

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень


Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

на тему: Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький)

ДРУПЕП.013592.01.07.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕП(мб)з-20-1  Ю.О. Підшук  
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник  
к-т екон. наук, доц.  Є.О. Шелест  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, професор  М.Д. Ведерніков  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

22 грудня 2021р.

Хмельницький, 2021

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідуючий кафедрою  
 управління персоналом і економіки праці  
 Підпис: Ведерніков М.Д.  
 Прізвище, ініціали

о 25-го серпня 2021 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Пілішєва Юрія Олександрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)

керівник проекту (роботи) Шелест С.О., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затвердження наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства; баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні основи розвитку системи креативного менеджменту підприємства. Аналіз економічних показників діяльності ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький та системи управління підприємством. Запровадження комплексу заходів з розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Основні характеристики креативного менеджменту. Порівняльна характеристика традиційного та креативного менеджменту. 3. Результативність засобів креативного менеджменту для організації. 4. Система креативного менеджменту. 5. Підходи до трактування поняття

«креативний менеджмент» 6. Концепція креативного менеджменту. 7. Передача формування креативного менеджменту на підприємстві 8. Основні чинники впливу креативну діяльність 9. Система креативного менеджменту підприємства. 10. Особливо техніко-економічні показники діяльності Salonu домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 11. Типологія управлінських рішень для менеджерів Salonu домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 12. Показники креативної діяльності Salonu домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Систематизація методів креативного менеджменту для Salonu домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання: 01.09.2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	20.10.2021 - 04.11.2021	Виконано
2	Аналітична частина	05.11.2021 - 18.11.2021	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	19.11.2021 - 13.12.2021	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2021 - 19.12.2021	Виконано
5	Захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано

Студент

Керівник роботи

  
Підпис  
  
Підпис

Ю.О. Пілішек

Є.О. Шелест

Ініціали, прізвище

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕП(мб)з-20-1 Пілішек Ю.О.

Прізвище, ініціали

керівник Шедест Є.О., к.е.н., доц.

Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 87 с., 28 рис., 15 табл., 1 додаток, 29 джерел.

Ключові слова: креативний менеджмент, система креативного менеджменту, управління персоналом, розвиток.


Мета дипломної роботи: розвиток теоретичних основ креативного менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи креативного менеджменту на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процеси розвитку системи креативного менеджменту підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи розвитку системи креативного менеджменту підприємства.

У другому розділі проаналізовано економічні показники діяльності ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький, а також систему управління підприємством.

У третьому розділі окреслено заходи щодо розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький.

  
(підпис та РІБ)

82 грудня 2021 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи розвитку системи креативного менеджменту підприємства	8
1.1 Сутність та основні характеристики креативного менеджменту	8
1.2 Формування та розвиток креативного менеджменту в системі управління підприємством	15
1.3 Розвиток системи інноваційно-креативного менеджменту організації	21
Висновки до розділу 1	27
2 Аналіз економічних показників, діяльності ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький та системи управління підприємством	28
2.1. Загальна характеристика підприємства	28
2.2 Аналітичний огляд основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	31
2.3 Діагностика фінансового стану та торговельної діяльності підприємства	38
Висновки до розділу 2	48
3 Запровадження комплексу заходів з розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький	50
3.1 Формування моделі визначення оптимального рівня креативності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)	50
3.2 Людський капітал Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), як чинник його інноваційного розвитку	63
3.3 Використання інструменту «SERVQUAL» для нарощення інноваційної активності персоналу Салону домашнього	70

інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Висновки до розділу 3	78
Висновки	80
Перелік джерел посилання	84
Додатки	87

## ВСТУП

На сьогодні в умовах ринкової економіки утворено дуже жорстку конкуренцію серед підприємств різних напрямів. Це говорить про те, що всі компанії мають швидко адаптуватися до різних зовнішніх умов конкурентів. У зв'язку з цим виникає потреба висувати вимоги до управлінців, до їх навичок розробки, інноваційних ідей, а також до творчого потенціалу організацій. Зростання вимог до управлінців багато в чому пов'язане з ескалацією процесів реформування та інноваційних перетворень в Україні та за кордоном. Теоретичні та прикладні аспекти креативного менеджменту вивчало багато науковців: Г. Тард, Ф. Басс, Ф. Ратцель, Л. Фробеніус, Е. Роджерс, Д. Хоукінс та ін. Разом з тим, недостатньо розкриті особливості розвитку системи креативного менеджменту на малих підприємствах.

Метою роботи є розвиток теоретичних основ креативного менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо активізації розвитку креативного системи креативного менеджменту на підприємстві.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади розвитку системи креативного менеджменту;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький та систему управління цим підприємством;
- розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації комплексу заходів з розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький

Об'єкт дослідження – процеси розвитку системи креативного менеджменту.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку системи креативного менеджменту.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використано такі методи: аналізу, порівняння, синтезу, узагальнення, систематизації, системного підходу, економіко-статистичний, економіко-математичний тощо.

Інформаційною базою досліджень стали літературні джерела з управління компанією, звітні дані підприємства, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Результати досліджень, викладені в дипломній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем розвитку системи креативного менеджменту підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ та обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій щодо розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві.

Магістерська робота загальним обсягом 87 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 29 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 28 рисунками, містить 15 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та основні характеристики креативного менеджменту

Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів вирішення тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

У зв'язку з цим пріоритетним стає інтелектуальна діяльність та її застосування в управлінні бізнес-процесами організації незалежно від галузевої спрямованості або специфіки ринку.

Одним з можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, що сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу підприємства.

Ефективний креативний менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня його конкурентоспроможності на ринку, дозволяє використовувати ресурсну базу з найбільшою віддачею, що, відповідно, збільшує прибуток. Враховуючи все сказане вище, можна стверджувати, що порушені нами питання, актуальні та своєчасні.

Вперше питання креативного менеджменту порушили такі закордонні вчені, як Дж. Гілфорд та Е. Торренс. Серед сучасних дослідників можна назвати науковців: Т. В. Божидарнік, О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин, І. М. Підкамінний, О. І. Продіус, І. І. Свидрук та ін.

Слід також виділити праці О.Г. Макаренко, який досліджує ключові поняття креативного менеджменту [1], А. Г. Варфоломєєва, який розглядає сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління щодо

машинобудівного виробництва [2], О.С. Ворошилової, яка визначає креативний менеджмент як компонент системи управління підприємством [3] та ін.

Креативність в менеджменті почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і тільки нещодавно знайшла втілення в ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань. В основі креативного менеджменту лежить креативність як риса характеру. Креативність – це здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; мати гнучкість мислення; знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання (тобто аналізувати та узагальнювати елементи проблеми) [2].

Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, створюваних керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу та окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків.

Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, яка забезпечує здатність суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації. Так, інновація (введення нововведення в економіку, технологію, послугу) також може мати креативну складову, містити елементи творчості [1].

Розглянемо докладніше творчу та інноваційну сторони креативного менеджменту на рисунку 1.1.

Основна мета креативного менеджменту – формування інноваційних ідей, їх оцінювання та відбір, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи та розкриття всіх своїх здібностей [3].



Рисунок 1.1 – Основні характеристики креативного менеджменту

Джерело: сформовано авторами з використанням [1]

Функціонал із реалізації цілей креативного менеджменту здійснюється:

- працівниками організації, що займаються формуванням та розвитком креативних ідей;
- керівниками підприємства, відповідальними за планування, організацію креативної діяльності, що забезпечують процес мотивації персоналу до створення креативних ідей, а також контролюючими і регулюючими творчу діяльність підприємства [4].

Креативний менеджмент, як будь-який інший спосіб управління організацією, базується на певних принципах, а саме:

- ефективне лідерство;
- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- акцентування на стратегії розвитку;

- орієнтація на унікальність та оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [5].

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемах використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці та прийнятті управлінських рішень, на задачах підвищення їх кваліфікації, впровадження у процес управління сучасних методів креативного мислення та прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників. Детальніше відмінності традиційного та креативного менеджменту представлені в таблиці 1.1.

Креативний менеджмент є специфічною системою управління організацією, яка ефективно функціонує в складних умовах нестабільності та кризових ситуаціях. На даний момент застосування креативного менеджменту у практичній діяльності виступає основним джерелом конкурентної переваги. Практично в будь-якій галузі виробництва перемагає в кінцевому підсумку той, хто має творчий потенціал і виробляє впровадження інновацій.

Інструментарій креативного менеджменту застосовується як у надзвичайних ситуаціях, так і постійно, сприяючи стратегічному розвитку за допомогою інноваційних рішень, що забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика традиційного та креативного менеджменту

Торетичні концепції, що лежать в основі управління організацією	Традиційний менеджмент	Креативний менеджмент
Навчас	Управляти науково, за правилами	Нестандартний, творчий підхід
Розробляє	Теорії боротьби	Теорії співробітництва, гармонізації відносин (стейкхолдери, альянси, мережі)
Приймає стратегію	Як траєкторію руху до поставленої мети	Як комплекс рішень з позиціонування організації в середовищі (стратегічний потенціал, ключові компетентності)
Вважає основою побудови організації	Фрагментацію дій	Виділення бізнес-процесів (цінність, потік створення цінності)
Задає спрямованість інформаційних потоків	Зверху вниз	У будь-якому напрямку
Визначає основного користувача інформації – це	Індивід, який займає певну посаду та інші допущені особи	Будь-який член організації та будь-яка група
Організує роботу	Індивідуально та у групах	У командах
Здійснює керівництво, спираючись на	Владу та мотивацію	Довіру та співпраця (лідерство та культура)
Організує навчання персоналу	Індивідуальне та дискретне	Групове та постійне (управління знаннями)
Визнає концепцію продукту	Головна якість, яка диференціює товар та дозволяє підвищувати ціну	Головне зниження ціни, якість має бути за визначенням

Джерело: сформовано на основі [1-5]

У таблиці 1.2 представлена результативність засобів креативного менеджменту для організації.

Таблиця 1.2 – Результативність засобів креативного менеджменту для організації

Засоби креативного менеджменту	Результати їх використання (запровадження)
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів	Підвищення ефективності виробництва, діяльності організації в цілому, поліпшення соціально-економічних показників
Вміння komponувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра)	Створення інноваційного продукту, модернізація техніко-технологічних процесів [6]
Персоніфікація авторства в цільових аудиторіях протягом тривалого періоду	Реалізація потреби самореалізації, визнання, посилення самомотивації, нематеріальної мотивації [7]
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях	Забезпечення змістовності праці, відчуття «сімейної єдності» з усіма членами колективу
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами і т.д.)	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу

Джерело: сформовано на основі [2]

Для забезпечення ефективного впровадження креативного менеджменту та отримання максимального результату організації необхідно послідовне впровадження системи креативного менеджменту, що передбачає:

- створення організаційних структур, що підтримують креативність;
- розробку організаційних систем та процедур, що сприяють створенню нового знання;
- організаційну культуру та креативне лідерство [1].

Основні завдання для підвищення креативності сучасного підприємства представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Система креативного менеджменту

Напрями управління	Завдання
Організаційні структури	Створення формальних та неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	
Відбір персоналу	Наймання креативних працівників
Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих завдань. Створення умов ефективної роботи груп. Управління групової динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
Оцінювання персоналу	Визначення вкладу працівника у створення нового знання
Навчання	Створення умов для безперервного навчання та саморозвитку. Фінансування в навчання персоналу
Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди залежно від цінності працівника в організацію. Заохочення індивідуальної та групової креативності
Система управління знаннями	Вибір стратегії управління знаннями. Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам організації. Заохочення обміну знаннями
Креативна організаційна культура	Створення середовища, що сприяє творчості. Гнучкість у виборі стилю лідерства

Джерело: сформовано на основі [1-5]

Оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності. Вона передбачає:

- ідентифікацію об'єктів оцінювання (мета, суб'єкти та об'єкти, методи та технології креативного менеджменту; креативні ідеї та рішення; інформація та комунікації);

- конкретизацію коефіцієнтів, що характеризують об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту та їх обчислення;

- виділення та аналіз чинників, які впливали на фактичний стан системи креативного менеджменту: економічні та управлінські фактори; внутрішні та зовнішні чинники; чинники позитивного та негативного впливу; чинники, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт, чинники, які слабо впливають на

досліджуваний об'єкт; чинники, безпосередньо пов'язані, чинники, які мають опосередкований зв'язок між собою; чинники, які не пов'язані між собою;

– узагальнення результатів аналізу.

Аналіз системи креативного менеджменту організації дає можливість визначити проблемні напрями, які призводять до неефективного функціонування організації і допомагає визначити напрямки вдосконалення системи креативного менеджменту.

Таким чином, успіх економічного розвитку підприємства у значній мірі залежить від впровадження в діяльність нововведень, які формують конкурентні переваги організації. Впровадження системи креативного менеджменту в організації дає можливість підвищити ефективність її діяльності, а використання інструменту креативного менеджменту дозволяє керівникам оперативно вирішувати виникаючі проблеми і творчо підходити до управління бізнес-процесами.

## **1.2 Формування та розвиток креативного менеджменту в системі управління підприємством**

Креативні індустрії є важливими рушіями економічних та соціальних інновацій в економіці усіх розвинених країн, адже підтримують інновації в багатьох інших секторах через надання креативних ідей для нових продуктів, креативних товарів та послуг, що використовуються у виробничих процесах, маркетингової підтримки інноваційних продуктів тощо. З огляду на це актуальним стає активізація розвитку креативних індустрій, через інтенсифікацію функціонування креативної економіки, а також впровадження креативного менеджменту на підприємствах та організаціях нашої держави [9].

Разом з тим, концептуальні теоретичні основи понять «креативність», «креативний менеджмент» тощо потребують подальшого вивчення та уточнення.

У науковій літературі представлено різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (рис. 1.2) [11-13, 16].



Рисунок 1.2 – Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Джерело: сформовано на основі [11, 13, 16]

Відповідно до адміністративного підходу креативний менеджмент – це сукупність дозвільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов’язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання [9].

Згідно з функціональним підходом креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб’єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей [9].

Представники ситуаційного підходу вважають, що креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники

підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо [9].

Прихильники поведінкового підходу переконують, що креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також сприяння постійному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Відповідно до процесного підходу креативний менеджмент – це процес управління креативною діяльністю на основі здійснення керівниками безперервних дій зі стратегічного планування, прогнозування, організації процесів, мотивації працівників, регулювання і контролю креативної діяльності [9].

Згідно з системним підходом креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.

Науковці-розробники ідей маркетингового підходу трактують креативний менеджмент, як сукупність цілеспрямованих дій керівників підприємства, які спрямовують генерацію креативних ідей у напрямку задоволення існуючих та потенційних потреб суспільства [11, 13, 16].

Не можна не погодитися з авторами, які закликають розглядати креативний менеджмент комплексно, з точки зору різних підходів одночасно: як науку та мистецтво управління креативною діяльністю, як вид діяльності та процес прийняття креативних рішень, як інструментарій задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства, як засіб адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища [11–12].

На нашу думку, підхід до формування концептуальних основ креативного менеджменту теж має бути комплексним (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Концепція креативного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [11–12, 15, 16, 21, 22]

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це передумови формування креативного менеджменту на підприємстві також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх та внутрішніх факторів (рис. 1.4).

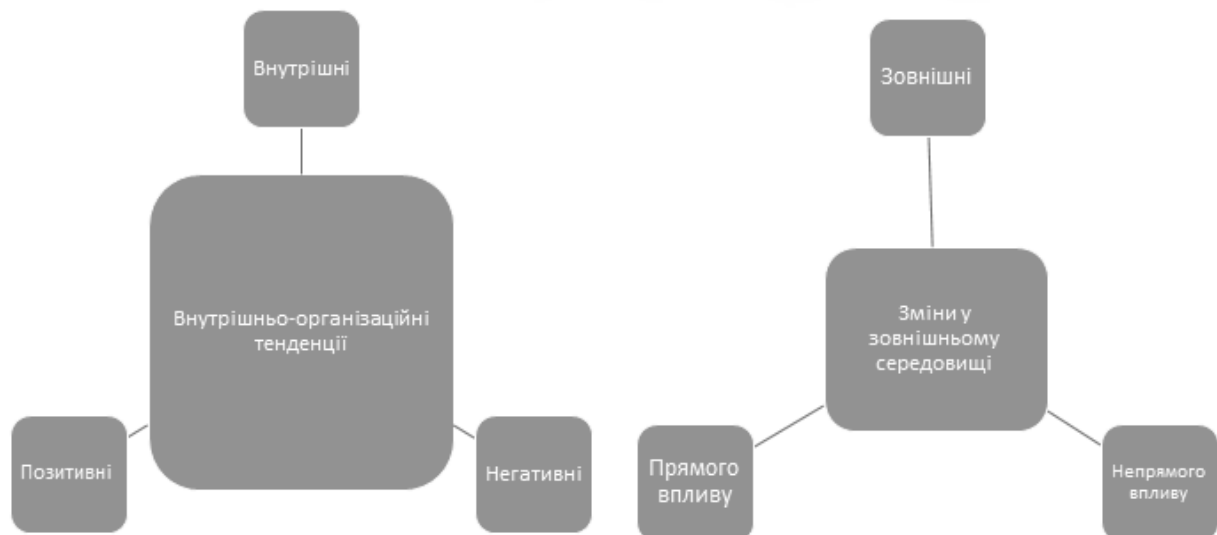


Рисунок 1.4 – Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [22]

На формування й розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві (рис. 1.5).

Дослідження Центру аналізу міжнародної торгівлі Trade+ при Київській школі економіки у партнерстві з Кімонікс Інтернешнл Інк засвідчують, що креативні індустрії сприяють впровадженню нових ідей та технологій в інших секторах, підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності [9].

Науковці Центру аналізу міжнародної торгівлі Trade+ з'ясували, що збільшення валового випуску креативних індустрій на 1 гривню призводить до додаткового зростання випуску у всій економіці ще на 1,88 гривні. Зростання валової доданої вартості на 1 гривню спричиняє додаткове зростання загальної валової доданої вартості на 1,20 грн. Втім, якщо порівнювати державні витрати на споживання продукції креативних індустрій та додатково створену додану вартість то цифри є більш скромними. На 1 гривню витрачених коштів, валова додана вартість зростає на 0,88 гривень. З іншого боку ситуація може

відрізнятися, якщо кошти витрачаються не на споживання, а на капіталовкладення. З огляду на це, науковці зробили висновок, що при державних витратах в креативних індустріях для досягнення більш значного економічного ефекту варто не просто збільшувати витрати на галузі і споживання їх продукції, а робити наголос саме на розвитку виробничої потужності цих галузей [9].



Рисунок 1.5 – Основні чинники впливу на креативну діяльність

Джерело: сформовано на основі [15]

Креативні індустрії є важливими рушіями економічних та соціальних інновацій в економіці та усіх сферах життя суспільства в цілому. Тому, вважаємо, що взаємозв'язок і взаємне доповнення усіх елементів концепції є важливою складовою формування й розвитку дієвого механізму креативного менеджменту.

### 1.3 Розвиток системи інноваційно-креативного менеджменту організації

В управлінській літературі останніх років відзначається тенденція виділення ключової характеристики потенціалу розвитку підприємств – інтелектуальний ресурс суб'єктів управління (творчість персоналу організацій). Необхідно враховувати, що суб'єкти управління знаходяться на різному рівні професійної підготовки та досвіду, колективних та індивідуальних цілей, заснованих на уподобаннях, потребах та амбіціях персоналу організації. У разі використання інтелектуальних ресурсів для її розвитку є серйозною проблемою, що полягає в тому, що досі пір відсутні науково-обґрунтовані теоретичні основи та методично-прикладні рекомендації щодо розвитку систем управління інтелектуальними ресурсами підприємств (новий напрям – економіка знань), а зокрема, систем креативного менеджменту. Ці обставини не дозволяють керівникам підприємств раціонально використовувати творчі («creative» – Дж.Гілфрід) можливості суб'єктів управління для вирішення проблем виробничого, економічного та господарського характеру, завойовувати конкурентні переваги на ринку, застосовувати інноваційні ідеї, оптимізують процеси управління потоками ресурсів для підприємства.

У науковій літературі значна увага приділена дослідженню психолого-управлінських аспектів креативності, проблемам стимулювання творчого розвитку, обґрунтування необхідності активізації креативності в організаціях, методам формування робочих креативних груп, дослідженню зв'язків креативності працівників підприємств із їх задатками та рівнем професійної підготовки тощо (Г.С. Альтшуллер, С. Валдайцев, Дж. Гілфорд, Ст Соловйов, П.Торренс та ін.)

Незважаючи на наявні певні наукові напрацювання та досягнення в теорії та практиці креативного менеджменту, є частина питань, що залишаються постійним об'єктом обговорень. До них слід віднести: сутність поняття «система інноваційного менеджменту», «креативний менеджмент», «розвиток системи

креативного менеджменту»; види систем креативного менеджменту та факторів, які впливають на системи креативного менеджменту, креативного розвитку, креативних управлінських рішень, стратегій у системі креативного менеджменту; методи оцінки системи креативного менеджменту підприємства, формування креативних управлінських рішень, побудови стратегій розвитку системи креативного менеджменту тощо [28].

Необхідність подальшого вивчення удосконалення теоретичних та методологічних основ розвитку систем креативного менеджменту зумовили актуальність дипломної роботи, про що вже йшлося у вступі.

З метою підвищення результативності розробки та реалізації креативних рішень на підприємствах малого бізнесу доцільно формувати системи креативного та інноваційного менеджменту.

Під системою інноваційного менеджменту доцільно розуміти керуючу та керовану підсистему управління, взаємодіють у напрямі акумулювання ідей щодо досягнення позитивних економічних, технологічних, соціальних та інших ефектів на основі доведення висунутих ідей до рівня інноваційного продукту чи технології та їх запуску у виробничий процес.

У свою чергу, креативний менеджмент доцільно трактувати як підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, набуває форми наукової чи технологічної інформації. Результатом креативної діяльності є отримання суб'єктами системи креативного менеджменту наукової або технологічної інформації, а результатом інноваційної діяльності – розробка нового чи покращення існуючого продукту чи технології. Крім того, у системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, висувають та аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи відносяться всі працівники, залучені до розробки та реалізації ідей.

На підприємствах система креативного менеджменту має розглядатися як окремий об'єкт розвитку. Під розвитком системи креативного менеджменту доцільно розуміти процес систематизації існуючої та створення нової наукової та

технологічної інформації, яка дозволяє вирішувати виробничогосподарські проблеми, знижувати їхню гостроту або вказувати спосіб ліквідації наслідків виявлених проблем.

До умов розвитку системи креативного менеджменту на підприємствах малого бізнесу належать: відсутність адміністративного тиску на працівників, залучених до висування та розвитку креативних ідей; забезпечення безпеки працівників, залучених до висування та розвитку креативних ідей, а також членів їхніх сімей; можливість самостійного вибору форми збору, обробки та подання інформації при виробленні креативних рішень; відсутність загроз звільнення чи зниження посади працівників, залучених до висування та розвитку креативних ідей, у разі неприйнятності висунутих та розроблених ідей; наявність доступу до конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом; отримання повноважень виступати у ролі керівника робочої групи, яка працює над удосконаленням та аналізом схваленого керівниками підприємства креативного рішення.

Системи креативного менеджменту доцільно розділяти на:

– постійні (наявність в організаційній структурі управління підприємством постійно діючого окремого структурного підрозділу, що спеціалізується на науково-дослідній роботі; альтернативою може бути наявність постійно чинного розподілу повноважень між працівниками різних підрозділів організації з виконання науково-дослідних робіт, що, втім, зустрічається набагато частіше);

– тимчасові (виникають у разі організованої керівниками підприємства, цілеспрямованої активізації творчих пошуків внаслідок виникнення гострої виробничо-господарської проблеми (менеджмент творчості персоналу); особливістю цих систем є те, що їх виникнення супроводжується створенням тимчасово діючих робочих груп;

– комбіновані (вони є поєднанням постійних і тимчасових систем, тобто в умовах постійно діючого науково-дослідного підрозділу для підприємства у разі необхідності може створюватися також тимчасово діюча робоча група, вони спільно розробляють креативні ідеї, проводять їх первинний аналіз, групують

перспективні варіанти вирішення виробничо-господарських проблем та доводять їх до керівників підприємств) [27].

В результаті проведеного дослідження виявлено, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного та функціонального підходів (інноваційний менеджмент організацію має в основі своєї функціональну складову). Системний підхід передбачає розгляд системи управління з двох позицій:

- як взаємодія керуючої та керованої підсистеми управління;
- як сукупність взаємозалежних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту.

Складовими елементами системи креативного менеджменту є підсистеми креативного менеджменту, суб'єкти та об'єкти, методи та технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації. На рис. 1.6 наведено графічну модель системи креативного менеджменту.



Рисунок 1.6 – Система креативного менеджменту підприємства

Ключовими аспектами, що дозволяють ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту, є його цілі та об'єкти управління.

До цілей інноваційного менеджменту відносяться:

- зниження собівартості готової продукції;
- зниження цін на готову продукцію; підвищення якості готової продукції;
- створення нових видів продукції;
- розробка нових або удосконалення існуючих технологій виробництва;
- розробка нових чи удосконалення існуючих технологій управління.

Своєю чергою, цілями креативного менеджменту є:

- забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, набувають форми наукової чи технологічної інформації;
- акумулювання нових ідей у формі наукової чи технологічної інформації, а також доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного проекту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності [27].

Об'єкти управління в системах інноваційного та креативного менеджменту, доцільно розглядати як етапи інноваційний процес. Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту.

Етапи інноваційного процесу, що передбачають висунання ідей щодо створення або вдосконалення інноваційної продукції та технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них відносяться НДДКР, вдосконалення досвідченого зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту чи технології дрібносерійного та серійного виробництва.

Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством значною мірою визначається функціями, мають інформаційну основу [25]:

- інформаційно-аналітичне (передбачає створення та трактування інформації);

- спонукальна (формування різних форм подання (доказу) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на основі обліку їх мотивів);
- відтворювально-розвиваюча (збереження та перетворення наявної інформації у вищі, більш складні та досконалі форми).

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного менеджменту, що вимагає дотримання керівниками підприємств певних принципів [26]:

- причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їх розробкою, оцінкою та регулюванням;
- можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від займаної посади, у діяльності робочих груп з висування креативних ідей та розробки креативних рішень;
- комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей та вироблення креативних рішень;
- системності у створенні умов зацікавленості працівників організації у творчому розвитку;
- мінімізації витрат часу на розробку та аналіз креативних ідей та рішень;
- забезпечення позитивного впливу креативних ідей та рішень на показники економічної ефективності, екологічності та безпеки життєдіяльності;
- забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей та рішень.

Використання керівниками підприємства даних принципів є запорукою побудови системи креативного менеджменту підприємства, з позиції функціонально-процесного підходу яку буде інтегрованою в систему управління, зокрема в ієрархію цілей, корпоративну інформаційну систему, виробничі технологічні процеси, а також у бізнес-процеси, що реалізуються з участю постачальників, споживачів та інших ділових партнерів.

## Висновки до розділу 1

Встановлено, що успіх економічного розвитку підприємства у значній мірі залежить від впровадження в діяльність нововведень, які формують конкурентні переваги організації. Впровадження системи креативного менеджменту в організації дає можливість підвищити ефективність її діяльності, а використання інструменту креативного менеджменту дозволяє керівникам оперативно вирішувати виникаючі проблеми і творчо підходити до управління бізнес-процесами

З'ясовано, що креативні індустрії є важливими рушіями економічних та соціальних інновацій в економіці усіх розвинених країн, адже підтримують інновації в багатьох інших секторах через надання креативних ідей для нових продуктів, креативних товарів та послуг, що використовуються у виробничих процесах, маркетингової підтримки інноваційних продуктів тощо. З огляду на це актуальним стає активізація розвитку креативних індустрій, через інтенсифікацію функціонування креативної економіки, а також впровадження креативного менеджменту на підприємствах та організаціях нашої держави

Обґрунтовно, що креативний менеджмент слід розглядати комплексно, з точки зору різних підходів одночасно: як науку та мистецтво управління креативною діяльністю, як вид діяльності та процес прийняття креативних рішень, як інструментарій задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства, як засіб адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища

Розглянуто креативний менеджмент, як компоненту системи управління підприємством, ідентифіковано та обґрунтовано принципи формування системи креативного менеджменту.

## **2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ, ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Діяльність ФОП Толстигін І.Л. переважно представлено функціонуванням Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), що був заснований у 2010 році, в місті Хмельницький. Засновником салону став Толстигін Іван Леонідович.

Місце розташування підприємства: Україна, м. Хмельницький, Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством [29].

Предметом діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є:

– в галузі торгівлі та реклами: оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; організація ярмарок, аукціонів, виставок – продаж; розробка, виготовлення та розміщення реклами;

– в галузі будівництва: розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт;

– в галузі виробництва: виготовлення поліграфічної продукції; видавнича та редакційна діяльність;

– в галузі транспортних послуг: здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів [29].

Організаційна структура Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) схематично представлена на рис. 2.1.

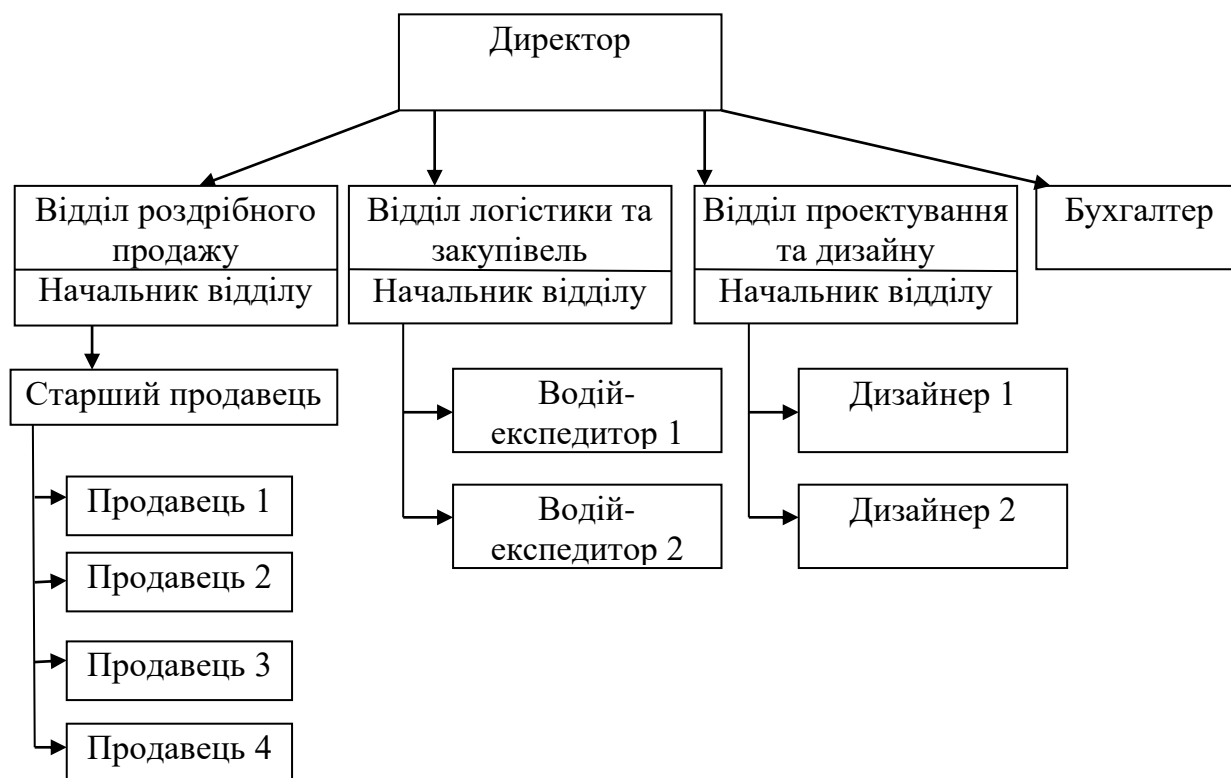


Рисунок 2.1 – Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) [29]

З рисунку видно, що головою підприємства є директор. Відділ роздрібно продажу товарів відповідає в першу чергу за всі операції, пов'язані з реалізацією товарів у магазині чи на замовлення. Цей відділ включає в себе безпосередньо магазин і його працівників тощо. Також цей відділ займається впровадженням маркетингових заходів підприємства, маркетинговими дослідженнями, вибором стратегій поведіння на ринку, тощо. Робота всіх працівників спрямована перш за все на підвищення обсягів продажу усіх товарних категорій. Відділ логістики і

закупівель відповідає за раціональну закупівлю товарів у постачальників, вибір постачальників, слідкування за виконанням логістичних операцій тощо [29].

В салоні старший продавець займається управлінням діяльності всіх ланок магазину. Продавці відповідають за товарорух у окремому, підпорядкованому їм, відділі магазину. Старший продавець відповідає за організацію процесу продажу товарів, керує діяльністю продавців, а решта продавців займаються консультацією споживачів, розрахунком при придбанні товарів споживачами, тощо.

Працівники відділу проектування та дизайну виконують індивідуальні замовлення клієнтів салону, а також допомагають іншим відділам максимально задовільнити усі запити споживачів товарів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» [29].

Характеризуючи діяльність Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) слід зупинитися на розгляді асортименту товарів та послуг, що пропонує підприємство. Повний асортимент товарів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» ФОП Толстигіна І. Л. охоплює такі товарні групи: підлога: ламінат, паркетна дошка, дерев'яна підлога; оздоблювальні матеріали: лакофарбові матеріали, шпалери, фотошпалери та настінні покриття, вагонка; двері: двері входні, двері міжкімнатні, дверні коробки; будівельні матеріали: будівельні суміші та клеї для шпалер; плитка: керамічна плитка та керамограніт, декоративна плитка, плитка з натурального каменю; будівельне кріплення: дюбелі, само різь, шурупи; ковані вироби: карнизи тощо; текстиль: текстиль для спальні, декоративний текстиль, текстиль для кухні; штори та карнизи: карнизи, штори, аксесуари для штор, рулонні штори, римські штори, жалюзі; декор та дизайн: картини, панно та декор настінний, рамки для фото, вази, кашпо та кошики декоративні, підсвічники, фігурки і статуетки, декоративні елементи, скриньки, декоративні меблі, годинники; освітлювальні вироби: люстри, бра, світильники, споти, торшери, підсвітка, лед стрічка, аксесуари для світильників, трекові світильники; посуд: столовий посуд та аксесуари на кухню тощо [29].

Як бачимо, у Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) представлено широкий перелік оздоблювальних товарів для ремонту та дизайну оселі.

Варто зауважити, що салон спеціалізується на продажу саме шпалер. У Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) можна купити шпалери від модних закордонних марок на будь-який смак з гарантією і доставкою всією Україною. Менеджери салону співпрацюють з постачальниками шпалер з Бельгії, Німеччини, Аргентини, Італії, Нідерландів, США, Франції, Швеції, Великобританії тощо. Магазином представлений широкий асортимент продукції, що нараховує більше ніж півтисячі каталогів, а це приблизно двадцять тисяч окремих унікальних примірників за своїм дизайном і забарвленням.

Як бачимо, Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» має значний потенціал для розвитку, однак за 7 років діяльності значного розширення бізнесу не відбулося. Салон, як правило, продає у роздріб, не вистачає великих замовлень, попри наявність потрібних потужностей. Недокінця розроблений та задіяний маркетинговий механізм забезпечення нарощування збуту товарів, що пропонує салон-магазин.

## **2.2 Аналітичний огляд основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства є ефективна його фінансово-господарська діяльність. Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» представлено у таблиці 2.1 (розраховано на основі звітності, поданої у додатку А).

Відповідно до інформації з таблиці видно, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) найбільш успішно функціонував у 2018–2019 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2018-20120 років скоротився майже на 17 % (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Од.вим.	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	(2019/ 2018)100	(2020/ 2019)100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	34 360,40	34 680,40	28 690,20	320,00	-5 990,20	100,93	82,73
Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	6	8	14	2	6	133,33	175,00
Продуктивність праці персоналу	тис.грн/ос.	5 726,73	4 335,05	2 049,30	-1 391,68	-2 285,75	75,70	47,27
Фонд заробітної плати персоналу	тис.грн	1 130,30	1 320,80	1 420,70	190,50	99,90	116,85	107,56
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн/ос.	15,69	13,75	8,45	-1,94	-5,30	87,64	61,46
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	31 370,40	31 310,70	26 010,70	-59,70	-5 300,00	99,81	83,07
Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн	3 510,60	3 840,80	4 130,40	330,20	289,60	109,41	107,54
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,91	0,90	0,91	-0,01	0,00	98,89	100,42
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1 016,50	1 204,50	518,00	188,00	-686,50	118,49	43,01
Рентабельність (збитковість)	%	3,24	2,00	1,99	-1,24	-0,01	61,72	99,57
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	360,00	309,80	279,50	-50,20	-30,30	86,06	90,22
Фондовіддача	грн	95,45	111,94	102,65	16,50	-9,30	117,29	91,70

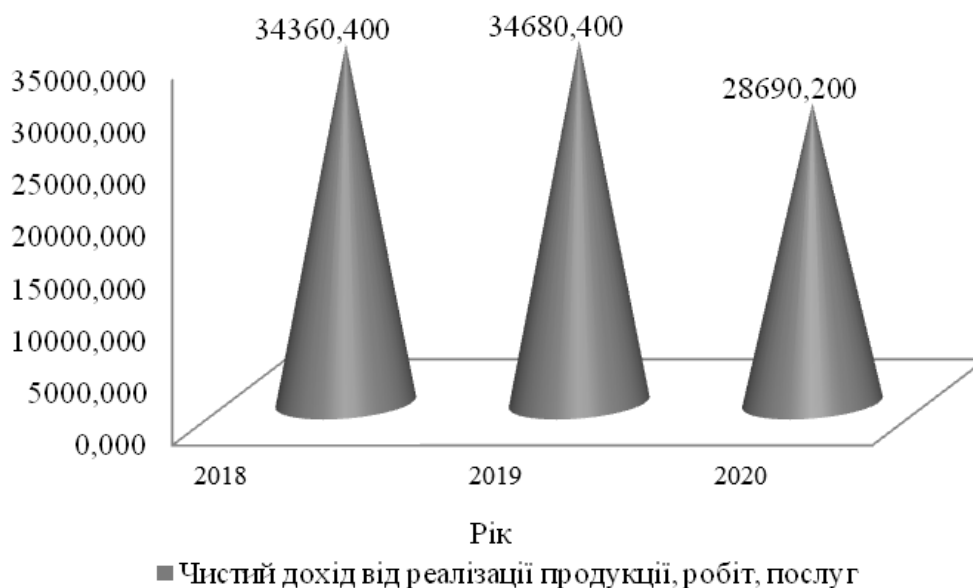


Рисунок 2.2 – Динаміка чистої реалізації Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 людей. З 6 чоловік персоналу у 2018 році колектив підприємства до 2020 року поповнився ще 8 фахівцями.

Значного скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, що досліджується (рис. 2.3)

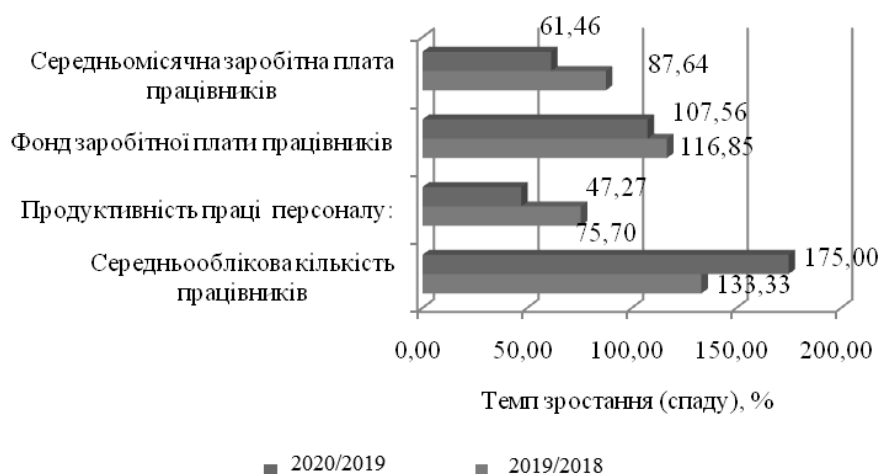


Рисунок 2.3 – Динаміка показників з праці персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Другого розрахункового періоду порівняно з 2018-м продуктивність праці скоротилася на 24,3 %, через рік співвідношення результатів цього показника 2020 та 2019 років становило 47,27 %.

Нарощення фонду заробітної плати порівняно з продуктивністю праці протягом 2018-2020 років у 2019 році становило 116,85 %, меншими темпами 2020-го року – 107,56 %.

Слід зазначити також, що середньомісячна заробітна плата у 2019 році скоротилася на 12,36 % порівняно з попереднім роком, а 2020-го зменшення склало 38,54 %. З огляду на те, що середньооблікова кількість працівників у 2020 році зросла на 75 %, а фонд заробітної плати збільшився того ж року всього на 7,56 %, ситуація є досить зрозумілою .

Деякого скорочення зазнала собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг у 2019-му на 0,19 % порівняно з 2018 роком, 2020-го – на 16,93 % відносно 2019 року (рис. 2.4). Разом з тим, таку ситуацію важко назвати значним досягненням, адже дохід від реалізації змінився майже на ту ж величину, що й собівартість.

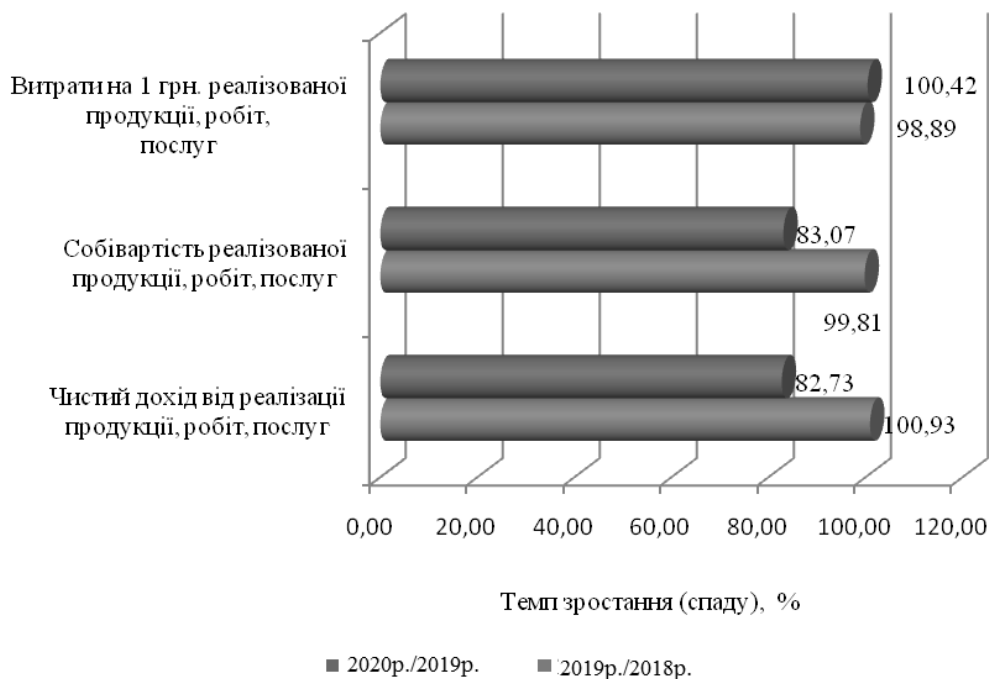


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат та чистого доходу від реалізації Салону домашнього інтер'єру “Art de Vivre” (ФОП Толстигіна І. Л.)

Витрати на 1 грн реалізації протягом 2018-2020 років практично не змінилися.

Однак, абсолютна величина доходу чи прибутку не характеризує рівень ефективності діяльності підприємства в цілому та ефективності використання його ресурсів і дотримання режиму економії. Тому для оцінювання ефективності економічної діяльності підприємства, характеристики рівня раціональності використання його ресурсів і витрат використовується відносний показник, який називається рентабельністю (рис. 2.5).

Як бачимо, рентабельність Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2018-2020 років зменшувалася, у 2020 році скоротилася майже на 39 %. У 2018 році на 1 грн собівартості реалізації припадало 3,24 коп. чистого прибутку, 2019 року – 2,00 коп., а 2020 року – 1,99 коп.

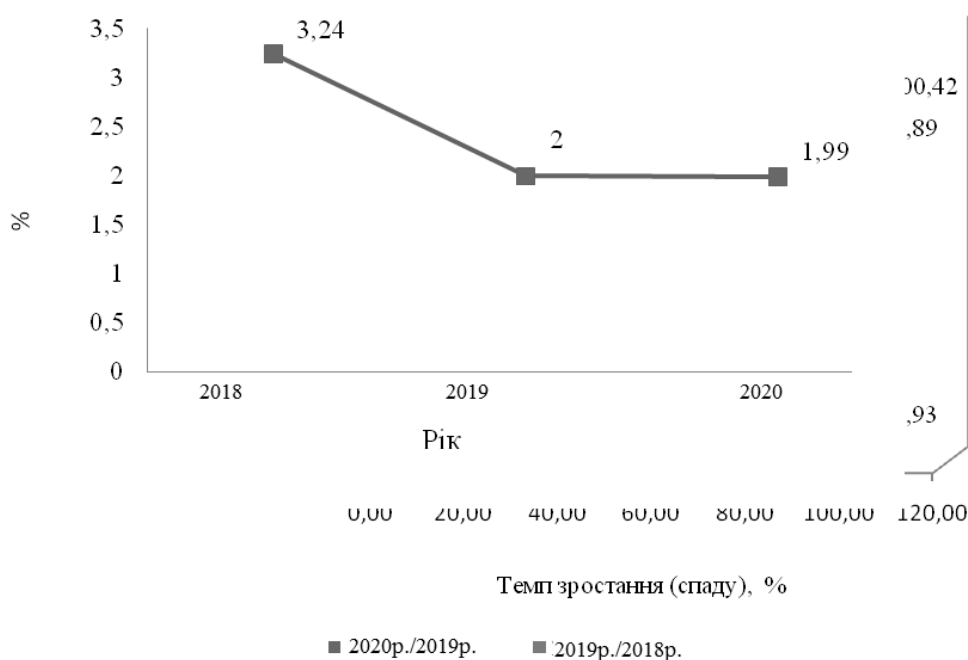


Рисунок 2.5 – Рентабельність Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Така ж ситуація спостерігається щодо ефективності використання основних фондів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Зокрема їх вартість 2019 року зменшилася на 17,76 %, 2020-го скоротилася на

0,07 %, а ступінь зношеності основних засобів 2019 року зросла на 33,36 % щодо 2018-го, збільшилася на 9,5 % – 2020 року до 2019-го (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу й структури майна підприємства Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), тис.грн

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	(2019/2018) 100	(2020/2019) 100
Основні фонди, всього	340,000	279,600	279,400	-60,400	-0,200	82,24	99,93
у т.ч.							
Будинки, споруди, передавальні пристрої	40,900	40,700	90,700	-0,200	50,000	99,51	222,85
Машини та обладнання	128,400	68,200	43,100	-60,200	-25,100	53,12	63,20
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	170,700	170,700	145,600	0,000	-25,100	100,00	85,30
Ступінь зношеності основних засобів (%)	39,300	52,410	57,390	13,110	4,980	133,36	109,50
Обсяги реалізації	41 300,500	41 670,500	34 460,400	370,000	-7 210,100	100,90	82,70
Виробничі запаси	0,500	0,100	1,700	-0,400	1,600	20,00	1 700,00
Товари	520,200	506,700	552,200	-13,500	45,500	97,40	108,98
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27,300	90,000	43,800	62,700	-46,200	329,67	48,67
Кошти на рахунках і в касі	131,800	143,500	255,000	11,700	111,500	108,88	177,70

Дані таблиці 2.2 засвідчують, що майно підприємства за аналізований період збільшилося на 170,7 тис. грн, або на 17,75 %. Питома вага оборотних активів у сукупних активах підприємства в 2018 р. склала 66,70 % і зросла до 75,32 % 2020 року. Найбільшу питому вагу у майні підприємства займають оборотні активи, а саме запаси товарів – 76,57 % у 2018 році, 64,94 % – 2020 року. Таким чином, цю структуру активів можна охарактеризувати як «легку», що свідчить про високу їх мобільність (рис. 2.6).

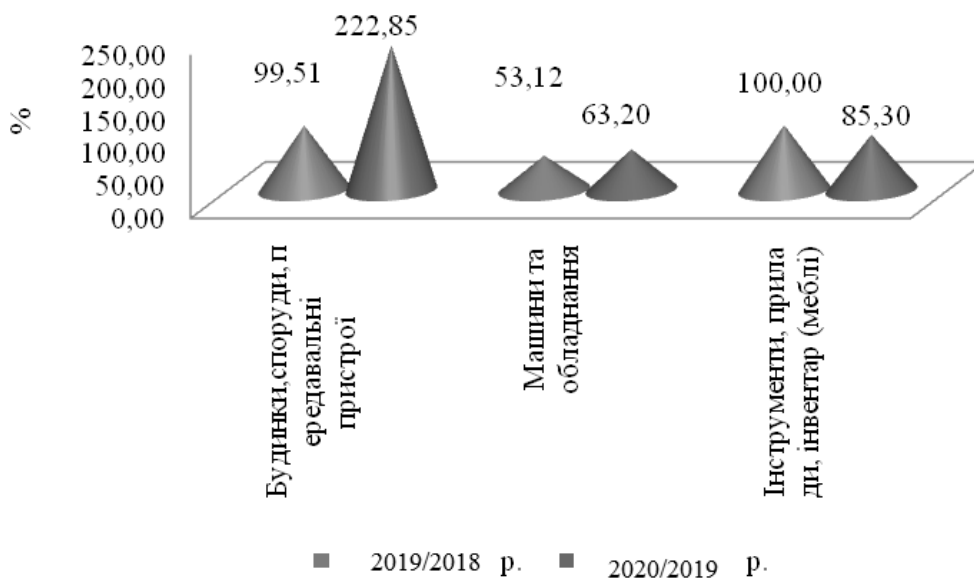


Рисунок 2.6 – Динаміка величини майна Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

У розрахунковий періоду на 16,56 % зменшилися обсяги реалізації Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), майже на 1 600 % збільшилися виробничі запаси. Протягом розрахункового періоду коливання зазнали обсяги дебіторської заборгованості. Кошти на рахунках і в касі 2018-2020 років теж постійно зростали (193,47 %).

Відповідно до результатів аналізу основних техніко-економічних показників Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) з'ясувалося, що протягом 2018-2020 років підприємство було прибутковим. Разом з тим, прослідковувалися також деякі негативні тенденції в його діяльності. Для того, щоб зрозуміти як це вплинуло на фінансову спроможність Салону розглянемо основні фінансові показники ФОП Толстигіна І. Л. у наступному параграфі диплому.

## 2.3 Діагностика фінансового стану та торговельної діяльності підприємства

Високопродуктивна, успішна діяльність будь-якого підприємства в ринкових умовах можливе лише за умови досягнення певних фінансових результатів. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність.

Значення терміну «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше часу, необхідно для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормативним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1.

Коефіцієнт загальної ліквідності для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) значно вище нормативного значення, однак, існує негативна тенденція, адже зростання цього показника у 2018 році склало 17 %, 2019-го – 367 %, 2020-го – ситуація погіршилася на 79 % (табл. 2.3).

Коефіцієнт поточної ліквідності – відображає, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник демонструє платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного



Закінчення табл. 2.3

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	0,08	0,07	0,07	0,01	0,01	0,07	-0,01	-0,06	0,06	0,88	0,20	5,00
Коефіцієнт автономії	0,92	0,93	0,93	0,99	0,99	0,93	0,01	0,06	-0,06	1,01	1,06	0,94
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,94	0,95	0,95	0,97	0,97	0,97	0,01	0,02	0,00	1,01	1,02	1,00
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,21	0,18	0,18	0,19	0,19	0,08	-0,03	0,01	-0,11	0,86	1,06	0,42
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0,19	0,17	0,17	0,18	0,18	0,07	-0,02	0,01	-0,11	0,89	1,06	0,39
Показники ділової активності:												
Коефіцієнт оборотності активів	4,84	5,12	5,12	4,16	4,16	3,44	0,28	-0,96	-0,72	1,06	0,81	0,83
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,12	5,41	5,41	4,31	4,31	3,56	0,29	-1,10	-0,75	1,06	0,80	0,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	112,07	118,48	118,48	46,24	46,24	38,25	6,41	-72,24	-7,99	1,06	0,39	0,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	69,89	73,89	73,89	97,69	97,69	80,82	4,00	23,80	-16,87	1,06	1,32	0,83
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,37	6,75	6,75	5,91	5,91	4,91	0,38	-0,84	-1,00	1,06	0,88	0,83
Коефіцієнт оборотності основних засобів	61,32	64,83	64,83	56,85	56,85	47,03	3,51	-7,98	-9,82	1,06	0,88	0,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,21	5,51	5,51	4,35	4,35	3,60	0,30	-1,16	-0,75	1,06	0,79	0,83
Показники рентабельності підприємства												
Коефіцієнт рентабельності активів	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,05	0,00	0,00	-0,08	1,02	1,02	0,38
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,06	0,00	-0,01	-0,07	1,02	0,94	0,46
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,00	0,01	-0,01	0,96	1,20	0,67

Абсолютна ліквідність дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи

оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Оскільки значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3, то для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) цей показник у 2018-2020 роках є позитивним.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Чистий оборотний капітал Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2018-2020 років мав додатне значення, до того ж щороку зростав.

З метою забезпечення розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, важлива його фінансова стабільність. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів).

Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) цей показник протягом 2018-2020 років постійно змінювався: на 12 % скоротився 2018-го, 2019 року – на 80%, 2020-го – зріс на 400 %.

Концентрація власного капіталу (коефіцієнт автономії) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання.

Коефіцієнт автономії Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) 2018-2020 роках знаходився у межах 0,92-0,93 першого року розрахункового періоду, 0,93-0,99 – другого, 0,99-0,93 – третього роках,

тобто темпи зростання цього показника протягом трьох років, за винятком 2020 року, були позитивними.

Маневреність власних коштів вказує на ступінь мобільності використання власного капіталу. Чітких рекомендацій у значенні цього коефіцієнта немає, але вважається, що воно повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу.

Значення показника, що коливається для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) від мінус 0,94 до 0,97 протягом 2018-2020 років постійно збільшується є досить позитивним та підтверджує попередні наші висновки про високу мобільність власних коштів цього суб'єкта господарювання.

Ефективність використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн власних коштів. Теоретично, нормативним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4. Втім, коефіцієнт ефективності використання власних коштів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) лише на початку 2018 року мав максимальне значення у 0,21.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта щодо попереднього періоду.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) в 2018 році спав на 11 %, наступного року – покращився на 6 %, 2020 року знову зменшився на 61 %.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів.

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у

вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Бачимо, що на одиницю активів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) у 2018 році припадало 5,12 грошових одиниць реалізації, 2019-го – 4,16 грошових одиниць, 2020 року – 3,44 грошових одиниць, що засвідчує наявність негативної тенденції.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства.

Зростання цього коефіцієнта для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) з 5,12 2018 року до 3,56 – 2020 року свідчить про сповільнення обороту оборотних засобів.

У процесі функціонування підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату за рахунками, так для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) з 2018 року до 2020 року він зменшився майже на 66 %.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству.

Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) характеризується збільшенням швидкості оплати своєї заборгованості, що засвідчує зростання коефіцієнта протягом 2018-2020 років, зниження коефіцієнта у 2020 році стало наслідком росту покупок підприємства у кредит.

Оборотність матеріальних запасів відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію.

Варто зауважити, що цей показник для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) у 2018 році зріс на 6 %, 2013 року зменшився на 12 %, в 2020 році скоротився на 17 %.

Коефіцієнт оборотності основних засобів, а також коефіцієнт оборотності власного капіталу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2018-2020 років теж дещо зросли 2018 року, скоротилися у 2019-2020 роках.

На короткострокову платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний, і кількісний показник ефективності діяльності будь-якого підприємства.

За результатами розрахунків видно, що рентабельність активів, власного капіталу та усієї діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) була позитивною у 2018-2020 роках, однак досить низькою. Отже, деяка нестабільність зростання рівня прибутку, що створюється всіма активами Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), які перебувають у його використанні згідно з балансом, збільшення прибутковості власного капіталу, а також нарощення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства, засвідчують необхідність раціональнішого використання його ресурсів, ефективнішого управління усіма напрямками діяльності суб'єкта господарювання, що сприятиме значному зміцненню фінансового стану та платоспроможності підприємства, забезпеченню стабільного та ефективного розвитку Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Щодо продукції підприємства, слід зазначити, що обсяги її реалізації протягом розрахункового періоду значно скоротилися. У 2018 році виручка Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» складала 34 360,400 тис. грн, а 2020 вона зменшилася до 28 690,200 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», прибуток, продуктивність персоналу, фондівдача, рентабельність та витрати на збут за 2019-2020 рр. та їх динаміка представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняння рівня основних показників ефективності діяльності Салону домашнього інтер'єру “Art de Vivre” з витратами компанії на збут

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019- 2018	2020-2019	(2019/2018) 100	(2020/2019) 100
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	34 360,400	34 680,400	28 690,200	320,000	-5 990,200	100,93	82,73
Продуктивність праці персоналу:	тис. грн/чол.	5 726,733	4 335,050	2 049,300	-1 391,683	-2 285,750	75,70	47,27
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 016,500	1 204,500	518,000	188,000	-686,500	118,49	43,01
Фондовіддача	грн	95,45	111,94	102,65	16,50	-9,30	117,29	91,70
Рентабельність (збитковість)	%	3,24	2,00	1,99	-1,24	-0,01	61,72	99,57
Витрати на збут	тис. грн	1 330,60	1 360,80	1 390,60	30,20	29,80	102,27	102,19

Дані таблиці 2.4 показують, що витрати на збут Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» протягом 2018-2020 років зростали на 2 % щорічно. Однак, це не принесло очікуваного результату, адже дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондівдача, рентабельність).

Слід зазначити, що квартальна динаміка товарообороту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» має свої особливості (рис. 2.7).

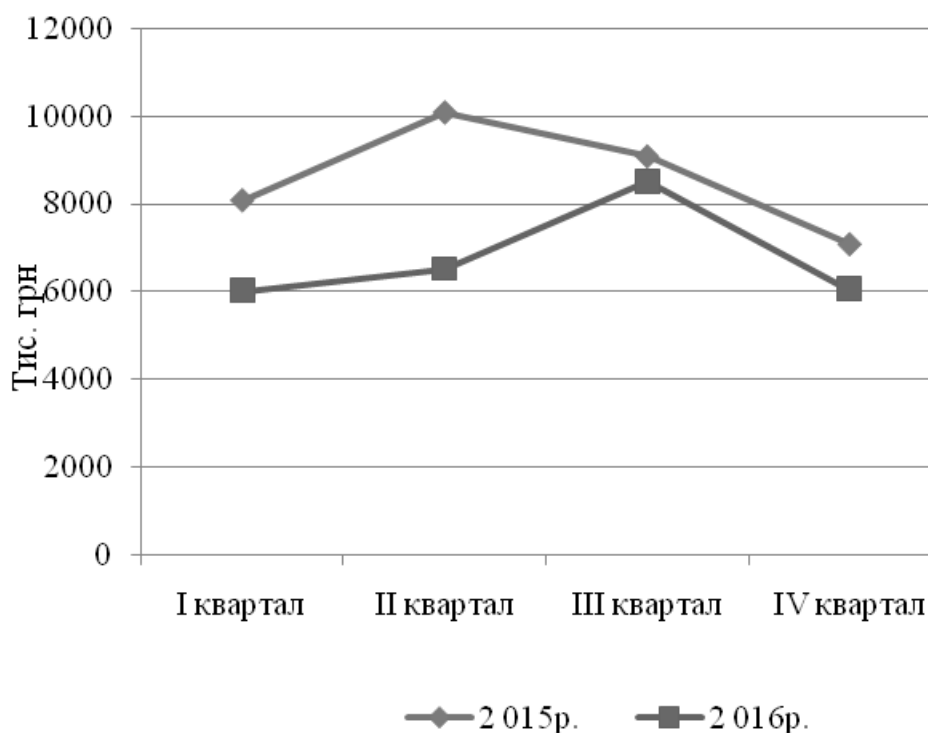


Рисунок 2.7 – Динаміка товарообороту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Обсяги товарообороту Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зростають з різними темпами у різні періоди року. У першому та четвертому кварталах спостерігається зменшення товарообороту пов'язане із спадом ділової активності у передсвятковий та післясвятковий період та пересторогою роботи зі шпалерами у холодні пори року, особливо, в новобудовах.

У другому кварталі 2019 р. відбулося значне зростання обсягу товарообороту за рахунок проведення цінових акцій щодо заохоченню споживання. Отже, з аналізу динаміки обсягів реалізації можна зробити висновок, що резервом збільшення товарообороту є підвищення ритмічності продажу, особливо збільшення його у першому та четвертому кварталах, для чого треба запланувати спеціальні маркетингові заходи на цей період. Аналіз товарообороту Салону за товарними групами проведемо у таблиці 2.5

На таблиці видно, що позитивну тенденцію до зростання величини реалізації мають лише оздоблювальні матеріали. Товари інших категорій протягом 2019-2020 років демонструють зменшення обсягів реалізації.

З аналізу обсягів продажу за групами товарів спостерігаємо, що значну частину товарообороту компанії займають шпалери – 38,9 % було 2019 р. та збільшення частки цього товару до 41,5 % товарообороту у 2020 р. Велику частину товарообороту у 2019 р. складав також текстиль, а саме 25,92 %. У 2020 р. частка цієї групи товарів у товарообороті Салону зменшилась до 13,92 %, натомість збільшилась частка товарів групи оздоблювальні матеріали.

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягу реалізації продукції у товарних категоріях Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Товарна група	Рік				Абс.відх. 2020- 2019	Темп росту, % (2020/2019) 100
	2019	частка, %	2020	частка, %		
1. Шпалери	12 580,96	38,91	10 660,22	41,56	-1 920,74	84,73
2. Ламінат	3 460,29	10,70	2 260,09	8,81	-1 200,20	65,32
3. Текстиль	8 380,23	25,92	3 570,12	13,92	-4 810,11	42,60
4. Карнизи	3 100,69	9,59	1 180,18	4,60	-1 920,51	38,06
5. Будівельні матеріали	2 000,66	6,19	770,08	3,00	-1 230,58	38,49
6. Оздоблювальні матеріали	2 810,57	8,69	7 210,95	28,11	4 400,38	256,57
Всього	32 333,40	100,00	25 651,64	100,00	-6 681,76	79,33

Інші товарні групи мають не основне значення у обсягу продажу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», але керівництво компанії намагається організувати торгівлю різних груп товарів для комплексного обслуговування своїх споживачів і для поширення сегменту своїх покупців за рахунок різноманітних попитів.

Як бачимо, менеджери Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», як і переважної більшості малих торговельних підприємств України, в управлінні маркетингом допускають чимало помилок, адже діють інтуїтивно.

Проведений SWOT-аналіз Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) дозволив нам виявити ключові ринкові загрози та потенційні можливості підприємства, його сильні та слабкі сторони (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»  
(ФОП Толстигіна І. Л.)

<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринки інших регіонів</li> <li>2. Збільшення обороту роздрібної торгівлі</li> <li>3. Започаткування оптової торгівлі</li> <li>4. Залучення нових постачальників товарів</li> <li>5. Розширення торговельних можливостей</li> <li>6. Розширення асортименту товарів</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лояльність покупців</li> <li>2. Досвідчений персонал</li> <li>3. Перевага у нижчих витратах</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції</li> <li>2. Низька купівельна спроможність населення</li> <li>3. Уповільнення росту ринку</li> <li>4. Зміна потреб і смаків покупців</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність єдиної інформаційної бази</li> <li>2. Залежність від постачальників</li> <li>3. Неефективне управління</li> <li>4. Внутріфірмові проблеми</li> <li>5. Відставання у сфері маркетингових досліджень</li> <li>6. Низька маркетингова спроможність</li> <li>7. Обмеженість фінансових ресурсів</li> <li>8. Низька креативна активність</li> </ol>

Враховуючи вищезазначені особливості забезпечення ефективного функціонування, досліджуване підприємство Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) потребує реалізації комплексу заходів розвитку креативності менеджменту підприємства.

## Висновки до розділу 2

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер

Аналітичний огляд основних техніко-економічних показників діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили, що найбільш успішно Салон функціонував у 2018-2019 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2018-2020 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася

на 8 людей. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

Коефіцієнт загальної ліквідності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) значно вище нормативного значення, однак, існує негативна тенденція, адже зростання цього показника у 2014 році склало 17 %, 2019-го – 367 %, 2020-го – ситуація погіршилася на 79 %.

Коефіцієнт маневреності власних коштів коливався для ФОП Толстигіна І. Л. від мінус 0,94 до 0,97 протягом 2018–2020 років і постійно збільшувався, що є досить позитивним та підтверджує попередні наші висновки про високу мобільність власних коштів цього суб'єкта господарювання.

Ефективність управління та організації маркетингової діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2018–2020 років була не досить високою, адже витрати на збут підприємства зростали на 2 % щорічно, однак, це не принесло очікуваного результату, оскільки дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондівіддача, рентабельність).

Таким чином, враховуючи усі загрози та можливості Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», представлені у вигляді SWOT-матриці, а також особливості забезпечення ефективного управління маркетингом, досліджуване підприємство потребує реалізації комплексу заходів розвитку креативності менеджменту підприємства.

### **3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ТОЛСТИГІН І. Л., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

#### **3.1 Формування моделі визначення оптимального рівня креативності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)**

Складність завдань сучасного управління стрімко зростає. Для вирішення ситуацій з високою невизначеністю найбільш ефективний творчий, або креативний підхід. У розвинених країнах вже сформувалося креативне ядро – творчі працівники компаній, розробники нових виробів та технологій, архітектори, дизайнери, вчені. Близько 30 % працюючих США (біля 38 млн осіб) займаються креативною діяльністю.

При вирішенні складних завдань важливі незалежність мислення, високий рівень освіти та людського капіталу. У ХХ столітті креативний клас (прошарок, який створює і проектує щось нове, решта – робітники та обслуговуючий персонал займаються виконанням заданої роботи) виріс у 10 разів: у 1900 році він становив 2,5 % працюючих, у 1960-му – 5 %, у 1970-80 рр. – 20 %, в 1991 – 25 %, у 2020 – 30%.

Творчі методи є в сучасному бізнесі безумовною необхідністю: керівникам доводиться вирішувати нестандартні завдання, адаптуватися до складних ситуацій, застосовуючи методи синектики та морфологічного аналізу. Однак із застосуванням креативного підходу в економіці немає визначеності, зокрема, не окреслені оптимальні характеристики промислового креативу. Нижче розглянуто завдання креативного менеджменту та оптимізації використання креативу в роботі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

Креативний менеджмент орієнтований на розвиток творчих здібностей людини, закріплення в його свідомості установок на пошук інновацій.

Загальновідомо, що творчість – це процес створення нового, а креативність – потенціал, внутрішній ресурс людини, її вміння відмовитися від стереотипних способів мислення та здатність виявляти нові способи вирішення проблем. Тому креативний потенціал Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є здатністю до прийняття та реалізації креативних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей та створення нових конкурентних переваг (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Характеристики підходів до визначення творчості з огляду на потреби розвитку креативності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Є ряд аксіом креативного менеджменту:

- глибинність знань: для реального ефективною творчості необхідно всебічне проникнення в сутність предметної області;
- «замилування ока»: відмова від стереотипів, що склалися, догм, штампів, подолання психологічної інерції;
- відторгнення сформованих стереотипів має бути раціональним;

- організаційними методами створити творця неможливо;
- креативний менеджмент дозволяє опанувати потужні методи творчості.

Тому завданнями креативного менеджменту для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) слід визначити:

- оцінювання творчого потенціалу особи;
- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування групи експертів для оцінювання та фільтрації ідей;
- освіта тимчасових творчих груп вирішення проблем;
- оцінювання домінуючих мотиваційних установок для вирішення перспективних завдань;
- визначення евристичних методів, прийомів, необхідних для вирішення складних завдань.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) виконує певні функції: з одного боку, реалізує продукцію, послуги, з іншого – він повинен розвиватися (покращувати свої показники, розробляти нові вироби, освоїти нові ринки) (рис. 3.2).

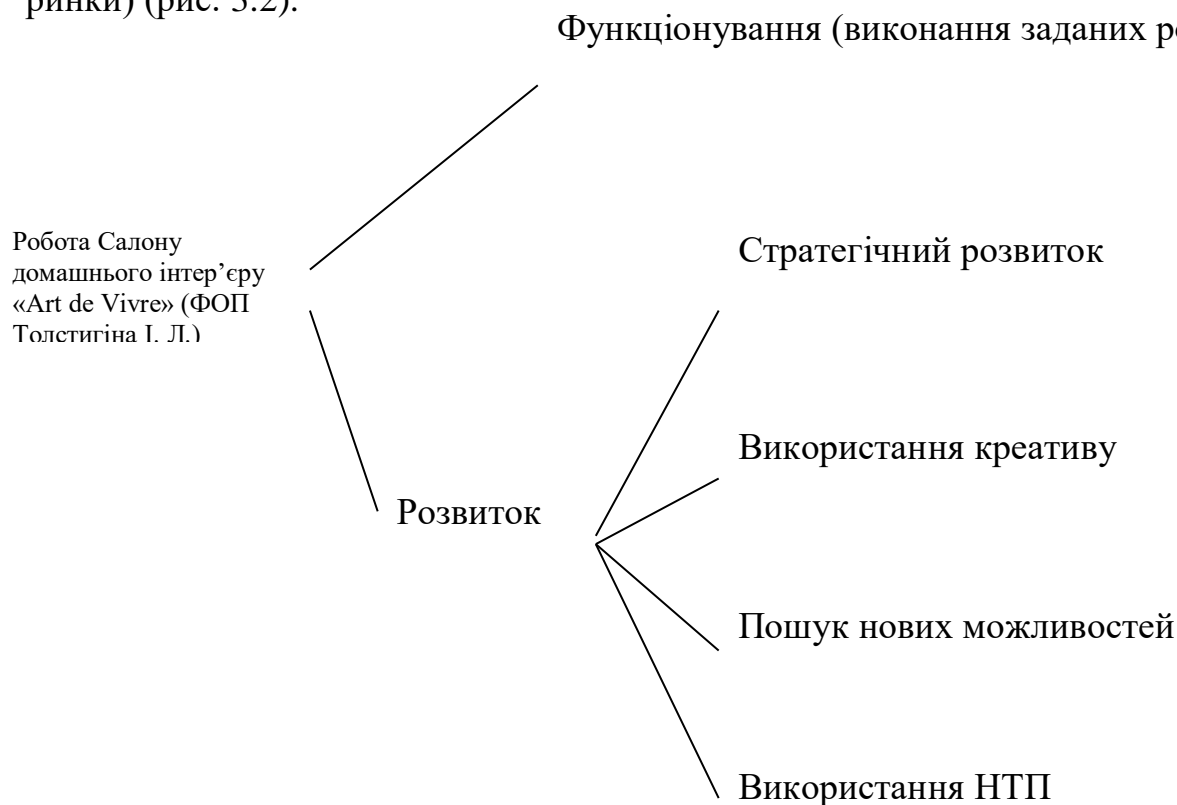


Рисунок 3.2 – Сфери діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Співвідношення цих сфер діяльності у різних підприємствах відбувається по-різному: там, де більш висока складність функцій, йдуть постійні процеси розвитку, роль креативної роботи підвищується (рис. 3.3).

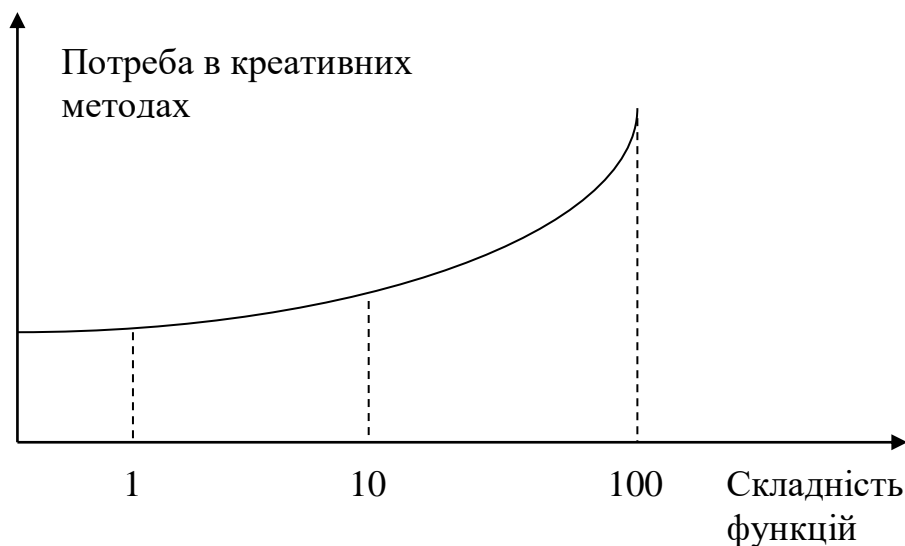


Рисунок 3.3 – Зв'язок складності функцій та потреби в креативних методах

Креативні методи істотно покращують ефективність роботи фірми; нестандартні рішення, інновації, нові технології дозволяють активізувати використання всіх видів ресурсів (рис. 3.4).

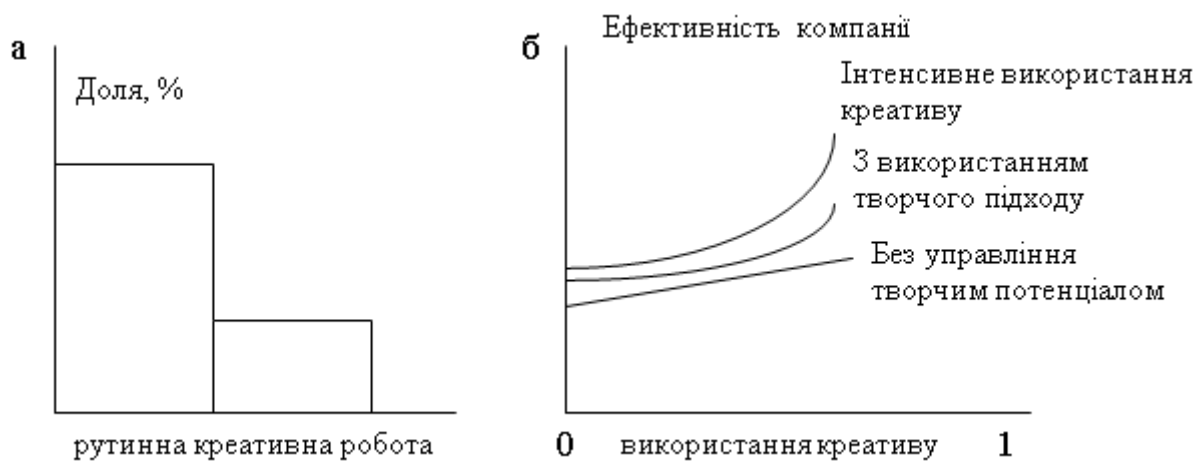


Рисунок 3.4 – Співвідношення рутинної та креативної роботи (а) та вплив креативу на ефективність фірми (б) Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Креативний підхід змінить технології прийняття рішень в Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та мислення керівників (рис. 3.5).

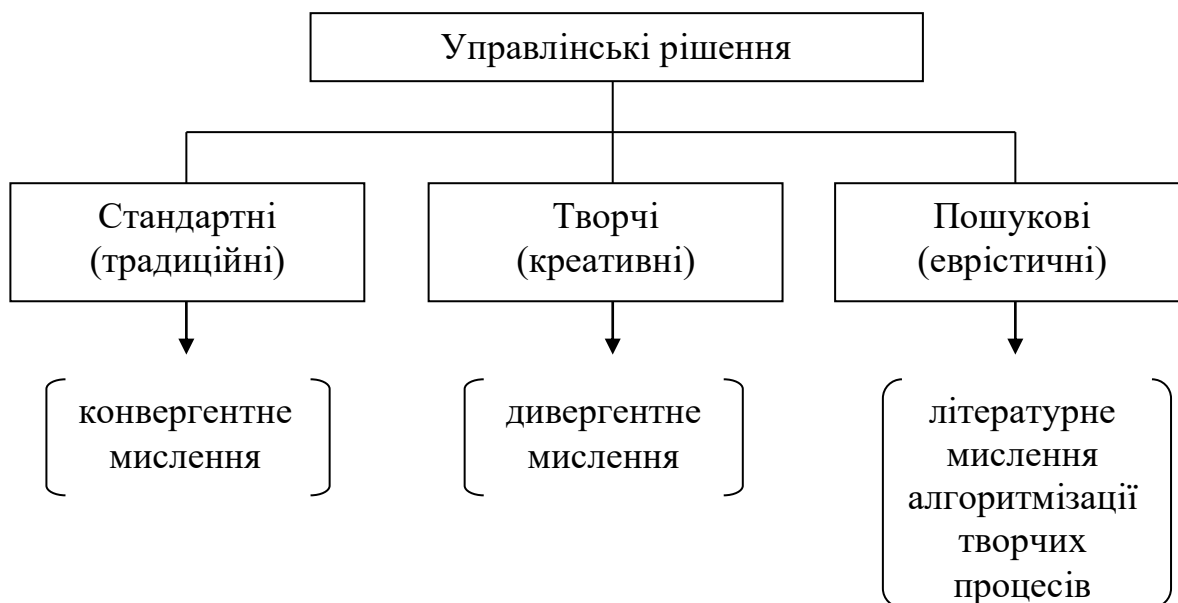


Рисунок 3.5 – Типологія управлінських рішень для менеджерів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Креативні рішення можуть мати різні стратегічні рівні та ступінь новизни:

- раціоналізація: вдосконалення існуючих технологій, прийомів роботи, розподіл завдань, поліпшення характеристик устаткування;
- винахідництво: створення нових пристроїв, систем, способів обробки інформації;
- відкриття: виявлення принципово нових закономірностей.

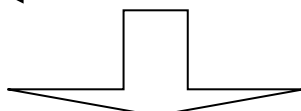
У бізнесі можливі та практикуються всі ці форми креативу, і вони можуть стати головними двигунами позитивних змін у Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) (рис. 3.6).

**Економічне зростання під-ва**

Збільшення об'єму продажів та реалізації

Зростання якості продукції, надання послуг

Структура діяльності



Показники

- число інновацій
- кількість учасників творчої роботи
- кількість зареєстрованих розробок
- застосування патентів
- тиражування інновацій

**Креатив**

Внутрішній креатив  
мотивація творчого підходу

Зростання якості продукції, послуг

Оптимальне планування

Рисунок 3.6 – Показники креативної діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

В даний час існує ряд напрямів креативної діяльності, які можуть бути використані для вирішення складних управлінських завдань Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), які можна систематизувати у формі діаграми (рис. 3.7).

Якщо порівняти результативність цих 12 креативних методичних підходів та витрати на їх використання, отримаємо якісні оцінки їх ефективності у вигляді графіка(рис. 3.8).

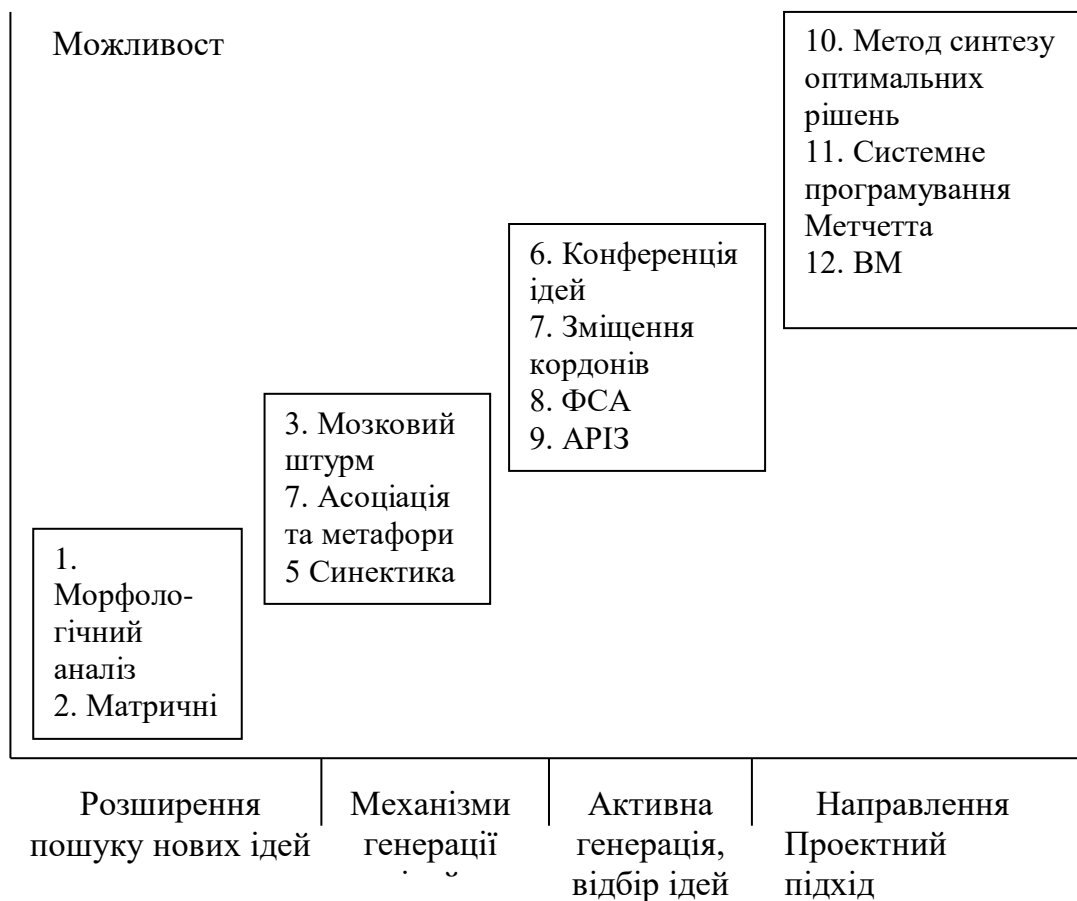


Рисунок 3.7 – Напрями та можливості застосування креативних підходів для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

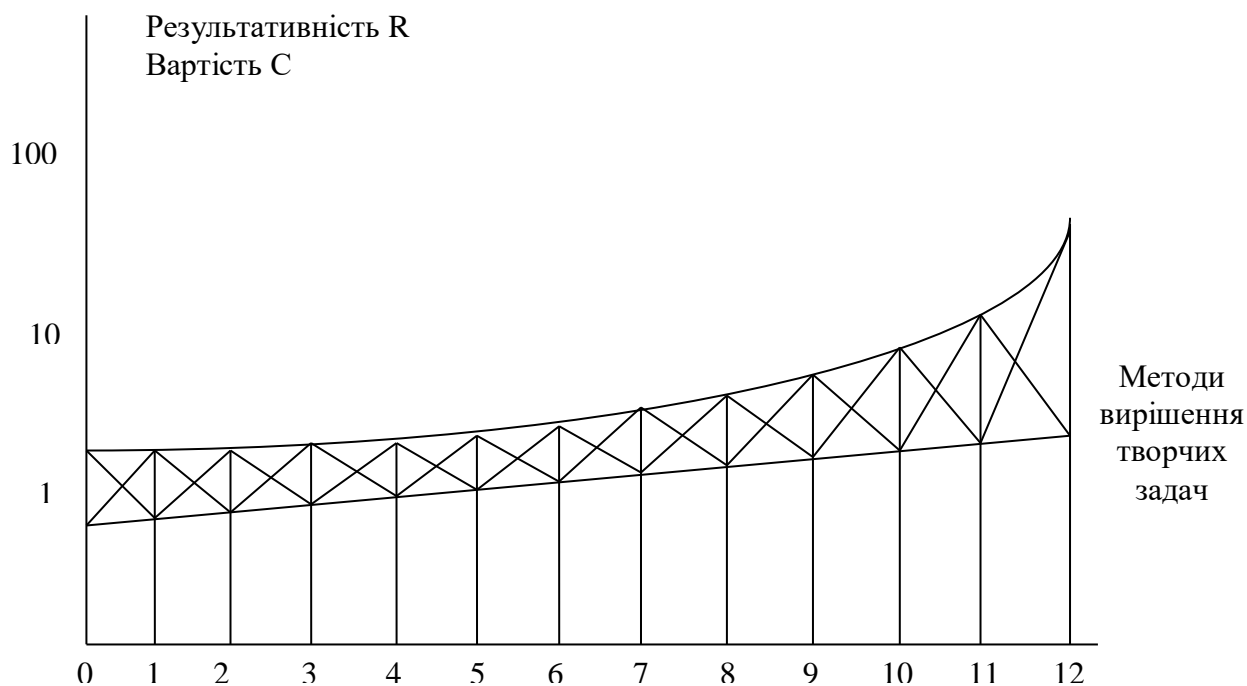


Рисунок 3.8 – Порівняння ефектів від різних креативних методів для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Залежно від якісних характеристик креативні методи для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) можна систематизувати у формі матриці (рис.3.9).

З матриці SWOT впливають необхідні для розвитку креативного підходу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) стратегічні дії (рис. 3.10).

Уміння приймати та відстоювати рішення			
Здібності оцінювання діяльності	Бенчмаркінг, групові методи прийняття рішення Синектика	Конференція ідей, метод багатократної послідовної класифікації, метод синтезу оптимальних рішень	Генерація ідей, легкість прийняття творчих рішень
	Агоритмізація винахідницьких задач (АВЗ), проектування нововведень, метод зміщення меж, метод пошуку конструктивних ідей, функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Мозковий штурм, синектика, матриця відкриттів, морфологічна матриця, метод асоціацій та метафор, системне проектування Метчета, спеціальні техніки розв'язання задач	
Розширення креативних ролей в Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)			

Рисунок 3.9 – Систематизація методів креативного менеджменту для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

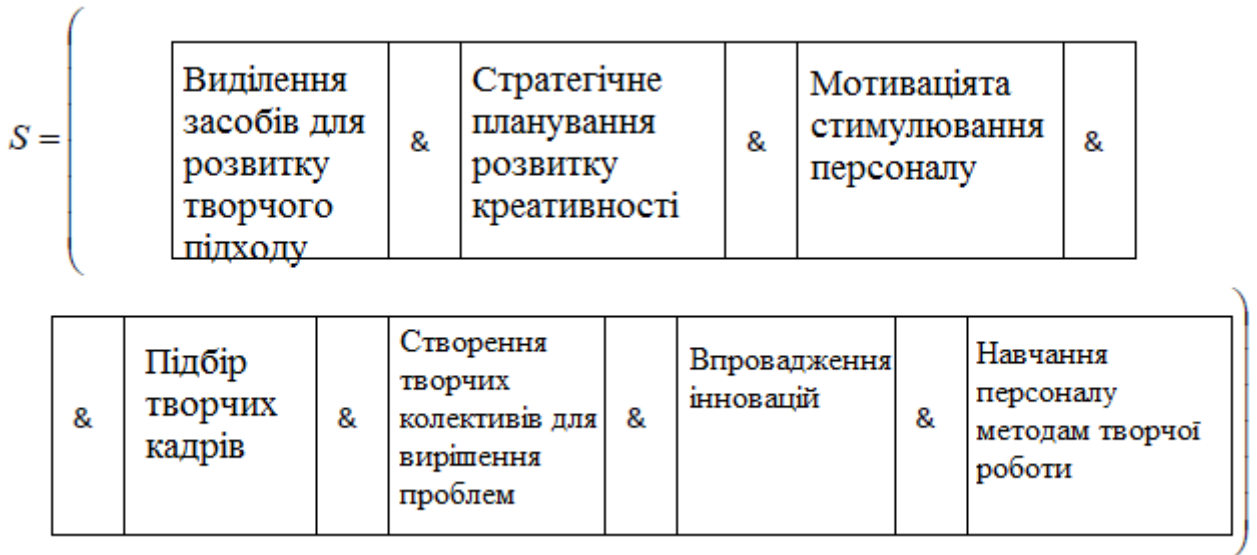


Рисунок 3.10 – Стратегічні дії, необхідні для розвитку стратегічного підходу в Салоні домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

З метою визначення оптимального рівня креативу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) виконаємо певні розрахунки.

Для цього позначимо  $\eta$ - рівень креативності організації,  $0 \leq \eta \leq 1$ , тоді з цим показником можна пов'язати дві функції втрат:  $C_{n1}(\eta)$  – витрати на розвиток креативного потенціалу;  $C_{n2}(\eta)$  – зниження втрат від недостатнього використання креативного потенціалу (рис. 3.11).

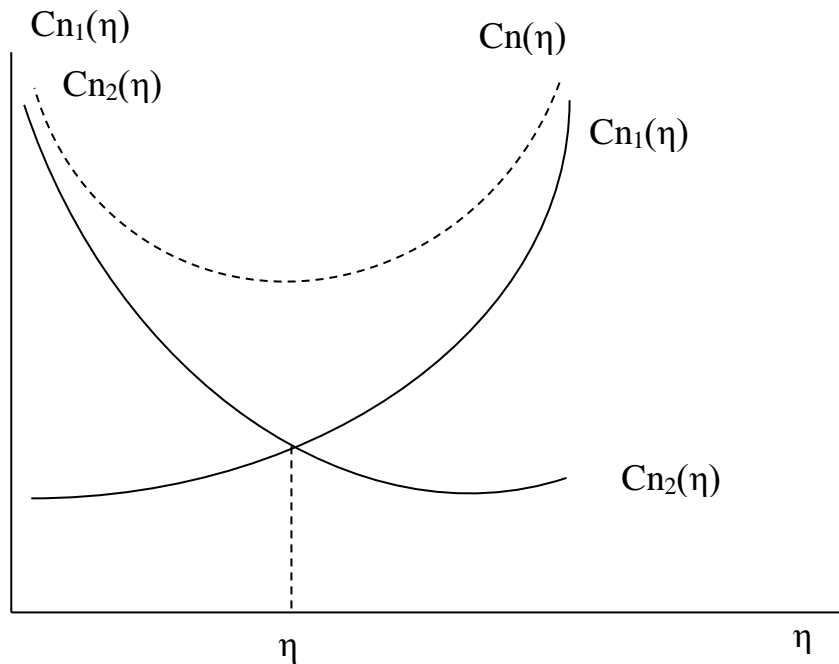


Рисунок 3.11 – Функції  $C_{n1}(\eta)$  та  $C_{n2}(\eta)$

Необхідно визначити такий рівень креативу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), який мінімізує сумарні втрати при обмеженнях на витрати і допустимі втрати:

$$C_n(\eta)=[C_{n_1}(\eta)+C_{n_2}(\eta)]\rightarrow\min \quad (3.1)$$

Якщо на основі економічних розрахунків отримані функції втрат в експонентній формі, то оптимальний рівень креативності можна знайти як точку перетину двох кривих:

$$C_{n_1}(\eta)=C_1 \cdot e^{k_1\eta}, \quad (3.2)$$

$$C_{n_2}(\eta)=C_2 \cdot e^{-k_2\eta}, \quad (3.3)$$

Крім того, оптимальний рівень креативності можна знайти, як розв'язання рівняння:

$$C_{n_1}(\eta)=C_{n_2}(\eta) \quad (3.4)$$

$$C_1 \cdot e^{k_1\eta} = C_2 \cdot e^{-k_2\eta} \quad (3.5)$$

Далі про логарифмуємо вираз 3.5:

$$\ln C_1 + k_1\eta = \ln C_2 - k_2\eta.$$

Звідки отримаємо:

$$\eta^* = \frac{\ln \frac{C_2}{C_1}}{k_1 + k_2} \quad (3.6)$$

Або сформуємо як розв'язок рівняння:

$$\frac{dC_n}{d\eta} = 0, \frac{d}{d\eta} (C_1 e^{k_1 \eta} + C_2 e^{-k_2 \eta}) = 0. \quad (3.7)$$

Якщо для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)  $C_1(0) = 10$  тис. грн,  $C_2(0) = 100$  тис. грн,  $k_1 = 1,4$ ,  $k_2 = 1,2$ , то  $\eta^* = \frac{2,3}{2,6} = 0,88$ , тобто потрібен високий рівень креативності. Для цього потрібно розробити стратегію мотивації, навчання, стимулювання творчого підходу до вирішення творчих завдань. Введемо ряд показників для оцінювання креативності організації, у тому числі, Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники креативності організації

Персональні коефіцієнти креативу	Позначення змінних	Примітка
$K_l = \frac{N_{no}}{\bar{N}_n}$	$N_{no}$ - число інновацій в організації за період $\bar{N}_n$ - середнє число інновацій на інноваційно-активних підприємствах	$\bar{N}_n = 26$ $N_{no} = 20$ $K_l = \frac{20}{26} = 0,77$
$K_y = \frac{N_y}{N_{ob}}$	$N_y$ - число учасників творчих робіт $N_{ob}$ - загальне число працюючих	$N_y = 10$ , $N_{ob} = 92$ $K_y = \frac{10}{92} = 0,11$
$K_p = \frac{N_{pez}}{\bar{N}_{cp}}$	$N_{pez}$ - число реально зареєстрованих нових розробок $\bar{N}_{cp}$ - середнє число зареєстрованих розробок інноваційно-активних підприємств області	$N_{pez} = 5$ $\bar{N}_{cp} = 12$ $K_p = \frac{5}{12} = 0,4$
$K_{nam} = \frac{n_{nm}}{\bar{n}}$	$n_{nm}$ - число використаних нових патентів, технологій $\bar{n}$ - середнє число патентів у інноваційних підприємств	$n_{nm} = 4$ $\bar{n} = 6$ $K_{nam} = \frac{4}{6} = 0,67$
$K_{mur} = \frac{n_{mur}}{N_{no}}$	$n_{mur}$ - число тиражованих (переданих, проданих іншим організаціям) патентів і технологій	$n_{mur} = 6$ , $N_{no} = 20$ $K_{mur} = \frac{6}{20} = 0,3$

Загальний показник креативної діяльності для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) буде дорівнює кореню  $n$ -ого ступеня з відношення персональних показників таблиці, тому що він буде показувати усереднену величину використання креативного потенціалу:

$$k_{кр} = \sqrt[5]{0,77 \cdot 0,11 \cdot 0,4 \cdot 0,67 \cdot 0,3} = 0,36 \quad \frac{dC_n}{d\eta} = 0, \quad \frac{d}{d\eta} (C_1 e^{k_1 \eta} + C_2 e^{-k_2 \eta}) = 0$$

В ідеальному випадку  $k_{кр}=1$  за умови виконання всіх показників. Якщо всі показники виконані на 50 % –  $k_{кр} = 0,5$ , якщо на 20 %, то  $k_{кр} = 0,2$ . Тому можна запровадити шкалу оцінок рівня креативності організації (рис.3.12).

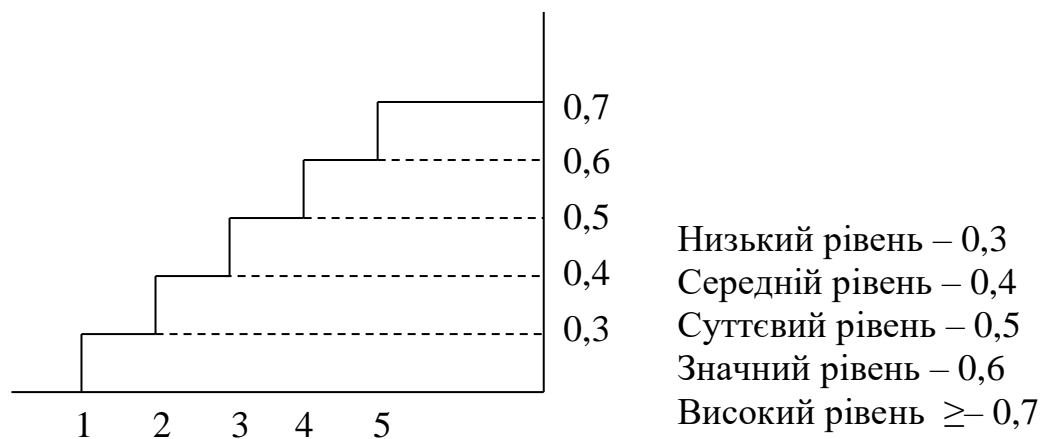


Рисунок – 3.12 Шкала оцінювання рівня креативності організації

Іншим показником структури креативної діяльності підприємства є співвідношення обсягів креативної  $V_{кр}$  та функціональної  $V_{ф}$  діяльності:

$$k_{екр} = \frac{V_{кр}}{V_{ф}}. \quad (3.8)$$

Якщо

$V_{кр} = 5 \cdot 10 = 50$  год / міс., а  $V_{ф} = 82 \cdot 8 \cdot 25 = 16\,400$  год, то займає креативна діяльність.

$$k_{екр} = \frac{V_{кр}}{V_{ф}} = \frac{50}{16400} = 0,003, \text{ або } 0,3\%$$

Якщо скласти таблицю результатів роботи підприємства за ряд років та показників креативності  $k_{кр}$ ,  $k_{екр}$ , то можна знайти залежність цих показників у вигляді рівнянь:

$$y = f_1(k_{кр}) \quad (3.9)$$

$$y = f_2(k_{екр}) \quad (3.10)$$

А також визначити чутливість результатів до цих показників. Мірою їх взаємозв'язків може бути коефіцієнт консонансу.

Основним методом оцінювання креативності підприємства є експертне оцінювання, оскільки креативність складно оцінити аналітично. Для оцінювання креативності варто застосовувати функцію успіху Раша:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\theta - \delta)}} \quad (3.11)$$

де  $p$  – ймовірність успішного розв'язання творчої задачі складності  $\delta$  працівником з рівнем креативності  $\theta$ .

Якщо для працівника  $\theta = 4$ , а  $\delta = 0,6$ , то  $p = \frac{1}{2,22} = 0,45$ , а при  $\theta = 0,5$ ,  $p = 0,47$ .

Якщо є кілька підприємств з оцінюванням приватних показників  $C_i$  в балах, то рейтинг креативу з  $i$ -ої характеристики дорівнює:

$$B_i = \frac{C_i - C_i^{\min}}{C_i^{\max} - C_i^{\min}} \quad (3.11)$$

при  $C_i = 4$ ,  $C_i^{\min} = 2$ ,  $C_i^{\max} = 5$ ,  $B_i = \frac{2}{3} = 0,67$

Сумарний рейтинг дорівнюватиме сумі:

$$B = \sum B_i , \quad (3.12)$$

Слід зазначити, що за цією характеристикою можна оцінювати підрозділи Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), якщо  $C_i$  визначають бальну оцінку характеристики їх креативності. Оскільки бальні оцінки виставляють звичайно відібрані експерти, можна для оцінки креативності використовувати різні види експертизи менеджменту, без яких побудова інноваційної економіки є дуже проблематичним.

Таким чином, нами запропонований методичний підхід для визначення оптимального рівня креативності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), введені нові показники креативності підприємства, системизовані методи креативного менеджменту, без яких побудова інноваційної економіки є досить проблематичною.

Креативним потенціалом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є здатністю до прийняття та реалізації креативних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей та створення нових конкурентних переваг. Запровадження креативного підходу вплине на зміну технології прийняття рішень у Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та мислення його керівників.

### **3.2 Людський капітал Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», як чинник його інноваційного розвитку**

Відповідно до теорії людського та інтелектуального капіталу здатність організації до безперервної інноваційної діяльності, що створює конкурентні переваги, базується на безперервному розвитку системи знань та ефективному управлінні цієї системою. Успішна конкурентна боротьба в інноваційній економіці можлива для тих організацій, які отримали та розвивають людські

активи, що дозволяють швидше навчатися та ефективніше застосовувати знання, бути інтелектуальнішими та гнучкими, ніж конкуренти.

Формування людських активів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є безперервним інвестиційний процес, що охоплює весь життєвий цикл людського капіталу (період часу від зародження потреби в людських активи до вибуття сформованого капіталу з природних причин або у зв'язку з досягненням організацією поставлених цілей і заміщення вибули активів новими).

Загалом, управління людським капіталом – це вплив на процеси його життєвого циклу, що здійснюється відповідно до стратегії конкретної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності в інноваційній економіці.

Тому основні завдання управління людським капіталом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) полягають у забезпеченні зростання цінності даного капіталу, безперервності його кругообігу, взаємодії між різними його елементами, а також ефективності інвестицій у людські активи. Життєвий цикл людського капіталу визначає зміст функцій управління людськими активами Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), у тому числі:

- визначення потреби в людських активах та інвестиціях у них на основі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), в тому числі її інноваційного потенціалу (рис. 3.13);

- розробку стратегії інвестування в людський капітал та формування необхідних ресурсів, узгодження її з інноваційною стратегією організації;

- відбір проектів інвестування в людські активи (зокрема проектів формування людського капіталу за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел, проектів розвитку людських ресурсів, акумуляції та збереження знань персоналу, їх перетворення на інтелектуальні активи організації, проектів вибуття людських ресурсів та капіталу);

- реалізацію та моніторинг ефективності перерахованих проектів;

– підготовку рішень про своєчасний вихід з неефективних проектів та реінвестування коштів.



Рисунок 3.13 – Управління людським капіталом як елемент стратегії інноваційного розвитку Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Завдання раціонального використання ресурсів, спрямованих на інвестування в людський капітал, вимагає визначення пріоритетних напрямів інвестицій. Для цього можуть бути використані такі критерії, як кількість факторів успіху організації, на формування яких впливають інвестиції в людський капітал, ефективність інвестиційних процесів, їх значущість для зацікавлених у діяльності організації сторін [17–18].

Інвестиційні процеси, що реалізуються на різних стадіях життєвого циклу людського капіталу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), можна об'єднати в три групи: процеси формування, розвитку та збереження активів людини. Чим більша кількість факторів успіху організації, на

які впливає кожна група процесів, тим вища пріоритетність цього напрямку інвестицій.

Основними критеріями рівня організації діючих управлінських процесів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є відповідність їх фактичних показників плановим та адекватність результатів витрат.

Результативність інвестиційних процесів формування, розвитку та збереження людського капіталу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) може бути оцінена зведеними коефіцієнтами виконання планів по результатам інвестування, що відображають перевищення фактичного показника кожного результату інвестування над запланованим показником. Порівняльну ефективність різних напрямів інвестування в людський капітал можна визначити як співвідношення індексів зростання фактичних результатів інвестування в людський капітал та фактичних витрат на реалізацію відповідного інвестиційного процесу у звітному році порівняно з попереднім роком.

Аналіз показників результативності та ефективності інвестиційних процесів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) дозволяє скласти матриці, що характеризують рівень організації (якість) цих процесів.

Для аналізу коефіцієнтів виконання планів використовується наступна шкала: менше 100 % (невиконання планів, незадовільна оцінка), від 100 до  $n$  % (достатній рівень виконання, задовільна оцінка) і більше  $n$  % (хороша оцінка).

Число  $n$  вибирається відповідно до середньорічних темпів зростання показників людського капіталу організації. На рис. 3.14 суцільні стрілки показують можливості позитивних змін у процесах інвестування в людський капітал, пунктирні стрілки – напрямки небажаних змін.

		Динаміка фактичних показників розвитку людського капіталу	
		Позитивна	Негативна
Величина коефіцієнтів виконання планів	Більше $n\%$	1. «Процеси високої якості»	2. «Процеси зниження якості»
	100- $n$	3. «Процеси хорошої якості»	4. «Процеси задовільної якості»
	Менше 100%	5. «Процеси недостатньої якості»	6. «Процеси незадовільної якості»

Рисунок 3.14 – Матриця оцінювання якості процесів інвестування у людський капітал на основі аналізу результативності інвестицій Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Матриця дозволяє розділити всі процеси інвестування в людський капітал розподілити на шість категорій:

- високо результативні процеси з позитивною динамікою;
- високо результативні процеси з заперечною динамікою (зі знижувальною результативністю), які можна і необхідно активізувати додатковими стимулюючими інвестуваннями;
- процеси середньої результативності з позитивною динамікою, для підвищення віддачі від яких необхідні як додаткові інвестування, так і вдосконалення організаційного та економічного механізмів їх реалізації;
- процеси із середньою, що знижується віддачею, для яких завжди існує ризик падіння їх результативності нижче критичного рівня;
- низько результативні процеси з позитивною динамікою, які вимагають постійної уваги менеджменту організації, розробки та реалізації спеціального

комплексу заходів, що виходять за рамки даного напрямку інвестицій у людський капітал;

– низько результативні процеси з негативною динамікою, що загрожують реалізації стратегічних і тактичних планів організації вже в теперішній момент.

Крім досягнутих результатів, якість будь-якого процесу характеризується також витратами на його реалізацію. Процеси високої якості відрізняються свого роду «позитивним ефектом зростання масштабу», тобто. зростання їх результатів випереджає зростання витрат. Найбільший інтерес у інвесторів, як правило, викликають ті процеси і заходи, які дають максимальну віддачу на рубль вкладених засобів (комірки 1, 2 та 3 матриці – рис. 1.14).

Оцінювання пріоритетності інвестицій у людські активи Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) полягає в тому, щоб виявити їх значимість для зацікавлених сторін у якості якої виступають сама організація як система, її підрозділи, окремі працівники, споживачі продукції та послуг організації, її ділові партнери та зовнішнє середовище у широкому розумінні (Економіка та суспільство).

Результати оцінки пріоритетності процесів інвестування в людський капітал по всьому критеріям можна звести у табл. 1, яка є умовним прикладом оцінки.

Процесам, що надають сильний вплив на фактори успіху організації і відповідно значним, надається 1 бал; процесам, що чинить вплив середнього ступеня, - 2 бали, слабке вплив – 3 бали.

Аналогічно, 1 бал присвоюється процесам, що мають високу значущість для зацікавлених сторін, 2 бали – процесам середньої значущості, 3 бала - процесам низької значущості.

Процесам, які мають високу якість (менше, ніж інші, потребують додаткових витратах на вдосконалення), надається значення 3 бали. Процесам, які характеризуються гарною і знижується якістю по результативності чи з ефективності, присвоєно значення 2, процесам із задовільним або недостатньою якістю - значення 1, іншим процесам - значення 0.

Таблиця 3.2 – Оцінювання пріоритетності інвестиційних процесів формування, розвитку та збереження людського капіталу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Інвестиційні процеси	Параметри оцінки				Пріоритетність реорганізації		Пріоритетність інвестування	
	Вплив на фактори успіху організації	Якість процесу		Значимість для зацікавлених сторін	Загальна оцінка*	Місце	Загальна оцінка**	Місце
		За результативності	За ефективністю					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Формування людського капіталу	2	1	1	1	5	1	3	2
2. Розвиток інтелектуальної складової людського капіталу в результаті навчання та підвищення кваліфікації персоналу	1	2	2	1	6	2	2	1
3. Збереження та розвиток фізичної та соціальної складових людського капіталу в результаті реалізації соціальних програм	3	2	1	2	8	3	5	3

\* сума оцінок у стовпцях 2, 3, 4 та 5

\*\* сума оцінок у стовпцях 2 та 5

Дані, наведені в стовпцях 6 та 7 табл. 3.2, показують, які процеси інвестування в людський капітал потребують реорганізації, та яку мають високу значимість, але недостатню керованість. Дані, наведені в стовпцях 8 і 9, відображають пріоритетність того чи іншого напрямку інвестицій в людський

капітал в залежно від значимості цих інвестицій для конкурентоспроможності організації і без урахування якості відповідного інвестиційного процесу.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє виділити з великої кількості різних варіантів інвестицій у людські активи дійсно важливі для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організації напрямки. Використання методичного підходу також дає можливість проводити діагностику та своєчасно удосконалювати процеси, спрямовані на реалізацію обраних інвестиційних пріоритетів, сприяючи зростанню ефективності інвестицій.

Відповідно до концепції життєвого циклу людського капіталу інвестиції організації в її людські активи не обмежуються витратами навчання персоналу, але включають також витрати на пошук, відбір, адаптацію, кар'єрне просування, мотивацію співробітників, охорону праці. Використання такого розширеного підходу дозволяє більш точно визначати величину інвестиційних витрат та вартість людського капіталу, ефективніше керувати процесами його накопичення на основі системного підходу, що об'єднує методологію менеджменту знань, управління людськими ресурсами та інвестиційного менеджменту.

### **3.3 Використання інструменту «SERVQUAL» для нарощення інноваційної активності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)**

Сфера послуг відноситься до найважливіших видів діяльності, пов'язаних з функціонуванням та розвитком усіх галузей економіки як країни загалом, так та окремо взятих регіонів, а також із задоволенням життєво важливих потреб людини. Світова практика свідчить, що питома вага доданої вартості в сфері послуг значно вища, ніж у промисловості та сільському господарстві. Тому прискорений розвиток сфери послуг виступає найважливішим фактором збільшення темпів зростання валового внутрішнього продукту.

Умови ринкової економіки, коли діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта підпорядкована закону максимального задоволення потреб потенційних і реальних споживачів, що диктують підвищені вимоги до стану та розвитку організацій сфери сервісу. Сучасні напрями вдосконалення функціонування таких організацій ґрунтуються на активному використанні в їх діяльності різного роду інновацій.

Основна частка інновацій використовується організаціями, по-перше, як засіб розв'язання виробничо-господарських, по-друге, як комерційних завдань. Інновації у цьому у разі виступають однією з форм дозволу протиріч між зростаючими потребами в нових продуктах і обмеженими можливостями виробничо-збутового процесу, які у свою чергу обумовлені застосовуваними технологіями, а також організаційно-економічними, інформаційними та ін. умовами здійснення виробничої та комерційної діяльності.

Перший напрям передбачає пошук ідеї інноваційної послуги та її розробку. Під «послугою-новинкою» прийнято розуміти:

- якісно абсолютно нову послугу;
- послугу, що має удосконалення по порівняно з представленими вже на ринку;
- послугу, якій властива ринкова новизна, та є досвід її реалізації на конкретном ринку і впроваджується в нову ринкову сферу.

Другий напрям ґрунтується на вимірі якості обслуговування клієнтів конкретної організації та розробці комплексу заходів щодо його підвищення. Дані заходи можуть стосуватися організаційних, технічних, економічних або соціально-психологічних аспектів діяльності підприємств сфери послуг.

Незважаючи на те, що підходи до підвищення якості продуктів однаково застосовуються до послуг, виявлення того, що саме слід покращити, передбачає оцінку ступеня задоволеності клієнта процесом обслуговування, а також результатами цього процесу.

Загальноприйнятий у світовій практиці підхід до виконання такого оцінювання полягає у вимірі розбіжностей між тим, чого очікують клієнти, та їх

оцінкою реально наданої послуги. Величина цієї розбіжності вказує, які саме поліпшення необхідно здійснити.

Вивчення спеціальної літератури з питання оцінювання якості послуги (обслуговування) дозволяє зробити висновок, що більшість авторів погоджуються, що найбільш ефективним, наочним і корисним в умовах сервісної організації є використання методичного підходу «SERVQUAL». Він був розроблений з метою подолання складності перекладу абстрактних міркувань про якість послуг у площину конкретних управлінських рішень щодо поліпшення якості обслуговування споживачів.

Використовуючи метод інтерв'ю для опитування споживачів послуг (у різних сферах сервісу), В.А. Зейтмал, А. Парашураман та Л. Л. Беррі оцінювали їх реакцію на якість обслуговування за десятьма критеріями. Опитування показало, що встановлені параметри вимірювання не є незалежними. В результаті їх накладання, дослідники звели їх до п'яти:

- відчутності (прояву фізичних властивостей засобів обслуговування, персоналу, зв'язків);
- надійності (здатністю виконувати обіцяне клієнтам);
- чуйності (відкритості та комунікабельності) до клієнтів;
- гарантованості (знання, навичок та здібності до щирого та довірливого обслуговування клієнтів);
- емпатії (розуміння клієнта та його індивідуальних запитів).

На підставі цього автори розробили модель якості сервісу, відому як модель «розбіжностей» (рис. 3.15).

Дана модель дає загальне уявлення про якість послуги на основі відмінностей між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримали. Для виміру розбіжностей для послуг Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) авторами була розроблена анкета з 22 питань, названа «SERVQUAL».

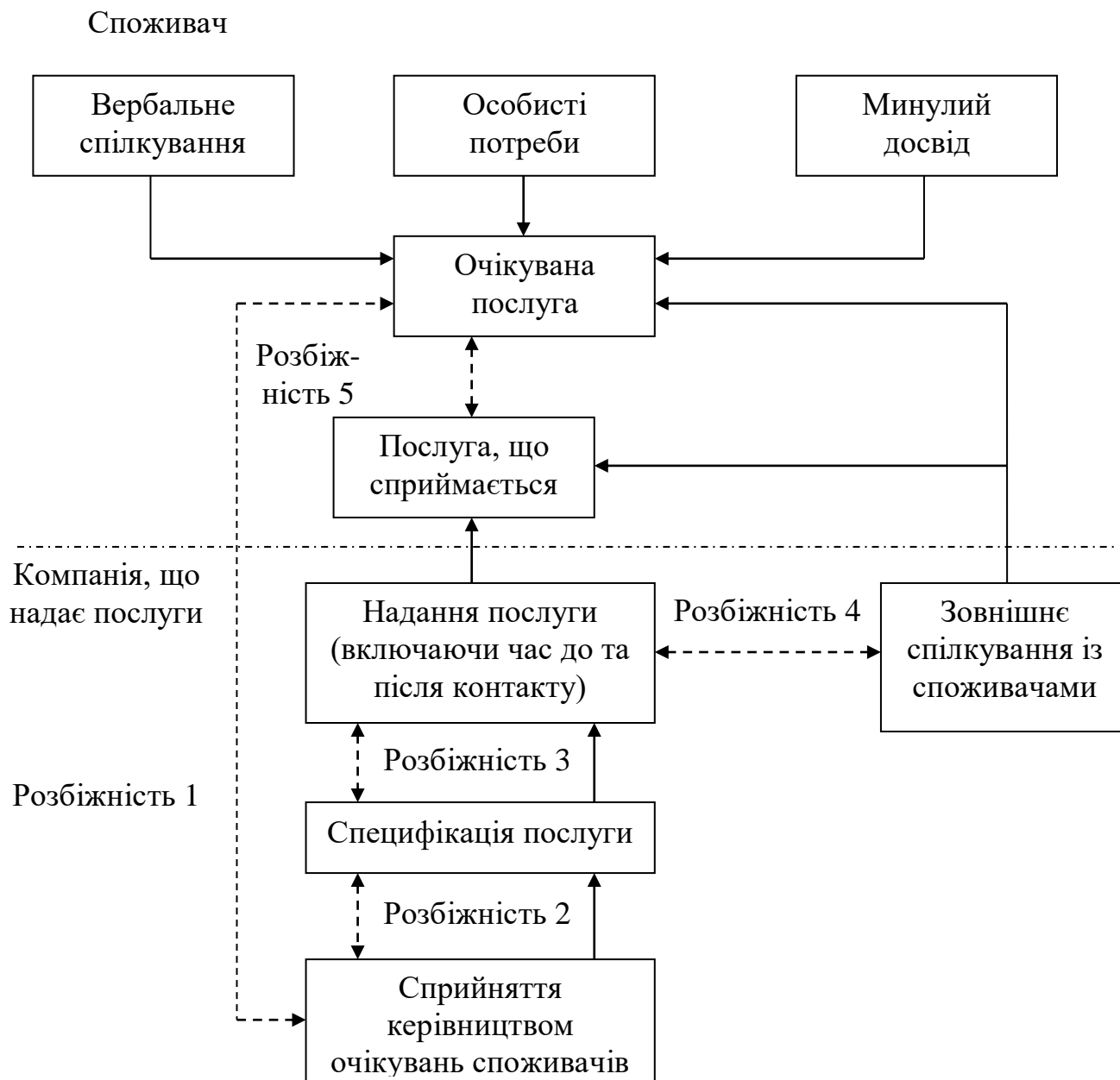


Рисунок 3.15 – Модель якості послуги Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

При докладному розгляді представленої моделі можна зробити висновок про те, що її використання найбільш точно підходить для підвищення інноваційної активності підприємств сфери обслуговування. При проведенні аналізу якості обслуговування це обумовлено отриманням можливостей:

- придбати цілісне уявлення про очікуваннях існуючих клієнтів щодо взаємодії з сервісними службовцями;

- виділити пріоритетні для клієнта параметри оцінки роботи сервісної служби;
- оцінити фактичний рівень сприйняття клієнтами роботи сервісної служби та виявити «дефіцит» задоволеності клієнтів;
- ідентифікувати «розриви» в діяльності клієнтської служби, що зумовлюють виявлені недоліки;
- визначити напрями підвищення ефективності діяльності сервісних службовців з враховуючи очікування та переваги клієнтів.

Виявлення цих можливостей дозволяє розробляти обґрунтовану інноваційну політику Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), що працює у сфері продажу та часткового виготовлення окремих елементів інтер'єру, яка може ґрунтуватися як на пошуку ідеї та розробці «послуг-новинок», так і на вдосконаленні методів надання вже освоєних видів послуг.

Практичну реалізацію та ефективність використання інструменту «SERVQUAL» для визначення пріоритетних нових напрямів діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) представимо на прикладі підприємства.

Питання анкети, розроблені авторами моделі «SERVQUAL», необхідно адаптувати до умов і специфічних особливостей діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). Це може бути покладено в основу розробки опитувальної анкети для клієнтів підприємства. Так, для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) питання цієї анкети можуть мати вигляд, представлений в табл. 3..

Заповнення представленої анкети має здійснюватися клієнтами Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) в зручний для них час перебування в салоні. Це може бути час, протягом якого оформляються контракт. Саме в цей період споживач має можливість оцінити якість його обслуговування та обслуговування автомобіля в повному обсязі.

Респондентом заповнюються дві графи анкети – рейтинг очікування та рейтинг сприйняття. Рейтинг розбіжності розраховується аналітиками підприємства.

Таблиця 3.3 – Анкета для оцінювання якості обслуговування клієнтів

## Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Критерії якості	Рейтинг очікування	Рейтинг сприйняття	Розбіжність
1. Клієнтська служба Салону має бути оснащена сучасною оргтехнікою, а виробничі приміщення сучасним обладнанням			
2. Інтер'єри приміщень Салону повинні відповідати корпоративному стилю та знаходитися у відмінному стані			
3. Працівники повинні бути охайними, акуратно одягнені та приємно виглядати			
4. Інформаційні матеріали про Салон повинні містити повні відомості про види та умови, що надаються послуг та повинні бути добре оформленими			
<b>МАТЕРІАЛЬНІСТЬ</b>			
5. Салоном мають виконуватися обіцянки виконати роботу до призначеного часу			
6. У разі виникнення у клієнта проблемної ситуації, Салон має спробувати її вирішити			
7. У Салона має бути надійна репутація у професійному середовищі			
8. Роботи повинні виконуватись Салоном у повному обсязі та відповідно до узгодженого графіку			
9. Салон має намагатися уникати помилок під час виконання робіт			
<b>НАДІЙНІСТЬ</b>			
10. Персонал Салону повинен бути пунктуальними та дисциплінованими			
11. Персонал Салону має здійснювати взаємодію з клієнтами швидко та оперативно			
12. Персонал Салону має допомагати клієнтам з вирішенням їх проблем			
13. Персонал Салону має бути коомпетентним у питаннях технології виконання обслуговуючих та ремонтних робіт			
<b>ЧУЙНІСТЬ</b>			
14. Між клієнтами та сервісними службовцями має існувати атмосфера довіри та взаєморозуміння			
15. У відносинах з Салоном клієнти повинні мати відчуття безпеки за себе та за свій товар			
16. Сервісні службовці Салону повинні бути гранично ввічливими з клієнтами			
17. Керівництво Салону має надавати всіляку підтримку сервісним службовцям для ефективного обслуговування клієнтів			
<b>ПЕРЕКОНЛИВІСТЬ</b>			
18. До кожного клієнта має проявлятися індивідуальний підхід			
19. Персонал Салону повинен брати особисту участь у вирішенні проблем клієнтів			
20. Персонал Салону повинен заздалегідь знати найактуальніші проблеми клієнтів			
21. Персонал Салону повинен під час взаємодії орієнтуватися на актуальні проблеми клієнтів			
22. Режим роботи персоналу Салону має бути зручним для клієнтів			
<b>ЕМПАТІЯ (СПІВПЕРЕЖИВАННЯ)</b>			
<b>УЗАГАЛЬНЕНИЙ КОЕФІЦІЄНТ ЯКОСТІ</b>			

Заключним етапом дослідження має стати інтерв'ювання керівників вищого та середнього рівнів управління Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) з метою виявлення їх поінформованості щодо очікуваних і реально одержуваних параметрів обслуговування. Таке опитування доцільно зробити з питань анкети для клієнтів вищої сумісності одержуваних результатів.

Практика показується, що на успішно діючих підприємствах очікувані оцінки якості обслуговування споживачів респондентами-керівниками є більш високими, тобто жорсткішими. А фактичний стан оцінюється керівниками на нижчі бали, ніж з боку респондентів-споживачів. Це говорить про те, що менеджмент підприємства цілком усвідомлює правильність вимог споживачів до якості обслуговування, розуміє, що ситуація далека від ідеальної і вимагає кардинальної зміни з метою вдосконалення діяльності підприємства.

В результаті проведення подібного дослідження з'являється можливість розробки пріоритетних нових напрямів розвитку Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

З використанням практичного прикладу можна проілюструвати ефективність описаного вище підходу до розробки напрямків інноваційної діяльності на основі використання інструменту «SERVQUAL».

Результати оцінювання якості надання послуг в Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), отримані в результаті опитування клієнтів та менеджменту підприємства свідчать, що оцінки клієнтів та керівників щодо якості обслуговування споживачів для підприємства мають серйозну розбіжність за окремими питанням.

У табл. 3.4 представлені дані, що відображають реальну оцінку забезпечених персоналу умов, виходячи з того, що в ідеальному стані кожен з критеріїв повинен відповідати 5 балам.

Практика проведення подібних досліджень показує, що оцінки за п'ятим критерієм традиційно є найнижчими з всіх рейтингових оцінок.

Таким чином, на основі проведеного дослідження якості обслуговування споживачів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

можна сформулювати пріоритетні напрямки інноваційної діяльності. Серед них доцільно виділити:

- пліпшення наочності та змістовності інформаційних матеріалів;
- підвищення оперативності обслуговування клієнтів на основі впровадження нових виробничо-інформаційних технологій.
- впровадження нових методів мотивації персоналу.
- підвищення технологічної кваліфікації сервісних службовців.
- оптимізація термінів та обсягу виконання робіт з метою покращення ділової репутації Салону.
- розвиток ініціативи та творчого підходу в роботі сервісних службовців.

Таблиця 3.5 – Оцінювання умов роботи Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), у балах

Критерій оцінювання	Рейтинг
1 Робочі місця персоналу Салону оснащені сучасною оргтехнікою	4,4
2 Режим роботи Салону зручний для персоналу	4,5
3 Технічне оснащення та матеріальні умови робочого місця персоналу Салону дозволяють ефективно обслуговувати клієнтів	3,9
4 Керівництво Салону допомагає сервісним службовцям у вирішенні проблемних ситуацій з клієнтами	3,7
5 Рівень заробітної плати персоналу Салону цілком достатній	2,8
6 У трудовому колективі склалася сприятлива соціально-психологічна атмосфера	4,4
7 Керівництво підприємства заохочує ініціативу та творчість у роботі	3,7
8 Керівництво підприємства бере до уваги побажання сервісних службовців щодо покращення роботи з клієнтами	3,9
<b>СЕРЕДНІЙ БАЛ</b>	<b>4,0</b>

Для кожного з зазначених напрямів необхідно використовувати відповідні їм технологічні, організаційні, інформаційні та ін. нововведення. Тільки в комплексному поєднанні вони дозволять Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) функціонувати на новому якісному, конкурентоспроможному рівні обслуговування клієнтів.

### Висновки до розділу 3

Запропоновано методичний підхід для визначення оптимального рівня креативності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), введені нові показники креативності підприємства, системизовані методи креативного менеджменту, без яких побудова інноваційної економіки є досить проблематичною.

Креативним потенціалом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є здатністю до прийняття та реалізації креативних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей та створення нових конкурентних переваг. Запровадження креативного підходу вплине на зміну технології прийняття рішень у Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та мислення його керівників.

Сформовано методичний підхід, що дозволяє виділити з великої кількості різних варіантів інвестицій у людські активи дійсно важливі для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організації напрямки. Використання методичного підходу також дає можливість проводити діагностику та своєчасно удосконалювати процеси, спрямовані на реалізацію обраних інвестиційних пріоритетів, сприяючи зростанню ефективності інвестицій.

Відповідно до концепції життєвого циклу людського капіталу інвестиції організації в її людські активи не обмежуються витратами навчання персоналу, але включають також витрати на пошук, відбір, адаптацію, кар'єрне просування, мотивацію співробітників, охорону праці. Використання такого розширеного підходу дозволяє більш точно визначати величину інвестиційних витрат та вартість людського капіталу, ефективніше керувати процесами його накопичення на основі системного підходу, що об'єднує методологію менеджменту знань, управління людськими ресурсами та інвестиційного менеджменту.

Результати оцінювання якості надання послуг в Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), що здійснювалося з

використанням інструменту «SERVQUAL», отримані в результаті опитування клієнтів та менеджменту підприємства свідчать, що оцінки клієнтів та керівників щодо якості обслуговування споживачів для підприємства мають серйозну розбіжність за окремими питанням.

На основі проведеного дослідження якості обслуговування споживачів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) можна сформулювати пріоритетні напрями інноваційної діяльності. Серед них доцільно виділити: пліпшення наочності та змістовності інформаційних матеріалів; підвищення оперативності обслуговування клієнтів на основі впровадження нових виробничо-інформаційних технологій; впровадження нових методів мотивації персоналу; підвищення технологічної кваліфікації сервісних службовців; оптимізація термінів та обсягу виконання робіт з метою покращення ділової репутації Салону; розвиток ініціативи та творчого підходу в роботі сервісних службовців.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що успіх економічного розвитку підприємства у значній мірі залежить від впровадження в діяльність нововведень, які формують конкурентні переваги організації. Впровадження системи креативного менеджменту в організації дає можливість підвищити ефективність її діяльності, а використання інструменту креативного менеджменту дозволяє керівникам оперативно вирішувати виникаючі проблеми і творчо підходити до управління бізнес-процесами

З'ясовано, що креативні індустрії є важливими рушіями економічних та соціальних інновацій в економіці усіх розвинених країн, адже підтримують інновації в багатьох інших секторах через надання креативних ідей для нових продуктів, креативних товарів та послуг, що використовуються у виробничих процесах, маркетингової підтримки інноваційних продуктів тощо. З огляду на це актуальним стає активізація розвитку креативних індустрій, через інтенсифікацію функціонування креативної економіки, а також впровадження креативного менеджменту на підприємствах та організаціях нашої держави

Обґрунтовно, що креативний менеджмент слід розглядати комплексно, з точки зору різних підходів одночасно: як науку та мистецтво управління креативною діяльністю, як вид діяльності та процес прийняття креативних рішень, як інструментарій задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства, як засіб адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища

Розглянуто креативний менеджмент, як компоненту системи управління підприємством, ідентифіковано та обґрунтовано принципи формування системи креативного менеджменту.

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) є малим торговельним підприємством, що спеціалізується на продажу шпалер

Аналітичний огляд основних техніко-економічних показників діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) засвідчили,

що найбільш успішно Салон функціонував у 2018-2019 роках. Чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2018-2020 років скоротився майже на 17 %. Середньооблікова чисельність персоналу за три роки збільшилася на 8 людей. Суттєвого скорочення зазнала продуктивність праці персоналу підприємства, його рентабельність та фондоозброєність.

Коефіцієнт загальної ліквідності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) значно вище нормативного значення, однак, існує негативна тенденція, адже зростання цього показника у 2014 році склало 17 %, 2019-го – 367 %, 2020-го – ситуація погіршилася на 79 %.

Коефіцієнт маневреності власних коштів коливався для ФОП Толстигіна І. Л. від мінус 0,94 до 0,97 протягом 2018–2020 років і постійно збільшувався, що є досить позитивним та підтверджує попередні наші висновки про високу мобільність власних коштів цього суб'єкта господарювання.

Ефективність управління та організації маркетингової діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2018–2020 років була не досить високою, адже витрати на збут підприємства зростали на 2 % щорічно, однак, це не принесло очікуваного результату, оскільки дохід підприємства, а відповідно, й прибуток скорочувалися. Крім того, погіршувалися інші результативні показники (продуктивність, фондовіддача, рентабельність).

Таким чином, враховуючи усі загрози та можливості Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», представлені у вигляді SWOT-матриці, а також особливості забезпечення ефективного управління маркетингом, досліджуване підприємство потребує реалізації комплексу заходів розвитку креативності менеджменту підприємства.

Запропоновано методичний підхід для визначення оптимального рівня креативності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), введені нові показники креативності підприємства, системизовані методи креативного менеджменту, без яких побудова інноваційної економки є досить проблематичною.

Креативним потенціалом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) є здатністю до прийняття та реалізації креативних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей та створення нових конкурентних переваг. Запровадження креативного підходу вплине на зміну технології прийняття рішень у Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) та мислення його керівників.

Сформовано методичний підхід, що дозволяє виділити з великої кількості різних варіантів інвестицій у людські активи дійсно важливі для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організації напрямки. Використання методичного підходу також дає можливість проводити діагностику та своєчасно удосконалювати процеси, спрямовані на реалізацію обраних інвестиційних пріоритетів, сприяючи зростанню ефективності інвестицій.

Відповідно до концепції життєвого циклу людського капіталу інвестиції організації в її людські активи не обмежуються витратами навчання персоналу, але включають також витрати на пошук, відбір, адаптацію, кар'єрне просування, мотивацію співробітників, охорону праці. Використання такого розширеного підходу дозволяє більш точно визначати величину інвестиційних витрат та вартість людського капіталу, ефективніше керувати процесами його накопичення на основі системного підходу, що об'єднує методологію менеджменту знань, управління людськими ресурсами та інвестиційного менеджменту.

Результати оцінювання якості надання послуг в Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), що здійснювалося з використанням інструменту «SERVQUAL», отримані в результаті опитування клієнтів та менеджменту підприємства свідчать, що оцінки клієнтів та керівників щодо якості обслуговування споживачів для підприємства мають серйозну розбіжність за окремими питанням.

На основі проведеного дослідження якості обслуговування споживачів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) можна сформулювати пріоритетні напрями інноваційної діяльності. Серед них доцільно виділити: пліпшення наочності та змістовності інформаційних матеріалів;

підвищення оперативності обслуговування клієнтів на основі впровадження нових виробничо-інформаційних технологій; впровадження нових методів мотивації персоналу; підвищення технологічної кваліфікації сервісних службовців; оптимізація термінів та обсягу виконання робіт з метою покращення ділової репутації Салону; розвиток ініціативи та творчого підходу в роботі сервісних службовців.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Макаренко О. Г. Креативний менеджмент: навч. посібник / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарєв. – УЛГТУ, 2017. – 154с.
2. Варфоломєєв А. Г. Креативний менеджмент у практичній діяльності організації // Вісті ТулГУ. Економічні та юридичні науки. – 2020. – №2-1. – С. 153–159.
3. Ворошилова О. С. Креативний менеджмент // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2020. – № 5. [Електронний ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka./2020/05/11463>
4. Прохорова В. В. Сучасні проблеми менеджменту: підручник. – М.: Товариство з обмеженою відповідальністю «Видавничий Дім МИРАКЛЬ», 2017. – 352 с.
5. Божидарник Т. В. Креативний менеджмент: конспект лекцій для підготовки докторів філософії / Т.В. Божидарник, Н. М. Василько. – Луцьк: Луцький НТУ, 2018. – 188 с.
6. Коломиц О.М. Економіка знань – базис для розвитку інноваційної економіки // Представницька влада – XXI століття: законодавство, коментарі, проблеми. – 2017. – № 2-3 (153-154). – С. 55-58.
7. Коломиц О.М. Механізми реалізації інновацій у соціально-економічних системах: монографія. – К: КубДТУ, 2020. – 211 с.
9. Шелест Є.О. Формування та розвиток креативного менеджменту в системі корпоративної архітектури організації // Збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції «Проблематика та інноваційна парадигма розвитку економіки, бізнесу та HR-інжинірингу», 11-12 листопада 2021 року, 2021. – С. 312–316.
10. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>

11. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві / Т. Божидарнік, Н. Василик // Економіст. – 2019. – № 3. – С. 37-39.
12. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 498 с.
13. Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Вартанова, І.В. Шестер. – Режим доступу: [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=18](http://stvua.com/?wpfb_dl=18).
14. Журавльов В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 1) / В.А. Журавльов // Креативная экономика. – 2008. – №4.– С. 3-8.
15. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД –Університетська книга, 2010. – 334 с.
16. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Електронний ресурс] / К. Кирсанов. – Режим доступу: <http://www.ovsem.com>.
17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 26.
18. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
19. Кузьмін О.Є. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / Кузьмін О.Є., Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 159-167.
20. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364.
21. Підкамінний І.М. Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / І.М. Підкамінний, О.В. Самокиш. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkaminnyi%20I.M.\\_Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkaminnyi%20I.M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf).

22. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – №2(3).– С. 67-72. – Режим доступу до журн.:<http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
23. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник / І.І. Свидрук. – К. Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
24. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О. М. Хотяшева. – 2-е. изд. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.
25. Синьова Н.Л. Креативний менеджмент: навчальний посібник. – Н: ВДПУ, 2010. – 192 с.
26. Синьова Н. Л. Принципи креативного менеджменту// Інноваційні технології управління. – Збірник праць науково-практичної конференції (12 листопада 2018 р.): Н. – 2018. – С. 33–35.
27. Синьова Н. Л. Управління системою креативного менеджменту (менеджменту творчості персоналу) як фактор формування конкурентних переваг інноваційної організації Інтернет-журнал «Наукознавство», 2018 № 5 (24) [Електронний ресурс] – Наукознавство, 2018. – Режим доступу: [http://naukovedeni.ru/sbornik 5\(24\)/pdf](http://naukovedeni.ru/sbornik 5(24)/pdf)
28. Сучасний менеджер: формування, становлення, розвиток: монографія // Крупиця В.В, Яшкова Є.В., Синьова Н.Л., Сибірякова Л.В., Хозерова Т.П. – Н.: ВДПУ, 2011. – 332 с.
29. Art de Vivre [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artdevivre.in.ua/>

## ДОДАТКИ

**Anti-Plagiarism v-15.257**

Максимальное совпадение с одним документом 10.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибка в документах: 15%

ID: 100625 Название: Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2021-12-23 Авторы: Пілішєк Юрій Олександрович Руководители: Шелест С. О. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	103474	744	13607 (13%)	137 (18%)

## Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
44286	Название: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький) Добавлено в БД: 2018-01-15 Авторы: О. О Коваль Руководители: С. О Шелест Консультанты: Оponentы:	10134 (10.0%)	99 (13.0%)

**UNICHECK**

Имя пользователя: кафедра УПЕП Вишньовська, Самчук  
 Дата проверки: 23.12.2021 09:03:51 EET  
 Дата отчета: 23.12.2021 09:13:37 EET

ID проверки: 1009733242  
 Тип проверки: Doc vs Internet + Library  
 ID пользователя: 100308359

Название файла: Пілішак  
 Количество страниц: 86 · Количество слов: 15321 · Количество символов: 521854 · Размер файла: 1,24 MB · ID файла: 1009731844

### 15.5% Совпадения

Наибольшее совпадение: 3.26% с Интернет-источником (<https://uktsil.org/5-28415.html>)

- 13.7% Источники из Интернета 244 Страница 81
- 2.21% Источники из Библиотеки 102 Страница 50

### 0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

### 0% Исключений

Нет исключенных источников

### Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

- Зачеркнутые символы 11

(роботи)

за спеціальністю Економіка

на тему: "Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Голстигін І.Л., м. Хмельницький)"

Дипломний проект (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагиат додається.

Керівник НЦ ЗДО *[Signature]* Мазур М.П.

Довідка успішності

Студент Пілішек Юрій Олександрович за період навчання у НЦ ЗДО з 2020 року по 2022 рік повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за:

національною шкалою:  
«відмінно» - 13,3% «добре» - 46,7% «задовільно» - 40,0%  
шкалою ECTS: A 13,3% ; B 33,3% ; C 13,3% ; D 40,0% ; E 0,0% .

Диспетчер НЦ ЗДО *[Signature]* Ночка Жанна Казимирівна

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

*Студент(ка) Пілішек Ю.О. надав(ла) повноцінну роботу на адекватну кількість сторінок, системно представив(ла) інформацію в роботі над високим рівнем розуміння теми роботи, виявив(ла) креативні ідеї, які можна використати в ФОП Голстигін І.Л. Оцінюється за цією шкалою: «відмінно» - 13,3%, «добре» - 46,7%, «задовільно» - 40,0%. Робота виконана на високому рівні.*

Керівник дипломного проекту (роботи) *[Signature]* Шенет Г.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

" " 20 року

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломний проект (робота) розглянуто (а). Студент (ка) Пілішек Юрій Олександрович

допускається до захисту даного (ї) проекту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри *[Signature]* управління проєктами і соціологією праці  
(підпис) (назва)  
Ведерников М.Д.  
(прізвище та ініціали)

" " 2021 року

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Цілірек Юрій Олександрович

Тема дипломної роботи: «Розвиток системи креативного менеджменту підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький)»

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень:    ; кількість сторінок записки:    87   

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методичні основи розвитку системи креативного менеджменту підприємства. 2. Аналіз економічних показників діяльності ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький та системи управління підприємством. 3. Запровадження комплексу заходів з розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький.
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи розвитку системи креативного менеджменту підприємства. У другому розділі проаналізовано економічні показники діяльності ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький, а також систему управління підприємством. У третьому розділі окреслено заходи щодо розвитку системи креативного менеджменту ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький.
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробленої моделі визначення оптимального рівня креативності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)
5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблицно-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні виклади автора.

7. Відгук про проекту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

*Діброва Олександр Євгенович, заступник мар. Юрисконсульт  
Хмельницький національний університет*

02 . 12 2021 року

Підпис