

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

*Стаття присвячена розвитку теоретико-методичних основ забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу. Досліджено теоретичні основи сутності креативності, здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу. Визначено напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачають розробку й обґрунтування концепції, моделі та методів управління креативністю персоналу. Запропоновано активне впровадження технологій і програмного забезпечення креативного менеджменту в практичну діяльність організацій з використанням системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень.*

*Ключові слова: креативність персоналу, креативна діяльність, управління, інноваційна діяльність, концепція інноваційного розвитку, креативно-активні працівники, модель мотивації креативності персоналу.*

HRABOVSKA I. V.  
Khmelnitskyi National University

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF MANAGING THE CREATIVITY OF PERSONNEL

*The article is devoted to development of theoretical and methodological foundations of innovative software development companies on the basis of creativity management personnel. The theoretical foundations of the nature of creativity, the classification of the components of intellectual and creative resources staff. Directions innovative software development company providing development and study concepts, models and management personnel creativity. Proposed dynamic implementation of software technologies and creative management practice organizations using systematic and creative approach to the development and implementation of management decisions. Been determined strategic objectives and system of motivation creativity training. Offered model of motivation creativity of staff, based on the use of tangible and intangible methods of stimulation.*

*Keywords: personnel creativity, creative activity, management, innovative development conception, creative and active workers, model of motivation creativity.*

**Постановка проблеми.** Діяльність широкого кола суб'єктів господарювання, яка пов'язана з розробкою та впровадженням інноваційних продуктів потребує від персоналу оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичних підходів, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій. В умовах ринку, коли продукція будь-якого підприємства має аналоги, замітники, а життєвий цикл інноваційних продуктів дуже короткий через постійну зміну споживчих запитів, очевидно, що конкурувати підприємства можуть тільки тоді, коли мають високий креативний потенціал і здатні управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інновації. Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління підприємствами; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковій літературі значну увагу приділено опису сутності понять «потенціал», «креативність», дослідженню причин різного рівня креативних задатків у індивідів, факторам, які впливають на активізування креативності тощо, але в більшості наукових праць, які присвячені креативності, проблеми творчості розглядають з позиції психології, а не економіки і менеджменту. Економісти порівняно недавно почали розглядати «креативність» як одну з економіко-управлінських категорій, оскільки поглиблення конкурентних відносин перетворило інформацію, передусім науково-технічну, в одну із визначальних складових продуктивних сил суспільства.

Сьогодні відомо достатньо багато праць, присвячених дослідженню природи виникнення інноваційного потенціалу, способам його перетворення у інноваційний розвиток. Аналізу питань забезпечення інноваційного розвитку підприємств присвячено роботи В. Гейця, М. Дороніної, С. Ілляшенка, Ю. Корчагіна, О. Мартякової, І. Підкамінного, К. Роджерса, В. Семиноженка, В. Сизоненка, О. Шульгіної. Серед наукових праць, присвячених цим проблемам, розглядаються питання, пов'язані зі стимулюванням творчих пошуків, розвитком методів акумулювання і оброблення креативних ідей, формуванням креативних груп працівників тощо. Проблеми управління креативністю персоналу досліджують такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Н. Козачук, М. Костюченко, Т. Левадна, І. Маркін, Б. Мізюк, І. Мілославський, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, Й. Петрович, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, В. Соловійов, Ю. Стадницький, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Е. Торренс, Т. Тюріна, Д. Харінгтон, І. Чумаченко, Н. Чухрай, Й. Шаугнессі, А. Шегда, І. Швець.

Разом з тим, незважаючи на численні експериментальні й теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, проблемний характер вивчення креативності потребує додаткових зусиль, що мають бути спрямовані на вдосконалення та розробку нових теоретико-методичних положень. Це стосується дослідження сутності та різних аспектів прояву креативності, аналізу головних компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівників, сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці адекватної моделі тактичного та стратегічного управління креативним потенціалом підприємства, а також принципів і методології оцінки рівня креативності співробітників у площині її комерційного використання для ефективної підтримки процесу інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

**Формулювання цілі статті.** Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних основ інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Креативність, тобто творчий характер діяльності, є універсальною вимогою сучасної економіки, домінуючою умовою розвитку будь-якого підприємства або виду діяльності. В інформаційній економіці креативність проявляється в зміні структури активів у бік переважання нематеріальних активів, які представляють собою компетенції (знання, навички та вміння) працівників і інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, монополні права і привілеї, ліцензії, умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, торгові марки і авторські права).

Креативна діяльність, як виборчий творчий пошук, поєднує творчі вимоги з орієнтацією на реальні проблеми підприємства і включає в себе формування нової моделі мислення, нематеріальних (інтелектуальних) активів. На етапі формування виробничих, організаційно-фінансових і виробничо-комерційних активів креативна діяльність переходить в інноваційну.

Австрійський економіст Й. Шумпетер бачив в інноваційній суті підприємця силу, здатну «зруйнувати сформовану економічну рівновагу, стимулюючи при цьому розвиток суспільства» [6]. Під інновацією він розумів зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробництв, ринків і форм організації. У своїх дослідженнях Б. Санто визначає цей термін як суспільний технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за властивостями виробів, технологій, управлінських і організаторських рішень. Інновація може бути впроваджена у вигляді нової форми обслуговування клієнтів, удосконалення логістичних процесів, поліпшення комунікативних зв'язків і т.п. Технічна і технологічна інновації у вигляді відкриттів та винаходів, які є рушійною силою науково-технічного прогресу, представляють лише частину багатозначного поняття «інновація» [6].

Думка даних вчених підтримується і іншими дослідниками. Так, Белякова О.І. і Криворотов В.В. конкретизують вищевикладену ідею, підрозділяючи інновації на зовнішні і внутрішні. «Інноваційна діяльність може вбирати в себе різні аспекти – нововведення, спрямовані на зміну як внутрішнього середовища організації (вдосконалення структури виробництва, управління персоналом і грошовими коштами підприємства), так і зовнішньої (випуск на ринок нового або вдосконаленого продукту, розробка нових маркетингових схем просування товару на ринок і ін.)» [4, с. 141]. На сьогоднішній день саме інноваційна діяльність підприємницьких організацій стає основою досягнення їх високої конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою взаємозв'язок і взаємодію творчості (креативності) і інтелекту (логічного мислення), що здійснюються в процесі інноваційної (комерційно орієнтованої) діяльності підприємства. Для неї характерні добре організована і фінансована система отримання нових знань і навчання; орієнтація на творчий потенціал особистості, групи людей і організації; розвинена інфраструктура отримання і засвоєння знань; постійне гармонійне нарощування наявного потенціалу підприємства. У процесі інноваційної діяльності підприємства, яка являє собою процес перетворення інтелектуальних продуктів в комерційну додану вартість за рахунок реалізації нових товарів або послуг, необхідними елементами є і творчий продукт, і матеріальні системи [5]. Таким чином, з позицій структури стратегічної діяльності та послідовності дій креативність (творчий елемент) є попередньою умовою інноваційної діяльності.

У даний час персонал підприємства розглядається як ключовий бізнес-ресурс, ефективне використання якого можливе лише за умови комплексного і системного управління окремими елементами. Організаційні зрушення на підприємствах, що виникають як реакція на нові умови ведення бізнесу, викликають відповідну перебудову підходів до управління персоналом, які ґрунтуються на визначенні місця індивідуального людського капіталу в процесі інноваційної діяльності підприємств та мають бути спрямовані на забезпечення інноваційних трансформацій. У зв'язку з цим одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність.

Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового продукту, процесу, послуги (інновації). Процес управління креативністю персоналу передбачає виявлення потреби підприємства в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок і розвиток креативних здібностей,

оцінювання креативності співробітників з використанням існуючих методів і прийомів та удосконаленого методичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу розвитку креативності персоналу [3].

В широкому розумінні креативність визначається як здатність до генерації сутнісних нових форм в будь-якому вигляді. Термін креативний (творчий, творчий) досить часто вживається стосовно до різних аспектів діяльності підприємства (маркетинг, стратегічне планування та управління, НДДКР).

Цей термін використовується, в тому числі, як виняткова атрибутивна характеристика деяких видів діяльності і організацій. Так, по відношенню до менеджменту стверджується, що креативний менеджмент є процесом створення нової системи знань, умінь і навичок, що за своїм змістом він близький до інноваційного та відрізняється від нього лише тим, що розглядає об'єкт (інтелектуальний продукт) з боку його структури. Креативний менеджмент в розвинених країнах став невід'ємною частиною інноваційного менеджменту і здійснюється на передпроектній стадії інноваційного процесу. Це говорить про необхідність застосування та розвитку методів креативного мислення і менеджменту для підвищення ефективності та прискорення інноваційного розвитку в різних сферах і на різних рівнях економіки і суспільства.

Креативний менеджмент відносять до проблематики управління колективом. Стверджується, що це – менеджмент колективних творчих процесів, що мають метою знаходження ефективних нестандартних рішень [3]. Дослідники питань креативного менеджменту і економіки роблять акцент на трьох складових креативності:

1. Творча компонента (можливість до створення принципово нових форм або новому поєднанню вже відомих елементів).

2. Принциповий характер креативної ідеї. Креативність повинна приводити до принципових змін у характері конкуренції або споживання на даному ринку.

3. Орієнтація на результат. В даному аспекті нас буде цікавити не сам процес, а саме результат креативної діяльності. Бажаний результат – збільшення економічної ефективності суб'єкта [3].

Подібне поліпшення може розглядатися як безпосереднє і побічне. Безпосередньо суб'єкти в стані знижувати власні витрати (завдяки перебудові процесів ведення бізнесу) і збільшувати доходи (завдяки створенню і впровадженню інновацій). Непрямий результат не проявляється у збільшенні фінансових потоків, але веде до збільшення доходів організації в довгостроковій перспективі – наприклад, до утримання ключового персоналу або підвищення швидкості реакції організації на зміни зовнішнього середовища.

Розглянемо мікрорівень креативності, тобто креативність окремих підприємств і організацій з позиції двох точок зору. Перша з них передбачає, що креативність організації складається з креативності окремих індивідуумів – працівників організації. В цьому випадку креативна стратегія організації – максимально повно розкрити здібності співробітників до генерації «оригінальних і доречних ідей». Креативність окремих працівників формується на основі компетентності, вміння творчо мислити і мотивації.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття «креативність» в економічному контексті дає змогу її розглядати як здатність працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти [5]. Однак не можна стверджувати, що креативність організації – це проста сума креативності її співробітників. У подібному випадку глобальним завданням будь-якої компанії став би пошук найбільш обдарованих працівників.

Тим часом, креативність лежить в основі всіх складових роботи компанії. Справжню цінність для організації вона представляє у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню і контролю. Особливість зазначеного механізму полягає в тому, що процес управління креативністю персоналу з метою розробки і реалізації інноваційних продуктів має охоплювати кожен із компонентів креативних ресурсів працівника, які доповнюють один одного та перебувають у постійній взаємозалежності між собою.

Завдання менеджменту підприємства розкривається у трьох елементах [2]:

1. Розширення і поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників. Найбільш поширений спосіб досягнення цього завдання – навчання співробітника і стимулювання його самонавчання.

2. Розвиток вміння творчо мислити. Крім технічних прийомів і методик стимулювання креативності, необхідно також створити середовище, яке сприятиме прийняттю творчих рішень.

3. Розробка мотиваційних систем. Система мотивації – це складна система, заснована на зовнішніх стимулах і на внутрішніх характеристиках працівника. Зовнішня мотивація повинна відповідати ряду вимог, основними з яких є: важливість для співробітника, гнучкість, своєчасність і видимість.

Другий підхід до визначення креативності організації найбільш точно сформулював Пітер Кук, який запропонував схему «80% середовище + 20% технічні прийоми». Тобто на 80% робота з розвитку креативності пов'язана зі створенням необхідного середовища, і лише на 20% це процеси, спрямовані на звільнення розумового процесу від повсякденної рутини.

Середовище розглядається як сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства і цінності організації; структури і системи управління (формальні і неформальні); навички та ресурси компанії (можливостей і обмежень).

Технічні прийоми, використовувані для стимулювання креативності працівників, – це досить

широкий перелік методик, які застосовуються для отримання нових ідей і формування нового типу мислення співробітників організації, що сприятиме підвищенню продуктивності і ефективності роботи компаній.

Кожна людина володіє тим чи іншим творчим потенціалом, проблема найчастіше криється у визначенні специфіки цієї креативності, області, в якій людина найбільш творчо проявляє себе, в знаходженні найкращого застосування його творчим здібностям і в їхньому розвитку. Зазвичай творчо розкритися людині заважають так звані «концептуальні блоки», усвідомлення та звільнення з яких вже здатне підвищити рівень креативності особистості. Йдеться про такі концептуальні блоки [3]:

1. Сталість, незмінність алгоритму мислення. Однозначне, безваріантне визначення проблеми. Використання всього однієї мови для визначення суті проблеми і її рішення, відсутність прагнення описувати, обговорювати, аналізувати проблеми, залучаючи образи з різних областей науки, з мистецтва, медицини та інших, здавалося б, не пов'язаних безпосередньо з обговорюваною проблемою областей. Наприклад, корисним буває візуалізувати проблему, пошукати аналоги в різних сферах людської діяльності.

2. Схильність стереотипам, схемам, які раніше напрацьовані і показали себе успішними, моделям поведінки, рішенням. В результаті цього поточні проблеми сприймаються як варіації минулих проблем. Невміння бачити загальне в елементах, які спочатку здаються різними, і одночасно невідання бачити специфічне, яке визначається ситуацією, або зміни, які відбулися.

3. Обмеженість в сприйнятті предмета і його фону. Нездатність відокремлювати недоречну інформацію або знаходити необхідну. Занадто вузькі межі при визначенні проблеми.

4. Самовдоволення і почуття самодостатності, переваги, часто пов'язане з високим становищем суб'єкта в ієрархії («якщо я на такому високому посту, значить, я розумніший за всіх, звідси існує тільки дві думки: моя і неправильні»).

Серед умов, що стимулюють розвиток творчого мислення, виділяють наступні: ситуації незавершеності або відкритості на відміну від жорстко заданих і суворо контрольованих; дозвіл і заохочення безлічі питань; стимулювання відповідальності і незалежності; акцент на самостійних розробках, спостереженнях, почуттях, узагальненнях; компетентність лідерів в питаннях оцінки та значимості креативності, її необхідності в сучасному світі як фактора успіху групи, компанії, в створенні умов прояви і розвитку власної креативності та креативності співпрацюють з ними людей.

Перешкоджають розвитку креативності: уникнення ризику; прагнення до успіху будь-що; жорсткі стереотипи в мисленні і поведінці; конформізм – пристосуванство, пасивне прийняття існуючого порядку, пануючих думок, відсутність власної позиції, безпринципне і некритичне слідування будь-якому зразку, який володіє найбільшою силою тиску; несхвальні оцінки уяви, дослідження; схилення перед авторитетами [1].

Як зауважив відомий індустріальний психолог Сіксіцентміхал'ї (Csikszentmihalyi): «кожному з нас від народження притаманні дві суперечливі системи команд: консервативна тенденція, в основі якої лежить інстинкт самозбереження, манія величчя і економія енергії, та експансивна тенденція, яка представлена прагненням до освоєння чогось нового, до новизни і до ризику (допитливість, яка веде до творчості, відноситься до цієї категорії). Ми потребуємо як в одній, так і в іншій системі. Але якщо першій тенденції майже не потрібно схвалення або підтримки ззовні, щоб мотивувати поведінку, то друга тенденція може ослабнути, якщо їй не сприяти, «не культивувати». Якщо цікавість не буде підживлюватися, якщо будь-якого роду ризику і дослідження будуть постійно припинятися, мотивація до творчої поведінки може виявитися пригніченою» [1].

З одного боку, освіта і досвід можуть заважати реалізації творчого підходу і посилювати в свідомості людини дію таких обмежувачів, як концептуальні блоки, з іншого боку, навчання, спрямоване на розвиток розумових процесів індивідів і групи, істотно підвищує творчі здібності і ефективність роботи лідера групи. Багато організацій, такі як IBM, General Electric і AT&T, посилають своїх працівників, робочі місця яких потребують прояву творчого підходу, на спеціальні семінари з метою розвитку їх творчих здібностей. При певних умовах, які повинен вміти створювати креативний лідер, вдається підвищити творчий потенціал кожного члена робочої групи і задіяти колективний творчий потенціал групи, досягти синергетичного ефекту.

В цілому мова йде про перехід від традиційного кадрового менеджменту через менеджмент людських ресурсів і стратегію людських ресурсів до стратегії організації і використання її співробітників. Для практичної реалізації поставлених завдань необхідно впроваджувати весь комплекс освітніх послуг і програмних продуктів, пов'язаних з практичною підготовкою менеджерів бізнес-структур і, перш за все, формуванням і розвитком системно-креативного мислення, як основної складової управлінської підготовки менеджера [3]:

1) експрес-навчання системно-креативного мислення, як основної складової й управлінської підготовки менеджерів в мультимедійній програмному середовищі методом навчання дією з проведенням командних ділових ігор;

2) впровадження технологій системно-креативного мислення і управління, а також їх підтримуючого програмного забезпечення в роботу структур малого і середнього бізнесу;

3) створення та організація роботи креативних ситуаційних (ситуаційно-аналітичних) центрів бізнес-організацій, в тому числі їх програмне забезпечення і технічне оснащення.

Впровадження технологій і програмного забезпечення креативного менеджменту в практичну діяльність організацій дозволяють підвищити якість управлінських рішень, перш за все за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень, здійснювати ефективне управління командною креативністю в процесі вирішення задач стратегічного планування та оперативно-диспетчерського управління складними проблемними ситуаціями.

Найважливішим способом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. На наш погляд, можна виділити два типи креативності з точки зору підприємця: продуктивну і непродуктивну. Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробки нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком при впливі позитивної мотивації на персонал і пов'язана з самореалізацією і підвищенням рівня потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

Непродуктивна креативність проявляється при впливі негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлену задачу для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком при впливі на персонал.

Розглянутий підхід дозволяє виділяти взаємозв'язки, що впливають на креативність і сприяти підвищенню ефективності проведених заходів. Для виявлення зворотних позитивних і негативних зв'язків доцільно проводити соціологічні опитування, виявляти чинники, які гальмують креативність.

За результатами проведених досліджень [5], фактори, які впливають на креативний потенціал організації згруповано за такими класифікаційними ознаками: за змістом (укомплектованість кадрів; рівень освіти і робота за спеціальністю; наявність умов для саморозвитку і самовираження працівників; рівень інформаційного забезпечення працівників; наявність стимулів, які спонукають працівників до креативних пошуків; наявність стратегічних і тактичних планів формування креативного потенціалу організації; послідовність керівників підприємства у реалізації розроблених планів; рівень фінансової незалежності підприємства і достатність ресурсів для реалізації креативних ідей; рівень інтегрованості підприємства у наукові і виробничо-господарські структури, які розробляють і реалізують креативно-інноваційні проекти; стабільність національної економіки, зокрема рівня інфляції і відсоткової ставки); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт, фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за характером впливу (фактори позитивної дії і фактори негативної дії); за зв'язками (фактори, пов'язані лінійними зв'язками і фактори, пов'язані опосередкованими зв'язками). Використання цієї класифікації доцільним є для ухвалення і реалізації управлінських рішень, зокрема щодо вибору джерел фінансування інновацій, умов налагодження науково-виробничої кооперації, методів впливу на креативно-активних суб'єктів, способів зниження ризиковості практичного впровадження креативних ідей тощо.

Креативна орієнтація діяльності передбачає зміну вимог до працівників і керівників. Серед системних цілей мотивації креативності кадрів слід виділити наступні: утримання ключових співробітників, зближення інтересів працівників і керівництва, розвиток та використання креативності працівниками, налагодження ефективно функціонуючої моделі мотивації. Системні цілі спрямовані на активний пошук креативних ідей, реалізацію інноваційних розробок, прийняття креативних управлінських рішень, успішне виконання НДР, розвиток комунікацій між працівниками, задоволення потреби працівників у самореалізації, отримання якісно нових знань і навичок персоналом, посилення внутрішньої мотивації співробітників до продукування креативних ідей.

Ефективна модель мотивації креативності працівників, задіяних у креативній праці, повинна ґрунтуватися на системі оцінки внеску кожного працівника у розробку інноваційних продуктів з метою виявлення найбільш інноваційно-продуктивних співробітників, визначення рейтингу креативних працівників; розробки матеріальних і нематеріальних методів стимулювання.

Механізм впливу матеріальних і нематеріальних методів мотивації на основі використання винагороди за креативну працю співробітників підприємства, індивідуального бізнес-коучингу, менторингу, делегування повноважень і відповідальності, складання рейтингу креативних працівників доповнює існуючу систему стимулювання кадрів, створює додаткові мотиватори прояву творчої енергії працівників та забезпечує інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

Доцільність впровадження моделі мотивації креативності персоналу полягає у підвищенні внутрішньої мотивації працівників, що задіяні у креативній праці; збільшенні показника розвитку мотиваційного компонента інтелектуально-креативних ресурсів, який впливає на рівень реалізації креативних здібностей працівників. Упровадження інструментарію удосконаленої моделі на підприємствах,

що створюють інноваційні продукти, сприятиме появі додаткових мотиваторів для прояву творчої енергії робітників, створенню комфортних соціальних, фінансових, психологічних, організаційних умов діяльності у колективі новаторів; забезпеченню максимально можливого доступу до нових знань і обміну досвідом. Ефективність функціонування моделі мотивації креативності персоналу – у скороченні термінів розробки інноваційних продуктів, що дозволило використати отриману економію часу для розширення портфелю замовлень підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції і поліпшення фінансових результатів.

**Висновки.** Розглянута концепція інноваційного розвитку підприємства, яка побудована з урахуванням факторів і бар'єрів розвитку креативності кадрів, передбачає визначення компонентів інтелектуально-креативних ресурсів, здійснення діагностики фактичного рівня креативності та потенціалу розвитку креативності працівників. Практична реалізація її основних положень дозволяє забезпечити трансформацію креативного потенціалу у креативну працю та інтенсифікувати процес розробки і реалізації інноваційних продуктів підприємством. Застосування керівниками підприємств виділених мотиваційних підходів і принципів управління креативним потенціалом сприятиме прискоренню інноваційного розвитку організації, раціоналізації зусиль керівників підприємств для своєчасної ідентифікації та використання можливостей набуття цінних та якісних конкурентних переваг, а також для вибору тих інструментів впливу на креативно-активних працівників, які найімовірніше забезпечать найкращі умови для висунення і розвитку креативних ідей.

Таким чином, забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу передбачає створення підґрунтя для розвитку і використання креативних здібностей працівників, формування додаткових мотиваторів прояву творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерно-технічних рішень та розробки інноваційних продуктів з метою їх подальшої комерціалізації і спрямування коштів на стимулювання праці креативних робітників.

#### Література

1. Дубина И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики / И.Н. Дубина – М. : Academia, 2009. – 376 с.
2. Вэттен Д. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. – СПб : ИД «Нева», 2004. – 674 с.
3. Коноваленко В.А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М. : Изд-во «Дашков и Ко», 2010. – 224 с.
4. Криворотов В.В. Этапы построения механизма повышения конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов, О.И. Белякова // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : междунар. науч.-техн. конф., 3–5 окт. 2006 г. : тезисы докл. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2006. – С. 141–142.
5. Савіцька Н.В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів / О.С. Кузьмін, С.В. Князь, В.Й. Жежуха, Н.В. Савіцька – Львів : Видавництво ТзОВ «Тріада плюс», 2012. – 464 с.
6. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Экомо, 2007. – 864 с.

Надійшла 07.03.2017; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.