цілому.
3. Пропорційне поєднання сукупності підсистем та елементів системи управління персоналом. Суть її полягає у пропорційному вдосконаленні всіх підсистем та елементів системи управління персоналом.
4. Різноманітність складових системи керування персоналом. Система повинна мати не меншу складність, ніж виробнича система.

5. Зміна складу та змісту функцій управління персоналом. Закономірність передбачає, що з розвитком організації зростає роль одних функцій управління персоналом та знижується роль інших на відповідних рівнях управління, а також змінюється їх зміст.
6. Сутність закономірності мінімізації числа рівнів управління персоналом у тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одна на одну своїми властивостями, створюючи інтегровану результуючу силу. Вони діють об'єктивно, незалежно від волі та бажання людини. Закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, впливають на стан усіх підсистем та елементів системи управління персоналом.

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт та об'єкт.

Під суб'єктом розуміють носія функції управління персоналом, тобто особу чи сукупність осіб/органів, що реалізують функції управління персоналом. Суб'єкт управління персоналом – це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, отже, результат діяльності працівника, підрозділів та всієї організації загалом.

Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми суб'єктами управління персоналом є функціональний апарат, керуючий процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничих кадрів тощо; лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами; різні робітники, профспілкові та інші громадські організації, що виконують ряд функцій із згуртування колективу, налагодження зв'язків між його членами, розвитку їхньої творчої активності; неформальні лідери у колективі.

До зовнішніх суб'єктів діяльності з управління персоналом відносяться держава та її органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; професійні асоціації, які виробляють рекомендації у сфері управління, зокрема менеджменту персоналу; організації, що займаються питаннями праці,

та насамперед профспілки; а також власники бізнесу, які нерідко встановлюють спеціальні правила у сфері управління персоналом.

Об'єкт – це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, навчання та розвиток, стимулювання тощо.

Кожній організації притаманні певні цілі, які можна розділити на чотири види або блоки:

- економічні;
- науково-технічні;
- виробничо-комерційні;
- соціальні [37].

Економічна мета – отримання прибутку від реалізації продукції чи послуг; науково-технічна мета – забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції та розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технологій; виробничо-комерційна мета – виробництво та реалізація продукції чи послуг у заданому обсязі та із заданою ритмічністю (що забезпечує економічну мету: договірні зобов'язання, держзамовлення тощо); соціальна мета – досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників.

Виходячи із завдань, що стоять перед організацією на етапі зростання, мета управління персоналом полягає у створенні гнучких механізмів управління, що дозволяють швидко адаптувати персоналу до умов діяльності в організації, а також зберегти і поповнити команду однодумців новими співробітниками, забезпечуючи при цьому як досягнення цілей організації, так і задоволення інтересів працівників. Для досягнення цих цілей слід вирішити низку взаємопов'язаних завдань:

- розробити єдині принципи стратегічного управління організацією та персоналом;
- стимулювати адаптацію персоналу до змін у організації;

- створити дієву систему мотивації та стимулювання праці, спрямовану на розвиток персоналу, створення умов для досягнення успіху працівниками та заохочення їх до групової роботи;
- створити систему оцінки персоналу;
- стимулювати підвищення кваліфікації та навчання працівників для розвитку важливих компетенцій, що допоможуть у вирішенні завдань, які стоять перед організацією;
- забезпечити організацію оптимальним складом персоналу потрібної якості;
- зміцнити корпоративну лояльність персоналу, розвинути їх комунікаційні навички, необхідні для ефективної командної роботи.

Розробка та реалізація системи управління персоналом проводяться на основі певних принципів. Під принципами управління персоналом розуміють правила, основні положення та норми, яким повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих рис, їх дії.

Основні принципи формування та функціонування управління персоналом організації представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом та їх зміст

Принципи	Зміст
Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва

Продовження табл. 1.1

Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників, їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості
---	--

	функцій управління персоналом
Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій	Визначає пріоритетність функцій управління персоналом в розвитку виробництва над функціями, що забезпечують функціонування виробництва
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. Якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим внаслідок їх здійснення
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективність	Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають загрози
Оптимальність	Багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим надійніше та точніше вона працює
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва у ринкових умовах
Автономність	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників

Продовження табл. 1.1

Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути загалом узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані у часі
Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у не вигідне становище
Багатоаспектність	Управління персоналом може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим тощо
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників має будуватися на спільних засадах
Комфорт	Система управління персоналом має забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань та концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці у системі управління персоналом
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (Гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт із удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, простоїв технічних засобів управління тощо.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повторення функцій управління персоналом

Примітка. Складено на основі [1, 50]

Існує ще низка загальних принципів, на які орієнтовані всі працездатні команди.

Довіра. Створення атмосфери довіри між членами команди має життєво важливе значення.

Комунікації. Пряме спілкування між членами команди забезпечує розуміння кожним групової мети та значення свого внеску у її досягнення.

Причетність. Участь усіх членів команди у прийнятті рішень. Це не означає, що мова неодмінно йде про консенсус, але кожен член колективу повинен знати про рішення і розуміти, чому вони були прийняті.

Вирішення конфліктів. У злагоджених колективах конфлікти виносяться на загальне обговорення і вирішуються якнайшвидше.

Зворотній зв'язок. В ефективних командах регулярно забезпечується зворотний зв'язок, щоб спільно покращувати діяльність всього колективу.

Усі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Практика показує, що прагнення до загальних цілей робить роботу команди набагато результативнішою. У результаті саме поєднання індивідуальної та групової зацікавленості дозволяє досягти ефективної організації роботи підлеглих.

З метою координації діяльності колективів в процесі діяльності організації використовують ряд способів впливу на колективи та окремих працівників, що називають методами системи управління. Розглянемо три групи методів управління персоналом: адміністративні (організаційні), економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційні) методи управління процесом – це система впливу на організаційні відносини задля досягнення конкретних цілей. Виконання однієї і тієї ж роботи можливе в різних організаційних умовах, при різних типах її організації: жорсткого регламентування, гнучкого реагування, постановки загальних завдань, встановлення допустимих меж діяльності та ін.

Методи системи управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> – формування структури управління персоналом; – розробка та затвердження адміністративних норм та нормативів; – правове регулювання; – видання наказів та розпоряджень; – відбір, підбір та розстановка кадрів; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> – техніко-економічний аналіз та обґрунтування; – планування; – матеріальне стимулювання та встановлення матеріальних дотацій; – кредитування; – участь у прибутках та капіталі; – встановлення нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-психологічний аналіз працівників колективу; – соціальне планування; – участь працівників в управлінні; – соціальне та моральне стимулювання розвитку колективу; – задоволення культурних та духовних потреб персоналу; – встановлення соціальних норм поведінки; – створення нормального соціально-психологічного клімату; – встановлення моральних санкцій та заохочень

Рис.1.1. Методи системи управління персоналом

Примітка. Складено на основі [15, 50]

Організаційне регламентування визначає те, чим повинен займатися працівник, та представлене положеннями про структурні підрозділи, що встановлюють завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність підрозділів та служб організації та їх керівників. Застосування положень дозволяє оцінювати результати діяльності структурного підрозділу та приймати рішення про моральне та матеріальне стимулювання його працівників. Розпорядчий вплив виражається у формі наказу, розпорядження чи вказівки, що є правовими актами ненормативного характеру. Розпорядчий вплив частіше, ніж організаційний, вимагає контролю та перевірки виконання, які мають бути чітко організовані. З цією метою встановлюється єдиний порядок обліку, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень та вказівок.

Економічні методи управління персоналом – сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників організації

діяти у потрібному напрямі та домагатися вирішення поставлених перед ним завдань. Серед економічних засобів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування. Величезне значення у системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. При ринковій системі господарювання в умовах складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – способи впливу на об'єкт управління, засновані на використанні соціально-психологічних чинників і створенні задля управління соціально-психологічними відносинами, які складаються у колективі. Виділяють наступну сукупність способів впливу:

- формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, здібностей, темпераменту, рис характеру, що створює сприятливі умови для їхньої спільної діяльності;
- запровадження системи соціального регулювання, що передбачає використання договорів, зобов'язань, встановлення порядку розподілу благ, черговість їх отримання;
- соціальне стимулювання – створення атмосфери соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи, або взагалі у досягненні певних цілей, результатів.

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення та місце працівників у колективі, виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі. Соціологічні методи дослідження складають надійний інструментарій у роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення, навчання, розвитку персоналу та дають можливість обґрунтовано приймати кадрові рішення. При анкетуванні можна збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування

людей за допомогою спеціально підібраних анкет. Інтерв'ю – ідеальний варіант розмови із керівником. Соціометричний метод необхідний під час аналізу взаємовідносин у колективі, коли шляхом побудови матриці виявляється неформальний лідер у колективі. Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які виявляються лише у неформальній обстановці чи надзвичайних ситуаціях. Співбесіда є поширеним методом під час ділових переговорів, прийому на роботу, виховних заходів.

Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки спрямовані на конкретну особу працівника, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, образів та поведінки, для того, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації.

Застосування методів управління персоналом залежить від ціннісних орієнтацій трудового колективу, і навіть від цілей організації.

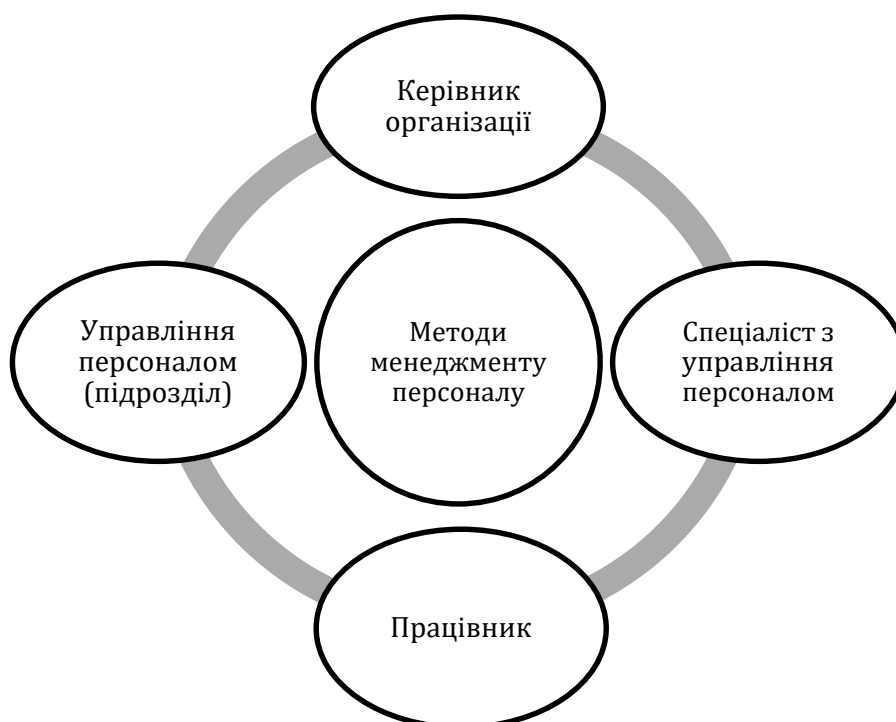


Рис.1.2. Взаємозв'язок методів менеджменту персоналу в організації

Примітка. Побудовано на основі [50]

Отже, методи управління персоналом сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що з ефективним управлінням організації.

Управління людьми – це також живий, гнучкий процес, який постійно вдосконалюється. Якщо раніше можна було налякати працівника, змусити його працювати силою, то сьогодні такі методи не працюють. Тільки правильна мотивація персоналу може дати результати компанії. Поява дистанційної форми роботи – це також цікава новація, яка для процесу управління персоналом становить певні складнощі. Пандемія Covid-19, яка поширилася на нашій планеті з 2019 року, внесла корективи в багато процесів, вона показала, що треба бути готовим до різних викликів зовнішнього середовища. Дистанційна робота цілком може стати вкрай зручною формою організації робочого місця. Людина знаходиться у себе вдома, відчуває домашній комфорт, у цій затишній атмосфері у неї цілком можуть народитися найцікавіші проекти. Творче мислення унікальне, народження творчих ідей не підпорядковується суворим законам і нормативам, у холодному та діловому офісі мислення людини відчуває тиск робочої атмосфери. Не можна дати завдання на виконання двох чи трьох творчих проектів на рік, творчі ідеї не народжуються, за запланованим графіком. Але певні умови для творчих ідей вкрай важливі. Відомий американський письменник Ернест Хемінгуей не дарма створював чудові твори, проживаючи на Кубі, де відчував умиротворення та душевний комфорт. Подібні відчуття описували багато відомих діячів культури та мистецтва, коли опинялися у комфортному просторі, який схиляв їх до творчості. Душевний комфорт – дуже важлива складова народження творчого проекту. Менеджер організації, яка має на меті створення проривних, революційних проектів, повинен розуміти, що його завдання – стимулювати креативне мислення у своїх працівників, а також у себе. У цій ситуації керівник повинен по-новому поглянути на процес управління. Американський соціальний психолог Курт Левін виділяє три основні стилі управління – авторитарний, демократичний та ліберальний. Останній підхід вважається основним уже довгі роки [58]. Часто підкреслюється, що всі три стилі управління важливі й успішний менеджер повинен володіти усіма ними

трьома. Подібний універсальний менеджер, безперечно, цінувався на будь-якому підприємстві, проте необхідність генерування творчих ідей ставить сучасного менеджера у нову ситуацію, коли потрібний новий стиль управління: такий стиль управління, який забезпечить ефективне управління своїми співробітниками в умовах дистанційної роботи, а також буде спрямований на створення креативних проектів. Адже лише креативні проекти забезпечують організаціям високу конкурентоспроможність.

Отже, в нових умовах у рамках інноваційного менеджменту сформувався новий, четвертий стиль управління – креативний, що згенерувався на основі прагнення до творчого мислення і максимально комфортних умов роботи. Природно, він також удосконалюватиметься з часом. Але основні базові компоненти креативного стилю ми можемо визначити вже зараз – стимулювання оригінального мислення та прагнення максимально комфортних умов праці. Використання креативного стилю в рамках інноваційного менеджменту створює умови для перманентного створення творчих проектів у мінливих умовах, що якраз і пояснює його назву, у перекладі з англійської креативний – творчий; який відрізняється пошуком і створенням нового. Отже, креативний стиль – це ще й постійний пошук в умовах факторів, що швидко змінюються. Якщо при авторитарному стилі керівництва відносини між керівником і працівниками виражаються формулою «керівник – підлеглий», за демократичного стилю управління – «керівник – партнер», а за ліберального стилю – «керівник – координатор», то за креативного стилю на перший план виходить формула «керівник – драйвер змін та творчих ідей». Креативний стиль націлює працівників завжди бути у пошуку, не обмежуючи їх у своїми умовами. Таким чином можуть бути створені проривні проекти, за допомогою яких можна буде суттєво змінити або диверсифікувати номенклатуру продукції, а отже, швидко адаптуватись до вимог зовнішнього середовища.

Реалізація креативного стилю зумовлена певними чинниками. Організація, в якій використовується цей стиль управління, повинна прагнути інновацій та проривних творчих рішень. Це дуже важлива умова. Менеджер, який здійснює

креативний стиль управління, має почати з себе. Тяга до новаторського мислення та вміння працювати дистанційно – ось головні складові менеджера нового типу. У сучасному світі лише нестандартні, проривні проекти забезпечують підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток організації [54]. Колектив організації має бути заряджений на творчі проекти, в організації має бути створена атмосфера креативу, а менеджер має бути драйвером такої атмосфери, від нього має передатись заряд творчих ідей, які потім переходять до працівників. Отже, перші складові креативного стилю – атмосфера новаторства у створенні, менеджер як драйвер-провідник такого стилю управління.

1.2. Концептуальні основи креативного менеджменту персоналу

Як вже було зазначено, посилення значення людських ресурсів як основної економічної ланки пов'язане з кардинальними змінами їхньої ролі у виробництві. У XXI столітті згадка про необхідність посилення уваги до управління персоналом не викликає сумніву. У менеджменті персоналу акцентується увага на особистих якостях людини, які невіддільні від його професійних здібностей, компетентності, ділових можливостей та інтересів [28, С. 212].

Характер і структура використовуваних інструментів управління набувають креативний та інноваційний напрям, який зосереджений на досягненні найбільшої віддачі від персоналу. Різницю між поняттями «креативність» та «інновації» можна виявити у дослідженні їх дефініцій (табл. 1.2). Узагальнивши дефініції і незважаючи на їх неоднозначність, практично у всіх визначеннях креативність пов'язана з винаходом чогось нового. Інновації – це і є нововведення (економічні та технічні новації [29]). Креативність потрібна новатору для створення інновації. Вона піддається розвитку, актуалізації.

Таблиця 1.2

Дослідження дефініцій «креативність» та «інновації»

Креативність	Інновації
--------------	-----------

«Креативність – це значить копати глибше, дивитися краще, виправляти помилки, розмовляти з кішкою, б пірнати в глибину, проходити крізь стіни, запалювати сонце, будувати замок на піску, вітати майбутнє». [29]	– «введення новацій та нововведень різного ступеня новизни та радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування» [6]
«здатність до руйнування загальноприйнятого, звичайного порядку походження ідей у процесі мислення» [3]	– «процес, у якому інтелектуальний товар набуває економічного змісту» [22]
Під креативністю можна розуміти здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення чи здатність виявляти нові способи вирішення проблем [25]	«втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу» [32]
– «це процес подолання відсталості в мисленні, почуттях, спілкуванні» [45].	Інновація визначається Пітером Дракером як спеціальний інструмент підприємця для реалізації потенціальних можливостей у бізнесі [13]
Згідно концепції Дж. Гілфорда і Е.Торренса, креативність розглядається як самостійна сфера мислення (так звне, дивергентне) мислення, що допускає варіювання шляхів вирішення проблеми, призводить до неочікуваних результатів [27]	Інновація – це комплексний процес створення, розповсюдження і використання нового практичного засобу (новшества) для нової або для кращого задоволення вже відомої потреби людей; одночасно це є процес пов'язаних із введенням даного новшества змін у тому соціальному і речовому середовищі, у якому здійснюється його «життєвий цикл» [31]
– «сила людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни та створення нових зв'язків» [55]	К. Найт розглядає нововведення як «впровадження чого-небудь нового по відношенню до організації або її безпосереднього оточення» [32]

Примітка. Сформовано автором

Креативність дає можливість вигадувати нове, а інновації – створювати нове (рис.1.3). Отже, креативність є основою інновації. Взаємозв'язок інновації та креативності перетворює систему управління персоналом організації на креативний менеджмент персоналу.

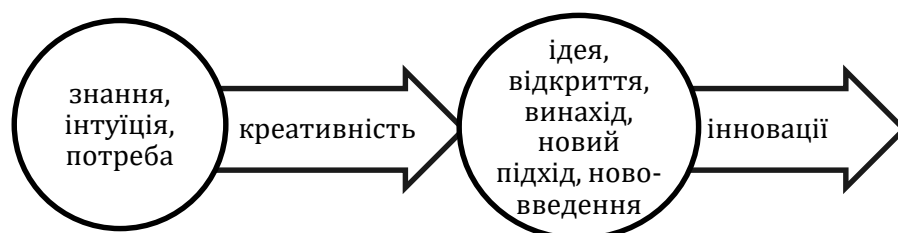


Рис.1.3. Зв'язок креативності та інновацій

Примітка. Складено на основі [18]

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання визначають необхідність формуванні наукового напрямку, що поєднує інноваційний і креативний підходи до управління персоналом. Інноваційний і креативний менеджмент сформували певний інструментарій, який є основою нового наукового напрямку – креативного менеджменту персоналу. Для визначення його концептуальних та аналітичних основ необхідно розглянути хронологію розвитку основних напрямів наукових досліджень у галузі: інновацій, креативності, управління персоналом, представлену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Хронологія розвитку основних напрямів наукових досліджень в галузі інновацій, креативності, управління персоналом

Період часу, основні події	Основні напрямки розвитку		
	управління персоналом	дослідження креативності (творчості)	дослідження інновацій
1900 – 1920 рр. Перша світова війна, лідерство Німеччини в технічному та промисловий розвитку	Визнано самостійною галуззю наукових досліджень; розроблено методологічні основи нормування праці, стандартизації робочих операцій, наукові підходи підбору, розстановки та стимулювання праці робітників; розроблені наукові принципи організації робочого місця; визнана важливість відбору персоналу; жорстко авторитарний стиль управління	Зародження науки про творчість «еврилогії»; виникнення теорії технічної творчості; дослідження процесу та джерел творчості винахідників; запропонована схема творчого процесу: інтуїція, міркування, організований рефлекс; творчістю визначено винахідництво, метою якого є вирішення завдань, створених певною ситуацією; визначено, що творча складова піддається розвитку	Виникнення теорії «інновації»; позначено зв'язок нововведень із розвитком економіки; пояснення механізму підприємницьких циклів, використовуючи поняття «інновація»; сформоване основне протиріччя інноваційного процесу, як боротьба творчої особистості та середовища; визначено значення творчої складової винахідника у створенні нововведень

Продовження табл. 1.3

1920 - 1930 р.р. Масова еміграція	Сформовано поняття організаційної культури; процес управління поділено на п'ять основних функцій; відповідність умов	Сформовано багатоаспектну програму досліджень творчості; дослідження взаємозв'язку уяви та винаходів; визначено	Визначено місце кластера взаємодоповнюючих базових інновацій у теорії «великих циклів кон'юнктури»; дослідження лінійних
--------------------------------------	--	---	--

	праці та функцій працівників їх психофізичним можливостям; поява нового наукового напрямку – професіографії, розробки якої дозволили вдосконалити метод проф. відбору персоналу	сутність творчого процесу; виявлено зв'язок творчості зі здібностями та обдарованістю творців	моделей «технологічного поштовху» (інноваційний процес, як послідовне проходження етапів фундаментальних досліджень, прикладних досліджень, конструкторських робіт, виробництва)
1930 - 1940 р.р. Активізація професійного руху	Посилення уваги до соціальної складової в системі управління персоналом; зосередження основної уваги на працівнику, а не на його завданні	Дослідження творчості гештальтпсихологією; переглянуто сутність творчого процесу; актуалізовано присутність певних прийомів для організації активності винахідника; визначено суть творчості, як єдність чуттєвого сприйняття і раціонального досвіду; проводяться дослідження в галузі психології винахідника	Термін «інновація» став використовуватися в дослідницькій мові; сформована теорія економічного зростання на основі інновацій
1940 - 1950 р.р. Друга світова війна	Домінування ідеологічної складової; вченими-біхевіористами; розроблено кілька теорій мотивації	Поява кібернетичного підходу до вивчення мислення; творчість розглядається як продукт тривалої попередньо свідомої праці	Формування теорії економічного зростання, в якому інноваційні процеси і технологічний прогрес не враховується зовсім
1950 - 1960 р.р. «Холодна» війна. «Науково-технічна революція»	Ставлення до працівника як до «психологічної людини»; пріоритетними є: орієнтація на малі групи, зняття напруженості, усунення конфліктів, принципи колективізму, лояльність, участь працівників у прийнятті рішень; визначено додаткові функції: соціально-психологічна допомога, вирішення конфліктів, підвищення кваліфікації персоналу	Психометричний підхід до дослідження креативності; розвиток підходу до вирішення інженерних та винахідницьких завдань; визначено присутність «творчої інтуїції» у роботах дослідників; визначено поняття «креативності» у контексті психологічного знання; креативність визначено як основний фактор розумових здібностей; дослідження мотивації творчої діяльності	Збільшення числа визначень інновації та її ролі в економічному зростанні; створення моделі економічного зростання під впливом технологічних змін; інновація розглядається як перетворення потенційного НТП на реальний з комерційним впровадженням нової продукції, технології або нових засобів виробництва

Продовження табл. 1.3

1960 - 1970	Розробляються концепції управління,	Опубліковано ряд робіт з теорії винахідництва;	Визначено безпосередні та побічні наслідки
-------------	-------------------------------------	--	--

	<p>що спираються на використання математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджерів; виникнення теорії людського капіталу; професіоналізація, спеціалізація функцій управління персоналом; стиль управління персоналом – кооперативний; ведеться робота у групах; відбувається притуплення ієрархічної структури; проводиться оцінка персоналу; формування кадрового резерву здійснюється у взаємодії із профспілкою</p>	<p>виникнення нового напрямку психології – психологія наукової творчості; продовжується вивчення накопиченого винахідниками досвіду; дослідження механізмів творчої діяльності, психологічних факторів творчості, мотивації наукової праці, творчого потенціалу особистості, значення інтуїції та ін; досліджуються загальнопсихологічні закономірності творчої діяльності; визначено, що творчість може бути різного рівня: розширення сфери застосування вже наявних знань; визначено критерії креативності; продовжується дослідження мотивації творчої діяльності</p>	<p>технологічних інновацій; пошук причини економічного розвитку в прогресі знання, в рамках інноваційного процесу</p>
<p>1970 - 1980 р.р. Почався світовий економічний спад, знизилася темпи зростання продуктивності праці у всіх промислово-розвинених країнах</p>	<p>У більшості розвинених країн відзначається помітне падіння задоволеності працею, висока плинність і абсентеїзм; поява терміну «людські ресурси», який є фактором ефективності організації, важливість управління яким зростає; людина визнається головною продуктивною силою суспільства</p>	<p>У теорії творчості та творчої особистості вперше описано альтернативне гіпотетичне мислення; дано визначення творчості, як духовної діяльності, результатом якої є створення оригінальних цінностей, встановлення нових, раніше невідомих фактів, властивостей і закономірностей матеріального світу та духовної культури</p>	<p>Встановлення залежності процесу впровадження інновацій від депресії; розроблені концепції, що досліджують формування технологічних систем і способів поширення інновацій; інновація визначається як процес, в якому винахід чи ідея набуває економічного змісту; розроблений метод Stage-Gate (Стадія-Прохід), який являє собою чіткий послідовний план управління процесом створення продуктової інновації від ідеї до запуску продукту</p>

Продовження табл. 1.3

<p>1980 - 1990 р.р.</p> <p>Загострюється конкуренція на світових ринках технічно-складної продукції.</p> <p>Знання набуває ролі товару світового ринку</p>	<p>Орієнтація концепції управління спрямована на змінні аспекти зовнішнього середовища; в управлінні персоналом акцентується увага на соціальну складову персоналу; відбувається зростання значення знань, підвищення витрат на персонал, активізується конкуренція на ринку праці, розширюються узаконені права щодо участі в прийнятті управлінських рішень, розвивається партнерство; в основних функціях управління персоналом взаємодія охоплює всі стадії відтворення персоналу</p>	<p>Актуальною стає проблема розвитку творчих здібностей, що тісно переплітається з визначенням і розумінням їх природи; проводяться дослідження процесу творчості; відбувається узагальнення теорій креативності; проводиться фундаментальний аналіз проблематики, підходів та перспектив психології творчості; продовжується дослідження мотивації творчості; одним з найбільш пріоритетних напрямів досліджень у європейському регіоні є когнітивна наука</p>	<p>Визначення інновації як запровадження новацій і нововведень різного ступеня новизни та радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування; поділ процесів науково-технічних змін на відкриття, винаходи та інновації; головна риса інновації визначається у її впливі на спосіб життя людей; інновація розглядається як процес, інновація – це перетворення ідей в конкретні предмети; проводяться дослідження факторів інноваційного розвитку економіки; вироблено своєрідний міжнародний стандарт поняття «інновація»</p>
<p>1990 - 2000 р.р.</p> <p>Перехід до нової фази розвитку економіки, заснованої на знаннях та інноваціях.</p> <p>«Ера реінжинірингу»</p>	<p>Роль керівників середньої ланки, пов'язана з передачею інформації, поступово знижується, внаслідок розвитку інформаційних технологій та появи комунікаційних мереж; акцентується увага на діловій активності персоналу; у стратегії управління персоналом присутня мобілізація резервів особистості кожного співробітника, наголос робиться на самонавчання організації та техніку групової роботи; домінує демократичний стиль управління; організаційні структури управління стають гнучкими</p>	<p>Велися активні роботи в галузі вивчення інтелекту та його зв'язку з креативністю; виявлено взаємозв'язок розвитку творчих здібностей персоналу з організаційною (корпоративною) культурою; посилення уваги на креативну складову людини та організацій; виникнення наукового спрямування «креативний менеджмент»; дослідження внутрішніх та зовнішніх умов творчої діяльності; вивчення творчості як можливості особистості; визначення супутніх компонентів творчого акту; дослідження типів креативності</p>	<p>Проводяться дослідження інноваційної діяльності; інновації розглядаються як сукупність прогресивних, якісно нових змін, що постійно виникають у часі та просторі; виникнення наукового напрямку «інноваційний менеджмент»; управлінські інновації створюють найбільш сильні конкурентні переваги організацій; виявлення залежності між часом і витратами в інноваційному процесі</p>

Продовження табл. 1.3

<p style="text-align: center;">2000 рік – до тепер</p> <p style="text-align: center;">Інновації орієнтовані на маркетинг та збут, соціально-економічні фактори та психологію споживача</p>	<p>Пріоритетним напрямом є управління персоналом як «підприємливими людьми»; стратегічним напрямом управління персоналом визначено: інноваційну та підприємницьку орієнтацію; стиль управління – солідарний, присутнє спільне мислення; основними функціями управління є: стратегічний розвиток кадрового потенціалу і ресурсів особистості; адаптація до швидкості зміни зовнішнього середовища</p>	<p>Проводяться дослідження творчості у спілкуванні; творчість розглядається, як універсальна функція людини, яка веде до всіх форм самовираження; проводяться дослідження рівнів творчого розвитку особистості; визначення творчості як вродженої здібності людини; дослідження творчості як єдності двох його складових: неадаптивної та адаптивної активностей; виділення трьох рівнів творчості: компілятивного, проєктивного та інсайтно-креативного; виявлення зв'язку творчості з вирішенням протиріччя; продовжуються дослідження мотивації творчості; визначення сутності процесу творчості; дослідження методів та правил відкриттів та винаходів</p>	<p>Створення моделей: циклічної, відкритої моделі інновацій; визначено, що інновації включають наукову, технологічну, організаційну та фінансову діяльність, що веде до комерційного введення нового (або поліпшеного) продукту або нового (або поліпшеного) виробничого процесу, або обладнання; виділення підходів до поняття інновації (як результат творчої праці, як процес впровадження нововведення)</p>
--	--	--	---

Примітка. Складено автором на основі [8, 13, 50]

Дані таблиці 1.3 показують зв'язок розвитку досліджень креативності та управління персоналом. Коли в управлінні персоналом працівник сприймається як елемент технічної системи організації, в еврилогії посилюється увага до технічної творчості. Одночасно наголошується на мотивації персоналу та його творчої діяльності. Фактор внутрішнього середовища – організаційна культура – також є сполучним напрямком розвитку управління персоналом і креативності, оскільки безпосередньо впливає на формування творчої атмосфери.

В управлінні персоналом відбулася зміна щодо працівників. Сьогодні персонал розглядається як людські ресурси, акцентується увага на особистісні, індивідуальні складові. Інструментарій, розроблений в теорії творчості, сьогодні

використовується організаціями для розвитку індивідуальних, групових і організаційних характеристик персоналу. В теорії інновацій підкреслюється роль творчості у створенні нововведень. Теорії інновацій та креативності розвиваються одночасно, їх поєднує дослідження знання та творчої компоненти персоналу. Під впливом трьох наукових напрямів, сучасних умов функціонування організацій, під управлінням персоналом відбуваються певні перетворення. Рівень сучасного розвитку досліджень в галузі управління персоналом, інновацій та креативності, необхідність їх взаємодії є передумовами виникнення наукового напрямку – креативного менеджменту персоналу.

Креативний менеджмент персоналу – це сукупність принципів, інструментів, засобів і форм управління творчим потенціалом працівників та його розвитком. Сучасні умови пред'являють до організацій додаткові вимоги: пошук нових, найчастіше несподіваних, ефективніших, простих і швидких методів реакції на зміни. Метою креативного менеджменту персоналу є формування та розвиток потреби у персоналу в розробці інноваційного продукту, рішення, здатності персоналу у здійсненні ефективної інноваційної діяльності. Креативний менеджмент персоналу вивчає природу виникнення креативних ідей, інструменти мотивації та стимулювання креативності співробітників, способи подолання бар'єрів, що стоять на шляху розвитку креативності.

Креативний менеджмент, зокрема менеджмент персоналу, більшість авторів розглядають як процес створення умов формування інноваційних ідей і розробок. І цей процес на сьогодні, незважаючи на відсутність чітких визначень та сформованого механізму, вивчений у значному обсязі. В той же час передбачається, що будь-який елемент системи управління потребує інноваційних, креативних розробок.

Як відомо, творчі рішення працівники змушені застосовувати там, де стандартні варіанти рішень або не дають належного ефекту, або не можуть бути використані. Другим фактором, що змушує формувати нетрадиційний підхід до

традиційного процесу, стає необхідність скорочення витрат на реалізацію цього процесу.

Висновки до розділу 1.

Основа будь-якої організації – це її працівники. Тому основним чином управління організацією має бути сконцентроване на вивченні питань, що стосуються управління поведінкою людей у процесі роботи, мотивації їхньої діяльності.

З погляду системного та комплексного підходів, механізм управління персоналом є єдиною цілісною системою, кожен елемент якої має свої цілі і завдання, і водночас сукупність цих елементів висловлює зміст загального процесу управління персоналом.

Суть управління персоналом полягає в тому, що вплив на нього має бути систематичним, тривалим, безперервним. Організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші важелі можуть бути використані як інструменти. Вплив має бути забезпечений під час створення робочої команди і має припинятися протягом усього життєвого циклу підприємства. Це впливає на етапи розподілу та перерозподілу працівників між виробничими одиницями, і під впливом системи управління персоналом створюються певні умови, які використовують більшість людських ресурсів. Метою цієї системи має бути не тільки найефективніше використання трудових ресурсів, а й створення умов для професійного зростання працівників та відтворення праці.

Креативний менеджмент персоналу спрямовано на розвиток творчого потенціалу як окремої особистості, так і на рівні груп і взаємодії між цими групами, створюючи умови для проявів синергетичного ефекту. Тобто у основі лежить інтеграція кадрового потенціалу організації. Вагому роль у креативному менеджменті персоналу приділяють соціальним факторам та індивідуальним особливостям з метою створення комфортного простору для генерації нових ідей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Брук-Тон»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Брук-Тон» займається виготовленням бруківки, елементів благоустрою та бетонних блоків. Основна сфера діяльності Товариства – виготовлення виробів із бетону для будівництва; допоміжні – електромонтажні роботи, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; будівництво житлових і нежитлових будівель; надання в оренду вантажних автомобілів; вантажний автомобільний транспорт; підготовчі роботи на будівельному майданчику; інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.; будівництво доріг і автострад. Діяльність компанії підтверджена дозволами, сертифікатами, дипломами і ліцензіями відповідних державних органів контролю, а також рекомендаціями партнерів і замовників.

Юридична адреса ТОВ «Брук-Тон»: 47370, Тернопільська область, Збаразький район, село Чернихівці, вулиця Колгоспна, будинок 8. Код у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) 42938038.

Місія організації полягає у задоволенні потреб будівельної індустрії в недорогих та якісних вібропресованих виробках та конструкціях для зведення будівель, житлового, промислового, культурного та соціального призначення.

Стратегічна мета підприємницької діяльності ТОВ «Брук-Тон» полягає у виробництві бруківки, елементів благоустрою та бетонних блоків для забезпечення будівельної галузі високоякісними будівельними матеріалами.

ТОВ «Брук-тон» надає повний комплекс послуг у сфері архітектурно-будівельного проектування – від концепції до робочої документації

архітектурних, конструкторських, розділів інженерних мереж за сучасними технологіями. Насамперед підприємство спрямовує свою діяльність на задоволення запитів та очікувань кінцевих споживачів вібропресованої продукції.

Безпосередньо основним видом діяльності ТОВ «Брук-Тон» є виробництво бетонної і залізобетонної продукції для всіх об'єктів промисловості, енергетики, культури, охорони здоров'я, освіти, житлового, дорожнього та комунального будівництва.

Завод вібропресованих виробів виробляє декілька видів продукції, до якої відносять:

- фундаментні блоки;
- бетон, розчин;
- тротуарна плитка;
- елементи благоустрою.

Номенклатура продукції підприємства ТОВ «Брук-Тон» налічує понад 20 найменувань залізобетонних та бетонних виробів, таких як фундаментні блоки, сходи, поребрики, бордюри, водостоки, стінові блоки, еко-решітка, бруківка, тактильна плитка та інше. Продукція підприємства, що випускається, щодня проходить контроль якості у відповідність до чинних нормативно-технічних і конструкторських вимог.

Крім основного виду діяльності підприємство здійснює:

- вкладання бруківки;
- доставку продукції.

Колектив ТОВ «Брук-Тон» є командою фахівців, що мають практичний досвід застосування передових технологій у виробництві. Для вирішення поставлених завдань, за рахунок власних коштів придбано новітню спеціальну техніку провідних світових виробників: автоматичний вібропрес німецької фірми ZENITH 940C, Optimas, планувальник PlanMatic в комбінації з електронними компонентами Leica. Мобільний планувальник розрівнює матеріал при русі вперед і робить точне планування при русі назад. При цьому

не залишаються сліди від навантажувача. Всі електронні компоненти (Лазер, сенсор нахилу, ультразвук Tri-Sonic) комбінуються і доповнюють один одного. Ультразвук Tri-Sonic дозволяє виходити з наявної висоти по бордюрного блоку, готовій основі або по натягнутому шнуру. Гідравлічні бічні заслінки автоматично скорочують відстань до бордюрного блоку і цим самим знижують ручну роботу. Управління планувальником виконується в повному автоматичному режимі.

Як довірена особа директор на основі наданих йому прав зобов'язаний забезпечувати виконання планів з виробництва та постачання продукції у встановленій номенклатурі, асортименті та високій якості за найменших витрат ресурсів; впровадження у виробництво нової техніки та технології, поліпшення організації виробництва та праці; зниження собівартості продукції, підвищення її якості. Кінцевою метою господарської діяльності будь-якого підприємства вважається отримання прибутку, оскільки в результаті цього підвищується його економічне становище. Отримання необхідного і достатнього прибутку необхідно для того, щоб зберегти економічну життєздатність підприємства, а також важливість подальших вкладень капіталу. Кінцева мета не змінюється незалежно від сфери діяльності провадження бізнесу. Вона завжди призводить до того, що початковий капітал через конкретний час перетворюється на економічно вигідну величину для відшкодування даних коштів та отримання необхідного та достатнього прибутку.

Виробнича структура підприємства представлена наступною схемою (рис. 2.1). Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Бухгалтерія веде поточний бухгалтерський облік та звітність, здійснює контроль за витрачанням коштів, матеріальних цінностей та дотримання фінансової дисципліни. Бухгалтерія ділиться на матеріальний відділ, до функцій якого входить облік матеріальних ресурсів на складі та їх використання, та розрахунковий відділ, який веде нарахування заробітної плати

робітників та адміністративного складу персоналу підприємства і здійснює розрахунки з ними, а також несе відповідальність за складання та здавання звітів.

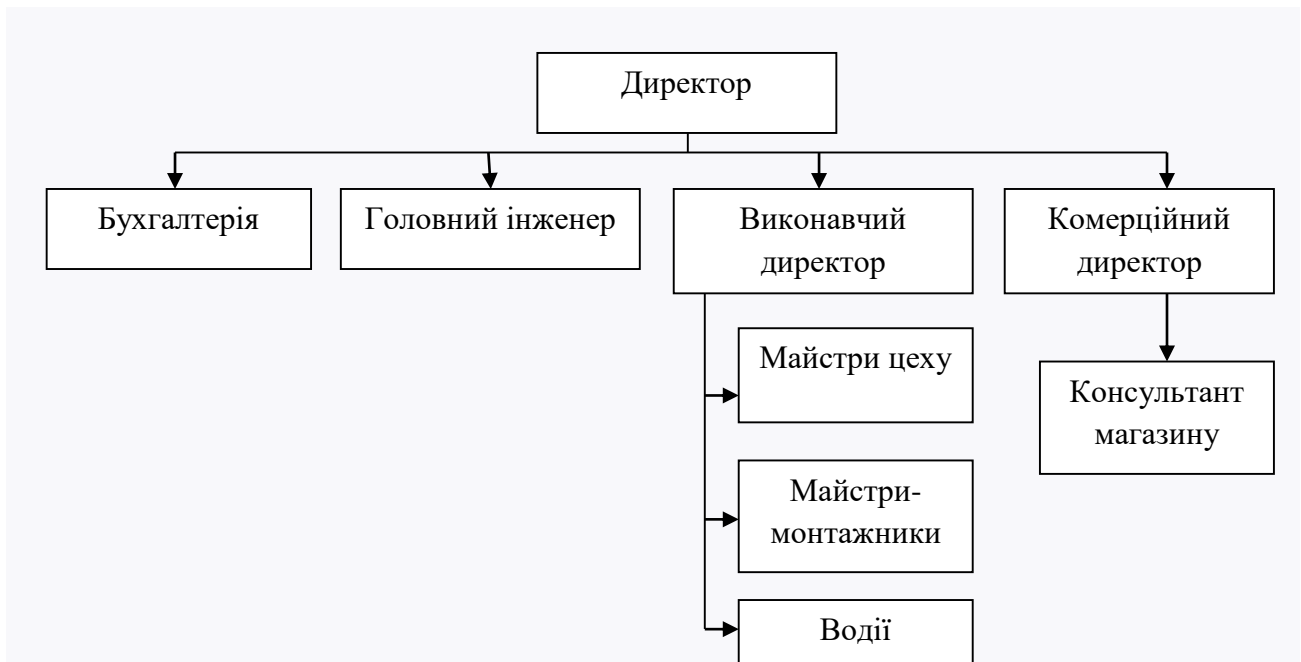


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Брук-Тон»

Примітка. Сформовано автором

Головний інженер визначає і координує напрямки технічного розвитку підприємства, шляхи його реструктуризації, реконструкції і технічного переобладнання, забезпечує скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат під час виконання ремонтних робіт, високу їх якість, керує розробкою та реалізацією планів технічного обслуговування машин та механізмів. Внутрішній порядок на підприємстві встановлюється директором, а також виконавчим та комерційним директором разом із колективом. Робота кожного спеціаліста регламентується посадовими інструкціями. Перш ніж приступити до роботи, зі співробітником проводиться інструктаж з охорони праці.

Розрахунки між підприємствами проводять у безготівковій формі. Основними клієнтами фірми є як приватні особи, так і організації, що займаються будівництвом. Основними документами щодо надходження матеріалів є: товарно-транспортні накладні; прибуткові ордери; приймальні акти; накладні та ін. Матеріали, що надходять, перевіряють на відповідність їх

якості, кількості, асортименту даних супровідних документів. Якщо не встановлено розбіжностей, матеріали приймаються. У разі розбіжності кількості та якості матеріалів з даними супровідних документів постачальника, а також під час надходження матеріалів без супровідних документів, складають акт приймання матеріалів. Акт є підставою для оприбуткування фактично прийняти матеріалів.

Матеріальні цінності, що надійшли від постачальника автомобільним транспортом, оприбутковуються на склад на підставі товарно-транспортної накладної (ТТН), отриманої від відправника вантажу. Матеріали, що надходять на склад від власних допоміжних виробництв (зайво отримані та невикористані матеріали, відходи та матеріали від шлюбу у виробництві) оприбутковують на склад за допомогою накладних.

Кінцевою метою господарської діяльності підприємства вважається отримання прибутку, оскільки в результаті цього підвищується його економічне становище. Отримання необхідного і достатнього прибутку необхідне для того, щоб зберегти економічну життєздатність підприємства, а також важливість подальших вкладень капіталу. Кінцева мета не змінюється незалежно від сфери діяльності провадження бізнесу. Вона завжди призводить до того, що початковий капітал через конкретний час перетворюється на економічно вигідну величину для відшкодування даних коштів та отримання необхідного та достатнього прибутку.

Організація піддається прямому впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Зважаючи на цей факт, проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Досліджуване підприємство знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які воно не може контролювати, але повинно адаптуватися до них. До таких чинників відноситься стан економіки та ринків, воєнний стан на території країни, структурні тенденції, науково-технічний прогрес, демографічні чинники та інше.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Брук-Тон»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Застосування сучасних технологій та техніки Виробництво високоякісної продукції Розробка ефективних стратегій виходу на нові ринки Фінансова стабільність Висока конкурентоспроможність підприємства Оцінка запитів споживача	Високий рівень зносу основних засобів виробництва Плинність кадрів Обмеженість географії ринку збуту Вплив сезонності
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення іноземних партнерів Розширення ринку збуту Збільшення асортименту Збільшення доходів і рівня життя населення	Перенасичення ринку Зростання собівартості продукції Низький рівень інформованості в інших областях України про діяльність ТОВ «Брук-Тон» Зниження прибутку і рентабельності Складне макроекономічне становище

Примітка. Складено автором

Проте, недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію, важливо надати певні «відповіді» на цей вплив. Отже підприємству варто:

1. Провести ґрунтовний аналіз ринку;
2. Сформувати чітку стратегію виходу на новий ринок;
3. Продовжувати розширення матеріальної бази;
4. Удосконалити систему управління персоналом.

Основними конкурентами ТОВ «Брук-Тон» є: ТЗОВ «Гаук і компанія», ФГ «Мібрук», ТОВ «Бруквей», ТОВ «ОЗОН».

Таблиця 2.2

Конкурентне середовище ТОВ «Брук-Тон»

Назва конкурента	Спеціалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Бруквей»	Виготовлення та укладання бруківки «під ключ»	Доступна ціна	Невисока якість товару, вузький асортимент

Продовження табл. 2.2

ТЗОВ «Гаук і компанія»	Займається виробництвом та продажем виробів з бетону, надає монтажно-укладальні роботи. Знаходиться в м.Тернопіль , але проводить доставку по всій території України.	Виробництво бетонних заводів, віброформи для виготовлення кілець, вібропрес, бетонозмішувачі та інше обладнання для сільського господарства та будівництва з невеликим обсягом робіт	Вузький вибір бруківки
ФГ «Мібрук»	Працює в галузі виробництва тротуарної бруківки методом вібролиття.	Широкий асортимент продукції, зручний веб-сайт, використання інноваційних технологій	Довгі терміни виконання замовлень
ТОВ «ОЗОН»	Виробництво фігурних елементів мощення, виробництво додаткових бетонних елементів, виробництво вібраційних машин «Wiber».	Широкий виробничий комплекс, розвинена торгова мережа (представництва та пункти продажу розташовані у 10 областях України)	Орієнтація на ринок Львівської області

Примітка. Складено автором

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами ТОВ «Брук-Тон» є ФГ «Мібрук» та ТОВ «ОЗОН», оскільки за основними параметрами ці організації мають велику схожість. Відмінністю є те, що ТОВ «Брук-Тон» орієнтований у більшій мірі на ринок Тернопільської області, також підприємство сконцентроване в основному на виробництво великого асортименту саме бруківки та тротуарних плит, використовуючи при цьому найновіші технології та враховуючи актуальні запити споживачів, екологічні тренди. В перспективі очікується розширення виробництва і просування продукції в інших регіонах України. Для того, щоб визначити місце підприємства на ринку і від нього будувати стратегічні плани та прогнози

проаналізуємо продукцію ТОВ «Брук-Тон» за допомогою матриці БКГ.

Таблиця 2.3

Матриця БКГ ТОВ «Брук-Тон»

«Зірки»	«Знаки запитання»
«Еко» решітка Бруківка Такано Бруківка Савона	Бруківка «Бумеранг» Тактильна плитка «Рифи» Тактильна плитка «Поводир»
«Дійні корови»	«Собаки»
Бордюр дорожній Порєбрик Тактильна плитка Бруківка, товщиною 60мм Бруківка, товщиною 80мм	Товарний бетон Порєбрик Садовий

Примітка. Складено автором

У першу чергу, компанія має вирішити долю товарного бетону та порєбрика садового. Цю товарну групу слід закрити. Якщо ємність ринку велика – можна спробувати зробити з товару «дійну корову» – тоді необхідні програми з репозиціонування чи поліпшення товару.

Організації бракує «зірок». Необхідно розглянути можливість становлення нового продукту в зоряне небо (закріпити конкурентні переваги, побудувати дистрибуцію, покращити знання товару). У разі неможливості розвитку існуючих «знаків запитання» в зоряне небо – розглянути створення нових товарних категорій або брендів, здатних зайняти це місце.

2.2. Аналіз системи менеджменту персоналу

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 році становила 28 осіб.

Аналіз показників чисельності і структури робітників проведемо за плановим та фактичними кількостями працівників у відповідності категорій персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності працівників ТОВ «Брук-Тон»
впродовж 2019–2021 рр.**

Категорії персоналу	2019			2020			2021		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Керівники	4	2	50,0	4	2	50,0	5	3	60,0
Службовці	4	3	75,0	3	3	100	3	3	100
Спеціалісти	3	3	100	4	3	75,0	5	4	80,0
Робітники	27	26	96,3	29	28	96,6	22	18	81,8
Всього	38	34	89,5	40	36	90,0	35	28	80,0

Примітка. Складено автором

Впродовж 2019–2020 рр. спостерігалася динаміка до збільшення кількості працівників на підприємстві з 34 осіб у 2019 році до 35 осіб у 2020 році, що є на 1 особу більше або на 5,9 %. Впродовж 2020–2021 років чисельний склад працівників зменшився з 36 осіб до 28.

Аналізуючи фактичну питому вагу чисельності окремих груп працівників у 2021 році бачимо, що найбільше місце займає група робітників 64,3% (28 осіб), що пояснюється характером виконуваних робіт та особливостями діяльності підприємств будівельної галузі; спеціалісти становлять 14,3% (4 особи) від загальної чисельності персоналу; службовці – 10,7% (4 особи); керівники – 10,7% (4 особи).

У 2020 рік питома вага працівників складала: робітники – 77,8% (36 осіб); спеціалісти – 8,3% (3 особи); керівники – 5,6% (3 особи); службовці – 8,3% (3 особи).

Аналіз ефективності використання персоналу підприємства здійснено таким чином:

- визначення кількості та якості персоналу;
- обґрунтування ступеня відповідності персоналу за чисельністю, структурою.

ТОВ «Брук-Тон» встановлює номінальний фонд робочого часу персоналу, враховуючи його чисельність, визначені законом норми тривалості робочого часу, кількість вихідних і святкових днів та днів щорічних відпусток працівників,

пільги, що надаються окремим групам працівників щодо тривалості відпусток і робочого дня. Для узагальненого дослідження стану використання робочого часу у ТОВ «Брук-Тон» вивчено фонди номінального та реального робочого часу.

Офіційна статистична звітність не дозволяє повноцінно проаналізувати використання робочого часу. Даних щодо внутрішньозмінних простоїв працівників, зокрема робітників, що офіційно зафіксовані, недостатньо. Вважаємо, що для виявлення внутрішньозмінних втрат та неефективних витрат робочого часу на підприємстві доцільно було б провести спостереження. Виявлені таким методом вибіркові спостереження внутрішньозмінних простоїв варто систематизувати і поділити за причинами їхнього виникнення, що стане підґрунтям для визначення шляхів їх скорочення.

Найбільша плинність кадрів спостерігалася у 2021 році. Плинність кадрів можна пояснити зменшенням обсягів виробництва, введенням воєнного стану в Україні. Тенденція плинності кадрів підтримується в основному молодими людьми, що висувають високі вимоги, прагнуть до динамічності та розвитку.

Одним з важливих факторів, що впливають на ефективну діяльність підприємства, є своєчасна та якісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє широкому оволодінню ними теоретичними знаннями, практичними вміннями та навичками. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію та методи організації праці. Завдяки вищій освіті та професійній підготовці ці працівники мають можливість технологічно «побачити» набагато більше своїх прямих обов'язків у процесі виробництва. Професійне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є безперервним і відбувається протягом усього професійного життя з метою послідовного розширення і поглиблення знань та підвищення кваліфікації працівників.

Оптимальним засобом оцінки задоволеності персоналу власною працею в організації вважається анкетування. Підсумки, отримані в ході часто проведених вибірових опитувань, дозволяють порівняти задоволення різними аспектами роботи з тими змінами, які відбуваються в організації. Часто ці вибіркові

опитування дозволяють виявити важливі відмінності в рівні задоволення окремими аспектами роботи для різних категорій працівників організації. За результатами опитування визначають, які процеси в організації потребують змін. Якщо вивчення ведеться у різних підрозділах організації та охоплює працівників різних професійних груп це дозволяє керівнику на підставі отриманих результатів вчасно зробити кроки, спрямовані на підвищення задоволення працівників певних підрозділів і відповідних професійних груп. Нижче наведено блок-анкети, що використовується для оцінки ступеня задоволеності персоналу ТОВ «Брук-Тон». Проаналізуємо, як задоволені працівники організації перспективами професійного та службового зростання. Представлена анкета дозволяє оцінити не тільки загальне задоволення персоналу, а й його складові. Для оцінювання було використано 5-бальну шкалу. Результати анкетування в організації наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати анкетування працівників ТОВ «Брук-Тон»

Мотивуючі фактори	Середній бал
Організація праці	3,05
Зміст роботи, яку ви виконуєте	3,02
Санітарно-гігієнічні умови праці	2,99
Рівень заробітної плати	2,73
Система преміювання	2,61
Взаємовідносини у колективі	2,99
Взаємовідносини з керівництвом	2,83
Ставлення керівництва до запитів працівників	3,08
Перспективи кар'єрного росту	2,21
Об'єктивність оцінки результатів праці	3,21
Можливість навчання і підвищення кваліфікації	3,13
Ступінь інформованості про становище компанії і перспективи її розвитку	2,38
Рівень забезпеченості усім необхідним для роботи	3,74
Вирішення соціальних питань	2,43

Примітка. Складено автором

Результати анкетування працівників показали, що практично за всіма відповідями отримані середні результати. Підсумки відповідей варіюють від 3,74 до 2,21 бала. Найбільш високо оцінили працівники рівень забезпеченості усім

необхідним для роботи – середній бал 3,74 (Рис. 2.2). При аналізі отримані результати можна розглядати як показники задоволення працівників окремими аспектами роботи, так і як підсумковий індекс задоволеності, одержаний способом додавання всіх оцінок (його значення, як правило, коливається від 26 по 70 балів).

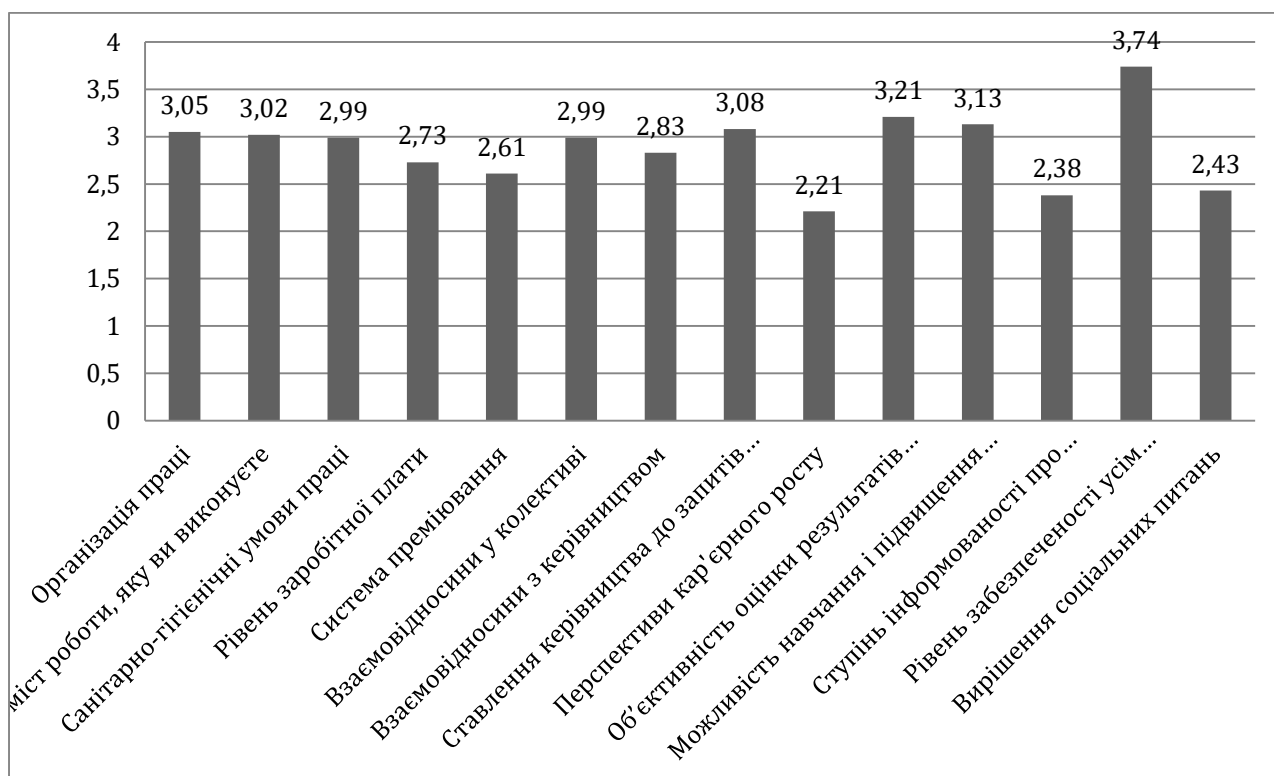


Рис. 2.2. Результати анкетування працівників ТОВ «Брук-Тон»

Примітка. Складено автором

Підсумки вибіркового опитування відобразимо у таблиці 2.6. За даними таблиці можна зробити такі висновки: 3 працівники повністю задоволені, 9 «швидше задоволені, ніж ні» та 4 «швидше не задоволені» перспективами навчання і підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.6

Аналіз задоволеності працівників можливостями навчання і підвищення кваліфікації

Працівники	Оцінка					Загальна кількість опитаних
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
керівники					3	3
службовці		2				2
спеціалісти		1	1			2
робітники		1	8			9

Примітка. Складено автором

Впливовими зовнішніми факторами впливу на систему управління персоналу вважають трудове законодавство і регулювання трудових відносин з боку уряду. Сфери, на які здійснюється прямий вплив таким регулюванням, включають:

- законодавче запровадження однакових умов найму працівників, відбору, оцінки та кар'єрного просування;
- вилучення дискримінації за показниками статі та віку;
- регулювання умов оплати праці, тривалості робочого дня, тимчасової непрацездатності;
- регулювання допомоги, що впливає на пенсійне забезпечення;
- закони, що регулюють трудові відносини та інше.

Проблеми, що виникають у взаємозв'язку з державним регулюванням, зводяться до наступного:

- регулювання сприяє утвердженню спрощених підходів до складних проблем. Підхід до управління персоналом на малих та великих підприємствах практично ідентичний, одна і та ж система регулювання використовується щодо різних галузей економіки і т.п.;
- терміни прийняття рішень загальмовуються;
- регулювання нерідко аж ніяк не веде до взаємного пристосування та взаємовигоди, а лише до необхідності складнішого юридичного маневрування;
- приписи стають неактуальними, але жодним чином не втрачають своєї сили.

З ряду зовнішніх факторів фінансовий аспект найбільш помітно впливає на політику управління персоналом і конкурентне становище організації на ринку

праці. Методи управління персоналом, застосовані в HR-стратегії підприємства мають безпосередній вплив на систему управління персоналом. Діяльність лінійних керівників – головна ланка в управлінні персоналом. Керівники повинні вправно використовувати знання, досвід, індивідуальні особливості та навички працівників. Їх мета – сприяти взаємодії працівників в колективі. Відповідно до своєї ролі, керівник використовує владу і престиж задля досягнення бажаної поведінки працівників. Більш того, він має впливає на працівника в такий спосіб, щоб підвищити продуктивність праці і мотивувати персонал до нових ідей. Керівник мають володіти інформацією про цілі, завдання, кадровову політику і програми в організації. Підводячи результати аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, отримавши дані про причини, які представляють небезпеку, чи розкривають нові можливості, керівництво має проаналізувати: чи має організація внутрішні потужності, і які слабкі сторони можуть погіршити майбутній вплив, пов'язаний із зовнішніми загрозами.

Ефективність використання персоналу аналізують за кількістю відпрацьованих одним працівником днів і годин за певний період. Також слід визначити наскільки повно використаний фонд робочого часу. Такий аналіз проводиться для всіх категорій працівників підприємства і по структурних підрозділах організації і зазвичай є загальним комплексним показником для підприємства в цілому (табл.2.7).

Фонд робочого часу розраховується як добуток чисельності працівників, кількості днів, які відпрацьовано одним працівником в середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{Т} \quad (2.1)$$

де Т – середня тривалість робочого дня;

Д – кількість днів, які відпрацьовав один робітник у середньому за рік;

ЧР – чисельність робітників;

ФРЧ – фонд робочого часу.

Використання персоналу ТОВ «Брук-Тон» у 2021 році

Показник	2020 р.	2021 р.		Відхилення	
		план	Факт	Від 2020 р.	Від плану
Середньорічна чисельність персоналу (ЧР)	36	35	28	-1	-7
Відпрацював за рік один робітник:					
Днів (Д)	205	232	203	-2	-30
Годин (Г)	1558	1832,8	1583,4	25,4	-249,4
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	7,6	7,9	7,8	-0,2	-0,1
Фон робочого часу (ФРЧ), год.	56088	64148	44335,2	-11752,8	-19812,8
У тому числі надурочно відпрацьований час, год.	30	-	8	-22	+8

Примітка. Розраховано автором

У ТОВ «Брук-Тон» реальний фонд робочого часу був менший від запланованого у 2021 році на 19812,8 год. Вплив факторів на його зміну можна визначити за методом абсолютних різниць.

Як видно із наведених даних, використання персоналу в організації не є ефективним. В середньому один працівник у 2021 році відпрацював 203 дні замість 232, у зв'язку з чим надпланові цілоденні втрати робочого часу становили на одного робітника 30 днів, а на всіх – 840 днів, або 6636 год. (840x7,90).

Внутрішньозмінні втрати робочого часу за один день становили 0,1 год., а за всі дні, які відпрацювали всі робітники, – 568 год. Таким чином, загальні втрати робочого часу, складають – 7204 год. Насправді вони ще більші, враховуючи, що фактичний фонд відпрацьованого часу включає і надурочно відпрацьований час (8 год.). У такому випадку загальні втрати робочого часу становитимуть 7212 год., або 11,2%.

Таблиця 2.8

Вплив чинників на результуючий показник фонду робочого часу у 2021 році

Формула	Розрахунок
$\Delta \text{ФРЧ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * D_0 * T_0$	$(28 - 36) * 232 * 7,9 = - 14662 \text{ год.}$

$\Delta\Phi PЧ_D = (D_1 - D_0) * ЧР_1 * T_0$	$(28 - 35) \times 28 \times 7,9 = - 1548$ год.
$\Delta\Phi PЧ_T = (T_1 - T_0) * D_1 * ЧР_1$	$(7,8 - 7,9) \times 203 \times 28 = - 568$ год.
Разом:	-16778 год.

Примітка. Розраховано автором

Таблиця 2.9

Аналіз використання фонду робочого часу ТОВ «Брук-Тон» у 2021 році

Показник	На одного робітника		Відхилення від плану	
	План	Факт	На одного робітника	На всіх робітників
Календарна кількість днів	365	365	-	-
У тому числі святкові і вихідні дні	115	115	-	-
Номинальний фонд робочого часу, дні	250	250	-	-
Неявки на роботу, дні	-	3	-	+213
У тому числі:				
Щорічні відпустки	20	20	-	-
Відпустки для навчання	-	-	-	-
Відпустки у зв'язку із вагітністю і пологами	-	-	-	-
Додаткові відпустки:				
З дозволу адміністрації	4	6	+2	+142
по хворобі	8	10	+2	+142
Прогоули	-	0,1	+0,1	+7
Простої	-	4	+4	+284
Явочний фонд робочого часу, дні	232	203	-29	-2059
Тривалість робочої зміни, год.	7,9	7,8	-0,1	-7
Бюджет робочого часу, год.	1832,8	1583,4	-249,4	-17707,4
Передсвяткові скорочені дні, год.	6	6	-	-
Пільговий час для підлітків, год.	-	-	-	-
Внутрішньозмінні простої, год.	-	4	+4	+284
Корисний фонд робочого часу, год.	1826,8	1577,4	-249,4	-17707,4
Середня тривалість робочої зміни, год.	7,9	7,8	-0,1	-7
Надурочно відпрацьований час, год.	-	0,17	+0,17	+12
Непродуктивні витрати робочого часу	-	4,5	+4,5	+322

Примітка. Розраховано автором

З метою з'ясування цілоденних втрат робочого часу і внутрішньо змінних втрат робочого часу треба порівняти показники реального і планового балансів робочого часу (табл. 2.9).

Цілоденні та внутрішньо змінні втрати робочого часу стають наслідком додаткових відпусток з дозволу адміністрації, прогулів, різноманітних простоїв,

що не виникають з вини працівників. В сфері виробництва це може бути, наприклад, нестача сировини. Тобто, це ті витрати робочого часу, які передбачити досить складно якщо вони не є нормованими. З цією метою необхідно з'ясувати кожний вид затрат, особливо ті, що залежать від підприємства. Спроможність мінімізувати такі витрати розкривають сутність механізму пошуку резервів збільшення виробництва продукції, що не потребує жодних капітальних вкладень, проте в найкоротші терміни дасть змогу отримати зростання основних показників діяльності підприємства.

Наведено також витрати фонду робочого часу ТОВ «Брук-Тон» викликанні чинниками, що не залежать від підприємства. Це в основному додаткові відпустки з дозволу, адміністрації, прогули, простої, які відносяться до невикористаних резервів збільшення фонду робочого часу.

Втрати робочого часу у зв'язку з відхиленням від нормальних умов праці розраховуються шляхом відношення сум доплат через дану причину до середньої зарплати за 1 годину. Проте у ТОВ «Брук-Тон» такі доплати не здійснювались.

Ще одним шляхом збільшення обсягів виробництва є скорочення втрат робочого часу. Для його обрахунку добуток витрат робочого часу (ВРЧ) з вини підприємства і плановий середньо годинний виробіток продукції.

$$\Delta ВП = ВРЧ \times ГВ_0, \quad (2.2)$$

де ГВ – плановий середньогодинний виробіток;

$\Delta ВП$ – скорочення втрат робочого часу.

Проте слід врахувати, що втрати робочого часу не завжди призводять до зменшення обсягу виробництва продукції, оскільки її може бути компенсовано підвищенням інтенсивності праці працівників. Тому в аналізі використання трудових ресурсів велику увагу приділяють вивченню показників продуктивності праці.

Для оцінювання ступеня ефективності використання персоналу використовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

До узагальнюючих показників належать середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції на одного робітника, а також середньорічний виробіток продукції на одного працюючого у вартісному вираженні.

Індивідуальні показники – це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції) або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні на один люд.-день або на одну люд.-год.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції на одного працівника. Його величина залежить не тільки від виробітку працівників, а й від частки їх у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня.

Звідси середньорічний виробіток (РВ) одного працівника дорівнює добутку таких чинників:

$$РВ^П = ЧхДхТхГВ, \quad (2.3)$$

де Ч – середньооблікова чисельність працівників;

Д – середньооблікова чисельність робочих днів;

Т – трудомісткість праці;

ГВ – середньогодинний виробіток.

Розрахунок впливу цих чинників на зміну рівня середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу проведемо за способом абсолютних різниць. Середньорічний виробіток одного працівника підприємства у 2021 році нижчий від планового на 16,9 тис. грн. (238,6-221,7). Він знизився у зв'язку зі зменшенням попиту.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз діяльності та системи менеджменту персоналу у ТОВ «Брук-Тон» дав змогу зробити наступні висновки. ТОВ «Брук-Тон» займається виготовленням бруківки, елементів благоустрою та бетонних блоків, а також надає повний комплекс послуг у сфері архітектурно-будівельного проектування – від концепції до робочої документації архітектурних, конструкторських, розділів інженерних мереж за сучасними технологіями.

ТОВ «Брук-Тон» займає конкурентоспроможне становище на ринку Тернопільської області. Підприємству слід розглянути можливості виходу на ринки інших областей України. А також слід переглянути стратегію ринкової поведінки.

Організаційна структура ТОВ «Брук-Тон» є лінійно-функціональною. Проте на підприємстві системи управління персоналом є неефективною. Попри високі результати праці, персонал підприємства потребує впровадження інноваційних HR-методів. Це дозволить утримати й залучити ще більше працівників, особливо з числа молоді, які здатні генерувати нові ідеї і вести підприємство до успіху

Впродовж аналізованого періоду персонал підприємства зазнавав скорочення, що пов'язано з негативними тенденціями розвитку будівельної сфери та бюджетною кризою.

Аналіз ефективності кадрового потенціалу ТОВ «Брук-Тон» дав змогу з'ясувати, що є невикористанні резерви його підвищення.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Роль HR-менеджера у впровадженні креативного менеджменту персоналу на підприємстві

У сучасних умовах вагому роль відіграє необхідність організації діяльності компанії, забезпечуючи при цьому високу зацікавленість персоналу у розробці нових продуктів, пошуку нових та ефективних способів задоволення потреб клієнта, у нестандартному вирішенні поточних та стратегічних завдань.

ТОВ «Брук-Тон» на сьогоднішній день зіштовхнулося з проблемою розвитку інноваційного потенціалу виробництва та забезпечення зростання творчого потенціалу працівників підприємств. Основним завданням у цій сфері є створення на підприємстві збалансованої внутрішньо-організаційної політики та «особливої» робочої атмосфери.

Креативність як здатність створювати нові ідеї одна із найважливіших аспектів ефективної роботи підприємства. Завдяки творчому підходу, генеруються нестандартні рішення для різноманітних проблем. Але іноді креативність у командах треба «підживлювати». Необхідність «підживлення» пояснюється тим, що щоденна робота більшості працівників стає для них занадто одноманітною та рутинною.

Для організацій дуже важливо перенести творчий потенціал із рівня особи на рівень організації і таким чином створити у своїй структурі такі інституційні, соціальні, культурні умови, які стимулюють творчі мислення та поведінку. У традиційних функціях управління персоналом (планування, набір, відбір, підбір) використовується низка інноваційних технологій: хедхантинг; HR-branding; використання онлайн-рекрутменту; лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг, використання нестандартних методик проведення співбесід прийому працювати (співбесіда через Skype); профайлінг; диференційовані та персоніфіковані системи винагород; стратегії потоку; використання

компетентнісного підходу в оцінці діяльності працівників; комплексні плани професійного та особистісного розвитку. Для зростання креативних співробітників, що рекрутуються з покоління Y та Z, необхідно змінювати концепцію управління персоналом, переходити від традиційних підходів кадрової роботи до інноваційних технологій кадрового менеджменту, стратегії рівності до стратегії диференціації. Сучасна HR-стратегія має орієнтуватися на цінності нового покоління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика сучасного працівника

Сильні сторони	Сфери для розвитку
Орієнтованість на кар'єру (хочуть бачити перспективу)	Високі амбіції (нетерплячі: хочуть усе відразу)
Інтерес до навчання і коучингу (люблять вчитися)	«Ви відповідаєте за мій розвиток» (самовпевнені, їх складно вразити)
Участь в командній роботі (прагнуть бути членами команди «суперзірок»)	Небажання нести відповідальність (не хочуть дорослішати)
Хороша самопрезентація (віра в Інтернет, digital-прихильники)	Проблеми із самоорганізацією (очікують гнучкості)
Бажання керувати (потребують права голосу і відчуття впливу)	Невміння слухати (легко переключаються на нове)
Цікавість (що межує з наївністю, неупередженість)	Відсутність структурованого підходу (цінують різноманіття, хочуть мати вибір)

Примітка. Складено автором на основі [6, 43]

Невід'ємною частиною креативного менеджменту персоналу є трансформація ролі та статусу HR-менеджера в організації.

Інноваційні компанії приділяють особливу увагу творчості та інноваціям: підтримка співробітників, які прагнуть реалізувати нові ідеї, терпимість до їх помилок, навіювання довіри та заохочення самостійності. Такі компанії не виникають миттєво. Вони – продукт роботи креативних, творчих, сильних духом та характером лідерів організації. Щоб управляти геніями в команді, потрібно самому бути «дивним». Варто зауважити, що часто інноваційні компанії впроваджують інструменти креативного менеджменту лише на рівні HR-менеджменту, проте цього недостатньо. Жоден кадровий менеджер не в змозі

забезпечити критичну масу креативних співробітників у всіх підрозділах. Одна цифрова команда не здатна інтенсифікувати в організації безперервний потік інновацій. Для цього потрібна внутрішня екосистема, партнерство венчурних бізнесів (стартапів організації) та забезпечення підрозділів, натхнених загальним змістом та стратегією розвитку.

HR-менеджеру потрібно створити умови для конверсії індивідуального статусного лідерства у групове лідерство. У зв'язку з новими повноваженнями та завданнями, зростанням впливу на бізнес, ролі HR-менеджери еволюціонують. Ми виділяємо ключові (рис. 3.1): бізнес-партнер, що розробляє спільно з топ-менеджментом кадрову політику організації та механізми її реалізації, що впроваджує цифрові технології для оптимізації кадрових процесів, що забезпечує пошук ефективних методів впливу на кадрові та організаційні відносини; адміністратор, який організовує роботу кадрового підрозділу та координацію діяльності з іншими підрозділами, що відповідає за кадрове діловодство та дотримання трудового законодавства як національного, так і міжнародного; експерт-консультант, здатний довести кадрову стратегію до всіх управлінців та її роз'яснення, що формує прогноз ефективності кадрових рішень; HR-лідер, який покладає на себе відповідальність за виховання власних геніїв, за просування інноваційної культури та бренду роботодавця, здатний прогнозувати ефективність людських ресурсів, що встановлює відповідність стратегії бізнесу та цінності для суспільства, який виступає у ролі агента змін.



Рис.3.1. Модель HR в організації інноваційного типу

Примітка. Складено на основі [1, 3, 8]

HR-лідер вміє ініціювати перетворення, здатний розглянути необхідність змін, кинути виклик порядку речей, що встановився, і відстоювати новий. Він уміє переконливо виступати на захист перетворень навіть перед обличчям опозиції, наводячи вагомі докази на користь необхідності змін. Він вміє знаходити практичні способи подолання перешкод, що стоять у нього на шляху. Сучасний HR-менеджер вміє розповідати свою історію своїм способом.

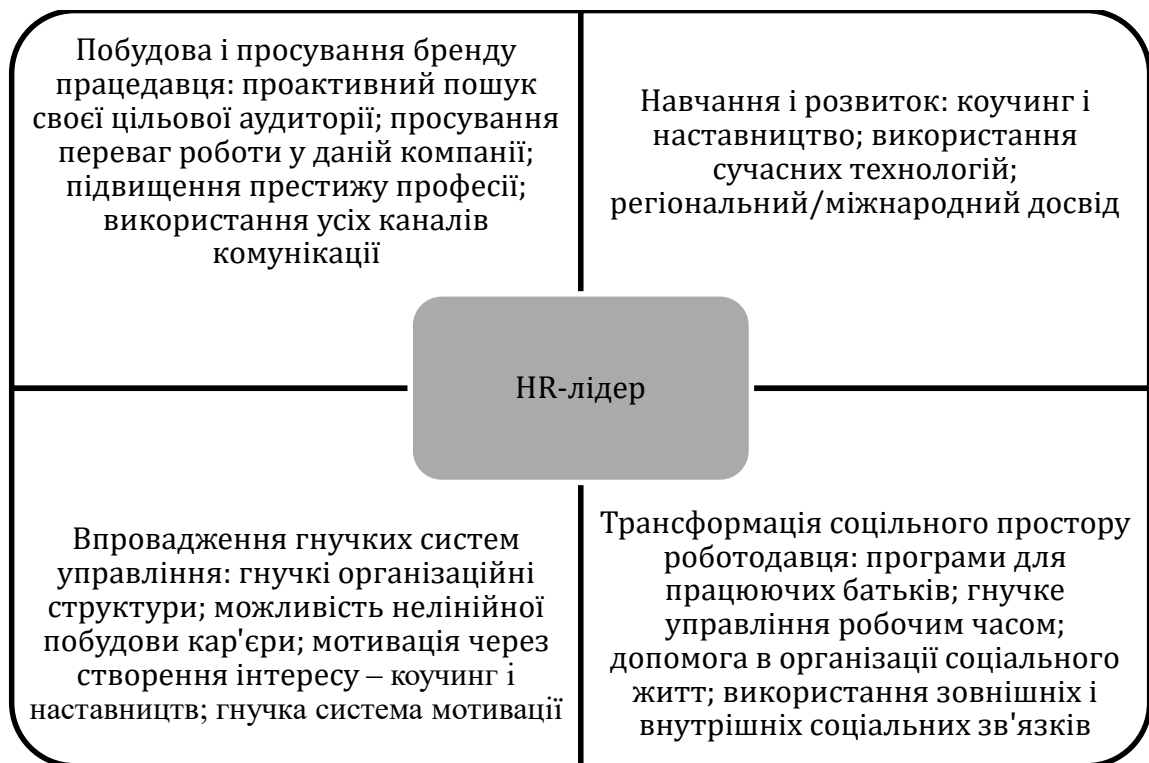


Рис. 3.2. Пріоритети менеджменту персоналу сучасної організації

Примітка. Складено на основі [3]

При створенні креативної організації необхідний системний і стратегічний погляд на проблему. Системний погляд на стратегію вимагає, щоб культура, стиль лідерства та цінності, структури та системи, а також навички та ресурси організації були узгодженими – лише в цьому випадку можна досягти бажаного сукупного ефекту. Слід наголосити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу працівників та використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу. Однак, слід пам'ятати, що багато фрагментів неформальної

інтелектуально-креативної діяльності менеджерів просто не вписують в так звану «нормативну» модель управління, яка є офіційно узаконеною відповідними нормативними актами (законами, указами, постановами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та іншими юридично оформленими документами) технологією управління господарською чи іншою суспільною структурою». Виходить, що служби кадрів власноручно ліквідують креативність у своїх організаціях. Парадоксально, що, незважаючи на володіння унікальною і дуже цінною можливістю поглянути на ситуацію ніби ззовні, менеджери намагаються систематизувати і «приборкати» структуру. Однак ця тенденція починає змінюватися і останнім часом HR-менеджери переходять від стандартизованої та універсальної моделі управління персоналом, до вибору нетрадиційних методів роботи з креативними співробітниками, широко використовуючи прийоми креативного та евристичного менеджменту, тобто здійснюють перехід від тактики розумного патерналізму до стратегії партнерства.

На сьогодні найбільш затребуваними інструментами є гнучкий робочий графік та можливість працювати вдома; наявність внутрішньо-корпоративного планування кар'єри; програми навчання. Слід спрощувати складні процедури та правила для того, щоб дати лідерам та керівникам більше свободи у процесі прийняття рішень. Насправді це може означати проведення реінжинірингу, який дозволить скоротити обсяг правил компанії на 50% від його початкового розміру. При роботі з креативними працівниками в організації важливо звернути увагу на наступне:

- робота креативного працівника в колективі не часто приносить йому задоволення, оскільки його ставлення до своєї роботи неоднозначно сприймається іншими співробітниками, оскільки вони впевнені у власній винятковості, не мають уявлення про навички міжособистісного спілкування, що може призвести до повного хаосу, низького морального духу і в результаті високої плинності кадрів;

- варто культивувати інакодумство у колективі;

– привчати працівників не задовольнятися першим і очевидним вирішенням проблеми. Наприклад, можна запровадити правило, згідно з яким жодна ідея не підлягає втіленню в життя доти, доки не буде запропоновано та оцінено принаймні 20 її альтернатив;

– систематично необхідно навчати членів колективу працювати за умов високого рівня невизначеності, що дозволить їм «відчутти смак» нових викликів та нових завдань. Крім того, важливо стежити за тим, наскільки робота, доручена креативному працівнику, відповідає його здібностям та вмінням. Якщо його професіоналізм вище за поставлені перед ним завдання, необхідно дати йому велику відповідальність, або доручити новий проект, де будуть задіяні його спеціальні, або управлінські здібності;

– створювати зони стабільності в умовах безперервних змін, де працівники зможуть відновити сили та набути нових навичок та вмінь. Це підтримає їхню впевненість у своїх силах і відданість змінам. Прикладами таких зон стабільності можуть стати навчання та розвиток, а також кар'єрний коучинг. За 1-2 роки креативні кадри можуть проходити 3-4 рівні посадової ієрархії, тобто свій кар'єрний шлях вони можуть освоїти більш прискореними темпами. Специфіка управління кар'єрою креативних співробітників полягає в тому, за що вони одержують свої гроші. Представникам робочого та обслуговуючого персоналу оплачують, головним чином, за виконання роботи згідно з планом, тоді як креативний персонал заробляє гроші, проектуючи та створюючи щось нове, і робить це з більшим ступенем автономії та гнучкості;

– використовувати бенчмаркінг для «внесення» іншої точки зору в організацію та допомагати співробітникам адаптувати ідеї ззовні до конкретних умов;

– скасувати посадові інструкції, а по можливості взагалі ліквідувати їх. Істотну мотивуючу роль грає делегування креативному працівнику повноважень, розширення зони його відповідальності. Професіоналу важливо бачити процес загалом, відчувати, що на ньому лежить відповідальність за кожен етап цього процесу, і отримувати задоволення від досягнення результату.

Не менш важливою є турбота компанії про розвиток працівника, можливість кар'єрного просування, регулярна оцінка персоналу, від якої залежить індивідуальне зростання кожного працівника;

– керувати парадоксами, а не намагатися все звести до спільного знаменника та зрівняти умови, щоб ставлення до всіх співробітників стало однаковим – поганим. Потрібно запускати нові цікаві проекти під конкретних людей. Ці люди повинні відчувати, що вони самі керують розвитком своєї кар'єри, оскільки якщо вони відчуватимуть, що компанія експлуатує їх, а не вони її, це неодмінно стане приводом для звільнення;

– заохочувати людей до неформального спілкування: зустрічатися у кафе чи барах, у неформальній атмосфері народжуються креативні ідеї. Перше, що приваблює, утримує креативного співробітника і стимулює його ділову активність – це сприятлива атмосфера в компанії. Менеджери мають виняткову прерогативу створення подібної атмосфери. Вони мають надихати своїх співробітників, щоб максимально згуртувати їх довкола себе. Кращі креативні ідеї не приходять у робочий час. Одним вільніше думається при фізичних навантаженнях, іншим необхідний повний спокій;

– діяти як «креативна інквізиція», звертаючи увагу на креативних людей, їх поведінку та вплив на інших;

– наймати до відділу управління персоналом креативних людей. Адже лише креативний HR-менеджер здатний утримати креативні кадри.

Грамотна політика щодо збільшення творчого потенціалу працівників підприємства може здійснюватися за допомогою таких методів:

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

різноманітних навичок, «action learning» сприяє їхньому розвитку в процесі навчання.

2. Secondment – це «переміщення» працівника на певне час до іншого структурного підрозділу для оволодіння необхідними навичками. Залучення висококваліфікованого працівника з іншого підприємства дозволяє використовувати його навички та досвід для розвитку свого бізнесу. На Заході широко поширений цей метод серед найбільших корпорацій, які обмінюються між собою співробітниками.

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

4. Shadowing («слідувати як тінь») – метод, який поки що не отримав належної уваги з боку HR -менеджерів. Суть даного методу полягає в тому, що той, хто навчається, супроводжує досвідченого керівника в робочій обстановці, слідує за ним у процесі виконання роботи.

5. Buddying – також поки що не популярний метод серед українських компаній, суть якого передбачає наявність двох сторін, які перебувають у рівноправному становищі і можуть генерувати та отримувати знання.

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

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

1. Керівник, який надихатиме. Персонал, перебуваючи під постійним пресом керівництва, виявляється «паралізованим» і живе в страху втратити

робочі місця. Такі компанії не мають майбутнього, оскільки, по суті, вони статичні, а тому слабкі перед конкурентами. Встановлення дуже жорстких рамок веде лише до повної втрати креативності у персоналу. Працівники повинні мати можливість проявити себе. Проведення творчих конкурсів, щомісячне обрання авторів найкращих ідей – те, що може зробити керівництво підприємства підвищення ефективності діяльності фірми. Однак усе це формується лише у рамках відповідної корпоративної культури.

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

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

4. Проведення корпоративних зустрічей. У невимушеній атмосфері співробітники легше діляться ідеями, спілкуються, надихають одне одного. Один розповість іншому про свій проект, другий «загориться», вони разом покличуть третього, і ось без участі керівництва вже троє людей працюють над розвитком компанії.

5. Різноманітність. Західні фахівці з управління персоналом, говорячи про ефективні команди, які часто вживають термін *diversity* («різноманітність персоналу»). Сучасна *diversity*-команда – це, насамперед, співтовариство талантів різних типів, які разом генерують більше ідей, ніж кожен окремо. Одне із завдань фахівців з персоналу – знаходити, залучати та утримувати таланти. Команда, що включає лише лідерів, може загрузнути у боротьбі за владу, а команді з інтровертів доведеться нелегко у комунікаціях. Принцип різноманітності команд говорить, що важливо дотримуватися гармонії: нехай

працюють інтроверти та екстраверти, холерики та меланхоліки, флегматики та сангвініки, люди, уважні до деталей, і химерні генії. Вони ідеально доповнюватимуть один одного.

6. Змінитися ролями. Досить ризикований спосіб, але дуже продуктивний. Можна міняти співробітників місцями, наприклад, на день, щоб вони пробували себе в інших ролях, освоювали новий для них напрямок.

Креативна людина має великі переваги, є більш цікавим співрозмовником, вміє знайти вихід із найскладніших ситуацій. Креативність має бути частиною внутрішньо-організаційної поведінки підприємницьких структур, сприяючи підвищенню ефективності роботи організації.

3.2. Коучинг як технологія формування креативного персоналу

В даний час коучинг зарекомендував себе як найбільш економічно вигідний спосіб підвищення продуктивності працівників. Використання технологій коучингу в системі управління персоналом передбачає швидке навчання «без відриву від роботи». Сприяє розвитку креативності й істотно підвищує якість міжособистісних взаємовідносин у колективі, формує гнучкість і адаптивність до змін, як окремих співробітників, так і колективу загалом. Найважливішим завданням коучингу є розвиток потенційних здібностей співробітників, творчого сприйняття, навчання та розвиток готовності до змін.

Коучинг як інструмент управління означає, що керівник:

- слухає та чує своїх людей,
- дає їм конструктивний зворотний зв'язок,
- навчається у тих, ким він керує,
- створює сприятливі умови для ефективної роботи команди,
- формує атмосферу довіри,
- зберігає нейтральну позицію,
- ставить ефективні питання.

Це не означає, що потрібно обмежити свій рольовий репертуар участю коуча. Навпаки, завжди залишаються робочі ситуації, де всі неухильно виконують прямі вказівки менеджера. Але якщо перед колективом стоїть нетривіальне творче завдання, рішень для якого може бути не одне, а кілька – це вже дає привід перейти до ролі коуча.

Таблиця 3.2

Ролі керівника в системі менеджменту персоналу

Лідер	Менеджер	Коуч
Що потрібно зробити?	Як потрібно зробити?	Що спрацює?
Надихає на досягнення і «веде людей за собою», має широке бачення	Спрямує, пояснює, виправляє і вказує, що потрібно зробити кожному, щоб досягнути бажаного результату	Розвиває і залучає людей, щоб вони виконували свою роботу якнайкраще, знаходили способи вирішення завдань і брали відповідальність за їх реалізацію
Змінює реальність	Підтримує стабільність	Розкриває потенціал

Примітка. Складено на основі [33]

Коучинговий стиль управління вимагає від керівника більшої віртуозності та саморефлексії в комунікаціях, але він допомагає:

- розвивати співробітників,
- розширювати сферу їхньої відповідальності та самостійності,
- довіряти їм вирішення проблем та складних завдань,
- усувати страхи та внутрішні бар'єри,
- стимулювати ініціативність та пошук нових ідей,
- підвищувати лояльність та залученість колективу,
- зберегти ресурси, які керівник витрачав би на вирішення труднощів своєї команди.

При цьому керівнику не потрібно ставати професійним коучем і витрачати роки навчання. Достатньо освоїти базові навички та впливати на співробітників через коучингові інструменти, зворотний зв'язок та виклики.

Коучинг часто сприймається як форма турботи про підлеглих. Це не зовсім так. Завдання коучингу, як і будь-якої іншої системи управління – отримати від

працівників максимальну ефективність. І в цьому плані коучинг працює дуже добре. А те, що він дозволяє ще й покращити загальну атмосферу всередині компанії – це вже скоріше позитивний допоміжний ефект. І таких ефектів може бути чимало.

Впровадження коучингу як засобу управління у компанії доцільно проводити зверху – вниз. Це природно, оскільки найкращим коучем для співробітників буде їхній безпосередній керівник. Звичайно, співробітники одного рівня теж можуть бути один для одного коучами, але коуч-керівник – це найефективніший варіант. Освоєння коучингу не так складно, як це може здатися на перший погляд. Справа в тому, що якщо коучинг розглядається не як професія, а як засіб управління, то в цьому випадку менеджерам цілком достатньо опанувати кілька ефективних прийомів (методиків) з арсеналу коучингу і згодом удосконалювати їх на практиці.

Коучинг не повинен використовуватися як секретна методика. Набагато ефективніше пояснити всім співробітникам компанії «правила гри». Тоді можна буде уникнути нерозуміння та неприйняття, які можуть загальмувати процес впровадження коучингу у компанії. Крім того, коучинг – двосторонній процес. Не тільки керівник-коуч повинен уміти ставити запитання, а й підлеглий повинен уміти надавати інформацію та давати зворотний зв'язок. А для цього йому потрібно знати, яким чином це краще робитиме. Відкритість – важлива умова ефективного коучингу.

У системі коучингової культури працівник не займається вирішенням проблем, він займається вирішенням завдань. Переваги застосування коучингу в особистій та професійній діяльності [35]:

- підвищення продуктивності діяльності (це головне, навіщо застосовується коучинг);
- розвиток персоналу та його потенціалу;
- швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес проходить з ентузіазмом;

- покращення взаємовідносин у колективі та пов'язаний з цим успіх змінюють весь клімат організації, сприяє створенню командного духу;

- якісне використання потенціалу співробітників (коучинг відкриває багато раніше не виявлених талантів серед членів команди);

- зростає особиста ефективність співробітника та швидкість його просування до мети;

- з'являється велика гнучкість та адаптивність до змін, як зовнішніх, так і внутрішніх.

- служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу та вирішення поставленого завдання.

Збір всієї необхідної інформації на вирішення завдання та її аналіз проводяться працівником самостійно за сприяння керівника. Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких – технологія постановки питань. Використовуючи коуч-технології, працівнику пропонується відповідати на такі ключові питання:

1. Що саме потрібно досягти?
2. Як це відбуватиметься?
3. Де це відбуватиметься?
4. Коли цей процес розпочнеться та коли завершиться?
5. Хто буде залучений до цього процесу?
6. З ким необхідно узгодити план дій?

Керівник з позиції коуча, ставлячи перед працівником чергове завдання, не лише озвучує її, а й обов'язково цікавиться, наскільки це завдання співвідноситься з його особистими потребами та цілями. Це є ключовим чинником мотивації персоналу організації. Також керівник дізнається, за допомогою яких інструментів, прийомів та методів працівник буде досягати поставлену перед ним мету.

Процес коучингу може бути представлений у вигляді моделі, що включає чотири стадії (рис. 1).

На першій стадії здійснюється аналіз ситуації та збирання необхідної інформації. Коучинг може починатися тільки тоді, коли працівник приходить до усвідомлення нагальної потреби удосконалення своєї професійної діяльності. Найкращим шляхом усвідомлення необхідності навчання є аналіз поточної діяльності та продуктивності, й порівняння отриманих даних з тим рівнем, у напрямку якого він хотів би рухатися.



Рис. 3.3. Стадії коучингу

Примітка. Складено на основі [35]

Друга стадія присвячується плануванню системи та зон відповідальності. Навчання та розвиток будуть ефективними лише тоді, коли працівник приймає на себе відповідальність за результат, а процес діяльності є спланованим. На цьому етапі складається індивідуальний план розвитку співробітника, що включає постановку цілей, інструментів і термінів їх досягнення. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

Третьою стадією є реалізація складеного плану розвитку працівника шляхом застосування певної техніки коучингу. Як було зазначено вище, основними техніками є техніки постановки питань.

На четвертій стадії відбувається оцінка результативності досягнення цілей розвитку працівника, внаслідок яких підбиваються підсумки процесу коучингу.

Наскільки отриманий результат відповідає поставленій меті, визначають ступінь задоволеності, перспективи розвитку.

Для того, щоб програма коучингу працювала ефективно, як і в будь-якому іншому процесі, необхідне успішне завершення всіх етапів. Пропущені стадії або стагнація на будь-якому одному етапі може стати на заваді досягнення високих результатів.

Основними сферами, де коучинг дає відчутні результати, яких інші методи не можуть дати:

- адаптація нових співробітників, наставництво – можна повною мірою використати досвід новачків та потенціал наставників, зробити входження на посаду легким та приємним;

- навчання та розвиток персоналу, особливо кадрового резерву та топ-менеджерів. Для топ-менеджерів, як правило, стандартні програми не працюють, їм необхідний індивідуальний підхід та вищий рівень мотивації;

- робота над новими проектами та розробка інновацій. Дозволяє заощаджувати тимчасові ресурси, знаходити нові шляхи без залучення зовнішніх управлінських консультантів;

- проведення нарад коучинг робить більш конструктивним та підвищує результативність;

- вирішення конфліктних ситуацій, які не можуть бути вирішені директивним методом.

У стилі коучингу гармонійно поєднуються два основні принципи управління персоналом: принцип усвідомленості та принцип відповідальності. У випадку, коли працівник діє відповідно до цих принципів, він вільний у процесі розробки, ухвалення та реалізації рішення.

Свобода виникає саме тоді, коли працівник повністю усвідомив поставлену мету; з'ясував, де він перебуває на шляху до реалізації мети; намітив шляхи, за допомогою яких він може цю мету досягнути, вибрав з усього різноманіття намічених шляхів свій єдиний і став діяти відповідно до виробленого ним плану для досягнення конкретного результату.

Для ефективності управління персоналом у стилі коучингу необхідно дотримуватися трьох простих правил:

1. Працівник повинен бути готовий до такого стилю взаємодії.
2. Коуч-технології повинні вписуватися в характер та зміст праці працівників та відповідати організаційній культурі.
3. Керівнику необхідно самому зрозуміти управління в стилі коучингу та впроваджувати його в систему управління персоналом організації.

Таким чином, сучасна технологія коучингу в управлінні персоналом – це процес постановки та досягнення цілей організації через розкриття потенціалу працівників, їх сильних сторін та талантів у тій чи іншій галузі, створення підтримуючої, довірливої атмосфери в процесі взаємодії, а також спільний пошук ресурсів та нових можливостей.

При розробці концепції системи коучингу у ТОВ «Брук-Тон» ключовими моментами мають стати:

- визначення цілей та завдань проекту, позначення його кордонів у загальній структурі підприємства;
- формування єдиних для всіх учасників понять та термінології;
- розробка методів та адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм та методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених у проект співробітників та розподіл зон відповідальності;
- планування заходів щодо реалізації проекту, та розробка перспектив його подальшого розвитку.

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу має починатися з надання систематичної та комплексної інформації про те, що таке коучинг, які перспективи він відкриває для компанії загалом та для кожного співробітника особисто. Для початку слід провести тренінг «Введення в коучинг. Що це таке?» для ознайомлення працівників організації із новим методом. Його проводитиме професійний коуч-менеджер, залучений з зовнішнього середовища. Для ефективного проведення тренінгів необхідно придбати мультимедійний

проектор та настінний екран, що дозволить наочно показувати матеріали з поточних тренінгів. Витрати на цей напрямок будуть сплачені з бюджету на розвиток персоналу.

На етапі навчання управлінського персоналу методиці коучингу необхідно передбачити діяльність керівників у всіх заходах у рамках першого напряму робіт та проведення серії основних семінарів: «Взаємодія та комунікація в коучингу», «Мотивація та зворотній зв'язок», «Емоційний інтелект», «Процедури та технології коучинг ». Кожен семінар міститиме у собі тренувальну коуч-сесію та невід'ємну процедуру взаємної співпраці учасників. Усі семінари вестимуться в стилі «коучинг», а впровадження елементів тренінгу дасть змогу розвинути в учасників навички, необхідні для виконання ефективних коуч-сесій.

Для кожного учасника слід прописати індивідуальну програму, що базується на особистих можливостях, обмеженнях, індивідуальних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні фактори. Такі програми будуть створюватися за допомогою техніки побудови плану особистісного розвитку, що є ключовим інструментом у коучингу. Також програма включатиме такі методи коучингу, як асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації із застосуванням аудіо- та відеоматеріалів, сесії зовнішнього коучингу, семінари з обміну досвідом.

Контроль здійснюватиметься за допомогою виконання тестів, оцінки рівня керівників, перевірки можливості керівників з допомогою контрольних аркушів спостереження. Також контроль може здійснюватися за допомогою спостереженням у формальному та неформальному просторах. Оцінкою працівників у компанії займатиметься коуч-менеджер, який також підбиватиме підсумки результатів тестування, проаналізує показники і на базі виявлених результатів зможе розробити рекомендації кожному із працівників.

Напрямок «Розробка та формалізація процедур» дозволить скласти разом усі ідеї та напрацювання учасників, оформити проект як єдине ціле.

Тут треба буде сконцентрувати активність на двох завданнях:

- опис регламентів і правил коучингу, прав і меж відповідальності учасників, форм отримання зворотного зв'язку про ефективність навчання, способів оцінки ефективності інших методів;
- розробка (з обов'язковою експертизою працівників компанії) методичних рекомендацій всім учасникам проекту.

Даний етап прописується у спеціальних стандартах організації та не потребує державної реєстрації та обліку. Тому на цьому етапі немає потреби в запрошенні до роботи з документами фахівців.

Таблиця 3.3

**Заходи впровадження коучингу у систему менеджменту персоналу у
ТОВ «Брук-Тон»**

Заходи	Опис	Терміни
Підготовка внутрішніх коучів	Виділення посади HR-менеджера, навчання директора організації навичок методу коучингу	січень 2023
Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу	Проведення тренінгу «Введення в коучинг. Що це таке?» для працівників управлінських посад. Проведення серії тренінгів і коуч-сесій для керівників	лютий-березень 2023
Розробка і підтримка проекту коучингу	Проведення індивідуального навчання керівників та їх подальша підтримка, консультування. Для кожного працівника створюється індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях, обмеженнях, суб'єктивних потребах і результатах попередньої підготовки, враховуючи внутрішні фактори організації	квітень-червень 2023
Розробка і формалізація процедур	Створення усіх необхідних документів, що регламентуватимуть роботу системи. На цьому етапі варто зібрати усі ідеї та напрацювання учасників, оформивши проект як єдине ціле	липень-серпень 2023

Примітка. Складено автором.

У результаті розробки проекту застосування займе 8 місяців. Передбачувані соціальні ефекти від проекту наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Соціальна ефективність проекту

Соціальний ефект	Показники ефективності
Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Підвищення цінності працівника, що підвищує свою кваліфікацію
Забезпечення узгодження цілей	Підвищення цінності працівників, що виразили позитивне ставлення до проекту та інших змін
Реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівника	Рівень плинності кадрів, спричиненої відсутністю можливості розвитку
Підвищення змістовності праці	Збільшення цінності працівників, що пропонують нові ідеї щодо удосконалення роботи організації
Формування іміджу організації	Лояльність персоналу до організації і хороші відгуки за її межами
Забезпечення стабільної зайнятості	Кількість постійних клієнтів

Примітка. Складено на основі [39]

Крім того, у таблиці 3.4 представлені показники, що характеризують соціальну ефективність проекту. HR-менеджер повинен відстежувати динаміку цих показників для подальшого аналізу результатів проекту.

Після навчання директори відділів організації можуть використовувати набуті знання стосовно своїх підлеглих. Подібним способом нам вдалося охопити всю компанію процесом коучингу.

Через застосування методу коучингу у роботу керівників із підлеглими розробляється свій алгоритм досягнення поставленої мети. А коли працівники самостійно вирішують і створюють план дій, то він стає їх власним, а не запозиченим. Вони не приймають його як щось нав'язане керівництвом: цей план з'явився всередині них, а отже, вони автоматично несуть відповідальність за нього. Подібним чином, сама по собі з'являється мотивація, відповідальність, проявляється творчий підхід до виконання своїх функцій.

Висновки до розділу 3.

Таким чином, основними факторами, що впливають на необхідність розвитку персоналу, підвищення рівня його креативності є висока конкуренція

на ринку праці, комплексне вирішення тих питань, які залежать від розподілу людських ресурсів в організації, створення стратегії розвитку фірми, реалізація єдиної політики менеджменту персоналу .

Розвиток персоналу та підвищення рівня його креативності безпосередньо впливає на продуктивність у сучасній організації. Це досягається шляхом створення грамотної системи креативного менеджменту персоналу. Вкладення у розвиток персоналу сьогодні – інвестиція у майбутнє.

ТОВ «Брук-Тон» на сьогоднішній день зіштовхнулося з проблемою розвитку інноваційного потенціалу виробництва та забезпечення зростання творчого потенціалу працівників підприємств. Оскільки працівниками підприємства в основному є представники покоління Y та Z, слід врахувати, що робота креативного працівника в колективі не часто приносить йому задоволення; потрібно закликати працівників до аналізу проблемних питань по декілька разів, перш ніж прийняти рішення чи висунути ідея; варто використовувати інструменти бенчмаркінгу; доцільно скасувати посадові інструкції. На таких підприємствах важливо приділяти значну увагу розвитку персоналу і постійному підвищенню кваліфікації працівників. Рекомендуємо використання таких інструментів як «Action learning», «Secondment», «Storytelling», «Shadowing», «Buddying». Інструменти креативного менеджменту слід вводити поступово. Потрібно впровадити на підприємстві посаду HR-менеджера, яку б посідала творча людина, готова працювати з колективом, яка генерує ідеї і потребує постійного розвитку, готова до впровадження інновацій.

Одним з ефективних інструментів впровадження креативного менеджменту персоналу на підприємстві є коучинг. Коучинг сприяє розвитку креативності й істотно підвищує якість міжособистісних взаємозв'язків у колективі, формує гнучкість і адаптивність до змін. Впровадження коучингу стане першим кроком до формування потужної системи креативного менеджменту персоналу в ТОВ «Брук-Тон».

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних, методичних та практичних засад впровадження креативного менеджменту персоналу на підприємстві дозволяють сформулювати низку попередніх висновків та пропозицій, які матимуть практичне й теоретичне значення для розвитку менеджменту персоналу на підприємстві.

1. Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей під час виконання трудових функцій задля досягнення цілей організації. Управління персоналом здійснюють на основі таких принципів: первинність функцій, оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій, економічність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, оптимальність, простота, науковість, автономність, узгодженість, стійкість, багатоаспектність, прозорість, комфорт, концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптивність (гнучкість), наступність, безперервність, ритмічність. Виділяють три групи методів системи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. В нових умовах у сформувався новий стиль управління – креативний. Він згенерувався на основі прагнення до творчого мислення і максимально комфортних умов праці.

2. Креативність дає можливість вигадувати нове, а інновації – створювати нове. Отже, креативність є основою інновації. Впродовж ХХ століття синхронно розвивалися поняття «управління персоналом», «креативності (творчості)», «інновацій». Таким чином сьогодні персонал розглядається як людські ресурси, акцентується увага на особистісні, індивідуальні складові. Інструментарій, розроблений в теорії творчості, сьогодні використовується організаціями для розвитку індивідуальних, групових і організаційних характеристик персоналу. В теорії інновацій підкреслюється роль творчості у створенні нововведень. Теорії інновацій та креативності розвиваються одночасно, їх поєднує дослідження знання та творчої компоненти персоналу. Під впливом трьох наукових напрямів,

сучасних умов функціонування організацій, під управлінням персоналом відбуваються певні перетворення.

Взаємозв'язок інновації та креативності перетворює систему управління персоналом організації на креативний менеджмент персоналу. Креативний менеджмент персоналу – це сукупність принципів, інструментів, засобів і форм управління творчим потенціалом працівників та його розвитком.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Брук-Тон» займається виготовленням бруківки, елементів благоустрою та бетонних блоків. Крім основного виду діяльності підприємство здійснює вкладання бруківки та доставку продукції. Основними конкурентами ТОВ «Брук-Тон» є: ТЗОВ «Гаук і компанія», ФГ «Мібрук», ТОВ «Бруквей», ТОВ «ОЗОН». Проаналізувавши продукцію ТОВ «Брук-Тон» за допомогою матриці БКГ було визначено, що «зірками» на підприємстві є «Еко» решітка, бруківка Такано, бруківка Савона; «знаками запитання» – бруківка «Бумеранг», тактильна плитка «Рифи», тактильна плитка «Поводир», «дійними коровами» – бордюр дорожній, поребрик, тактильна плитка, бруківка, товщиною 60мм, бруківка, товщиною 80мм, а «собаками» – товарний бетон і поребрик садовий. Доцільно розглянути можливість становлення нового продукту для поповнення «зірок».

4. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 році становила 28 осіб. Впродовж 2019–2020 рр. спостерігалася динаміка до збільшення кількості працівників на підприємстві з 34 осіб у 2019 році до 35 осіб у 2020 році, що є на 1 особу більше або на 5,9 %. Впродовж 2020–2021 років чисельний склад працівників зменшився з 36 осіб до 28. Внаслідок проведення аналізу ефективності використання персоналу підприємства виявлено невикористаний потенціал підприємства. Результати опитування працівників свідчать про середній рівень задоволення перспективами професійного та службового зростання. Проведено анкетування на визначення ступеня задоволеності власною працею працівників ТОВ «Брук-Тон». Підсумки відповідей варіюють від 3,74 до 2,21 бала.

5. При впровадженні креативного менеджменту на підприємстві важливо, щоб HR-лідер вмів ініціювати перетворення; був здатний розглянути необхідність змін; кинути виклик порядку речей, що встановився, і відстоювати новий; вмів переконливо виступати на захист змін і відстоювати їх необхідність; знаходити практичні способи подолання перешкод, що стоять у нього на шляху; вмів розповідати свою історію своїм способом. Він повинен діяти як «креативна інквізиція», наймати креативних людей, вміти керувати парадоксами, заохочувати працівників до неформального спілкування, турбуватися про розвиток працівників та пробудження їх креативності. Збільшення творчого потенціалу працівників підприємства може здійснюватися за допомогою таких методів як «Action learning», «Secondment», «Storytelling», «Shadowing», «Buddying». Для того, щоб стимулювати креативність в команді керівник має надихати, залучати до роботи над власними проектами, нагороджувати кращих, проводити корпоративні зустрічі, змінювати ролі працівників і підтримувати різноманітність в колективі.

6. Сучасна технологія коучингу в управлінні персоналом – це процес постановки та досягнення цілей організації через розкриття потенціалу працівників, їх сильних сторін і талантів у тій чи іншій сфері, створення та підтримка атмосфери довіри в процесі взаємодії, а також пошук ресурсів та нових можливостей. Коучинг як один з провідних інструментів впровадження креативного менеджменту персоналу дозволить реформувати систему управління персоналом у ТОВ «Брук-Тон». Згідно досліджень, підготовка до запуску механізму коучингу триватиме 8 місяців. Для навчання персоналу та керівників підприємства буде запрошено професійного коуча. Результатом впровадження коучингу для підприємства повинне стати підвищення цінності працівника, збільшення кількості постійних клієнтів, покращення репутації, зменшення рівня плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності персоналу, забезпечення узгодження цілей, забезпечення стабільної зайнятості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 58–64.
3. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньо-науковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання . Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 188 с.
4. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст № 3 Березень 2015 р. с.37-39.
5. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
6. Буковинська М.П., Нечаєв О.Л. Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2013. № 51. С. 122-128.
7. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підгрунття розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. №2. С. 30-34.
8. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.
9. Вітвіцька О.В., Підвальна О.Г. Креативний менеджмент в діяльності підприємства. URL: <http://www.rusnauka.com/34-NIEK-2010/Economics/74728.doc.htm>

10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
11. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. Том 2. С. 192-197.
12. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Давимука С.А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.
14. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
15. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Дьоміна Ю.В. Творчий потенціал людини: соціально-психологічна парадигма. URL: <http://windocs.com.ua/docs/index-288755.html>.
17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. Випуск 2. С. 33–37.
18. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1(5). С. 132–135.
19. Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.
20. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів, 2011. 317 с.

21. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством. Науковий вісник ЛНТУ України. 2009. Вип. 19.2. С. 182–187.
22. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. Гейця В.М. та ін.; НАН України. К., 2015. 336 с.
23. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 76–80.
24. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями № 322-08 від 14.08.2021 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
25. Коренюк П.І., Зеніна-Біліченко А.С. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 148 с. 34.
26. Красноносова О.М. Мотиваційний аспект підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2008. № 3 (13). С. 135.
27. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
28. Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 209–216.
29. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Литвин І.В., Зінкевич Д.К. Креативний менеджмент :навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
30. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-

- коледж, 2021. С. 151-153.
URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10092>.
31. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34-38.
 32. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. С. 360-364.
 33. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skillsfor-the-future.html>.
 34. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління. Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. С. 18–23.
 35. Михайлов А. М., Волкова К. В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 2. URL: <http://visen.knau.kharkov.ua/v2018217.html>.
 36. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
 37. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 17, 2017 р. с. 406-410.
 38. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.
 39. Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. 2019. № 9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-ia-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnenniatsilei-ta-rozvitku-personalu>.

40. Позняк Т.М. Розвиток креативних здібностей особистості. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Психологічні науки. 2013. Вип. 114. С. 161-166.
41. Поснова Т. В. Креативний людський капітал як чинник інноваційного розвитку економіки. Економічний простір. 2019 №141. С. 172-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_141_16.
42. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С. 67-72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
43. Репко І. П., Одарченко В. І., Задорожня, Я. І. Конкурентоспроможність особистості: генезис та еволюція поняття. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2022. Вип. 8(346). Ч.2. С. 312–320.
44. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.
45. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
46. Семененко А.А. Інтерактивність та партисипація як основа сучасних креативних індустрій. Актуальні питання сьогодення. 20 березня 2018 р. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання сьогодення». Том 7, с. 42-44.
47. Скиба С. А. Роль людського потенціалу в креативній економіці. Економіка і регіон. 2014. № 6. С. 15-20.
48. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>.
49. Швець Г.О. Основні характеристики креативного менеджменту. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2020. № 2(29). С. 11–17. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064.

50. Шкробот М. В., Ведуга Л.Л. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. І. Сікорського. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 270 с.
51. Barron F., Harrington D. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. of Psychol.* 1981. V. 32. P. 439-476.
52. Betz F. *Managing Technology: Competing through new Ventures, Innovation, and Corporate Research* // Englewood Cliffs – N.J.: Prentice Hall, 1987.
53. Dodgson, M. *The management of technological innovation* / M. Dodgson. – Oxford: Oxford University Press, 2000.
54. Drucker Peter F. *Innovation and entrepreneurship (practice and principles)*. Pan Books, 1985. 396 p.
55. Partington P., Stainton C. (2016). *Managing Staff Development*. – Philadelphia : Open University Press, 256 p.
56. Florida, R. and Tinagli I. (2004). *Europe in the Creative Age*. URL: http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf
57. Howkins, J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. NY : The Penguin press. 2001.
58. Potts, J. *Creative Industries and Economic Evolution*. Cheltenham, UK. Northampton, MA. USA. Edward Elgar, 2011. 227 pp.
59. Rorbach M.A. *La pensee vivante. Regles et techniques de la pensee creatice*. Paris : Courrier du Livre, Gérard Nizet, 1959. 220 p.
60. Schumpeter, Joseph A. *From Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1950. 431p.