

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Березянко Т.В.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: « Розвиток креативності для талановитих працівників підприємства »

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Фоменко Маргарита Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент д. е. н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Фоменко Маргарити Олександрівни**

1. Тема роботи «Розвиток креативності для талановитих працівників підприємства»

керівник роботи Драган Олена Іванівна. д. е. н., професор \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ГТДВ «ІСКРА»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади розвитку креативності для талановитих працівників підприємства Розділ 2. Аналіз розвитку та елементів креативності ГТДВ «ІСКРА. Розділ 3. Заходи розвитку креативності для талановитих працівників ГТДВ «ІСКРА». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 23 таблицях, 9 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади розвитку креативності для талановитих працівників підприємства»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз розвитку та елементів креативності ГТДВ «ІСКРА»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Заходи розвитку креативності для талановитих працівників ГТДВ «ІСКРА»»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Фоменко М. О.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Драган О. І.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Фоменко М.О. Розвиток креативності для талановитих працівників підприємства. - Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ГТДВ «ІСКРА» за 2018-2020 рр. У кваліфікаційній роботі досліджено розвиток креативності для талановитих працівників підприємства.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування розвитку креативності для талановитих працівників підприємства, фактори впливу, виявлення, способи розвитку і використання креативності талановитих працівників підприємства .

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика ГТДВ «ІСКРА», проаналізовано ефективність використання персоналу, розвиток та елементи креативності працівників підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано заходи щодо розвитку креативності для талановитих працівників досліджуваного підприємства на підставі зарубіжного досвіду. Запропоновано покращити креативність персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової. Здійснені економічні розрахунки ефективності заходу з обґрунтуванням позитивного впливу на проектні економічні показники підприємства.

Робота містить 89 сторінок, 23 таблиці, 9 рисунків, 71 використане джерело.

**Ключові слова:** розвиток креативності, підвищення кваліфікації, ефективність, працівники, структура.

## SUMMARY

### **Fomenko MO Development of creativity for talented employees of the enterprise. A- Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of GTDV "ISKRA" FOR 2018-2020. The qualification work explores the development of creativity for talented employees of the enterprise.

In the first section of work the theoretical substantiation of development of creativity for talented workers of the enterprise, factors of influence, revealing, ways of development and use of creativity of talented workers of the enterprise is carried out.

In the second section of the qualification work the organizational and economic characteristics of GTDV "ISKRA" are given, the efficiency of staff use, development and elements of creativity of employees of the enterprise are analyzed.

The third section of the qualification work substantiates measures to develop creativity for talented employees of the studied enterprise on the basis of foreign experience. It is proposed to improve the creativity of GTDV "ISKRA" staff by attending a master class by confectioner Anna Ryabova. Economic calculations of the effectiveness of the measure with justification of the positive impact on the project economic indicators of the enterprise.

The work contains 89 pages, 23 tables, 9 figures, 71 sources used.

**Keywords:** creativity development, professional development, efficiency, employees, structure

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ДЛЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Креативність: поняття, концепції її розвитку .....	10
1.2. Фактори впливу, виявлення, способи розвитку і використання креативності талановитих працівників підприємства .....	14
1.3. Формування креативного середовища на підприємстві .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТА ЕЛЕМЕНТІВ КРЕАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ГТДВ «ІСКРА» .....	28
2.1. Умови розвитку та характеристика підприємства ГТДВ «ІСКРА» .....	28
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу ГТДВ «ІСКРА» .....	38
2.3. Аналіз розвитку та елементів креативності працівників підприємства ...	52
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ДЛЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ ГТДВ «ІСКРА» .....	58
3.1. Напрямки розвитку креативності для талановитих працівників підприємства на підставі досвіду відомих зарубіжних компаній .....	58
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» .....	64
3.3. Вплив економічної ефективності заходу – «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» на показники діяльності .....	71
ВИСНОВКИ .....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	78
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Однією з основних складових потенціалу розвитку підприємств є інтелектуальні ресурси суб'єктів управління. З огляду на те, що суб'єкти управління мають різний рівень професійної підготовки, трудового досвіду, колективні та індивідуальні цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є досить проблематичним. Проблема полягає у тому, що досі відсутніми є науково-обґрунтовані теоретичні основи і методико-прикладні рекомендації з побудови систем управління інтелектуальними ресурсами підприємств, зокрема таких систем, як система інноваційного і креативного менеджменту.

Забезпечення невинного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту – креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників.

Саме питання управління творчим потенціалом працівників на мікро та макрорівні, створення умов для його розвитку розглянуті в цьому посібнику. Посібник спрямований на розкриття сутності креативної економіки та менеджменту як науки і виду управлінської діяльності. Для застосування цих знань на практиці сучасному менеджеру необхідно оволодіти методами виявлення управлінських проблем, їх постановки та системного аналізу, прийомами пошуку рішень.

Дослідженням даного питання займалася низка українських вчених, зокрема, серед українських вчених можемо виділити Л. Балабанову, О. Грішнову, О. Єсь кова, Г. Захарчин, А. Колота, Н. Любомудрову, В. Савченко, Й. Ситника та інших.

*Метою роботи* є удосконалення розвитку креативності для талановитих працівників підприємства ГТДВ «ІСКРА».

*Об'єктом* дослідження є розвиток креативності талановитих працівників підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку креативності для талановитих працівників ГТДВ «ІСКРА».

Виходячи з поставленої мети в даній кваліфікаційній роботі, до виконання впливають наступні *завдання*:

- визначити питання - креативність: поняття, концепції її розвитку;
- охарактеризувати фактори впливу, виявлення, способи розвитку і використання креативності талановитих працівників підприємства;
- висвітлити процес формування креативного середовища на підприємстві;
- описати умови розвитку та характеристика підприємства ГТДВ «ІСКРА»;
- проаналізувати ефективність використання персоналу ГТДВ «ІСКРА»;
- дослідити розвиток та елементи креативності працівників підприємства;
- визначити напрямки розвитку креативності для талановитих працівників підприємства на підставі досвіду відомих зарубіжних компаній;

*Методи дослідження.* В роботі використовувались загальнонаукові методи пізнання соціальних процесів та явищ, використовуються спеціально-наукові методи: метод термінологічного аналізу, методи експертних оцінок: аналітичний (аналіз розвитку креативності для талановитих працівників

підприємства ГТДВ «ІСКРА» та системний (аналіз комплексного механізму управління).

*Інформаційне забезпечення:* фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми – розвитку креативності для працівників підприємства.

*Структура роботи:* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 89 сторінок, які містять 25 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел складається з 71 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ДЛЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Креативність: поняття, концепції її розвитку

В умовах сучасної глобалізації головною конкурентною перевагою кожної компанії є інноваційна спрямованість її діяльності. Сучасний ринок вимагає від компаній впровадження інновацій у всіх аспектах. Основним фактором, що визначає інновації, є креативність прийняття управлінських рішень. Носіями творчості є співробітники компанії, їх вираження креативності та інноваційні методи допомагають поліпшити їхні інноваційні можливості. Тому перед керівниками підприємств та науковцями виникає проблема визначення сутності творчих концепцій .

Творчість є невід'ємною частиною ефективного управління будь-якою організацією та передумовою її сталого розвитку. Без цього неможливі нові форми в організаційній діяльності та створення нових продуктів. Зрештою, через брак професіоналізму, ослаблену концентрацію, негативне ставлення та ідеологічні навички, жорсткі форми та методи управління досягти цілей організації неможливо. Концептуальний підхід наукових економічних джерел показує, що креативне управління значною мірою залежить від автономії, та пристосованості до будь-яких організаційних змін у ринкових умовах .

Креативність (з латинської *creatio* - створення) - термін досить новий, він окреслює «творчі здібності людини, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного фактора» [1, с. 12-21 ].

Креативність завжди являлась основним джерелом розвитку суспільства.

## Суть креативності з точки зору різних науковців

Автор	Визначення поняття «Креативність»
Альберт Сент-Дьйорді	Креативність це творче мислення, що полягає в тому, аби подивитися на те що бачать усі і подумати про те, про що не думав ніхто.
Ганс Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Вільям Койн	Креативність - породження оригінальних та доречних ідей
Гарет Джонс	Мені потрібні люди, які не вписуються в систему
Джо Гілфорд	Креативність це творча здібність, яка є самостійним чинником, що незалежить від інтелекту

Джерело: Складено автором.

Л. Б. Єрмолаєва-Томіна розрізняє креативність та творчість (творчими здібностями) таким чином:

1. Творчі здібності (творчість) - це процес, що може бути включений у всі види діяльності, а може навіть не бути включений у діяльність, яка повинна включати ці види діяльності. Творчість людини може бути втілена лише через діяльність, яка збігається з її особливими здібностями (наука, мистецтво, дизайн, технологія тощо). Оволодіння творчими навичками в конкретних видах діяльності не призведе автоматично до їх перенесення на інші види діяльності [2, с. 304].

Креативність - це якість, що заснована на розвитку розвинених психічних функцій.

2. Творчість базується на здатності хорошої природного схильності; творчий потенціал закладений у мозку кожного, але їх спонтанна діяльність компенсується завданнями адаптації, які вимагають стандартних навичок та знань аксіоми. Навпаки, творчість - це особиста якість. На його формування впливає соціальне середовище, ціннісна орієнтація, потреби людини, організація інформаційного потоку та цільова орієнтація всіх видів діяльності (починаючи з освіти) [2, с. 557].

3. Творчий процес базується на несвідомих та підсвідомих психічних процесах, він поділяється на три основні етапи: етап підготовки, етап дослідження та етап виконання. Кожна стадія спрямована на різний психологічний процес і має свій «продукт», а здатність кожної стадії може бути виражена по-різному. Творчість втілюється в успішних рішеннях на всіх трьох етапах, тобто у здатності виявляти та виявляти проблеми, знаходити рішення та творчо впроваджувати їх у конкретні продукти .

Форми креативності:

- наукова (відкриття);
- технічна (винаходи);
- економічна (підприємництво);
- художня (мистецтво);
- соціальна (стосунки між людьми);
- політична (державне управління).

Френк Баррон та Джеймс Гаррінгтон узагальнили результати досліджень у галузі творчості з 1970 по 1980 рік [3, с. 439]. та узагальнили інформацію про творчість наступним чином:

1. Креативність - це здатність адаптивно реагувати на нові методи та нові продукти. Хоча сам процес може бути усвідомленим і несвідомим, ця здатність може також усвідомити нові речі, які існують. Здатність генерувати незвичні ідеї, відхилятися від традиційних способів мислення та швидко вирішувати проблемні ситуації .

2. Створення нових творчих продуктів значною мірою залежить від особистості творця та сили його внутрішньої мотивації.

3. Характеристиками творчого процесу, продукту та особистості є їх оригінальність, ефективність, доречність та застосовність завдання - сучасна естетика, середовище, найкраща форма, правильність та оригінальність.

4. Характер творчих продуктів може бути найрізноманітнішим: нові рішення математичних задач, відкриття хімічних процесів, створення музики,

картин чи поезії, нові філософські чи релігійні системи, юридичні інновації, нові рішення соціальних проблем.

Джон Перкінс запропонував модель сніжинок з шістьма кінцями (Six-trait Snowflake Model of Creativity) – це модель параметрів та характеристик креативності [4, с. 336]. Основними елементами креативності цей психолог вважає:

- Сильна внутрішня мотивація, відповідальність за власні принципи: творець схильний до складних, реорганізованих та асиметричних ситуацій; йому подобаються хаотичні ситуації, сповнені викликів, і прагне дослідити результат та синтез. - Виходити за межі здатності вирішувати проблеми: Наприклад, проблема, яку вчені вважають "гарними", може дати лише цікаві, несподівані відповіді, так що ви можете поглянути на проблему з іншого боку, отримати творчі рішення або зробити відкриття;

- Духовна плинність дає творчим особистостям можливість знаходити нові ідеї для вирішення традиційних або нестандартних проблем: ці люди схильні мислити і міркувати, і навпаки; завдяки метафорам та аналогіям вони нарешті приходять до висновку, що вони можуть зробити гіпотезу

- Готовність ризикувати і робити помилки: творчі люди можуть вчитися на власних помилках; "працювати" на межі можливостей, де є високий ризик помилок, творчі люди, швидше за все, дадуть нові творчі результати;

- Приймайте зовнішні думки: Творчі особистості не тільки схильні критично розглядати та аналізувати власні ідеї чи пропозиції, але й повністю сприймають думки чи критику інших. Це об'єктивно, що означає перевершити їхнє "Я", шукати та обчислювати поради компетентні колеги та перевіряють їх ідеї;

- Внутрішня мотивація: люди творчості за власним бажанням заглиблюються у процес діяльності, не для матеріальних стимулів, їхню роботу пришвидшує насолода, задоволення та користь від виконуваної роботи.

## **1.2. Фактори впливу, виявлення, способи розвитку і використання креативності талановитих працівників підприємства**

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, але він має і загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичність способу для рішення проблем),
- еластичність (вміння стрімко трансформувати способи дії),
- самостійність (майстерність самостійно розвивати особисті здібності),
- продуктивність (талант до генерування максимальної кількості ідей та засобів вирішення різноманітних проблем що склалися),
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому завершеної форми),
- прогностичність (уміння прогнозувати розвиток подій за певних умов).

До зовнішніх чинників, що впливають на розвиток креативності персоналу, належать: соціально-психологічний клімат в колективі, мотивування особистості, створення робочих груп для прояву творчості, креативності, ініціативи.

В креативному менеджменті варто використовувати наступні три групи методів (рис. 1.2).

Евристичні методи (з грецької *heurisko* – відшукую, знаходжу, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідоміший та найпопулярніший з них – «Мозковий штурм» (з англійської *brainstorming*), автором якого є Алекс Осборн (40-і роки ХХ століття, США). Головними ідеями є: поділ процесів генерації і критики у часі та колективний пошук суті. У процесі мозкової діяльності, ідеї що були висловлені модифікуються далекими асоціаціями та аналогіями, розвиваються. Приймають участь у такому методі зазвичай групи із 5-10 осіб. Метою цього методу є обговорення максимальної кількості найрізноманітніших ідей, бо чим більше їх вигадано та обговорено, тим більша вірогідність успіху. Нормою вважається, якщо протягом 1,5 години група запропонує до сотні ідей. Обов'язковими умовами

проведення мозкового штурму є створення сприятливих умов в колективі для подолання психологічної інерції і побоювань висловити безглузді ідеї через критику колег, залучення до групи різнопрофільних фахівців, які різняться віком, та мають схильність до креативної та творчої роботи.

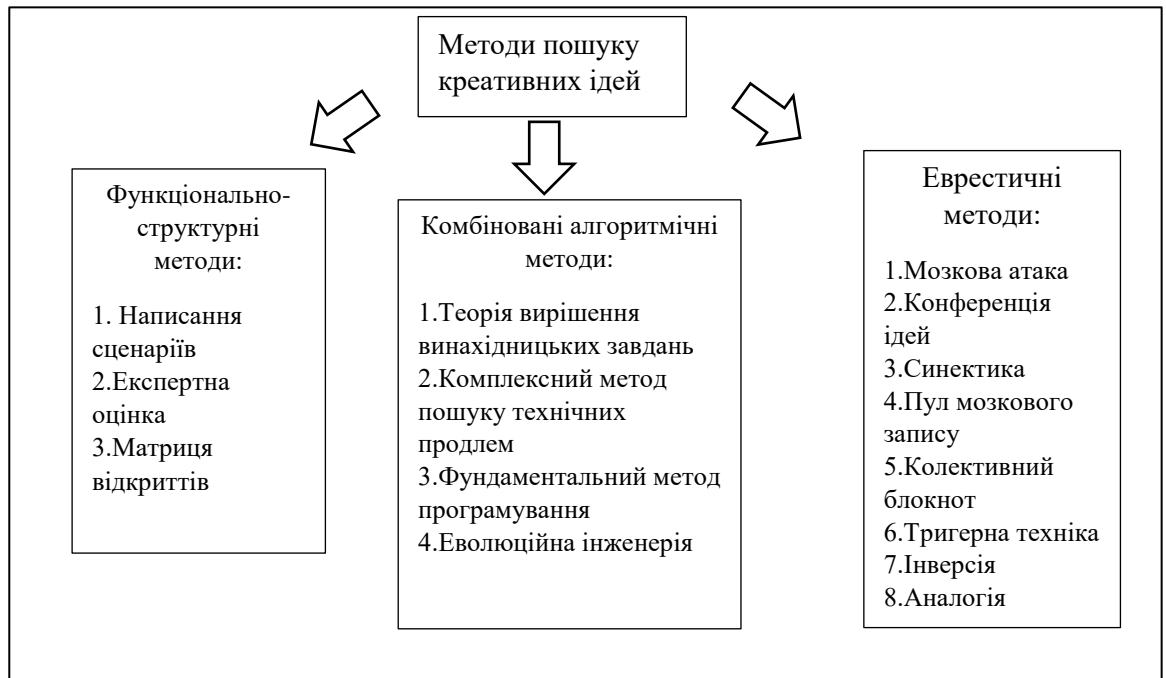


Рис. 1.2. Методи пошуку креативних ідей

Джерело: Складено автором.

Також, варто використовувати комбіновані алгоритмічні методи, основними з яких є:

- теорія вирішення завдань що винайшли (Генріх Альтшуллер, СРСР);
- узагальнений евристичний метод (Олександр Половинкін, Росія);
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Борис Голдовский);
- фундаментальний метод проектування (Едвард Метчетт);
- еволюційна інженерія (Сергій Пушкарьов);
- нейролінгвістичне програмування (Джон Гріндер, Річард Бендлер).

Використання цих методів для пошуку рішень є систематичним та цілеспрямованим. Тому вирішення проблеми залежить від характеру проблеми, повноти та надійності вихідної інформації та особистих якостей

розробника: його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі та володіння когнітивними методами. На додаток до безпосереднього продукту творчої діяльності (що відповідає меті), є ще один аспект, який у певний момент може постати підказкою, яка може призвести до інтуїтивного рішення [5, с. 101].

Організаційні методи - це сукупність методів генерування креативності, заснованих на спрощенні дій учасників, які беруть участь у творчому процесі. Найбільш поширеним методом у цій групі є введення розподілу тканин для пошуку нових рішень між персоналом в різних групах (метод Едісона) та використання різних методів матеріальної та моральної мотивації для стимулювання творчого розвитку робітників.

Методи, що належать до категорії фізіології, передбачають посилення творчого пошуку людей шляхом стимулювання їх мозку різними речовинами або полями. Позначення назви цієї групи методів залежить від речовини або поля, що використовуються для отримання очікуваного результату. Найвідомішим фізіологічним методом накопичення творчості та прийняття рішень є використання анестезуючих речовин та використання певного діапазону електромагнітних хвиль для стимулювання різних випадкових асоціацій серед об'єктів, що беруть участь у творчому пошуку.

Найбільш розповсюдженим і загальноживаним є набір розумових (асоціативних) методів. Л. Гліненко та А. Смердов стверджували: "...ці методи забезпечують збільшення хаотичності в пошуку, внаслідок вільного виходу ідеї із підсвідомості в свідомість без свідомої оцінки...". Вони включають:

- Метод асоціації (метод каталогу, метод об'єкта фокусування, метод збігу та асоціювання вінка)

- Технічні прийоми мозкового штурму (традиційний мозковий штурм, регулярні зустрічі, періодичні наради, метод групування пропозицій за допомогою поіменних викликів, зворотний мозковий штурм, метод Хебо, "піратська зустріч" або "збори з доставки", метод колективного зошита).

У процесі мозкового штурму розташування критики та права учасників творчого пошуку під час мозкового штурму та його оцінки є ключовими аспектами, коли дані методи мозкової атаки різняться один від одного.

Щодо методів систематизації пошуку (підбору варіантів), то їх суть полягає в тому, що загальну сукупність висунутих ідей систематизують за деякими ознаками, щоб уникнути повторного висунення ідей і забезпечити їх послідовну перевірку. Методи систематизації пошуку представлені:

- методами контрольних запитань,
- морфологічним аналізом,
- методами проектування нових функцій.

Відмінно від інших груп методів, накопичення ідей та рішень, систематизований варіант пошуку методу який характеризується керованістю та зосереджується на отриманні конкретних результатів.

Метод пошуку логічного алгоритму також дуже поширений при накопиченні ідей та рішень. Для того, щоб вирішити проблему, використовуйте цей набір методів для використання суперечливої моделі або моделі веро<sub>1</sub>, тобто моделі проблеми у вигляді трьох суперечливих елементів.

Слід зазначити, що в процесі формування ідей за допомогою пошуку за логічним алгоритмом визначення завдання, яке вирішується, є ключовим. Це завдання зазвичай виконується відповідно до таких цілей:

- функціонально-вартісний аналіз,
- методом суміщення ланцюгів функцій,
- методом трансформації систем,
- методом диверсійного аналізу.

Основна проблема цього винаходу полягає у поступовому визначенні найбільш можливих сфер пошуку рішень. Випадковий набір методів (прийомів) недійсний. Процес пошуку рішення на основі складності завдання повинен бути багаторівневим і мати такі визначення, як обмеження, атрибути та взаємозв'язки. Щоб методи працювали гармонійно, необхідно правильно класифікувати типові методи .

Наступний метод креативності базується на принципах та поняттях нейролінгвістичного програмування (НЛП), який з'явився на світ у Каліфорнії на початку 1970-х років. В основі цього методу є вивчення низки головних аспектів людського існування.

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) було створено лінгвістом Джоном Гріндером та математиком Річардом Бенддером. Назва НЛП інтегрує в собі три абсолютно різні галузі науки. Це програмування висвітлює базові припущення щодо реальності і людей, котрі мають найважливіше значення для управління креативністю. Початковим припущенням для Нейролінгвістичного програмування є: карта не є територією. Людина не здатна у повній мірі пізнати реальність, бо вона вимушена сприймати її через органи чуття, можливості яких обмежені.

Базовою ідеєю НЛП відносно креативності є те, що якщо людина здатна розширити або удосконалити власну карту, то вона зможе сприймати більшу кількість альтернатив у тій самій реальності. Складена карта дозволить здійснити вчинок, і в той же час буде обмежувати спосіб їх сприйняття.

Другою базовою ідеєю Нейролінгвістичного програмування є те, що життя та свідомість це системні процеси. Іншими словами, людина це система взаємодій і в той самий час це система всередині більш великої системи.

Взаємодії всередині нас і між нашою та нашим оточенням мають системну природу і організуються за певними системними принципами. Людські організми, їх міжособистісні відносини та співтовариства формують свого роду екологічну систему з підсистемами, де всі компоненти взаємопов'язані та впливають одна на одну. Креативність людини є природним продуктом цього процесу систематичної взаємодії та взаємодій між системами.

### 1.3. Формування креативного середовища на підприємстві

Креативність та інновації роблять продукт чи послугу унікальними, забезпечуючи тим самим надзвичайну якість та конкурентні переваги, які значною мірою залежать від працівників. Тому компанія повинна прагнути відповідати визнанню та задоволенню працівниками своєї роботи, а також їх потребам та очікуванням щодо розвитку.

На рисунку 1.3. відображено систематичні заходи, які можуть повною мірою використовувати творчі здібності співробітників та розвивати в них креативні тенденції.



Рис. 1.3. Системні заходи щодо розвитку креативності персоналу на підприємстві

Джерело: Складено автором.

На думку Б. Твіссі, посилення творчої роботи є результатом взаємодії різних факторів, зокрема - середовища, що спонукає до творчості, існування однодумців - творчих людей, системи підбору персоналу та мотивації від матеріального до морального і психологічний.

У процесі розгляду питання про активізацію існуючої роботи ключовою роллю є стимулювання системи творчості. Як правило, ця система може не тільки забезпечити всебічне заохочення творчості та креативності, але й шукати сучасний творчий потенціал на індивідуальному та колективному рівнях, сприяти позитивному усвідомленню різних нових ідей та збільшувати розробку, та впровадження інноваційних співробітників.

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності персоналу необхідно зрозуміти, якими саме є працівники, чи в даній компанії вони мають можливість розвиватися творчо, який стиль керівництва характерний для даного підприємства сьогодні. Тому пропоную поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності для талановитих працівників підприємства таблиця 1.2.

*Таблиця 1.2.*

**Етапи ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності для талановитих працівників підприємства**

1 етап	Оцінка рівня розвитку організації
2 етап	Створення відповідної атмосфери
3 етап	Мотивація до творчості

Джерело: складено автором.

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації.

Особливе значення в управлінні має чисельність колективу. До прикладу, у маленьких компаніях на етапі становлення панує досить доброзичлива атмосфера в колективі. Але компанія «росте», розширюється, і затишна атмосфера повільно ризикує перетворитися на анархію. Застосувати одні й ті самі принципи управління персоналом і в рекламній агенції, так і в невеликій агрофірмі не вдасться, або вдасться з великими труднощами. Творчі люди працюють тому, що прагнуть відчувати радість від досягнутого успіху, яка приходить з вирішенням непростого завдання (технологічного,

художнього, соціального або логічного). [6]. У таблиці 1.3. наведено типи різних організацій залежно від цінностей працівників.

Таблиця 1.3

**Типи організацій в залежності від цінностей персоналу**

Колір організації	Сутність	Цінність	Розмір компанії	Принцип керівництва	Приклад
1	2	3	4	5	6
Фіолетовий	Організація це сім'я яка очолюється керівником; авторитет керівника ґрунтується не на знаннях, не на силі, а на нерациональних характеристиках, наприклад на старшинстві	Містика	Невелика	Керівник головний, він піклується й оберігає, знає все, завжди найбільше з усіх	Часна або родинна фірма, заснована не дуже освіченими людьми, з невеликими доходами
Червоний	Головним є лідер, що особисто приймає всі рішення; структура компанії представлена колами влади навколо лідера; сила і влада визначаються лише рівнем наближення до лідера, авторитет базується на його волі, й неодмінно підкріпленій колишніми успіхами	Сила та влада	Обмежується кількістю людей, яких лідер здатний контролювати і особисто або через довірену особу.	Розділяй та пануй. Керівник суворий і вимогливий, але співробітник і нерідко обожають його («бояться – отже, поважають»)	Політичні організації в нерозвинених політичних системах; кримінальні угруповання
Синій	Ієрархія що керується правилами; їй притаманні звіти, посадові інструкції, процедури і регламенти, місія і документовані бізнес процеси; стабільність та упорядкованість	Обов'язок	Тисячі працівників	Влада, повноваження і відповідальність цілком і повністю визначається позицією в ієрархії. Від співробітників в очікується чітке й неухильне виконання правил	Підприємства, що працюють в порівняно стабільному середовищі; церковні організації; армія; (транспортні, видобувні, державні монополії)

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
Помаранчевий	Сучасна «фірма»: що орієнтується на результат, керується людьми, що висунуті завдяки заслугам; відсутня суворієрархія; працівники спілкуються на «ти» і по імені; будується на однаковому розумінні цілей і завдань, а не на підпорядкуванні	Розвиток	До 150 осіб (коло осіб, яких керівництво може вважати «своїми»)	Стиль управління для якого характерно: співпраця замість конкуренції, питання замість наказів, підказки замість інструкцій	банківська справа; рекламний і медіа-бізнес; великі успішні вітчизняні виробники товарів масового вжитку
Зелений	Передбачає рівну участь всіх членів організації в управлінні, тобто всі збираються і приймають рішення, причому, як правило, на основі обговорення	Гармонія	Обмежені в кількості, оскільки всі учасники повинні мати рівні права участі у вирішенні питань	Ніхто не говорить людям, що потрібно робити, і ніхто не контролює їх, бо персонал володіє не лише більш високим рівнем свідомості, а і більш глибоко розуміє цілі та завдання компанії.	організації; ділові клуби; професійні асоціації; творчі колективи; дослідницькі команди; колективи програмістів, дизайнерів, архітекторів, адвокатів
Жовтий	Відсутність організаційної структури. Робітники залучені до великої кількості проєктів, якими займаються окремі робочі групи. Частина проєктів запропонована одним із співробітників.	Інтеграція та зміни	Великий. Для виконання проєктів залучається велика кількість осіб, що не є співробітниками формально	До виконання завдань залучаються штатні співробітники, кваліфіковані підрядники та наймані тимчасові допоміжні працівники	Відомим є приклад організації праці в компаніях Yahoo! та Valve

Джерело: Складено автором на основі [7].

Найкраще для творчості підходять організації вище синьої. Причому в синій не кожній творчій особистості буде комфортно працювати. Ідеальними вважаються помаранчевий та зелений колір організації. Жовтий до уваги не будемо брати, тому що його майже немає. Трансформація з червоного на синій рівень треба для того, аби навести порядок після бурхливого розвитку. Для цього вводяться процедури, правила, інструкції та звіти. Трансформація із синього кольору на помаранчевий частіше має місце у компаніях, що досягли високого розвитку і готові захоплювати нові ринки. Для цього проводиться реорганізація, реінжиніринг бізнес-процесів. Для того щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, потрібно, щоб у команді персонал був на одному рівні розвитку, і досить високому. Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії у колективі. Ця потреба налаштує їх на продуктивну, рівноправну співпрацю, коли кожен знає, за що конкретно відповідає і для чого він це робить. На мою думку, найкращим для нашої країни є поєднання синього та помаранчевого рівнів, тому що таке поєднання є найлегшим для досягнення та найефективнішим. Отже, слід орієнтуватися на роботу в таких компаніях.

Після того, як визначили існуючий тип організації і той, якого хочемо досягти, визначаємо, як буде налаштований процес роботи творчих людей та які умови створюватимемо щоб розвинути потенціал їх креативності та творчості. Будемо вважати, що у кожного з робітників присутня здібність для ухвалення творчих рішень.

2-й етап. Створення відповідної атмосфери.

Директор компанії або її креативний директор бере на себе відповідальність за створення позитивної атмосфери, підтримання її в такому ж стані та «поширення» на весь персонал фірми. Нижче наведено шість факторів, що сприяють створенню творчої атмосфери в організації.

1. Свіжість. Є такий закон креативності: якість та унікальність ідеї в кінці безпосередньо залежить від якості та унікальності стимулу на початку. У такому випадку стимул - це будь-яка нова подія чи враження, будь-що крім

проблем, які вирішуються в даний момент. Для креативних ідей потрібні нові події, нові враження, нові знайомства. Для отримання більшості креативних ідей на виході, треба вийти із зони до якої звикли та розвивати унікальні ідеї в мозку. Для цього можна зробити те, чого дуже давно не робили, але робити це усвідомлено, щоб стимулювати нові ідеї. До таких дій можна віднести: дегустація страви чи напою якого ніколи не куштував; знайомство з новою людиною; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок дня.

2. «Теплиця» захищає та вирощує та не критикує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, мова йде про мозковий штурм, неформальні зустрічі, стратегічні сесії, коли створюються і плекають нові ідеї. Актуальність такого фактору полягає у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Створюється вона за допомогою трьох чинників:

- зупинка: при проголошенні ідеї слід для початку відмовитися від жорсткої критики, прислухатися до того хто висловлюється;

- розуміння: потрібно побачити ситуацію очима іншої людини. На цьому етапі треба зрозуміти чужу ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнювальні запитання: «Звідки ж виникла така ідея?», «Розкажи детальніше»;

- вирощування: На цьому етапі ідея вирощується і посилюється. Необхідно поставити запитання типу «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?» а потім знайти відповіді на них.

3. Реальність це дуже простий і потужний фактор креативності. На цьому етапі треба сформулювати шляхи втілення ідеї в реальність. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допоможе і полегшить роботу. По-перше, ідея викликає реакцію, яку не можуть викликати слова саме тоді, коли починає втілюватись у реальність. По-друге, створення прототипу штовхає до дії в різних напрямках, і будь-який із них є кращим, ніж байдужість. По-третє, бажання та можливість втілювати ідею значно посилюють прагнення як окремої людини так і всього колективу.

4. Енергія. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) є запорукою втілення інновацій. Енергія потрібна для того, аби повністю захопитись певним завданням. Фактично, таку енергію можна називати натхненням. У кожного працівника компанії виникає жага досягати перемог та рухатись. Енергія один із ключових факторів розвитку креативності. Перед компанією стоїть завдання - позбутися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати у роботі та навчитися керувати даною енергією.

5. Сигналізування - це видимі знаки, що спрямовуються на весь колектив. Знаки допомагають передавати інформацію, що розвиває творчу діяльність. Сигналізування - це перехід між режимами від одного до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип - сигнал, щоб аудиторія почала думати і налаштувала свої думки на креативний режим.

6. Сміливість. Кардинальні ідеї практично завжди створюють амбітні люди. Ці люди нетипові, адже мають мужність, щоб показати свою відмінність від інших. Ось чому людська сміливість відіграє велику роль в інноваційному створенні. Сміливість – виховується, вона не дається при народженні. Це важіль мотивації, подібний до ступеня свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і креативна активність різко підвищується, коли людина отримує право самостійно обирати спосіб щоб досягати цілі, але не ціль як таку.

3-й етап. Мотивація до творчості.

Відношення до певного виду творчої діяльності складається з трьох елементів: компетентності до чужих ідей, мотивації, здібності персоналу та гнучкості до нестандартності їх мислення. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях значних витрат часу та великих капіталовкладень. Більший ефект забезпечують дії, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього керівник має 4 важелі впливу [8]:

- складність поставлених задач перед підлеглим;
- ступінь свободи що ним представляється;
- у який спосіб організовується групова робота персоналу;

- рівень організаційної підтримки та заохочення.

Висока внутрішня мотивація працівника буде присутня тоді, коли працівник вважатиме своє завдання достатньо складним, але виконуваним. Також, робітник зможе працювати більш відповідально коли буде відчувати довіру з боку керівника. До завдань керівника можна віднести і правильну організацію роботи в групах, так, аби у кожного підлеглого було певне, визначене коло обов'язків та чітка роль у команді.

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [9]:

- мотивація персоналу починається з мотивації керівника. Відношення менеджера до організації праці видно у роботі окремого відділу чи організації в цілому, так як керівник є прикладом для наслідування;

- підкреслення внеску співробітників у досягненні цілей організації;

- важливо, щоб працівники розуміли свій особистий внесок у загальну справу, відчували себе частиною великої справи та усвідомлювали причетність до досягнень компанії;

- необхідно бачити особистість у кожному. Для кожного потрібен свій підхід залежно від характеру, темпераменту, та інших особливостей.

Мотивація – це постійний процес, де створюються відповідні умови, у яких персонал може мотивувати себе для досягнення поставлених організаційних цілей.

Сьогодні існує також мотивація персоналу до генерування ідей [10]. Раніше для збирання ідей працівники використовували скарбнички пропозицій, сьогодні існує дієвіша методика. Відомо, що сьогодні, коли в розвиненої, освіченої людини виникає якась ідея, яка допоможе вдосконалити та підвищити ефективність виробництва, вона іде обговорювати її поза межами організації та не пропонує свої ідеї щодо можливих змін у позитивний бік керівництву. Причиною цього стає те, що в компанії відсутній чіткий механізм доведення ідеї від створення до реалізації. Для реалізації ідеї необхідними є п'ять фаз управління:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, що зароджується в голові підлеглого персоналу, повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей і поставлених завдань компанії в якій вони працюють.
2. Формування ідеї. Потрібна людина, яка зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей та відстоювати найбільш перспективні з них.
3. Розвиток та збагачення ідей. Колектив разом обговорює ідеї, доповнює та розвиває, ідеї доводяться майже до досконалого вигляду.
4. Управлінська оцінка ідей. Розподіл за двовимірною шкалою - найпростіший метод оцінки ідей , де за віссю X - користь від впровадження, а за віссю Y – зусилля що були докладені.
5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей відбір залежить від відповідності ідеї щодо певних стратегічних цілей що є у компанії, затратами які потрібні для її виконання та того чи буде користь від впровадження. Кінцеве рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Треба пам'ятати, головним секретом успішного управлінця є те, що не потрібно ніколи ображати «таланти» та рубати його ідеї на корінні. Критика можлива тільки конструктивна, яка допоможе висловити власну думку. Необхідною є домовленість між адміністратором (керівником) і колективом: у бізнес-процесі кожен повинен зрозуміти роль одне одного. Колективи, які знайшли таке порозуміння, відрізняються від інших злагожденістю у роботі, непередбачуваністю у творчих процесах.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТА ЕЛЕМЕНТІВ КРЕАТИВНОСТІ**  
**ПРАЦІВНИКІВ ГТДВ «ІСКРА»**

**2.1. Умови розвитку та характеристика підприємства ГТДВ «ІСКРА»**

Повна назва – Господарське товариство з додатковою відповідальністю «Іскра».

Адреса – Україна, 20300, Черкаська обл., місто Умань, вулиця Фортечна, будинок 52

Дата заснування – 16.01.1992

Директор – Поліщук Микола Парфентійович

Стан – зареєстровано

Код ЄДРПОУ – 14185836

Статутний капітал – 15 000 000 грн.

Види діяльності

Основний: 55.10 Готелі та схожі місця проживання

Інші:

- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, не включені в інші категорії
- 56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування
- 71.12 Діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 68.10 Купівля та продаж нерухомості

- 68.20 Оренда і управління власною або орендованою нерухомістю.

Основним видом діяльності ГТДВ «ІСКРА» є надання готельних послуг та послуг тимчасового розміщення.

Готельний комплекс «Фортеця» - триповерховий готель, розташований у центрі міста Умань, в декількох хвилинах ходьби від Національного дендрологічного парку «Софіївка» і ріки Уманка.

Відстань від готелю до залізничного та автобусного вокзалів Умані становить 4 км, а до могили Хаджіда Цидка Накхмана - 1 км.

Гостям готельного комплексу «Фортеця» радо відчинять свої двері 72 комфортабельних номерів категорій стандарт, напівлюкс та люкс.

Також в готелі діють номери хостели чотиримісні та шестимісні, у кожному номері присутній окремий санвузол.

Інтер'єр номерів вдало поєднує в собі величну старовину та вишукану сучасність. Усі номери облаштовані зручними сучасними меблями з натурального дерева, забезпечені телебаченням, телефоном, туалетною кімнатою з душевою кабіною, або ванною, де цілодобово постачається холодна та гаряча вода. Wi-Fi зона забезпечує швидкісний і стабільний доступ до мережі інтернет. Ви зможете відпочивати не відриваючись від роботи [11].

Прейскурант цін готелю «Фортеця» наведемо в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Оплата послуг проживання в готельному комплексі «Фортеця»**

Номер	Кількість місць	Ціна за добу	Категорія номеру
1	2	3	4
102, 103, 105, 107, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 202, 230, 232, 234, 238, 312, 314, 316, 318, 319, 320, 322, 323	1+1	630,00	Стандартний двомісний номер з одним двоспальним ліжком

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
203, 205, 206, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 229, 233, 235, 236, 301, 302, 303, 305, 307, 309, 311, 313, 315	1	567,00	Стандартний одномісний номер з односпальним ліжком
204	4	1200,00	Стандарт чотиримісний номер з двома двоспальними ліжками
106, 224, 227, 228, 231	2	750,00	Напівлюкс з одним двоспальним ліжком
209	2	900,00	Напівлюкс з одним двоспальним ліжком розміру «superking size»
104, 201, 310, 317, 321	2	1500,00	Люкс з одним двоспальним ліжком
304, 306, 308	2	2100,00	Люкс з одним двоспальним ліжком розміру «superking size»
207	2	2400,00	Люкс з одним двоспальним ліжком розміру «superking size» та диваном
324	4	400,00	Номер хостел з чотирма односпальними ліжками
325	6	600,00	Номер хостел з шістьма односпальними ліжками

Джерело: Складено автором на основі [12]

Як видно з таблиці 2.1 в готельному комплексі «Фортеця» кількість номерів всього 72, та 2 номери хостел.

Стандартних номерів 57, 1 номер у якому може проживати 4 особи, 26 номерів, що вміщують по 2 особи та 30 номерів, що розраховані для 1 особи.

Напівлюксів 6, у яких може проживати по 2 особи, один з яких з покращеними умовами проживання в зв'язку з чим вартість проживання у ньому є вищою.

Номерів люкс 9, всі вони розраховані на 2 особи, але відрізняються розміром та кількістю ліжок.

Також є 2 номери хостел один з яких розрахований на 4 особи, другий на 6 осіб.

Додатково може нараховуватися туристичний збір (за 1 добу з 1 особи для громадян України 23,62 грн., для громадян інших країн 118,08 грн.).

Сніданок у готельному комплексі «Фортеця» включений у вартість проживання.

Для зручності відвідувачів на території готелю є парковка. Вартість для однієї ночі паркування: легкове авто - 20 грн., мікроавтобус - 30 грн., вантажівка - 50 грн.

Також діє зарядна станція для електромобілів Greenfuel W32A, роз'єм для портативних зарядних пристроїв 220В 32А 3PIN та 380В 32А 5PIN.

На території готелю діють дві сауни на дровах, різні за розміром, відповідно на 4 і 8 осіб. Вартість за годину перебування в сауні на 4 особи – 250 грн., на 8 осіб – 450 грн.

Готель «Фортеця» це ідеальне місце для проведення конференцій, симпозіумів, тренінгів, семінарів, офіційних презентацій та переговорів.

За попереднім замовленням надаються наступні послуги: оренда конференц-залу (300 грн. за годину); організація кава-брейків, бізнес-ланчів (від 20 грн з особи).

Для заходів надається обладнання: фліпчарт, екран, проектор. Місткість залу: до 100 осіб.

Особливої уваги потребує ресторан готелю.

Зала у старовинному лицарському стилі, з стилізованими дерев'яними меблями та великим каміном, розрахована на 75 посадочних місць. Представлені страви української та європейської кухні.

Не меншою популярністю користується літній майданчик ресторану, захований від літньої спеки за густою зеленню верб.

Для аналізу фінансового стану підприємства використовують внутрішні і зовнішні джерела інформації.

Основними джерелами інформації для аналізу є:

- бухгалтерський баланс;
- звіт про фінансові результати;
- дані аналітичного бухгалтерського обліку та інше.

Фінансова діяльність господарського товариства з додатковою відповідальністю «ІСКРА» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ГТДВ «ІСКРА»**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
<b>1. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>					
Незавершені капітальні інвестиції	1005	500,0	271,5	-228,5	-45,7
Основні засоби	1010	1 438,0	1 551,3	+113,3	7,88
Первісна вартість	1011	3 038,0	2 865, 3	-172,7	-5,68
Знос	1012	(1 600,0)	(1 314,0)	-286,0	-17,88
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-
Усього за розділом 1	1095	1 938,0	1 882,8	-55,2	-2,85
<b>2. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>					
Запаси	1100	145,2	672,9	+527,7	+363,43
В тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи.	1125	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	-	-
В тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-

## Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84,0	3,9	-80,1	-95,36
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-
Усього за розділом 2	1195	229,2	687,2	+458,0	+199,83
III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, УТРИМУВАНІ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	2 167,2	2 510,0	+342,8	+15,82

Джерело: Складено автором на основі (Додатку А)

Загальна кількість необоротних активів має негативну динаміку до зменшення в кінці року на 2,85 відсоткових пункти або на 55,2 тис. грн. До такої ситуації призвело зниження маси незавершених капітальних інвестицій на 45,7 відсоткових пункти, первісної вартості на 5,68 відсоткових пункти та зносу на 17,88 відсоткових пункти.

Збільшення суми основних засобів відбулось на 113,3 тис. грн. або на 7,88 відсоткових пункти.

Частка оборотних активів до кінця року збільшилась на 199,83 відсоткових пункти або на 458,0 тис. грн. Окрім того збільшилась частка запасів на 363,43 відсоткових пункти і тепер складає 527,7 тис. грн. Частка грошових коштів та їх еквівалентів зменшилась на 95,36 відсоткових пункти і складає 80,1 тис. грн.

В наступній таблиці, ми наводимо фінансовий звіт діяльності ГТДВ «ІСКРА» за 2020 рік.

## Фінансовий звіт діяльності ГТДВ «ІСКРА» за 2020 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				+-	%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 426,9	11 967,4	+2540,5	+26,95
Додатковий капітал	1410	108,2	108,2	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7403,9)	(11651,2)	+4247,3	+57,37
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)	-	-
Усього за розділом I	1495	2131,2	424,4	-1706,8	-80,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13,0	10,0	-3,0	-23,07
розрахунками з бюджетом	1620	23,0	365,0	+342	+1486, 96
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	581,9	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1128,7	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-
Усього за розділом III	1695	36,0	2085,6	+2049,0	+5693, 33
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	2167,2	2510,0	+342,8	+15,82

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А]

Сума зареєстрованого (пайового) капіталу до кінця року збільшилась на 2540,5 тис. грн. або 26,95 відсоткових пункти.

До такої ситуації призвело збільшення нерозподілених доходів на 4247,3 тис. грн. або на 57,37 відсоткових пункти. Сума додаткового капіталу залишилась незмінною.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 23,07%, проте за розрахунки з бюджетом збільшилась на 1496,86%.

Сума поточних зобов'язань до кінця року збільшилась на 2049,0 тис. грн. або на 5693,33 відсоткових пункти.

Звіт про фінансові результати підприємства ГТДВ «ІСКРА» за 2020 рік наведено в наступній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники діяльності ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 роки,  
тис. грн.**

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2019	2020	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8474,0	8824,3	350,3	4,13
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1491,3	1447,3	-44	-2,95
3.	Інші операційні витрати	5251,0	5917,0	666	12,68
4.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	6742,3	7364,3	622	9,23
5.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1731,7	1460	-271,7	151,7
7.	Чистий прибуток	1420	1197,2	-222,8	-15,7
8.	Чисельність штатних працівників, осіб	21	25	4	19,05
9.	Продуктивність праці, тис. грн./осіб	203,4	229,7	26,3	12,93
10.	Фонд заробітної плати працівників	1638,0	2150,5	512,5	31,29
11.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	6,5	7,2	0,7	10,77
12.	Рентабельність діяльності, %	21,06	16,25	-4,81	x

Джерело: Розраховано автором.

Таким чином, проаналізувавши основні показники діяльності ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 роки, з'ясовано, що у 2019 році чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) склав 8474,0 тис. грн., у 2020 році 8824,3 отже чистий дохід збільшився на 4,13 % порівняно з попереднім роком.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році становила 1491,3 тис. грн, а у 2020 році 1447,3 , як бачило собівартість зменшилась на 2,95%.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшились на 622 тис. грн або на 9,23%.

Чистий прибуток зменшився на 222,8 тис. грн або 11,98%.

Фонд заробітної плати у 2019 році становив 1638,0 тис. грн., а у 2020 році становив 2150,5 тис. грн., тобто фонд заробітної плати зріс на 512,5 тис. грн або на 31,29%.

Рентабельність діяльності у 2019 році становила 21,06% , а у 2020 році 16,25%, тобто рентабельність зменшилась на 4,81%.

SWOT - аналіз - це опис сильних та слабких сторін організації, Загроз і можливостей, результати якого використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, конкурентного потенціалу при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

SWOT - аналіз готельного комплексу «Фортеця», що входить в склад ГТДВ «ІСКРА» представлено в таблиці 2.5

*Таблиця 2.5*

### **SWOT – аналіз**

Сильні сторони готелю	Слабкі сторони готелю
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансові ресурси є нормальними;</li> <li>- Персонал готелю є висококваліфікованим;</li> <li>- Хороша репутація серед відвідувачів;</li> <li>- Орендна плата є невисокою;</li> <li>- Ціни номерів изькі; надаються готельні послуги що відповідають держстандартам України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність технологічного обладнання;</li> <li>- Відсутність розвиненої рекламної компанії;</li> <li>-Залежність тільки від одного директора комплексу; низька швидкість надання послуг відвідувачам.</li> </ul>

Можливості для готелю	Загрози для готелю
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення номерів та послуг в цілому;</li> <li>- Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю;</li> <li>- Використання ресурсів Інтернет;</li> <li>- Розширення PR-компанії та рекламної діяльності готелю «Фортеця»;</li> <li>- Зростання числа прибулих туристів до міста Умань;</li> <li>- Розвиток інфраструктури поблизу готелю «Фортеця»</li> <li>- здача приміщень в оренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість появи готелю в безпосередній близькості;</li> <li>- Неприятлива політика уряду;</li> <li>- Зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>- Зміна потреб і смаку відвідувачів;</li> <li>- Відсутність фінансування;</li> <li>- Неприятливі політичні зміни в країні;</li> <li>- Зростання забруднення середовища.</li> </ul>

Джерело: Складено автором.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

- Популярності на місцевому ринку готельних послуг недостатньо висока, тому готельному комплексу «Фортеця» рекомендується провести активну рекламну діяльність (наприклад, розміщення реклами в Інтернеті та газетах), ввести систему знижок для постійних відвідувачів комплексу.

- Щоб отримати додатковий дохід, готельний комплекс «Фортеця» може здавати деякі номери чи приміщення в оренду. Так, як готельний комплекс розташований віддалено від центру міста Умань, вартість оренди буде невисокою. Це допоможе із залученням різних організацій яким буде по кишені орендувати приміщення.

- Для того щоб покращити рівень обслуговування відвідувачів доцільно впроваджувати інформаційні технології, так як в даний час готель не зможе на довго залишатися конкурентоспроможним так, як не використовує в своїй діяльності ІТ. За допомогою розміщення оголошень не тільки на своєму особистому сайті, а й на інших популярних платформах таких як Booking.com та Airbnb де клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі.

- Кадрова політика у готельному комплексі «Фортеця» повинна бути орієнтована на пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності, треба підвищувати рівень творчого, креативного мислення персоналу, що допоможе йому покращити професіоналізм та розвинути стимулювання до праці.

Майже в усіх працівників готельного комплексу «Фортеця» присутній великий досвід роботи. Соціально-психологічний клімат у колективі готельного комплексу сприятливий.

Недоліком в управлінні можна вважати недостатній рівень мотивування та стимулювання персоналу.

В результаті проведеного SWOT - аналізу були виявлені як переваги, так і недоліки в роботі готельного комплексу «Фортеця», усунувши недоліки, готельний комплекс «Фортеця» стане більш конкурентоспроможним.

## **2.2. Аналіз ефективності використання персоналу ГТДВ «ІСКРА»**

Персонал ГТДВ «ІСКРА» - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

На підприємстві ГТДВ «ІСКРА», в склад якого входить готельний комплекс «Фортеця» постійно удосконалюються діючі та створюються нові технології. Таку роботу проводять спеціалісти відділу на чолі з головним інженером. Головною ціллю постійного удосконалення технологій та їх розробки є зниження собівартості послуг та покращення їх якості, що дозволяє підприємству ГТДВ «ІСКРА» успішно конкурувати на місцевому ринку.

Директор готельного комплексу відповідає за керівництво роботою з безпеки й охорони праці, забезпечує дотримання вимог законів про працю, норм і правил з охорони праці, стандартів що передбачені державою, та слідує за виконанням зобов'язань, що передбачені (контрактом) колективним договором.

Організаційна структура ГТДВ «ІСКРА» наведена на рис. 2.1.

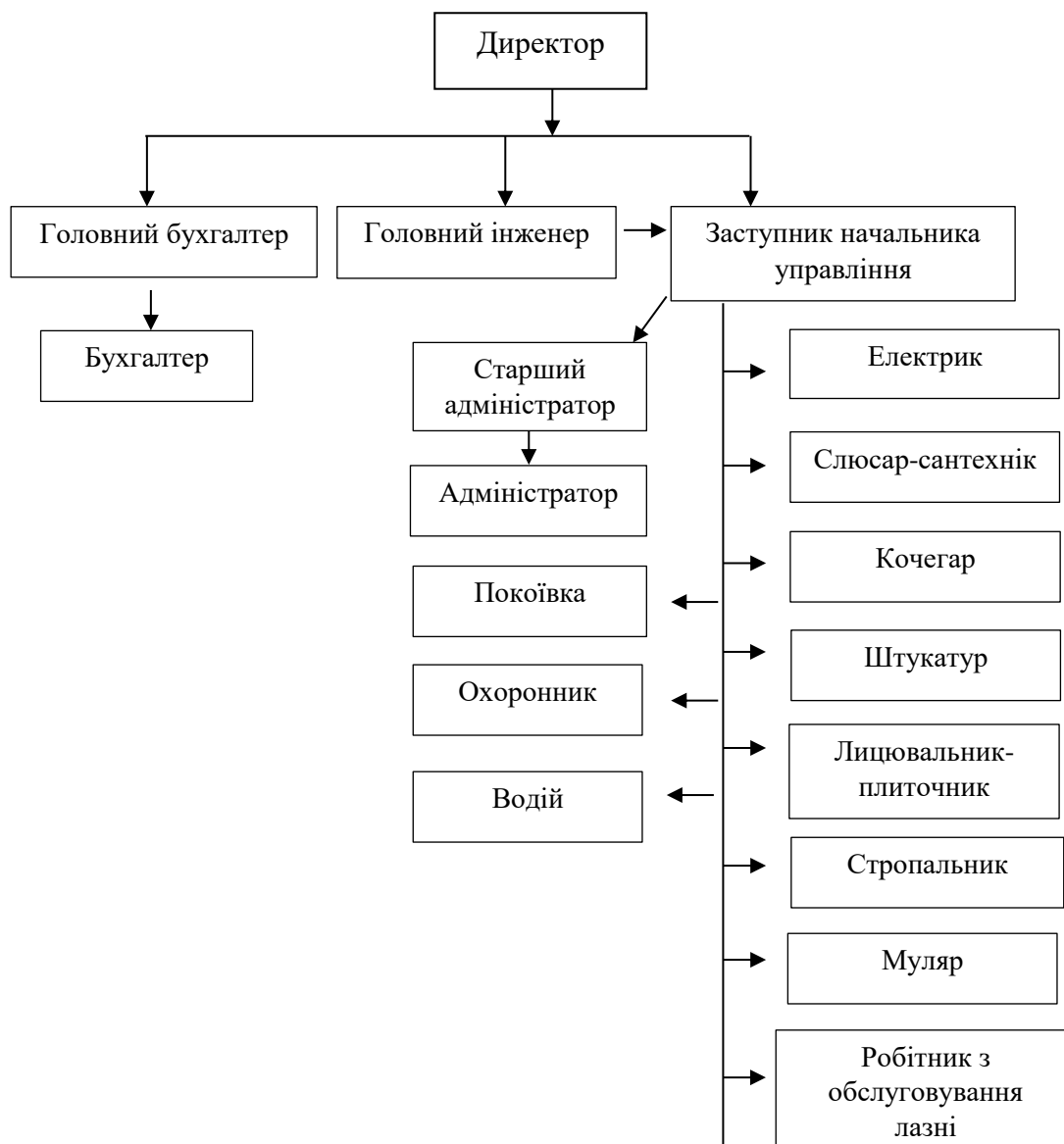


Рис. 2.1. Організаційна структура ГТДВ «ІСКРА»

В господарському товаристві з додатковою відповідальністю «ІСКРА» в склад якого входить готельний комплекс «Фортеця» працює 25 чоловік, штатний розклад подано у таблиці 2.5.

Головний бухгалтер підприємства організовує ведення бухгалтерського обліку, фінансову діяльності та контролює ощадливе використання фінансових та трудових ресурсів, відповідає за збереження власності підприємства.

**Штатний розклад працівників ГТДВ «ІСКРА»**

№ п/п	Найменування посади	Кількість, чол.
1.	Директор	1
2.	Головний бухгалтер	1
3.	Головний інженер	1
4.	Бухгалтер	1
5.	Заступник начальника управління	1
6.	Старший адміністратор	1
7.	Адміністратор	4
8.	Електрик	1
9.	Слюсар-сантехнік	1
10.	Кочегар	1
11.	Покоївка	3
12.	Штукатур	1
13.	Лицьовальник-плиточник	1
14.	Стропальник	1
15.	Робітник з обслуговування лазні	1
16.	Охоронник	1
17.	Водій	2
18.	Муляр	2
Всього:		25

Джерело: Складено автором на основі додатку Б.

Головний бухгалтер підприємства організовує ведення бухгалтерського обліку, фінансову діяльність та контролює ощадливе використання фінансових та трудових ресурсів, відповідає за збереження власності підприємства.

Головний інженер ГТДВ «ІСКРА» веде науково-технічну діяльність, визначає перспективи для розвитку GTDV «ISKRA» та шляхи що допоможуть реалізувати комплексні програми за усіма напрямками вдосконалення, реструктуризації, реконструкції та технічного переозброєння на підприємстві.

Бухгалтер виконує роботу з ведення бухгалтерського обліку зобов'язань і господарських операцій (реалізація послуг, розрахунків з постачальниками та замовниками за надані послуги, рух грошових коштів на валютних і гривневих рахунках).

Заступник начальника управління здійснює керівництво діяльністю персоналу, розподіляє обов'язки між спеціалістами підприємства, очолює та

контролює їх роботу. Забезпечує ефективну його роботу у відповідності до покладених на відділ завдань, доручень керівництва.

Старший адміністратор керує діяльністю служби обслуговування та розміщення відвідувачів, які прибули до готельного комплексу з метою тимчасового проживання. Служба прийому і розміщення називається «Ресерсіон» - це головний пункт у готелі, його нервовий центр, місце де вперше зустрічається гість з готелем та прощається з ним. Тому однією з найважливіших якостей для робітників цієї служби є навик спілкування з різними людьми. Працівники цієї служби повинні вміло представити товар – готель «Фортеця», створити для нього сприятливий імідж, бути представником менеджменту готелю, який здатний вирішити будь-яку проблему у відвідувача, забезпечити його безпечне перебування та, взагалі, стати найкращими другом мандрівника. До функціональних обов'язків працівників рецепції входять: бронювання, реєстрація гостя та розподіл номерів, збирання оплати за проживання, ведення необхідного документообігу і підтримка у порядку баз даних готелю.

Рецепція включає в себе працівників кількох посад: старший адміністратор, адміністратор, покоївка, охоронник.

Працівники готельного комплексу «Фортеця» дотримуються чіткого внутрішнього розпорядку:

1. Використання у роботі електричних приладів тільки після 6:00.
2. Прибирання номерів здійснюється за відсутності відвідувачів.
3. Увесь персонал повинен дотримуватись всіх правил професійного та ділового етикету. Обов'язи: ввічливість, компетентність, привітність, чітке формулювання своїх думок.

Контроль роботи персоналу готелю "Фортеця".

Функція контролю є надзвичайно важливою в системі управління персоналом готелю. Необхідність контролю пов'язана з такими обставинами: готель функціонує в умовах невизначеності, коли непередбачені зміни в зовнішньому середовищі можуть спричинити кризу.

Контроль дає можливість виявити проблеми і скорегувати діяльність готелю до того, як ці проблеми не переростуть в кризову ситуацію. Контроль належить до посадових обов'язків усього персоналу готелю, бо без нього не можна здійснення важливих функцій управління [13].

В готелі "Фортеця" використовується також контроль за дотримання стандартів обслуговування, який включає ведення документації, здійснення оцінки досягнутого рівня обслуговування, розроблення мір по його підвищенню.

Персонал як певна сукупність працівників підприємства ГТДВ «ІСКРА» це ресурс, що залучений для виконання господарської діяльності підприємства. Інтерес власників підприємства ГТДВ «ІСКРА» до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, прагненням до максимізації їх віддачі. Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

З метою отримання уявлення про ефективність використання персоналу і пошуку резервів її зростання підприємство ГТДВ «ІСКРА» здійснює оцінку ефективності використання персоналу в такій послідовності:

- оцінка витрат підприємства на персонал;
- оцінка ефективності роботи персоналу;
- оцінка ефективності витрат підприємства на персонал.

Така оцінка може проводитися за допомогою системи показників:

- показники, які характеризують рівень витрат підприємства на персонал;
- показники, що безпосередньо оцінюють ефективність роботи персоналу;
- показники, які характеризують ефективність витрат підприємства на персонал.

Аналіз структури працівників підприємства за 2 роки наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз структури працівників ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	21	100	25	100	4	*
1.1.	- Непромисловий персонал	1	4,7	1	4	0	-0,7
1.2.	- ПВП, всього	20	95,3	24	96	4	0,7
1.2.1	- робітники	10	47,7	14	56	4	8,3
1.2.2	- керівники	3	14,3	3	12	0	-2,3
1.2.3	- фахівці, професіонали	2	9,5	2	8	0	-1,5
1.2.4	- технічні службовці	5	23,8	5	20	0	-3,8

Джерело: Розраховано автором

За результатами таблиці будемо діаграму за 2 роки.

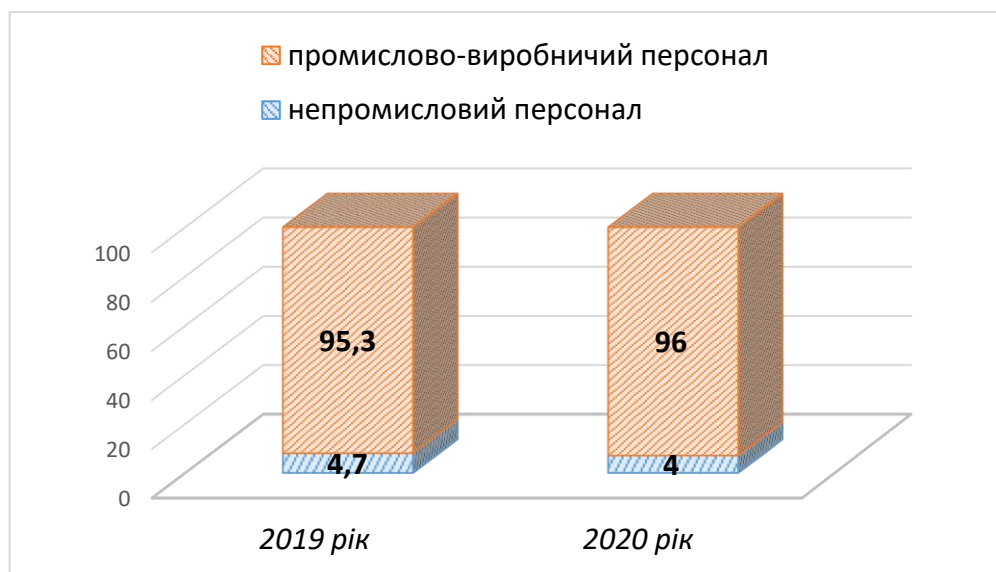


Рис. 2.2. Зміни в загальній структурі персоналу, %

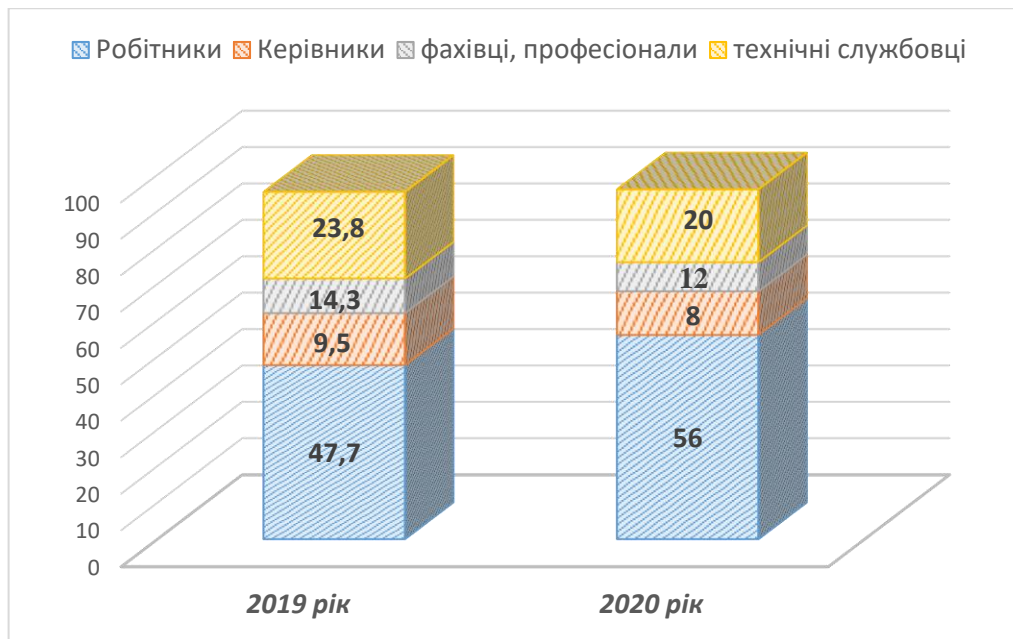


Рис. 2.3 Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу, %

За наведеними показниками робимо висновок щодо використання трудового потенціалу на підприємстві ГТДВ «ІСКРА». Так, середньооблікова кількість штатних працівників підприємства за два роки зросла на 4 особи, причому пік зростання припадає на 2020 рік. Ця тенденція, пояснюється тим, що, по-перше, збільшилось виробництво та реалізація послуг підприємства, по-друге, диверсифікаційна політикою підприємства, на освоєння та запуск нових видів діяльності було залучено додаткову чисельності персоналу.

Продуктивність праці - це економічна категорія, яка відображає результативність людської праці. Суть продуктивності праці полягає в тому, що відповідно до умов виробництва одна і та ж жива бетонна праця може виробляти різну кількість продукції за одиницю часу.

Відповідальний за ІСКРА сказав, що продуктивність є дуже важливим показником, оскільки це може свідчити про серйозні недоліки на підприємстві. Очевидно, що одним з найточніших показників ефективності діяльності компанії є грошовий потік. Однак коли товар продається або продається з відстрочкою платежу, грошовий потік поточного місяця (тобто продукт попереднього місяця) не може відображати справжню ситуацію, і керівництво

може не помітити майбутньої проблеми. А продуктивність праці однозначно буде свідчити про погіршення ситуації.

Таблиця 2.8

### Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	12	57,1	15	60	3	2,9
2	Жінки	9	42,9	10	40	1	-2,9
	Разом	21	100	25	100	4	-

Джерело: Розраховано автором

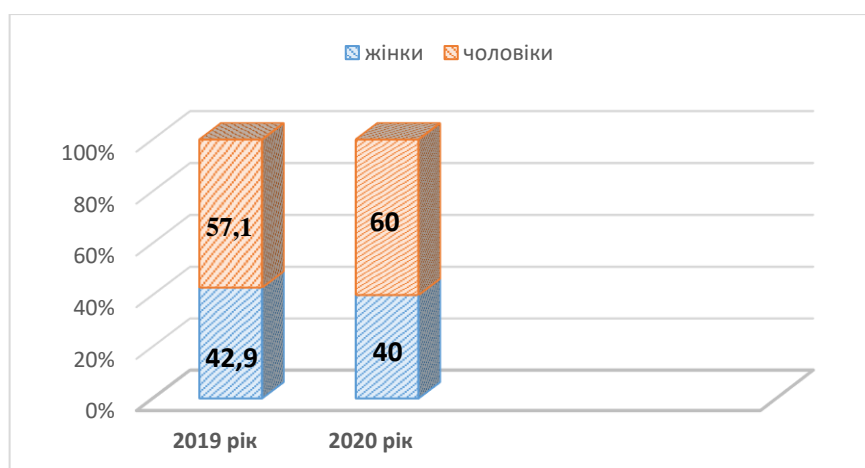


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі персоналу, %

Отже, як бачимо з результатів аналізу кількість чоловіків на підприємстві ГТДВ «ІСКРА» в 2020 році збільшилась на 3 особи порівняно з попереднім 2019 роком, а кількість жінок збільшилась на 1 особу. У статевій структурі працівників господарського товариства з додатковою відповідальністю «ІСКРА» переважають чоловіки.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів вважають потрібним навчання у вищих навчальних закладах. Тому

в наступному десятилітті буде все більше кадрів із володіти вищою освітою. Аналіз освітнього рівня працівників товариства засвідчив те, що вищу освіту має кожен третій працівник (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз освітньої структури працівників ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Освітня структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	8	38,1	8	32	-	-6,1
2	Із спеціальною середньою освітою	10	47,6	14	56	4	8,4
3	Із загальною середньою освітою	3	14,3	3	12	-	-2,3
	Разом	21	100	25	100	4	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних ГТДВ «ІСКРА»

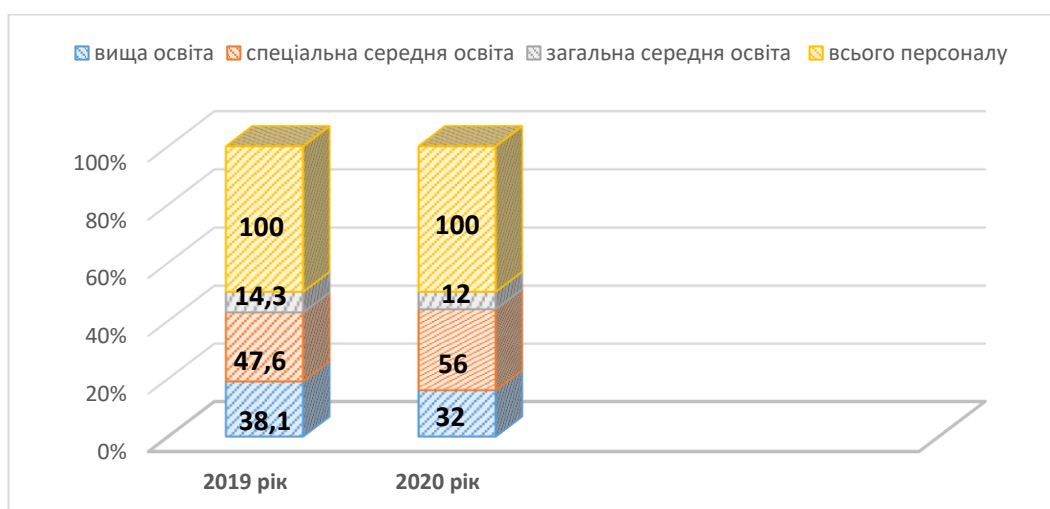


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу, %

Проаналізувавши данні освітньої структури працівників підприємства ГТДВ «ІСКРА» можемо побачити що збільшилась кількість персоналу на 4 особи, у зв'язку з цим збільшилась і кількість працівників з спеціальною середньою освітою на 8,4%. Питома вага осіб з вищою освітою у 2019 склала 38,1% а у 2020 році 32%, проте спостерігалось її спад на 6,1 відсоткового

пункту. Частка осіб з загальною середньою освітою у 2019 склала 14,3%, а у 2020 році 12% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 2,3%.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віковостатевої структури працівників. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Аналіз вікової структури працівників ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	2	9,5	2	8	-	-1,5
2	Від 31 до 40 років	10	47,6	12	48	2	0,4
3	Від 41 до 55 років	6	28,6	8	32	2	3,4
4	Старше 56 років	3	14,3	3	12	-	-2,3
	Разом	21	100	25	100	4	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних ГТДВ «ІСКРА»

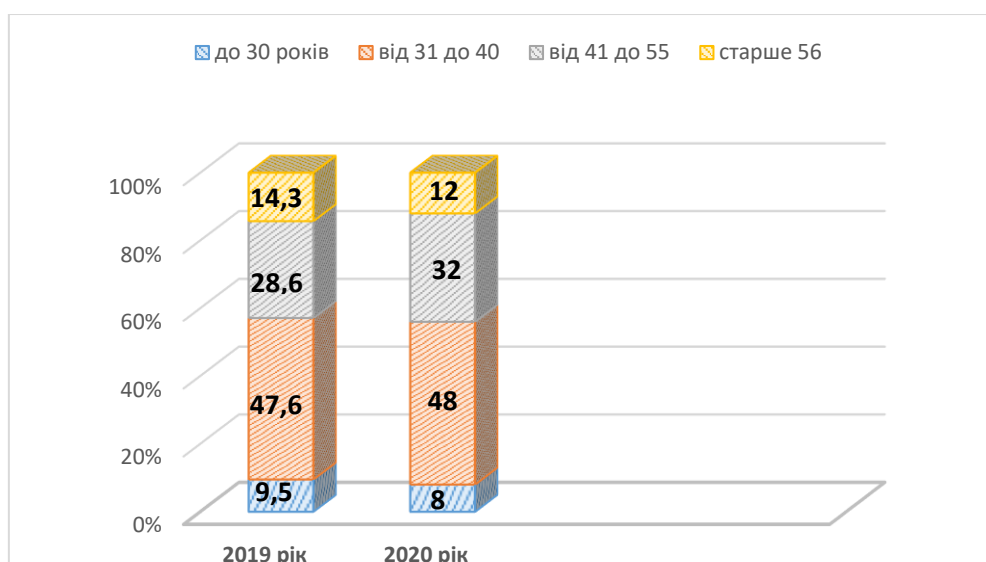


Рис. 2.6. Зміни у віковій структурі персоналу, %

З даних табл. 2.10 можемо зробити узагальнення про якісний склад працівників ГТДВ «ІСКРА», зокрема його вікову структуру:

У віковому складі переважна частка належить особам віком 31-40 років – 0,4% облікової кількості штатних працівників, їх кількість протягом аналізованого періоду зросла на 2 особи. Частка працівників віком 41– 55 років становила 3,4% від питомої частки усіх працівників, у кількісному складі їхній обсяг зріс на 2 особи.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання трудових ресурсів є економне ефективне використання робочого часу. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за період часу, що аналізується, а також за ступенем використання фонду робочого часу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин на ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 рр.**

№ з/п	Показник	Умовні позначки	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил.,%
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	А	21	25	4	19,0
2.	Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	В	250	250	0	0
3.	Середньофактична тривалість робочого дня, годин	С	7,7	8	0,3	3,90
4	Фонд робочого часу	У	40 425	50 000	9575	х

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вплив основних чинників на кількість відпрацьованих люд.-год. Методом абсолютних різниць.

Факторна модель обсягу виготовленої продукції (У) матиме вигляд:

$$Y = a*b*c. \quad (2.1)$$

Абсолютні відхилення кожного із факторів за досліджуваний період становитимуть:

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 25 - 21 = 4 \text{ особи};$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 250 - 250 = 0 \text{ днів};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 8 - 7,7 = 0,3 \text{ год};$$

Вплив зміни чисельності робітників:

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 = 4 * 250 * 7,7 = 7700 \text{ люд.-год.}$$

Вплив зміни тривалості робочого періоду:

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 = 25 * 0 * 7,7 = 0 \text{ люд.-год.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c = 25 * 250 * 0,3 = 1875 \text{ люд.-год.}$$

У таблиці 2.12 представлені чинники ГТДВ «ІСКРА», що вплинули на кількість відпрацьованих людино-годин у 2019-2020 роках.

*Таблиця 2.12*

**Вплив основних чинників на кількість відпрацьованих люд.-год  
ГТДВ «ІСКРА» у 2019-2020 рр.**

№з/п	Показник	Результат зміни чинника(+/-),люд.-год.	
		абсолютне, люд.-год.	відносне,%
1.	Зміна чисельності працівників	7700	19
2.	Зміна тривалості робочого періоду	0	0
3.	Зміна тривалості робочого дня	1875	3,90
	Разом	9575	x

Джерело: Розраховано автором.

Загальний вплив факторів:

$$\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c = 7700 + 0 + 1875 = 9575 \text{ люд.-год.}$$

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 50000 - 40425 = 9575 \text{ люд.-год.}$$

Отже:

1) За рахунок зміни чисельності працівників (а) кількість відпрацьованих людино-годин змінилась на 7700 або 19 %.

2) Тривалість робочого дня не змінилась, а, отже це не вплинуло на кількість відпрацьованих годин.

3) За рахунок зміни тривалості робочого дня (с) кількість відпрацьованих людино-годин змінилась на 1875 або 3,9

Рух персоналу на підприємстві (табл. 2.13) пов'язаний із набором нових і звільненням колишніх працівників, а також із переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів.

ГТДВ «ІСКРА», в склад якого входить готельний комплекс «Фортеця» прагнуть до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Таблиця 2.13

### Рух робочої сили ГТДВ «ІСКРА» за 2019-2020 роки

Показник	Рік		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне (+--)	%
1. Середньоспиксова кількість працівників	21	25	+4	+19,05
2. Прийнято нових працівників за рік	3	4	+1	+33,33
3. Вибуло працівників у т.ч. з причин:	1	2	+1	+100
а) за власним бажанням	1	2	+1	+100
4. Коефіцієнт обороту: прийняття звільнення	14,3 4,8	16,0 8,0	+1,7 +3,2	+11,9 +66,7
5. Коефіцієнт загального вибуття працівників підприємства. %	19,0	24,0	+5	+26,3
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,8	8,0	+3,2	+66,7

Джерело: Розраховано автором.

Значну роль у формуванні стабільної ситуації кадрового забезпечення відіграє відсутність плинності кадрів на підприємстві. Водночас не витрачається час на підготовку та перепідготовку фахівців. Крім того, високий кваліфікаційний рівень працівників підвищує продуктивність праці.

На основі аналізу руху робочої сили на підприємстві обчислюємо коефіцієнти обороту з прийняття та звільнення працівників, а також коефіцієнти плинності кадрів, стабільності загального обороту .

Коефіцієнти обороту прийняття працівників на роботу (КПп) – це співвідношення прийнятих працівників на роботу за певний період до середньоспискової чисельності працівників основної діяльності:

$$КПп\ 2019 = 3 : 21 * 100 = 14,3;$$

$$КПп\ 2020 = 4 : 25 * 100 = 16,0;$$

Коефіцієнт обороту з вибуття працівників (КПв) – це відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності:

$$КПв\ 2019 = 1 : 21 * 100 = 4,8.$$

$$КПв\ 2020 = 2 : 25 * 100 = 8,0.$$

Коефіцієнт загального вибуття працівників підприємства (КПвиб) – обчислюємо як відношення кількості прийнятих на роботу працівників і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності:

$$КПвиб\ 2019 = (3+1 : 21) * 100 = 19,0;$$

$$КП\ виб\ 2020 = (4+2 : 25) * 100 = 24,0 ;$$

Коефіцієнт плинності кадрів (КПпл) – розраховуємо як відношення кількості звільнених за власним бажанням до середньоспискової чисельності:

$$KПнн 2019 = 1 : 21 * 100 = 4,8.$$

$$KПнн 2020 = 2 : 25 * 100 = 8,0.$$

Обчислені коефіцієнти показують, що в 2020 році підприємство ГТДВ «ІСКРА» прийняло на роботу 4 нових працівника, саме цей фактор зумовив відсутність високої плинності кадрів, що сприяло зростанню продуктивності праці.

Виробнича діяльність підприємства стабільна. Доцільно укласти додаткові угоди на випуск продукції та отримувати додаткові прибутки. Але також ми бачимо не високий коефіцієнт прийняття персоналу, згідно цього факту треба мати на увазі те що при збільшенні цього показника пропорційно збільшиться і прибутковість компанії при її подальшому розвитку.

### **2.3. Аналіз розвитку та елементів креативності працівників підприємства**

Сучасні організації у соціально-економічному середовищі працюють складно, повинні постійно створювати та впроваджувати різні типи інновацій, які забезпечують їх ефективну діяльність у сучасній економіці.

Однак разом з знаннями, здоров'ям, інтелектом та навичками персоналу, особливе місце займає креативність особистості. Аналіз впливу цього компонента в структурі факторів, що впливають на інноваційний розвиток компанії ГТДВ «ІСКРА» та створення інноваційного продукту, свідчить про те, що через творчість персоналу підприємство досягає ефекту переходу від старого до нового.

Система управління креативністю персоналу підприємства ГТДВ «ІСКРА» передбачає інтеграцію ресурсів, цілей персоналу та його знань, навичок, інтелекту, вмотивованості до праці, безперервний розвиток креативності працівників, згуртовану колективну співпрацю. Таким чином,

існує необхідність розгляду розвитку креативності та становлення підприємства через призму таких понять, як «креативне підприємство», «креативний персонал», «креативний продукт», «креативність».

Креативне підприємство - це підприємство, у якому розробляються, виробляються та реалізуються інноваційні ідеї або послуги, обсяг яких у грошовому вираженні становить значну частину загального обсягу наданих послуг.

Відповідно, найважливішими цілями креативного підприємства ГТДВ «ІСКРА» є:

1. Генерування та акумулювання креативних ідей.
2. Доведення креативної думки до рівня готової послуги або продукту.
3. Стимулювання працівників ГТДВ «ІСКРА» до колективного креативного розвитку на користь організації.

Креативний персонал - група людських ресурсів компанії ГТДВ "ІСКРА", цей персонал може приймати нові рішення, розробляти нові ідеї, терпіти примхи, володіти свободою вибору, мати стимули для творчих, креативних ідей, що є необхідним для виконання поставлених функцій, досягнення цілей діяльності компанії та її перспективного розвитку [14].

Проаналізувавши різні наукові праці щодо наявності креативних ресурсів у людини, створено передумови що допоможуть дослідити компоненти креативних ресурсів працівників підприємства ГТДВ «ІСКРА» та встановлено необхідність їхньої класифікації.

У таблиці 2.13 представлені компоненти креативних ресурсів працівників ГТДВ «ІСКРА».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що для ефективного управління процесами розвитку креативності персоналу Господарського Товариства з Додатковою Відповідальністю «ІСКРА» треба враховувати кожен із компонентів креативних ресурсів працівника, які пов'язані з умовами внутрішньо-організаційного середовища, когнітивними, мотиваційними та особистісними особливостями людини.

**Компоненти креативних ресурсів працівників ГТДВ «ІСКРА»**

Креативні ресурси			
Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
Знання	Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	Можливість стимулюючої діяльності
Відкритість мислення	Упевненість		Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
Досвід	Наполегливість		
	Емоційна сила		Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника
	Незалежність		
	Здатність до гри		
	Завзятість		Заохочення керівництвом креативних ідей працівників
	Винахідливість		
	Сміливість		
	Відповідальність		

Джерело: Складено автором

При розробці моделі мотивації що буде ефективною для працівників креативної праці вирішуємо декілька ключових завдань.

По-перше, розробляємо і реалізуємо механізм оцінки внеску кожного працівника ГТДВ «ІСКРА» в розробку креативних ідей, продуктів та послуг для того, щоб виявити головних співробітників, їх креативні ідеї, які впливатимуть на створення інновацій на підприємстві.

По-друге, будуємо рейтинг найкреативніших працівників.

По-третє, розробляємо тактику використання матеріальних і нематеріальних методів для стимулювання креативної праці працівників.

Таким чином, модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників Господарського товариства з додатковою відповідальністю «ІСКРА», буде мати вигляд (рис. 2.7).

Згідно з рис. 2.7 після впровадження креативної ідеї, послуги відбувається процедура оцінки внеску працівників, які задіювались для створення інноваційного продукту.

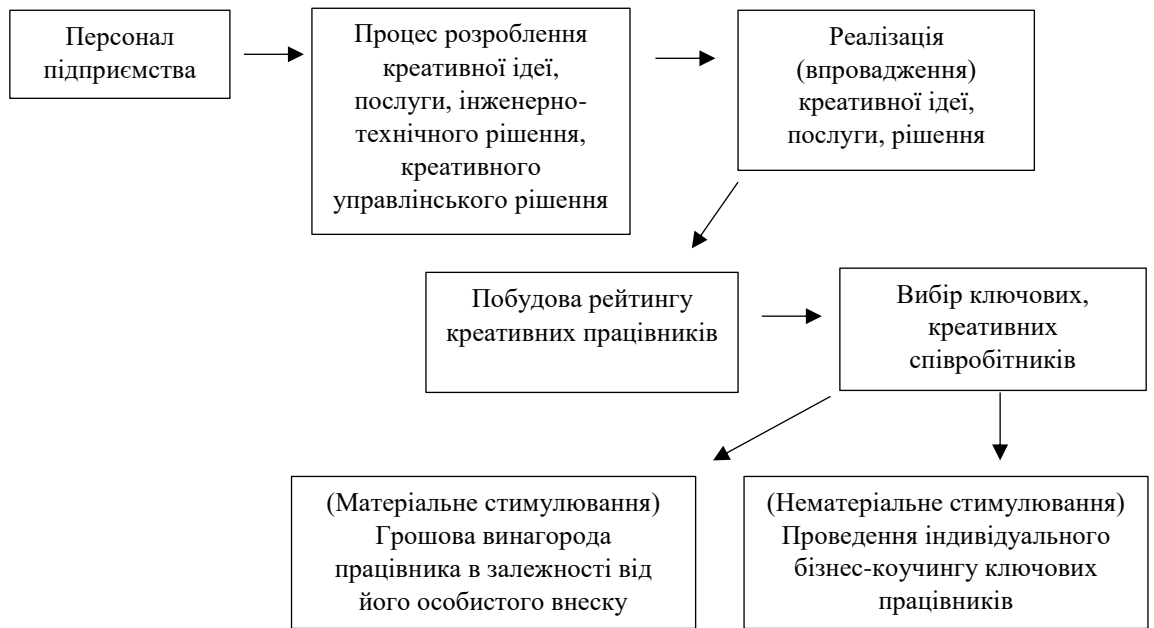


Рис. 2.7. Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників Господарського товариства з додатковою відповідальністю «ІСКРА»

Реалізовується таке завдання за допомогою розроблення і впровадження системи головних показників ефективності. Суть системи заключається в тому, що результати роботи окремого співробітника чи цілого підрозділу описують трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняти та точно оцінити.

Проведення оцінки внеску кожного працівника, що брав участь у розробленні креативної ідеї, послуги для підприємства ГТДВ «ІСКРА» допомагає скласти рейтинг креативних працівників компанії на основі результатів ключових показників ефективності з метою раціонального розподілу винагороди за творчу працю та виділенню головних, креативних співробітників.

Метою аналізу рейтингу креативних працівників є отримання інформації про те, з якою динамічністю відбуваються зміни, у роботі з персоналом, після кожної реалізації креативних послуг.

Найголовнішим етапом у розробленні мотиваційної моделі розвитку креативності персоналу підприємства ГТДВ «ІСКРА», є розробка тактики для формування і розподілу грошових коштів з метою розвитку його креативності, на забезпечення стимулювання персоналу. Частина грошової маси спрямовується на потреби підприємства, а решта - відкладається для формування (поповнення) резервного, мотиваційного фонду, який буде використовуватися для винагороди креативних працівників за їх ідеї та індивідуального бізнес-коучингу найкращих співробітників.

Рішення про формування мотиваційного фонду приймає керівник товариства ГТДВ «ІСКРА».

Застосування лише матеріальної мотивації може не дати необхідного результату, бо у персоналу, крім фізіологічних потреб (які може задовольнити ЗП) є й інші потреби різних рівнів. Крім того, не вигідним для підприємства є те, що орієнтуючись на систему матеріальної мотивації буде передбачене й збільшення витрат на задоволення потреб персоналу. Тому складова системи мотивації, що є невід'ємною для персоналу є нематеріальна мотивація.

На ГТДВ «ІСКРА» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка чітких і досяжних працівниками цілей.
2. Увага головного керівництва до думки працівників.
3. Інформування працівників про діяльність ГТДВ «ІСКРА».
4. Публічне визнання успіхів у роботі персоналу.
5. Наявність корпоративної культури.
6. Санітарно-гігієнічні умови для роботи.
7. Графік роботи.
8. Можливості для кар'єрного росту.
9. Можливість відвідування тренінгів, майстер-класів для розвитку креативності та талантів.

Постановка цілей у компанії ГТДВ «ІСКРА» реалізується за допомогою наступних принципів:

- визначення показників і термінів їх досягнення;
- досяжність цілей;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлює заступник начальника з управління і повідомляє працівникам.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний характер, оскільки персонал зосереджує свою увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, усвідомлює, що саме від них очікується та яку винагороду є можливість за це отримати.

Інформування працівників про діяльність компанії здійснюється за допомогою ознайомлення із ситуацією яка складається на підприємстві ГТДВ «ІСКРА», з заходами що плануються та роллю працівника у реалізації цих заходів.

Увага директора ГТДВ «ІСКРА» до думки персоналу передбачає зворотній зв'язок, та прозоре спілкування і врахування керівником пропозицій що має персонал. Зв'язок здійснюється у формі спілкування керівника із працівниками або методом збирання «листівок» із пропозиціями, скаргами, ідеями працівників у спеціальну скриньку.

Публічне визнання успіхів персоналу відбувається у розповсюдженні інформації про їх досягнення на головному інформаційному стенді, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвали на періодичних нарадах.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ГТДВ «ІСКРА» не дуже розвинена. Підприємство організовує навчання для адміністраторів і покоївок, що здійснюється у формі тренінгів. Але тренінги проводяться не систематично та охоплюють невелику кількість працівників.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАХОДИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ДЛЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ ГТДВ «ІСКРА»

#### **3.1. Напрямки розвитку креативності для талановитих працівників підприємства на підставі досвіду відомих зарубіжних компаній**

З досвіду передових країн ми бачимо, що розвиток економіки суспільства базується переважно на інноваціях, які впроваджуються на всіх рівнях економіки, у тому числі й на мікрорівні.

Інноваційність в різноманітних сферах діяльності суб'єктів господарювання формують їх рівень конкурентноспроможності на ринку, тому перед керівниками та менеджерами підприємств постає запитання про створення та впровадження розвитку креативності, інноваційності, сучасними носіями яких є персонал. Головну роль в розвитку інновацій та креативності персоналу на підприємствах відіграє творчий потенціал. Тобто силою, що рухає процес створення інновацій та креативних ідей є підготовлений і вдало сформований креативний персонал.

В наш час все актуальнішою стає потреба бізнесу в креативності. На передньому плані під час відбору людей виступає саме креативність. Чому так? Едвард де Боно зазначав, що у сучасному бізнес світі поступово втрачають свою цінність такі речі як: компетентність, інформація та передові технології [17].

Зараз людині вже недостатньо просто бути начитаним, компетентним і досконало знати комп'ютер. На такі уміння та навички роботодавці дивляться як на щось звичайне та обов'язкове. Що ж є важливим? Для того, щоб зробити кар'єру, при прийомі на роботу, треба запропонувати те, що буде реально неочікуване для роботодавця, тобто те, що привнесе щось інноваційне, цінне, передове в його організацію. Тобто потрібно бути креативним.

Цей висновок підтверджується і результатами дослідження IBM 2010 року Global CEO Study. Опираючись на результати опитування, 1500 і більше головних виконавчих директорів (CEO) компаній і організацій з 33 галузей і з 60 країн світу, вищі керівники бізнесу вважають, що успішне управління компанією, у світі, який стає дедалі складнішим, потребує творчого підходу персоналу більшою мірою, ніж далекоглядності компанії та управлінської дисципліни [18].

Нижче наведено досвід розвитку креативності для талановитих працівників підприємства на підставі досвіду відомих зарубіжних компаній таких як: Hewlett Packard, General Electric та Google .

*Досвід компанії Hewlett Packard (HP) [19].*

Люди схильні думати, що здатність бути талановитим, креативним та створювати унікальні, новітні ідеї - це свого роду дар, з яким людина народжується. Проте, це не так.

Інноваторство як результат розвитку креативного таланту є навичкою, якої можна навчитися, розвинути її у собі та з часом удосконалити, - стверджує Філ Маккінні (Phil McKinney), колишній технічний директор та консультант з інновацій Personal Systems Group.

Personal Systems Group це підрозділ компанії Hewlett Packard, який займався випуском персональних комп'ютерів. За дев'ять років роботи підрозділ, який споконвіку працював зі збитком в 1,5 мільярди доларів, Маккінні перетворив, у лідера з виробництва готових комп'ютерів що має прибуток у 2 мільярди доларів. Також Філ заснував підрозділ Innovation Program Office. Метою цього розділу була підтримка та фінансування ідей, що виникали в персоналу компанії HP. Це допомогло обмежити «витік мізків» із компанії, щоб люди не кидали роботу яку мають, для реалізації власних ідей та створення бізнесу. Філ Маккінні пропонує своє «бачення» щодо того, у який спосіб можна зростити у собі креативного генія:

1. Відволічіться від рутини щоденних справ. Подивіться на речі під іншим кутом. Спробуйте прийти чи приїхати на робоче місце іншим

маршрутом, на іншому транспорті, наприклад на самокаті чи роликах. Вийдіть за межі своєї зони комфорту.

2. Влаштуйте для себе сеанс мозкового штурму на будь-яку тему. Це допоможе примінити ідеї що виникли й у своєму бізнесі, просто починати треба із банальних ситуацій та речей. Доприкладу, задумайтесь «Як я можу поліпшити процес прибирання вулиць у своєму місці? Що купили б люди в кав'ярні окрім кави та звичного круасану?».
3. Не зупиняйтесь на єдиній відповіді на запитання. Практикуйте пошук креативних, нестандартних відповідей.
4. Фокусуйтеся. Як тільки мислити по-креативному стане звичною справою, улаштуйте мозковий штурм з конкретного питання, що стосується вашої роботи, просування по службі чи ведення бізнесу.
5. Звертайте увагу на припущення.
6. Перебирайте різні ідеї, щоб знайти найкращу з них. Ваша родина, персонал, друзі повинні допомагати вам у пошуці найкращого варіанту.
7. Ігноруйте свої сумніви й непевність у собі.
8. Остерігайтесь «корпоративних антитіл». Працюючи в організації, вам може бути не легко просувати та доводити значущість своєї креативної ідеї, знадобиться прикласти чималих зусиль, аби довести її потрібність. Доведеться відстоювати ідею перед багатьма скептично налаштованими колегами.

#### *Досвід компанії General Electric.*

Назва методу «Work-Out» [20] пішла від висловлювання яке часто повторював Джек Уелч «Ми вирішимо цю проблему» (з англ. «We'll work it out»). Зрозумівши, що ідеї пересічних робітників є важливим інтелектуальним ресурсом для впровадження креативних та новітніх рішень, Джек створив у корпорації таке середовище, що забезпечить безкінечний пошук ідей, спрямованих на покращення показників в усіх сферах діяльності його корпорації.

Метод «Work-Out» був розроблений з метою скорочення бюрократії та для того, щоб дати кожному співробітникові компанії GE, від менеджера до рядового робітника, можливість впливати на хід робочих процесів компанії та для оптимізації повсякденних операцій.

По суті, програма «Work-Out» перевернула компанію з ніг на голову бо це дало можливість звичайним співробітникам почати говорити своїм начальникам, що варто зробити, поліпшити, що назавжди змінило культуру та норми поведінки що були до цього в корпорації.

Концепція «Work-Out» дуже проста та заснована на визнанні такого факту: той, хто перебуває у центрі розвитку дії, найкраще розбирається у ситуації що склалася. Коли таким людям, незалежно від їхньої посади та роду діяльності, пропонується висловити свою ідею, та зараз же впровадити її у життя, піднімається потужна хвиля креативності, енергії й продуктивності, що підхоплює всіх співробітників організації. «WorkOut» відкрив для General Electric доступ до невичерпного джерела натхнення та енергії її талановитих співробітників.

*Досвід розвитку креативності від компанії Google [21].*

Що робить компанію Google фактично легендою креативності та продуктивності? Менеджер з маркетингу компанії Google - Гопі Каллайл сформував основні інноваційні принципи Google і стверджує, що будь-яка компанія, велика чи мала, може їх перейняти чи адаптувати під свою інноваційну культуру.

1. Інновації приходять звідусіль. Натхнення може прийти зранку, ввечері або навіть тоді, коли ви й не очікували. Наприклад, один з лікарів що працює в Google наполіг, щоб при запиті «самогубство» над пошуковою видачею відображався номер Національної гарячої лінії із запобігання суїцидів. Після введення такої функції у дію кількість дзвінків на гарячу лінію зросла на 9 %, після чого подібні рішення ввели і в інших країнах.

2. Поставце собі ціль - бути кращим ніж ви є зараз у десять разів. Якщо братися за працю з думками, що поліпшите щось на 10 %, то ви отримаєте поступові зміни. Коли ж ви захочете змінити все кардинально і зробити революцію, подумайте про покращення в 10 разів. Це допоможе вам швидше досягти цілі та перестати мислити стандартно, розвине креативність.
3. Зробіть ставку на внутрішні напрацювання. У кожній компанії є власні напрацювання, користуючись якими можна отримати серйозний прогрес. Інженери компанії Гугл, які не є фахівцями в автомобільній індустрії, задумалися про створення машини без водія після того, як звернули увагу на те, що саме через людський фактор мільйони смертей відбуваються у ДТП. Для такого винаходу компанія озброїлась своїми ж напрацюваннями, та створила прототипи автомобіля без водія який впровадила в системи Google Maps, Google Earth і Street View.
4. Завжди вдосконалюйте продукт. Оновлюйте свій продукт якомога частіше, не зупиняйтесь на досягнутому. Коли Google запусив браузер Chrome у 2008 році, він оновлювався і поліпшувався максимум кожні шість тижнів. Проте нині завдяки регулярним оновленням він є сучасним браузером № 1 у безлічі країн. Спершу ваш продукт може бути недосконалим, проте користувачі завжди оцінюють прагнення до його поліпшення.
5. Дайте 20 % часу для працівників. Відомо, що в компанії Гугл дозволяється співробітникам витратити до двадцяти відсотків часу роботи на розробку їх власних креативних, інноваційних продуктів, навіть якщо ті не відносяться до напрямків діяльності компанії що є ключовими. Отже 1 день на тиждень персонал компанії Google може присвятити роботі над власними проектами.
6. Зробіть робочий процес відкритим для всіх. Коли компанія Google працюювала над операційною системою Android, вона не наймала на

роботу найкращих програмістів з усього світу, а просто зробила платформу відкритою і дозволила розробникам створити там особисті правки. Колективно створюються геніальні ідеї.

7. Провали - це нормально. Не можна критикувати людей за невдачі. Якщо у когось щось не виходить, можливо, вони просто недостатньо стараються. Зазвичай, якщо якась із нових розробок Google провалюється, її не відкидають всю, а розділяють на частинки, найкращі з яких можуть використовуватись в інших продуктах.

Проте, на даний момент в більшості українських компаній ще не сформувався подібний корпоративний клімат, а інноваційний менеджмент та розвиток креативності персоналу тільки починає впроваджуватись.

Доказом того, що сучасному бізнесу необхідно робити ставку на творчий потенціал, стають аме риканські фірми, які показують, що кожні \$35 тис., інвестовані в навчання та вдосконалення кадрів, приносять прибуток компанії в \$1 млн. Варіанти забезпечення належних умов розвитку для творчого потенціалу співробітників дуже різноманітні. Важливо відібрати з них ті, які відповідають специфіці діяльності конкретної організації. Не існує універсальних рецептів розвитку творчості працівників, це завдання що вимагає від менеджера креативного підходу і найвищого професіоналізму.

Таким чином, для вирішення завдання щодо стимулювання творчого мислення персоналу в українських організаціях можна виділити кілька загальних, найбільш істотних моментів: необхідність побудови організаційної культури творчого типу; використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів; стимулювання креативного мислення співробітників; запровадження одноразових виплат за вирішення складних управлінських завдань; можливість підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних центрах.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованого заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової»**

*1). Техніко-економічне обґрунтування заходу та розрахунок витрат на його впровадження*

На розвиток та покращення креативності як окремого індивіда так і цілої компанії впливає багато факторів, які в широкому сенсі можна спроектувати на будь-якого висококваліфікованого працівника підприємства.

Серед факторів, що впливають на креативне становлення персоналу підприємства ГТДВ «ІСКРА», можна виокремити:

1. Підтримка оточення. Креативний персонал потребує позитивного психологічного клімату в колективі, щоб творити, пропонувати креативні, інноваційні ідеї;
2. Робоча атмосфера, що повинна згуртувати колектив. Щоб кожен працівник міг зробити свій внесок в обговорення та створення творчої, креативної ідеї;
3. Стиль керівництва на підприємстві ГТДВ «ІСКРА» сприяє розвитку креативності, розвиває незалежність працівників та впевненість у собі, формує різні можливості для самореалізації як в офісі так і поза ним;
4. Люди, що працюють в компанії прийшли відповідне навчання за напрямком вирішення конфліктних ситуацій в організації;
5. Чітко та ясно проговорені завдання та розставлені ролі персоналу в організації;
6. Конструктивна критика. Керівництво та колеги ГТДВ «ІСКРА» можуть конструктивно критикувати одне одного, якщо для цього є підстави.
7. Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок підвищення і розширення кваліфікації, відвідування тренінгів та майстер-класів.

У червні 2021 року у готельному комплексі «Фортеця», що входить в склад ГТДВ «ІСКРА» планується впровадження новго напрямку готелю – номери для наречених.

Для того аби перебування наречених в готелі «Фортеця» проходило якнайкраще і вони отримували чудовий сервіс та позитивні враження, керівництвом готеля було прийняте рішення щодо виготовлення тортів для свят, за індивідуальним замовленням молодят.

При готельному комплекі «Фортеця» є невеликий ресторан, проте досвіду і кваліфікації персоналу недостатньо для виготовлення багатоярусних, красивих тортів для урочистостей.

Розвиток креативності перосналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової – це не вивчення сухої теорії, а це поглиблення в суть процесу і отримання задоволення від навчання. Персонал ГТДВ «ІСКРА» навчиться не просто робити солодощі за шаблоном, а буде робити креативні, дивовижні десерти для молодят на відмінно.

Атмосфера, що панує на майстер-класах Анни, і результат, який персонал ГТДВ «ІСКРА» побачить при креативному створенні тортів для наречених надихне їх на вдосконалення майстерності, буде приносити радість і задоволення керівництву, клієнтам, та в першу чергу самим собі.

Перед тим, як почати викладання Анна Рябова і сама пройшла навчання та отримала базові знання у відомих кондитерів, десерти яких популярні в усьому світі. Крім базових знань кондитер проходить постійне навчання по найбільш трендовим напрямкам кондитерського мистецтва, яке також як і мода не стоїть на місці і постійно змінюється і вдосконалюється, даруючи нові кретивні смаки, цікаві декораи в дивовижних десертах.

Успішність і затребуваність десертів і тортів кондитерської «Cake 4 Break», а потім і кондитерської «Torteria» довели, що майстер Анна змогла свої теоретичні знання використовувати і на практиці.

Особливістю процесу покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової

є те, що в даному разі персонал навчиться складному процесу створення багатоярусних тортів з нуля. Персонал ГТДВ «ІСКРА» навчиться:

- пекти бісквіти
- варити сиропи
- варити і збивати начинки
- створювати та поєднувати креативні смаки різних начинок
- декорувати торти різними техніками та способами
- готувати крем-покриття
- вирівнювати ідеальні яруси
- збирати багатоярусні конструкції, стійкі до перевезень по наших

дорогам

Після проходження майсер-класу від Анни Рябової кожен робітник ГТДВ «ІСКРА» отримає сертифікат про проходження МК, авторську книжку від Анни з докладними рецептами і теоретичною частиною, коробку власноруч приготованих солодошів, і найголовніше - навички і знання, необхідні для роботи з багатоярусними тортами, що буде радувати наречених та примножить кількість відвідувачів до готельного комплексу «Фортеця».

Економічна ефективність запропонованого заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової», організований компанією, може послужити веселим і водночас дуже корисним способом підвищення креативності у робітників підприємства і рівня задоволеності робітників. Організація та проведення такого заходу є хорошим способом дати своєму персоналу нові знання, навички, тим самим розвиваючи їхні здібності та дбаючи водночас про майбутнє компанії

Для проведення «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» необхідно домовитися з організаторами проведення заходу, оплатити участь у майстер-класі, орендувати транспорт та оплатити проживання персоналу.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1

**Витрати на проведення заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової»**

	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Оплата за курси	5	1000	5000
2.	Проживання	30	100	3000
3.	Харчування	-	3800	3800
4.	Транспортний засіб	1	1000	1000
	<b>Всього</b>			<b>12800*</b>

Джерело: Розраховано автором

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 12800 грн. Для підприємства ГТДВ «ІСКРА» ця сума є цілком прийнятною. Проведення заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової», має ж сприяти зростанню креативності персоналу підприємства та підвищенню їх кваліфікаційного рівня, що позитивно вплине на конкурентноспроможність як персоналу так і готельного комплексу «Фортеця» в цілому.

*2) Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження заходу*

В результаті впровадження заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової», підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити продуктивність праці своїх працівників.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

## Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Прогнозована зміна ПП, %	0,76	0,48	0,86	0,67	0,43	0,73	0,38

Джерело: Розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення (формула 3.1), що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.

## Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1.	Прогнозована змінна ПП, $x_i$ , %	0,56	0,28	0,66	0,47	0,23	0,53	0,18
2.	$(\bar{x})$	0,416						
3.	Відхилення	0,18	0,23	0,28	0,47	0,53	0,56	0,66
4.	$(x_i - \bar{x})^2$	0,055	0,034	0,018	0,002	0,013	0,020	0,059
5.	$\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}$	0,0293						

Джерело: Розраховано автором

Середня змінна продуктивності праці дорівнює 0,416.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.2)

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,0293}{7}} = 0,171\%$$

Даний показник свідчить що розсіювання думок експертів досить незначне

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.3).

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$CV_{\sigma} = \frac{0,171}{0,416} * 100\% = 41,105\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $CV_{\sigma} < 45\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни продуктивності праці визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

## Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	0,18	0,23	0,28	0,47	0,53	0,56	0,66
Прогноз зміни ПП	Песимістичний прогноз			0,475 Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: Розраховано автором

Розраховуємо очікуване значення прогнозу:

$$ОП = \frac{0 + 4В + П}{6} = \frac{0,66 + 4 * 0,475 + 0,18}{6} = 0,45\%$$

Оскільки зміна продуктивності праці складає 0,45%, це спричинить збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції на цю ж величину і відповідно збільшаться доходи підприємства.

Чистий дохід у 2019 році становив 8824,3 тис. грн., тож у плановому передбачається його підвищення:

$$\Delta ЧД_{2020} = \frac{8824,3 * 0,45}{100} = 39,7 \text{ (тис. грн)} \quad (3.5)$$

$$ЧД_{2020} = 8824,3 + 39,7 = 8864 \text{ (тис. грн)}$$

Розраховуємо приріст продуктивності праці (3.6).

$$\Delta ПП_{2020} = 229,7 * 0,0045 = 1,03 \text{ тис. грн/осіб} \quad (3.6)$$

$$ПП_{2020} = 229,7 + 1,03 = 230,73 \text{ тис. грн./осіб}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції склали 7364,3 тис. грн., з них постійні витрати становлять 1841,1 тис. грн., змінні- 5523,2 тис. грн. Змінні витрати прямо пропорційні зміна обсягу реалізації, тому зміна змінних витрат становить:

$$\Delta B_{2020} = 5523,2 * 0,0045 + 12,8 = 37,65 \text{ (тис. грн)} \quad (3.7)$$

Отже, змінні витрати збільшилися на 37,65 (тис. грн). Повні витрати збільшилися за рахунок витрат на впровадження заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової».

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$ПВ_{2020} = 7364,3 + 37,65 = 7401,95 \quad (3.8)$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta П_{2020} = 39,7 - 37,65 = 2,05 \text{ (тис. грн)} \quad (3.9)$$

Отже, прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$1460 + 2,05 = 1462,05 \text{ (тис. грн)} \quad (3.10)$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta ЧДП = 2,05 * (1 - 0,18) = 1,68 \text{ (тис. грн)} \quad (3.11)$$

### **3.3. Вплив економічної ефективності заходу – «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» на показники діяльності**

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість

проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.1)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 37,65 * 0,80 * 0,05 = 1,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки захід «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$TO = \frac{1,5}{1,68} = 0,89 \text{ року} \quad (3.3)$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за  $i$ -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки ;

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту, де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.4)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)} = 0,9$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,8$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n NB &= NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 1,68*(0,9+0,8) = 2,85 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = 2,85 - 1,5 = 1,35 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$\text{Середньорічна нинішня вартість} = 2,85 / 2 = 1,42$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 1,35 / 1,5 = 0,9$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \sum \text{НВ} / \text{ПІ} = 2,85 / 1,5 = 1,9$$

*Таблиця 3.5*

#### **Показники економічної ефективності від заходу**

№ з/п	Показники	Значення
1	Повні витрати	7414,75
2	Чистий генерований грошовий потік (всього)	1,68
3	Чиста теперішня вартість грошових потоків	1,35
4	Недисконтований термін окупності	0,89
6	Індекс доходності	0,9
7	Індекс прибутковості	1,9

Джерело: Розраховано автором.

Після впровадження заходу «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» в таблиці 3.8 представимо результати.

**Вплив заходу на основні техніко-економічні показники ГТДВ  
«ІСКРА»**

№ з/п	Найменування показника	Роки	Проектне значення	Відхилення	
		2020		абсолют-не, ±	відносне, %
1	2	3	4	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8824,3	8864	+39,70	0,45
2.	Повні витрати, тис грн	7364,3	7404,95	+37,65	0,51
3.	Прибуток від реалізації наданих послуг	1460	1462,05	+2,05	0,14
4.	Продуктивність праці, тис. грн/ ос	229,7	230,73	+1,03	0,45

Джерело: Розраховано автором на основі даних про підприємство.

Аналізуючи таблицю 3.8 можемо стверджувати що впровадження запропонованого заходу є доцільним, оскільки він не лише позитивно впливатиме на розвиток креативності персоналу та підвищення їх кваліфікації, а й покращить основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Найбільше захід вплинув на повні витрати, що зросли на 0,51%. Прибуток від реалізації наданих послуг зріс на 0,14%. Також значно зріс чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,45%. Збільшилась і продуктивність праці на 0,45% більше ніж у 2020 році.

Отже можна зробити висновок, що запропонований захід «Покращення креативності персоналу ГТДВ «ІСКРА» за рахунок відвідування майстер-класу від кондитера Анни Рябової» позитивно вплинув на покращення креативності персоналу та роботи підприємства в цілому, тож підприємство ГТДВ «ІСКРА» планує і надалі розвивати креативність подібними заходами, майстер-класами, тренінгами за участю відомих людей.

## ВИСНОВКИ

Отже, підводячи підсумки в даній кваліфікаційній роботі, попередньо проаналізувавши весь вище викладений матеріал, ми можемо зробити наступні висновки:

При проведенному дослідженні ми побачили взаємозв'язок та актуальність процесу розвитку креативності для талановитих працівників підприємства.

Провели класифікацію компонентів креативних ресурсів персоналу у відповідності до приналежності до певної групи креативних ресурсів та запропонували модель мотивації персоналу, що спрямована на розвиток креативності для талановитих працівників підприємства.

В основу поданої моделі покладені матеріальні й нематеріальні методи стимулювання креативності персоналу та їх праці, які базуються на застосуванні винагород для креативного персоналу, на основі розрахунку ключових показників ефективності внеску кожного учасника в розроблення креативного продукту, проведення індивідуального бізнес-коучингу ключових співробітників, побудови рейтингу креативних працівників підприємства, відвідування персоналом майстер-класів, тренінгів.

Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності.

Підприємства зможуть конкурувати між собою тільки тоді, коли матимуть високий креативний трудовий потенціал і зможуть управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок креативний продукт із найвищим попитом на нього.

Дослідження розвитку креативності для талановитих працівників підприємства в кваліфікаційній роботі проведено за матеріалами Господарського Товариства з Додатковою відповідальністю «ІСКРА».

На підприємстві ГТДВ «ІСКРА» керівник та заступник начальника управління організують процес розвитку творчості у персоналу, проводять аналіз існуючої ситуації та покращують її.

Відповідно до розробленої методики такий процес проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація працівників до творчості. На кожному з етапів керівник вирішує певне коло питань. У ході цього дослідження нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання креативності для талановитих працівників підприємства керівник та заступник начальника управління дають своєму персоналу свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання.

Головними задачами для стимулювання та впровадження креативних рішень на підприємстві ГТДВ «ІСКРА» є:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;
- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих;
- врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кірсанов К. Креативний і евристичний менеджмент. Креативна економіка, 2009. № 11. 17-21 с.
2. Єрмолаєва-Томіна Л.Б. Психологія художньої творчості: навч. посіб. для вузів, 2008. 304 с.
3. Barron F. Creativity, intelligence and personality Of Psychol. V. 32. 1981. P. 439-447.
4. Латыпов Н. Минута на размышление. Основы интеллектуального тренинга. СПб: Питер, 2010. 336 с.
5. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч.посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 101 с.
6. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом) URL : <http://www.hr-portal.ru>.
7. Пекар В. Разноцветные организации. URL : <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
8. Harvard Business Revier. URL : <http://crealogia.livejournal.com/16772.html>.
9. Басков А. Мера креативна. URL : <http://plutin.livejournal.com>.
10. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.
11. Готельний комплекс «Фортеця». URL: <http://fortecya.biz/hotel.html>
12. Прейскурант цін готелю «Фортеця». URL: <http://fortecya.biz/price.pdf>
13. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування. Київ. 2011. 366 с.
14. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. Питер. 2009. 434 с.
15. Мунт Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник. Київ. 2008. 460 с.

16. Культурне багатство: як креативна економіка Британії всіх перемагає і чому нам теж так треба. URL <http://www.lac.org.ua/kulturne-bahatstvo-yak-kreatyvnaekonomika-brytaniji-vsih-peremahaje-i-chomu-nam-tezh-tak-treba/>
17. Боно Э. Шесть медалей оценки; пер. с англ. Е. А. Самсонов. Мн: «Попурри», 2006. 5–6 с.
18. Исследование IBM 2010 Global CEO Study : креативность как основной фактор будущего успеха. 2010. URL: <https://www.begin.ru/articles/issledovanie-ibm-2010-global-ceo-study.html>.
19. Як виростити у собі креативного генія. URL : <http://blog.management.com.ua/item/1394#more>. (дата звернення: 10.05.2021).
20. Метод «Work-Out» : безустанний і нескінченний пошук ідей. URL : <http://blog.management.com.ua/item/833>.
21. Дев'ять принципів інновацій від Google. URL : <http://blog.management.com.ua/item/1477>.
22. Булка Н. І. Розвиток креативності у молодших школярів із порушеними соціальними зв'язками : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». Одеса, 2009. 19 с.
23. Бурменская Г. В., Слущкий В. М. Одаренные дети . пер. с англ. Москва, 2006. 376 с.
24. М. Виноградський та ін. Управління персоналом : навч посіб. . Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 500 с.
25. Гузева Е. М. Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения. *Креативная экономика*. 2010. № 10 (34). С. 27-32.
26. Держстат України впровадження інновацій на промислових підприємствах URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html).

27. В. М. Хобта. Економіка інноваційного підприємства : конспект лекцій для студ. спец. 8000014 «Управління інноваційною діяльністю» уклад.: Донецьк : ДонНТУ, 2010. 116. с.
28. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб. : Питер, 2009. 434 с.
29. Креативный сотрудник. URL: <http://meonipersonal.ru/art10.html>.
30. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
31. Леонова С. Креативність як чинник професійного саморозвитку особистості. Матеріали наук.-практ. конф. «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», Тернопіль, 18 трав. 2011 р. 100-102 с.
32. Ліманські А. Управління інноваційним підприємством: Вища школа маркетингового управління і іноземних мов, Катовіце 2008. С. 556-560.
33. Маркіна І.А. Наукові підходи до визначення понять «креативність» та «креативний потенціал». Економіка Криму. 2011. № 1 (34). 289-295 с.
34. Ревуцкий Л.Д. Креативность экономически активного человека: понятие, показатели, оценка, учет и контроль. 2011. № 1 (1). 3-9 с.
35. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. 2-ге вид., переробл. і доп. Львів : СПОЛОМ, 2008. 120 с.
36. Шульгина Е.В. Развитие человеческого потенциала. Практика работы с бизнескорпорациями и муниципальными структурами управления. URL : [http://www.dvforum.ru/2008/doklads/ks6\\_shulgina.aspx](http://www.dvforum.ru/2008/doklads/ks6_shulgina.aspx).
37. Господарське товариство з додатковою відповідальністю "ІСКРА". URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/14185836/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14185836/) (дата звернення: 23.03.2021).
38. ГТДВ "ІСКРА". URL : <https://vkursi.pro/ru/card/htdv-iskra-14185836> (дата звернення: 23.03.2021).
39. Веретенко Д. Мотивация по-українски. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

40. Прокопенко Г.И. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников. URL : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.
41. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом). URL : <http://www.hr-portal.ru>.
42. What is Spiral dynamics. URL : <http://spiraldynamics.org/>.
43. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. з англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
44. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс. URL : <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.
45. Guilford J.P. Creative talents: Their nature, uses and development / J.P. Guilford. – N.Y. : Bearly Limited, 1986.
46. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation. Psychological Bulletin. 1988. № 103. 27-43 с.
47. Rothenberg A. The process of Janusian Thincing in creativity. Archives of General Psuchiatry. 1976. № 33. 17-26 с.
48. Новікова О. В. Проблема розвитку творчого мислення в системі Едварда де Боно: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.01. АПН України, Інститут психології ім. Г. С. Костюка. Київ. 2008. 20 с.
49. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. Креативные технологии в управлении проектами и программами. Київ. Саммит книга, 2010. 768 с.
50. Бабкін Д. О., Малежикова А. О. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2014\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_1_5.pdf). 14-17 с.
51. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). 83-87 с.

52. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. 360-364 с.
53. Левченко І. І. Значение «креативной экономики» в современном инновационном развитии: зарубежный опыт. Креативная экономика. 2014. № 12 (96). 44-54 с.
54. Дзюба В. І. Продуктивність праці: способи оцінки та вимірювання. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2013. Вип. 5. 57-61 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt\\_pet\\_2013\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2013_5_10).
55. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика* : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава. ПП «Астроя», 2020. 243 с. URL: <http://www.economics.in.ua/>.
56. Забаштанський М. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. 45-52 с.
57. Беленкова О. А., «Творческий потенциал человеческого капитала инновационной экономики», *Analitika rodis*. 2018. 65–78 с.
58. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : [монографія ]. Київ. : Дорадо. 2010. 320 с.
59. Хью МакЛаод. Игнорируй всех, или как стать креативным. Москва. : Карьера Пресс. 2011. 198 с.
60. Мельниченко А. Концепції креативності як універсальної пізнавальної творчої здібності у теоріях медіакомунікацій. Український науковий журнал. Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації. 2013. № 2. 117–122 с.

61. Вчимося мислити креативно. URL : <http://blog.management.com.ua/item/1309>.
62. Креативность и креативное мышление. 2011. URL : <http://constructorus.ru/uspeh/kreativnost-kreativnoemyshlenie.html>.
63. 10 найпопулярніших методик для генерування ідей. URL : <http://blog.management.com.ua/item/1448>.
64. Осборн Алекс. 2014. URL : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Алекс\\_Осборн](http://uk.wikipedia.org/wiki/Алекс_Осборн).
65. Шість хитрих прийомів, які допомогли в бізнесі. URL : <http://blog.management.com.ua/item/1488>.
66. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.
67. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
68. Майбутнє визначають «білі ворони». URL : <http://blog.management.com.ua/item/1063>.
69. Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс., підруч. / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорєлова М., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. Харків : Віровець А. П. «Апостроф». 2011. 614 с.
70. Галиця І. Креативні механізми оцінювання результатів інтелектуальної діяльності. Вісник Національної Академії наук України. 2010. № 11. 22–24 с.
71. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії. URL : [http://pidruchniki.ws/10880816/menedzhment/innovatsiyniy\\_potentsial\\_osnova\\_viboru\\_innovatsiynoyi\\_strategiyi](http://pidruchniki.ws/10880816/menedzhment/innovatsiyniy_potentsial_osnova_viboru_innovatsiynoyi_strategiyi).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ГТДВ «ІСКРА»  
Територія ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСТЬ

за ЄДРПОУ  
за  
КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

14185836
7110800000
200
55.10

Організаційно-правова форма господарювання  
Господарські товариства

Вид економічної діяльності Діяльність готелів і  
подібних засобів тимчасового розміщування

Середня кількість працівників 21

Одиниця виміру : тис. грн. з одним десятковим дробом

Адреса, телефон вулиця Фортечна, буд. 52, м. Умань,  
Черкаська обл., 20300



### Баланс ( Звіт про фінансовий стан ) на "31" грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001
---------

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	-	-
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	500,0	271,5
Основні засоби	1010	1438,0	1551,3
первісна вартість	1011	3038,0	2865,3
Знос	1012	(1600,0)	(1314,0)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1938,0	1822,8

## Продовження додатку А

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	145,2	672,9
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	10,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84,0	3,9
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	229,2	687,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2167,2	2510,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9426,9	11967,4
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	108,2	108,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7403,9	11651,2
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2131,2	424,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-

Продовження додатку А

1	2	3	4
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13,0	10,0
розрахунками з бюджетом	1620	23,0	365,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	581,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	1128,7
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	36,0	2085,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2167,2	2510,0

д/н

Директор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Поліщук Микола Парфентійович**

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Вдовиченко Олена Вікторівна**

## Звіт про фінансові результати за рік 2020

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8824,3	8474,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	8824,3	8474,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1447,3)	(1491,3)
Інші операційні витрати	2180	(5917,0)	(5251,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(7364,3)	(6742,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	(1460,0)	(1731,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	(1197,2)	(1420,0)

Код ЄДРПОУ 14185836

ГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З  
ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ІСКРА"

(назва підприємства)

Сто сімдесят дев'ять тисяч двісті п'ятнадцять гривень 00 копійок

Директор: Поліщук Микола Парфентійович

02 січня 2020 р.

**ШТАТНИЙ РОЗПИС**

вводиться в дію з 02 січня 2020 р.

№з/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Професійна назва роботи	Код за класифікатором професій	Код ЗКППТР	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн.	Надбавки, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	Адміністрація	Директор	Директор (начальник, інший керівник) підприємства	1210.1		1,00	8 000,00		8 000,00
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Головний бухгалтер	1231	20656	1,00	12 000,00		12 000,00
3	Бухгалтерія	Бухгалтер	Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності	2441.2	25355	1,00	12 000,00		12 000,00
4	Керівництво	Головний інженер	Головний інженер	1223.1	20735	1,00	8 000,00		8 000,00
5	Керівництво	Старший Адміністратор	Адміністратор	4222	20062	1,00	12 000,00		12 000,00
6	Готель	Адміністратор	Адміністратор	4222	20062	4,00	7 800,00		31 200,00
7	Готель	Електрик	Електрик дільниці	3113	25401	1,00	8 000,00		8 000,00
8	Готель	Слюсар-сантехнік	Слюсар-сантехнік	7136	18560	1,00	4 500,00		4 500,00
9	Готель	Кочегар	Машиніст (кочегар) котельні	8162	13786	1,00	6 000,00		6 000,00
10	Готель	Покоївка	Покоївка	5142	11695	3,00	7 455,00		22 365,00
11	Керівництво		Заступник начальника управління (самостійного) - начальник відділу	1229.1		1,00	6 000,00		6 000,00
12	Будівництво	Штукатур	Штукатур	7133		1,00	5 000,00		5 000,00
13	Будівництво	Лицювальник-плиточник	Лицювальник-плиточник	7132		1,00	6 000,00		6 000,00
14	Будівництво	Стропальник	Стропальник	7215	18897	1,00	7 000,00		7 000,00

Продовження додатку Б

15	Лазня	Робітник з обслуговування лазні	Робітник з обслуговування лазні	9133	17541	1,00	5 000,00		5 000,00
16	Готель	Охоронник	Охоронник	5169		1,00	6 150,00		6 150,00
	Будівництво	Водій	Водій автотранспортних засобів	8322		2,00	5 000,00		10 000,00
17	Будівництво	Муляр	Муляр	7122	12680	2,00	5 000,00		10 000,00
	<b>УСЬОГО:</b>					<b>25,00</b>			<b>179 215,00</b>

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_  
(підпис)

ПОГОДЖЕНО:

Головний бухгалтер: Вдовиченко Олена Вікторівна  
(підпис)