

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

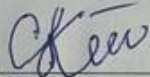
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

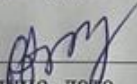
КВБІНЕ. 023272.01.09.00

Виконав:  
студент 2 курсу  
групи БІНЕМ-23-1

  
Підпис, дата

Олександр КАЧУР

Керівник  
к.е.н., доцент

  
Підпис, дата

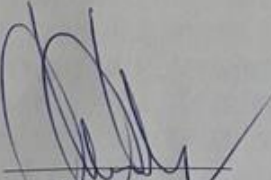
Євгенія ШЕЛЕСТ

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент

  
Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-  
економіці  
д.е.н., професор

  
Підпис, дата

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 чрудня 2024 р.

Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_  
 Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка \_\_\_\_\_  
 Освітня програма \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці \_\_\_\_\_

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

26 серпня 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Качур Олександр Афанасійович

1. Тема роботи: «Розвиток персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)».

Керівник роботи Шелест Є. О., канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60 .

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань забезпечення конкурентоспроможності персоналу та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища організації. 2. Аналіз розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища організації ФОП Толстигін І.Л. 3. Напрями розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації на прикладі ФОП Толстигін І.Л.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Підходи до визначення наукової сутності поняття «робоче середовище організації». 2. Підходи до визначення наукової сутності поняття «креативне робоче середовище організації». 3. Елементи формування креативної корпоративної культури. 4. Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.). 5. Основні техніко-економічні показники діяльності Салону

домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 6. Динаміка чистоти доходу та чисельності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 7. Система управління розвитком персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 8. Комплексна система оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.). 9. Комплексна система з врахуванням використання відповідних показників оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.).

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

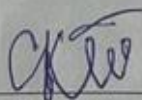
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

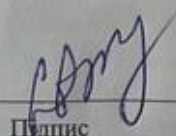
Студент



Підпис

Олександр КАЧУР

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис

Євгенія ШЕЛЕСТ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Розвиток персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Качур О.А.

Керівник Шелест Є.О., к.е.н., доц.

Обсяг – 78 с., 10 рис., 9 табл., 3 додатки, 32 джерела.

Ключові слова: розвиток персоналу, креативне робоче середовище, управління креативності, управління розвитком персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних підходів формування креативного робочого середовища організації.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності та стану розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м. Хмельницький.

У третьому розділі представлено основні напрями розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації на прикладі ФОП Толстигін І.Л., а саме: розроблено систему управління розвитком персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства; сформовано комплексну систему оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства; виконано апробацію комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства.

18. 12. 24

Дата

СКЕШ

Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	6
1 Теоретичні основи розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища організації.....	8
1.1 Робоче середовище організації: сутність, види та значення .	8
1.2 Креативне робоче середовище організації та його роль у забезпеченні розвитку персоналу .....	11
1.3 Стратегії та інструменти для заохочення креативності персоналу .....	18
Висновки до розділу 1.....	24
2 Аналіз розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища організації ФОП Толстигін І.Л.....	28
2.1 Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства .....	28
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	31
2.3 Система управління персоналом та його розвиток на основі створення креативного робочого середовища організації ....	39
Висновки до розділу 2.....	44
3 Напрями розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища організації на прикладі ФОП Толстигін І.Л.....	45
3.1 Розробка системи управління розвитком персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства	45
3.2 Формування комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства .....	48
3.3 Апробація комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства.....	55

3.4 Розробка та реалізація організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства.....	59
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки .....	71
Перелік джерел посилання.....	76
Додатки.....	79

## ВСТУП

В сучасному бізнес-середовищі, де високий рівень конкуренції та постійні зміни, створення креативного робочого середовища стає критично важливою складовою успішного розвитку персоналу організацій. Працівники, які працюють в такому середовищі, почувають себе більш мотивованими, залученими та задоволеними своєю роботою, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та творчості. Креативне робоче середовище стимулює інновації, сприяє розвитку нових ідей та підтримує колаборацію між співробітниками, що в свою чергу дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах. Такий підхід також привертає талановитих фахівців та забезпечує їхню лояльність, що є важливим фактором утримання ключового персоналу в організації.

Результати дослідження управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації представлено в наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців та практиків, серед них: Скібіцька Л.І., Лукашевич М.П., Haynes В.Р., Бала О.І., Мукан О.В., Amabile Т.М., Kramer S.J., Sawyer K., Bilton C., Cummings S., Новак В.О., Матвєєва Н.М., Amabile Т.М., Khaire M., Arden P., Gibb S. та інші. Водночас недостатньо розкриті особливості управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації на прикладі салону домашнього інтер'єру.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних основ управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації.

Основними завданнями виконання кваліфікаційної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретичні засади управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність, ефективність управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації;
- розробити практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації.

Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації.

Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були використано такі методи: філософського пізнання (використовувався для аналізу сутності понять «робоче середовище», «креативне робоче середовище», а також для визначення їхнього взаємозв'язку), узагальнення (застосовувався для систематизації теоретичних підходів до розвитку персоналу та створення креативного робочого середовища), порівняння (використовувалося при аналізі різних стратегій і інструментів заохочення креативності персоналу), систематизації (використовувався для структурування матеріалу, наприклад, під час розробки комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу), графічний (застосовувався для візуалізації даних, наприклад, у вигляді схем, діаграм і графіків для відображення техніко-економічних показників підприємства), статистичні (використовувалися при аналізі техніко-економічних показників діяльності підприємства, а також для оцінки ефективності запропонованих заходів), економіко-математичний (використовувався для обґрунтування рішень щодо розробки системи управління розвитком персоналу та оцінки результативності впроваджених заходів) тощо.

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

Результати досліджень, викладені в кваліфікаційній роботі, спрямовано на практичне вирішення проблем удосконалення системи управління розвитком персоналу через створення креативного робочого середовища організації.

За тематикою дослідження взято участь у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди та стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки (м. Хмельницький, 2024р.)».

Кваліфікаційна складається із вступу, трьох розділів, висновків. Зміст роботи викладений на 78 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 10 рисунків та 9 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ КРЕАТИВНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Робоче середовище організації: сутність, види та значення

Робоче середовище є невід'ємною частиною організації та відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності праці персоналу. Воно охоплює сукупність різноманітних чинників, які оточують працівників у процесі виконання ними своїх обов'язків та впливають на їхню продуктивність, задоволеність роботою та загальний добробут (таблиця 1.1, сформована на основі [1 – 20]).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення наукової сутності поняття «робоче середовище організації»

Науковець	Визначення поняття
Лукашевич М.П. [1]	Робоче середовище являє собою сукупність фізичних, психологічних та соціальних умов, у яких відбувається трудова діяльність працівників організації.
Скібіцька Л.І. [2]	Робоче середовище охоплює не лише матеріальні елементи, такі як обладнання, меблі та інфраструктура, але й нематеріальні аспекти, зокрема корпоративну культуру, стиль керівництва та міжособистісні відносини в колективі.
Haynes В.Р. [3]	Якісне робоче середовище позитивно впливає на продуктивність працівників. Автор виявив, що такі чинники, як ергономіка робочого місця, освітлення, температура повітря, акустика та дизайн приміщень, можуть значно покращити або погіршити концентрацію уваги, творчі здібності та загальну ефективність працівників.
Колот А.М. [4]	розглядає робоче середовище як один із ключових чинників мотивації персоналу. Належним чином сформоване робоче середовище може стимулювати працівників до більш ефективної праці, підвищувати їхню задоволеність роботою та лояльність до організації.
Armstrong M. [5] та Banfield P., Kay R. [6]	Визнають важливість робочого середовища для успіху організації та наголошують, що сприятливе робоче середовище є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності праці, залученості та лояльності персоналу.

Згідно з Лукашевич М.П. [1], робоче середовище являє собою сукупність фізичних, психологічних та соціальних умов, у яких відбувається трудова діяльність працівників організації. Скібіцька Л.І. [2] додає, що робоче середовище охоплює не лише матеріальні елементи, такі як обладнання, меблі та інфраструктура, але й нематеріальні аспекти, зокрема корпоративну культуру, стиль керівництва та міжособистісні відносини в колективі.

Значення робочого середовища для організації важко переоцінити. Належним чином сформоване робоче середовище може стати потужним інструментом підвищення продуктивності праці, залучення та утримання талановитих фахівців, а також посилення лояльності та залученості персоналу.

Haynes В.Р. [3] у своєму дослідженні підтверджує, що якісне робоче середовище позитивно впливає на продуктивність працівників. Автор виявив, що такі чинники, як ергономіка робочого місця, освітлення, температура повітря, акустика та дизайн приміщень, можуть значно покращити або погіршити концентрацію уваги, творчі здібності та загальну ефективність працівників.

Deskmag [7] у своєму глобальному опитуванні співробітників коворкінг-просторів виявив, що комфортне та креативне робоче середовище є одним із ключових факторів, що сприяють задоволеності робочим місцем та мотивації персоналу. Респонденти високо оцінили такі аспекти, як гнучкість робочого графіку, можливості для співпраці та обміну ідеями, а також позитивну атмосферу в колективі.

Робоче середовище організації можна класифікувати за різними критеріями. Скібіцька Л.І. [2] виділяє такі види робочого середовища:

Фізичне середовище: включає матеріальні елементи, такі як обладнання, меблі, інфраструктура, освітлення, температура, шум тощо.

Психологічне середовище: охоплює психологічні фактори, такі як атмосфера в колективі, стиль керівництва, ставлення до працівників, рівень стресу та емоційного навантаження.

Соціальне середовище: стосується соціальних аспектів, таких як взаємовідносини в колективі, корпоративна культура, цінності організації, можливості для професійного та особистісного розвитку.

Лукашевич М.П. [1] також розрізняє внутрішнє та зовнішнє робоче середовище організації. Внутрішнє робоче середовище охоплює фактори всередині організації, такі як культура, структура, процеси та персонал. Зовнішнє середовище включає чинники, що знаходяться поза межами організації, наприклад, ринок праці, законодавство, економічну та політичну ситуацію.

Формування сприятливого робочого середовища є важливим завданням для керівництва організації та відділу управління персоналом. Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [8] наголошують на необхідності комплексного підходу до створення робочого середовища, що включає забезпечення належних фізичних умов праці, формування корпоративної культури, розвиток командного духу та атмосфери взаєморозуміння в колективі.

Данюк В.М. та Петюх В.М. [9] підкреслюють, що ефективне робоче середовище повинно відповідати потребам та очікуванням персоналу. Воно має бути безпечним, комфортним, сприяти професійному розвитку та особистісному зростанню працівників, а також забезпечувати гармонійний баланс між роботою та особистим життям.

Колот А.М. [4] розглядає робоче середовище як один із ключових чинників мотивації персоналу. Належним чином сформоване робоче середовище може стимулювати працівників до більш ефективної праці, підвищувати їхню задоволеність роботою та лояльність до організації.

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [10] наголошують на важливості постійного моніторингу та вдосконалення робочого середовища. Вони рекомендують регулярно опитувати працівників, аналізувати показники продуктивності та задоволеності персоналу, а також вивчати передовий досвід інших організацій з метою впровадження кращих практик у сфері формування сприятливого робочого середовища.

Сладкевич В.П. [11] підкреслює, що створення якісного робочого середовища є інвестицією в майбутнє організації. Воно дозволяє залучати та утримувати талановитих фахівців, підвищувати їхню мотивацію та продуктивність праці, а також формувати позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця.

Міжнародні експерти, такі як Armstrong M. [5] та Banfield P., Kay R. [6], також визнають важливість робочого середовища для успіху організації. Вони наголошують, що сприятливе робоче середовище є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності праці, залученості та лояльності персоналу.

Отже, робоче середовище організації відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності персоналу та досягненні цілей компанії. Воно охоплює як фізичні, так і психологічні та соціальні аспекти, що оточують працівників у процесі виконання ними своїх обов'язків. Належним чином сформоване робоче середовище сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості та лояльності персоналу, а також покращує імідж організації як привабливого роботодавця.

## **1.2 Креативне робоче середовище організації та його роль у забезпеченні розвитку персоналу**

У сучасному швидкозмінному та конкурентному діловому середовищі креативність стає одним із ключових факторів успіху організацій. Здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку компанії. У зв'язку з цим формування креативного робочого середовища (таблиця 1.2) набуває все більшого значення для організацій, які прагнуть розкривати творчий потенціал своїх працівників та сприяти їхньому професійному та особистісному розвитку.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення наукової сутності поняття «креативне робоче середовище організації»

Науковець	Визначення поняття
Бала О.І. та Муқан О.В. [12]	Визначають креативне робоче середовище, як сукупність умов, що сприяють генеруванню нових ідей, заохочують нестандартне мислення та експериментування, а також забезпечують можливості для реалізації творчого потенціалу працівників.
Amabile T.M. та Kramer S.J. [13]	Підкреслюють роль креативного робочого середовища у забезпеченні залученості та задоволеності персоналу. Вони довели, що працівники, які мають можливість творчо підходити до вирішення завдань та отримувати визнання своїх досягнень, демонструють вищий рівень мотивації, ентузіазму та продуктивності праці.
Sawyer K. [14]	Розглядає креативне робоче середовище як передумову для інтеграції креативності, інновацій та підприємництва в організації.
Bilton C. та Cummings S. [15]	Наголошують на важливості стратегічного підходу до формування креативного робочого середовища та рекомендують організаціям визначати чіткі цілі та завдання щодо заохочення креативності
Arden P. [16]	Стверджує, що належним чином сформоване креативне робоче середовище може стати потужним мотиваційним фактором, який заохочуватиме персонал до генерування нових ідей та пошуку інноваційних рішень.
Gibb S. [17]	Розглядає креативне робоче середовище як важливий елемент управління дизайном та інноваціями в організації.

Бала О.І. та Муқан О.В. [12] визначають креативне робоче середовище як сукупність умов, що сприяють генеруванню нових ідей, заохочують нестандартне мислення та експериментування, а також забезпечують можливості для реалізації творчого потенціалу працівників. Автори наголошують, що створення такого середовища є важливим завданням креативного менеджменту, який передбачає стратегічне управління процесами генерування, відбору та впровадження інновацій в організації.

Amabile T.M. та Kramer S.J. [13] у своєму дослідженні «The Progress Principle» підкреслюють роль креативного робочого середовища у забезпеченні залученості та задоволеності персоналу. Вони довели, що працівники, які мають можливість творчо підходити до вирішення завдань та отримувати визнання

своїх досягнень, демонструють вищий рівень мотивації, ентузіазму та продуктивності праці.

Sawyer K. [14] розглядає креативне робоче середовище як передумову для інтеграції креативності, інновацій та підприємництва в організації. Автор стверджує, що компанії, які заохочують творчість своїх працівників, мають більші шанси на успіх у впровадженні інноваційних рішень та розробці нових продуктів або послуг.

Bilton C. та Cummings S. [15] наголошують на важливості стратегічного підходу до формування креативного робочого середовища. Вони рекомендують організаціям визначати чіткі цілі та завдання щодо заохочення креативності, розробляти відповідні інструменти та процеси, а також створювати культуру, яка цінує нестандартне мислення та експериментування.

Новак В.О. та Матвєєва Н.М. [18] зазначають, що креативне робоче середовище відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку персоналу. Воно стимулює працівників до постійного навчання, обміну знаннями та досвідом, а також заохочує їх до генерування нових ідей та пошуку інноваційних рішень. Автори підкреслюють, що розвиток креативності персоналу є інвестицією в майбутнє організації, оскільки він підвищує її здатність до адаптації та конкурентоспроможність на ринку.

Амблер Т. [19] розглядає креативність як важливий чинник у маркетингу та інноваціях. Автор стверджує, що компанії, які заохочують креативність своїх працівників, мають більше шансів створювати успішні маркетингові стратегії та впроваджувати інноваційні продукти або послуги, що відповідають потребам споживачів.

Amabile T.M. та Khaire M. [20] у своїй статті «Creativity and the Role of the Leader» наголошують на ролі лідерства у формуванні креативного робочого середовища. Вони зазначають, що керівники повинні заохочувати та підтримувати креативність своїх підлеглих, створювати умови для їхнього професійного та особистісного зростання, а також забезпечувати належні ресурси та можливості для реалізації творчого потенціалу персоналу.

Arden P. [16] у своїй роботі «Motivation and Creativity in the Workplace» досліджує взаємозв'язок між мотивацією працівників та їхньою креативністю. Автор стверджує, що належним чином сформоване креативне робоче середовище може стати потужним мотиваційним фактором, який заохочуватиме персонал до генерування нових ідей та пошуку інноваційних рішень.

Gibb S. [17] розглядає креативне робоче середовище як важливий елемент управління дизайном та інноваціями в організації. Автор наголошує на необхідності стратегічного підходу до формування такого середовища, що включає розробку відповідних процесів, інструментів та практик, а також залучення персоналу до процесів творчості та інновацій.

Скібіцька Л.І. [2] підкреслює, що створення креативного робочого середовища є важливим завданням для керівників та менеджерів організації. Автор рекомендує заохочувати відкритий обмін ідеями, культивувати атмосферу взаємоповаги та довіри, а також надавати працівникам достатню свободу дій для реалізації їхнього творчого потенціалу.

Лукашевич М.П. [1] зазначає, що формування креативного робочого середовища повинно бути невід'ємною частиною стратегії управління персоналом організації. Автор наголошує на важливості розробки відповідних політик та процедур, які сприятимуть розвитку креативності персоналу, а також інтеграції цих заходів у загальну систему управління людськими ресурсами.

Deskmag [7] у своєму глобальному опитуванні співробітників коворкінг-просторів виявив, що креативне робоче середовище є одним із ключових факторів, що сприяють задоволеності робочим місцем та мотивації персоналу. Респонденти високо оцінили можливості для співпраці, обміну ідеями та генерування нових рішень, які надає креативне робоче середовище.

Haynes B.P. [3] у своєму дослідженні підтверджує, що якісне робоче середовище позитивно впливає на креативність працівників. Автор виявив, що такі чинники, як ергономіка робочого місця, освітлення, температура повітря, акустика та дизайн приміщень, можуть значно покращити або погіршити творчі здібності персоналу.

Варто зауважити, що в сучасному бізнес-середовищі, де інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності, креативність персоналу стає одним з найцінніших активів організації. Проте креативність не виникає у вакуумі – вона вимагає сприятливого середовища, яке заохочує творче мислення, експериментування та відкритість до нових ідей. Саме тому формування креативної корпоративної культури набуває вирішального значення для розвитку персоналу та стимулювання інноваційної діяльності в організації.

Креативна корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм та практик, які сприяють генеруванню нових ідей, критичному мисленню, творчому підходу до вирішення проблем та впровадженню інновацій в організації. Вона відображає ступінь, у якому організація підтримує та заохочує креативність своїх працівників, створюючи атмосферу, що стимулює їхню уяву, допитливість і прагнення до безперервного навчання та вдосконалення.

Формування креативної корпоративної культури вимагає комплексного підходу, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів (рисунок 1.1):

1. Лідерство та підтримка креативності з боку керівництва.

Керівники відіграють ключову роль у створенні креативної культури, демонструючи своїм прикладом та рішеннями цінність креативності та інновацій для організації. Вони повинні заохочувати експериментування, толерувати помилки, створювати атмосферу довіри та відкритості, а також надавати працівникам свободу дій та ресурси для реалізації їхніх творчих ідей [20; 10, с. 135-150].

2. Відкритість до нових ідей та різноманітності.

Креативна культура передбачає відкритість до нових ідей, незалежно від їхнього джерела. Організації повинні заохочувати різноманітність думок, досвіду та перспектив, створюючи середовище, в якому працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї та критично мислити. Різноманітність є запорукою більшої креативності, оскільки вона сприяє зіткненню різних точок зору та формуванню нових поєднань ідей [12, с. 95-110; 14, с. 125-145].

3. Співпраця та обмін знаннями.

Креативність рідко виникає в ізоляції – вона часто є результатом співпраці та обміну знаннями між різними групами та підрозділами організації. Креативна культура повинна заохочувати міжфункціональну взаємодію, створювати можливості для networking та знайомства з новими перспективами, а також пропагувати відкритий обмін знаннями між працівниками [1, с. 230-250; 18, с. 80-95].

#### 4. Автономія та свобода дій.

Креативність вимагає певної міри автономії та свободи дій для працівників. Надання їм можливості приймати рішення, експериментувати та керувати своїми проектами сприяє відчуттю відповідальності, залученості та мотивації, що, у свою чергу, стимулює креативність та інноваційність [13, с. 110-130; 16, с. 95-115].

#### 5. Готовність до ризиків та толерантність до невдач.

Креативні ідеї часто пов'язані з ризиками та невдачами. Креативна культура повинна заохочувати працівників до обґрунтованого ризику та експериментування, а також толерувати невдачі як невід'ємну частину творчого процесу. Замість покарання за помилки, організації повинні створити атмосферу, в якій невдачі розглядаються як можливості для навчання та вдосконалення [15, с. 165-180; 17, с. 205-225].

#### 6. Винагорода та визнання креативності.

Створення системи винагород і визнання, пов'язаної з креативністю та інноваціями, є важливим елементом креативної культури. Це може включати фінансові стимули, програми нагород, публічне визнання, можливості для просування та розвитку кар'єри. Така система показує, що організація цінує креативність і заохочує працівників до творчої діяльності [8, с. 220-240; 4, с. 195-215].

#### 7. Фізичне середовище, що стимулює креативність.

Фізичне оточення, в якому працюють люди, може мати значний вплив на їхню креативність. Креативна культура передбачає створення робочих просторів, які сприяють творчому мисленню та співпраці. Це може включати

відкриті простори для спілкування, зони для релаксації та відпочинку, творчі майстерні, доступ до природного освітлення та зелених зон [7; 3, с. 100-104].

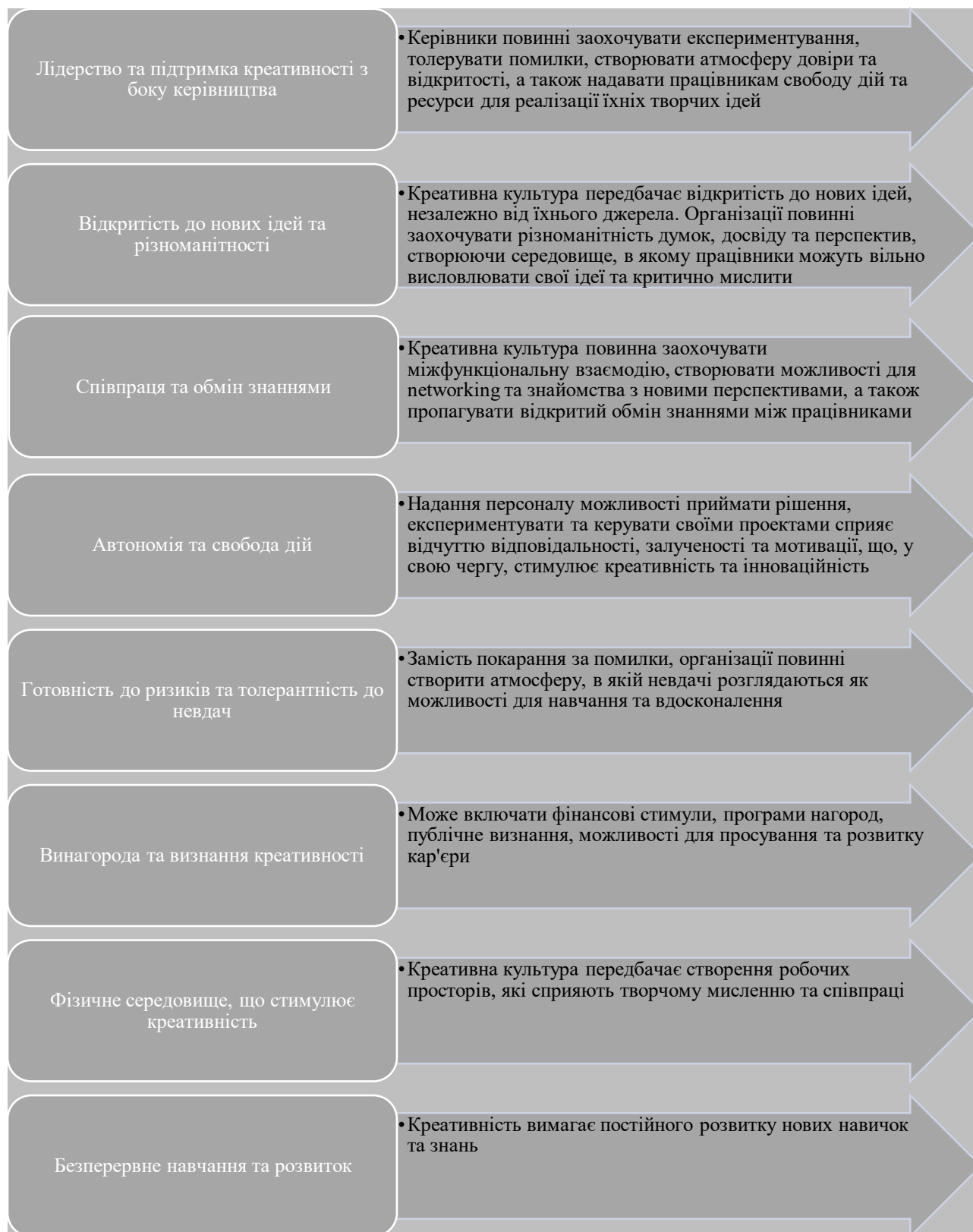


Рисунок 1.1 – Елементи формування креативної корпоративної культури

## 8. Безперервне навчання та розвиток.

Креативність вимагає постійного розвитку нових навичок та знань. Креативна культура повинна заохочувати безперервне навчання, надаючи працівникам можливості для професійного вдосконалення, відвідування тренінгів, семінарів та конференцій, а також обміну досвідом та знаннями з колегами [18, с. 105-125; 11, с. 310-335].

Створення креативної корпоративної культури відіграє ключову роль у заохоченні креативності та розвитку персоналу організації, адже активізує:

- стимулювання інноваційної активності: креативна культура створює середовище, яке мотивує працівників генерувати нові ідеї, експериментувати та шукати інноваційні рішення. Це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до мінливих ринкових умов;

- залучення та утримання талантів: працівники, зацікавлені у творчій роботі та саморозвитку, часто надають перевагу організаціям з креативною культурою. Така культура допомагає залучити та утримати талановитих фахівців, для яких можливість реалізувати свій творчий потенціал.

### **1.3 Стратегії та інструменти для заохочення креативності персоналу**

У сучасному діловому середовищі, яке характеризується постійними змінами та жорсткою конкуренцією, креативність персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку та конкурентоспроможності організації. Заохочення креативності персоналу є важливим завданням для менеджменту, оскільки воно сприяє генеруванню нових ідей, удосконаленню продуктів та послуг, а також підвищенню ефективності бізнес-процесів. У цьому параграфі ми розглянемо різноманітні стратегії та інструменти, які можуть бути використані для стимулювання креативності персоналу та створення сприятливого середовища для творчого розвитку працівників (рисунок 1.2).

### Створення сприятливого організаційного середовища

Одним з найважливіших факторів, що сприяють креативності персоналу, є організаційне середовище. Керівництво організації повинно створити атмосферу, яка заохочує відкритість, експериментування та творчий підхід до вирішення проблем. Це включає складові, що представлені нижче.

Відкритість до нових ідей та ризиків. Організації, що заохочують креативність, повинні бути відкритими до нових ідей та підходів, навіть якщо вони можуть здаватися ризикованими або незвичними. Керівники повинні створити середовище, в якому працівники почуватимуться вільними висловлювати свої думки та пропонувати нестандартні рішення без страху критики чи покарання [2, с. 128-130; 12, с. 65-72].

Заохочення співпраці та обміну знаннями. Креативність часто виникає в результаті міжфункціональної співпраці та обміну різноманітними перспективами і досвідом. Організації повинні сприяти створенню крос-функціональних команд, які об'єднують працівників з різних підрозділів та дисциплін, а також забезпечувати платформи для спілкування та обміну знаннями [1, с. 215-218; 14, с. 110-125].

Гнучкість та адаптивність. У швидкоплинному бізнес-середовищі організації повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб ефективно реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї. Це включає децентралізоване прийняття рішень, швидке впровадження пілотних проектів та готовність до змін [7; 3, с. 98-102].



Рисунок 1.2 – Комплекс інструментів для заохочення креативності персоналу

### Стимулювання креативності на індивідуальному рівні

Крім створення сприятливого організаційного середовища, менеджери повинні спрямовувати свої зусилля на стимулювання креативності на індивідуальному рівні. Це може складові, що представлені нижче.

Надання часу та ресурсів для творчої діяльності. Працівникам необхідно надавати достатньо часу та ресурсів для експериментування, дослідження та розвитку нових ідей. Деякі компанії виділяють певну частину робочого часу, наприклад, 10-20%, для творчої діяльності, не пов'язаної з повсякденними обов'язками [13, с. 85-95; 16, с. 110-125].

Навчання та розвиток творчих навичок. Організації можуть інвестувати в навчальні програми та тренінги, які розвивають творчі навички працівників, такі як креативне мислення, вирішення проблем, дизайн-мислення та інноваційні методики. Це може включати інтерактивні семінари, майстер-класи та практичні заняття [18, с. 95-110; 17, с. 145-165].

Заохочення та визнання креативних досягнень. Важливо визнавати та винагороджувати працівників за їхні креативні ідеї та досягнення. Це може включати нагороди, премії, публічне визнання, просування по службі або інші

форми мотивації. Такі заходи підкреслюють цінність креативності для організації та заохочують працівників продовжувати генерувати нові ідеї [8, с. 215-230; 4, с. 185-205].

#### Використання інструментів та методичних підходів для стимулювання креативності

Існує низка інструментів та методичних підходів, які можуть бути використані для стимулювання креативності персоналу.

Мозковий штурм та фасилітація. Мозковий штурм є класичним інструментом для генерування ідей, який полягає в зборі групи людей для вільного висловлювання думок та ідей на задану тему. Фасилітатор відіграє важливу роль у керуванні процесом, заохоченні учасників та забезпеченні творчої атмосфери [12, с. 115-130; 15, с. 95-120].

Дизайн-мислення та прототипування. Дизайн-мислення – це ітераційний процес, який фокусується на глибокому розумінні потреб користувачів та створенні інноваційних рішень. Він включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Створення прототипів дозволяє швидко перевірити ідеї та отримати зворотний зв'язок [14, с. 145-175; 17, с. 95-125].

Гейміфікація та ігрові механіки. Гейміфікація – це використання ігрових елементів, таких як бали, рівні, винагороди та змагання, у неігровому контексті з метою залучення та мотивації учасників. Ігрові механіки можуть бути ефективно застосовані для заохочення креативності персоналу, роблячи процес генерування ідей більш захоплюючим та цікавим [19, с. 120-145; 11, с. 225-250].

Віртуальні співтовариства та краудсорсинг. Сучасні технології дозволяють організаціям залучати як внутрішні, так і зовнішні джерела креативності. Віртуальні співтовариства та платформи краудсорсингу можуть бути використані для збору ідей та рішень від великої кількості людей, включаючи працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін [20, с. 55-70].

Ефективне заохочення креативності персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує різноманітні стратегії та інструменти мотивації. Мотивація

відіграє ключову роль у стимулюванні креативного мислення та інноваційної поведінки працівників, допомагаючи створити середовище, в якому вони відчуватимуть себе залученими, натхненними та схильними експериментувати з новими ідеями.

### Матеріальна мотивація

Матеріальна мотивація, що включає фінансові винагороди та пільги, є потужним інструментом для заохочення креативності персоналу. Проте важливо знайти правильний баланс, щоб уникнути надмірної зосередженості на матеріальних стимулах, яка може згубно вплинути на внутрішню мотивацію та справжню креативність.

Система заохочувальних виплат. Організації можуть запровадити спеціальну систему заохочувальних виплат, пов'язану з креативними досягненнями та інноваціями. Це можуть бути одноразові премії, бонуси або частка від прибутку, отриманого від комерціалізації нових ідей чи продуктів, запропонованих працівниками [8, с. 220-230; 4, с. 195-210].

Програми участі в прибутку та акціонерної власності. Залучення працівників до участі в прибутку організації або надання їм можливості придбати акції компанії може стати потужним мотиватором для креативності. Це створює відчуття причетності та заохочує працівників думати та діяти як співвласники, зацікавлені в інноваційному розвитку організації [5, с. 265-280; 6, с. 225-240].

Покращення умов праці та пільг. Поліпшення умов праці, таких як зручні та стимулюючі робочі місця, гнучкий графік роботи, можливості для професійного розвитку та розширені пакети пільг, може сприяти залученню та задоволеності працівників, створюючи сприятливе середовище для прояву креативності [2, с. 145-165; 9, с. 210-230].

### Нематеріальна мотивація

Хоча матеріальна винагорода є важливою, дослідження показують, що нематеріальні фактори часто мають більший вплив на креативність та інноваційну поведінку працівників.

Визнання та похвала. Публічне визнання та похвала від керівництва та колег є потужними мотиваторами креативності. Це створює відчуття гордості, поваги та задоволення від внеску в успіх організації. Керівники можуть використовувати різні форми визнання, такі як нагороди, публікації в корпоративних ЗМІ, спеціальні заходи тощо [20; 4, с. 220-235].

Надання автономії та свободи дій. Працівники, яким надається більша автономія та свобода дій у своїй роботі, зазвичай проявляють вищий рівень креативності та інноваційності. Це дозволяє їм експериментувати, випробовувати нові підходи та відчувати відповідальність за свої ідеї [13, с. 110-130; 16, с. 85-105].

Створення корпоративної культури, орієнтованої на цінності. Формування корпоративної культури, яка цінує креативність, інновації та безперервне навчання, може мати потужний мотиваційний вплив на працівників. Це передбачає заохочення відкритості до нових ідей, толерантність до помилок, підтримку експериментування та створення середовища, що стимулює обмін знаннями та співпрацю [12, с. 80-95; 10, с. 125-150].

#### Організаційні стратегії та інструменти

Поряд з індивідуальними стимулами, організації можуть використовувати різноманітні стратегії та інструменти для створення сприятливого середовища, що заохочує креативність персоналу.

Впровадження інноваційних робочих просторів. Дизайн робочих просторів може відігравати важливу роль у стимулюванні креативності та інноваційного мислення. Це включає створення відкритих, гнучких та інспіруючих офісних середовищ, зон для неформального спілкування, творчих майстерень, ігрових зон тощо [7; 3, с. 100-104].

Впровадження політики відкритих інновацій. Політика відкритих інновацій передбачає залучення працівників, клієнтів, постачальників, академічних кіл та інших зовнішніх зацікавлених сторін до процесу генерування ідей та розробки інноваційних рішень. Це сприяє різноманітності перспектив,

міжгалузевій співпраці та більш ефективному використанню колективної креативності [14, с. 185-210; 17, с. 160-180].

Навчання та розвиток креативних навичок. Інвестування в програми навчання та розвитку, спрямовані на вдосконалення креативних навичок працівників, таких як креативне мислення, вирішення проблем, дизайн-мислення та інноваційні методики, може допомогти підвищити загальний рівень інноваційного потенціалу організації [18, с. 105-125; 11, с. 300-325].

Використання методичних підходів до стимулювання креативності. Існує низка методик та інструментів, які можуть бути використані для стимулювання креативності персоналу, наприклад, мозковий штурм, ігрові методики, дизайн-мислення, прототипування, гейміфікація та краудсорсинг. Ці підходи допомагають створити атмосферу творчості, експериментування та залучення працівників до генерування інноваційних ідей [15, с. 120-150; 19, с. 135-160].

## **Висновки до розділу 1**

Робоче середовище є сукупністю фізичних, психологічних та соціальних умов, у яких відбувається трудова діяльність працівників організації.

Фізичне середовище: включає матеріальні елементи, такі як обладнання, меблі, інфраструктура, освітлення, температура, шум тощо.

Психологічне середовище: охоплює психологічні фактори, такі як атмосфера в колективі, стиль керівництва, ставлення до працівників, рівень стресу та емоційного навантаження.

Соціальне середовище: стосується соціальних аспектів, таких як взаємовідносини в колективі, корпоративна культура, цінності організації, можливості для професійного та особистісного розвитку.

Ефективне робоче середовище повинно відповідати потребам та очікуванням персоналу. Воно має бути безпечним, комфортним, сприяти

професійному розвитку та особистісному зростанню працівників, а також забезпечувати гармонійний баланс між роботою та особистим життям.

Сприятливе робоче середовище є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності праці, залученості та лояльності персоналу.

Робоче середовище організації відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності персоналу та досягненні цілей компанії. Воно охоплює як фізичні, так і психологічні та соціальні аспекти, що оточують працівників у процесі виконання ними своїх обов'язків. Належним чином сформоване робоче середовище сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості та лояльності персоналу, а також покращує імідж організації як привабливого роботодавця.

У сучасному швидкозмінному та конкурентному діловому середовищі креативність стає одним із ключових факторів успіху організацій. Здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку компанії. У зв'язку з цим формування креативного робочого середовища набуває все більшого значення для організацій, які прагнуть розкривати творчий потенціал своїх працівників та сприяти їхньому професійному та особистісному розвитку.

Науковці визначають креативне робоче середовище як сукупність умов, що сприяють генеруванню нових ідей, заохочують нестандартне мислення та експериментування, а також забезпечують можливості для реалізації творчого потенціалу працівників. Автори наголошують, що створення такого середовища є важливим завданням креативного менеджменту, який передбачає стратегічне управління процесами генерування, відбору та впровадження інновацій в організації.

Наразі креативність персоналу стає одним з найцінніших активів організації. Проте креативність не виникає у вакуумі – вона вимагає сприятливого середовища, яке заохочує творче мислення, експериментування та відкритість до нових ідей. Саме тому формування креативної корпоративної

культури набуває вирішального значення для розвитку персоналу та стимулювання інноваційної діяльності в організації.

Креативна корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм та практик, які сприяють генеруванню нових ідей, критичному мисленню, творчому підходу до вирішення проблем та впровадженню інновацій в організації. Вона відображає ступінь, у якому організація підтримує та заохочує креативність своїх працівників, створюючи атмосферу, що стимулює їхню уяву, допитливість і прагнення до безперервного навчання та вдосконалення.

Формування креативної корпоративної культури вимагає комплексного підходу, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів: лідерство та підтримка креативності з боку керівництва; відкритість до нових ідей та різноманітності; співпраця та обмін знаннями; автономія та свобода дій; готовність до ризиків та толерантність до невдач; винагорода та визнання креативності; фізичне середовище, що стимулює креативність; безперервне навчання та розвиток.

Одним з найважливіших факторів, що сприяють креативності персоналу, є організаційне середовище. Керівництво організації повинно створити атмосферу, яка заохочує відкритість, експериментування та творчий підхід до вирішення проблем. Це включає складові, що представлені нижче.

Крім створення сприятливого організаційного середовища, менеджери повинні спрямовувати свої зусилля на стимулювання креативності на індивідуальному рівні. Це може складові, що представлені нижче.

Існує низка інструментів та методичних підходів, які можуть бути використані для стимулювання креативності персоналу: мозковий штурм та фасилітація; дизайн-мислення та прототипування; гейміфікація та ігрові механіки; віртуальні співтовариства та краудсорсинг.

Ефективне заохочення креативності персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує різноманітні стратегії та інструменти мотивації. Мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні креативного мислення та інноваційної поведінки працівників, допомагаючи створити середовище, в якому вони

відчуватимуть себе залученими, натхненними та схильними експериментувати з новими ідеями.

Матеріальна мотивація, що включає фінансові винагороди та пільги, є потужним інструментом для заохочення креативності персоналу. Проте важливо знайти правильний баланс, щоб уникнути надмірної зосередженості на матеріальних стимулах, яка може згубно вплинути на внутрішню мотивацію та справжню креативність.

Хоча матеріальна винагорода є важливою, дослідження показують, що нематеріальні фактори часто мають більший вплив на креативність та інноваційну поведінку працівників.

Поряд з індивідуальними стимулами, організації можуть використовувати різноманітні стратегії та інструменти для створення сприятливого середовища, що заохочує креативність персоналу.

## **2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ СТВОРЕННЯ КРЕАТИВНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.**

### **2.1 Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства**

Ринок дизайну інтер'єру в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на виклики, спричинені військовою агресією. За даними дослідження Асоціації українських дизайнерів інтер'єру, у 2023 році кількість активних підприємств у сфері дизайну інтер'єру становила понад 3200 суб'єктів підприємницької діяльності, з яких 76 % – це ФОПи, 18 % – малі підприємства, і 6 % – середні підприємства [21].

Згідно з аналітичним звітом Pro-Consulting «Ринок дизайнерських послуг України 2023», середній річний оборот компаній у сегменті interior design коливається від 1,2 до 15 млн грн, залежно від розміру підприємства та регіону діяльності. При цьому найвищі показники демонструють компанії у Києві, Львові та Одесі [22].

За даними Спілки дизайнерів України, структура ринку за напрямками діяльності розподіляється наступним чином:

- житловий дизайн – 45 %;
- комерційний дизайн – 30 %;
- офісний дизайн – 15 %;
- інші напрямки – 10 % [23].

Представимо також результати інших досліджень, що демонструють основні особливості, тренди та характеристики функціонування та розвитку ринку дизайну інтер'єру в Україні.

Дослідження Європейської Бізнес Асоціації (2023) виявило, що середня вартість дизайн-проєкту в Україні зросла на 23 % порівняно з 2023 роком і становить:

- для житлових приміщень: 600-1200 грн/м<sup>2</sup>;
- для комерційних об'єктів: 800-1500 грн/м<sup>2</sup>;
- для преміум-сегменту: від 2000 грн/м<sup>2</sup>.

За даними порталу Work.ua, середня заробітна плата дизайнерів інтер'єру в Україні станом на 2023 рік складає:

- junior-дизайнер: 15000-25000 грн;
- middle-дизайнер: 25000-45000 грн;
- senior-дизайнер: 45000-80000 грн;
- арт-директор: від 80000 грн.

Згідно з дослідженням Держстату України (2023), у галузі дизайну інтер'єру спостерігається наступний розподіл за розміром підприємств:

- мікропідприємства (до 10 працівників) – 82%;
- малі підприємства (10-50 працівників) – 15%;
- середні підприємства (50-250 працівників) – 3%.

За даними Ukrainian Design Market Research (2023), основними викликами для підприємств галузі є:

- нестабільність економічної ситуації (відзначили 78% респондентів);
- висока конкуренція (65%);
- складність залучення кваліфікованих кадрів (58%);
- зростання операційних витрат (52%);
- необхідність адаптації до цифрових технологій (45%).

Дослідження Центру економічної стратегії (2023) показує, що незважаючи на військовий стан, 67% підприємств сфери дизайну інтер'єру продовжують активну діяльність, 23% працюють частково, і лише 10% тимчасово призупинили роботу.

За прогнозами McKinsey & Company (Ukraine Office, 2023), ринок дизайну інтер'єру в Україні має потенціал зростання на 15-20% щорічно у найближчі 3-5 років, що зумовлено:

- очікуваним післявоєнним відновленням;
- зростанням попиту на реконструкцію та оновлення приміщень;

- розвитком житлового будівництва;
- підвищенням культури споживання дизайнерських послуг.

Портал DOU.ua у співпраці з HR-агенціями (2023) відзначає наступні тренди у розвитку персоналу галузі:

- зростання попиту на спеціалістів із 3d-візуалізації (приріст вакансій 35 % за рік);
- підвищення вимог до знання спеціалізованого програмного забезпечення;
- збільшення ваги soft skills у оцінці кандидатів;
- розвиток дистанційних форматів роботи.

За даними Ukrainian Business Hub (2023), середній показник плинності кадрів у галузі становить 18 %, що нижче загальногалузевого показника сфери послуг (25 %). При цьому основними причинами звільнень є:

- вищий рівень заробітної плати у конкурентів (35 %);
- професійне вигорання (28 %);
- відсутність кар'єрного зростання (22 %);
- інші причини (15 %).

Таким чином, аналіз середовища функціонування підприємств сфери дизайну інтер'єру свідчить про значний потенціал розвитку галузі за умови ефективного управління персоналом та адаптації до сучасних викликів ринку. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» це створює як можливості для розширення діяльності, так і необхідність впровадження інноваційних підходів до розвитку персоналу для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

## 2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.) 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.

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

а) 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;

б) 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) в галузі виробництва:

– виготовлення поліграфічної продукції;

– видавнича та редакційна діяльність;

г) в галузі транспортних послуг:

– здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту;

– ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів;

д) різне.

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

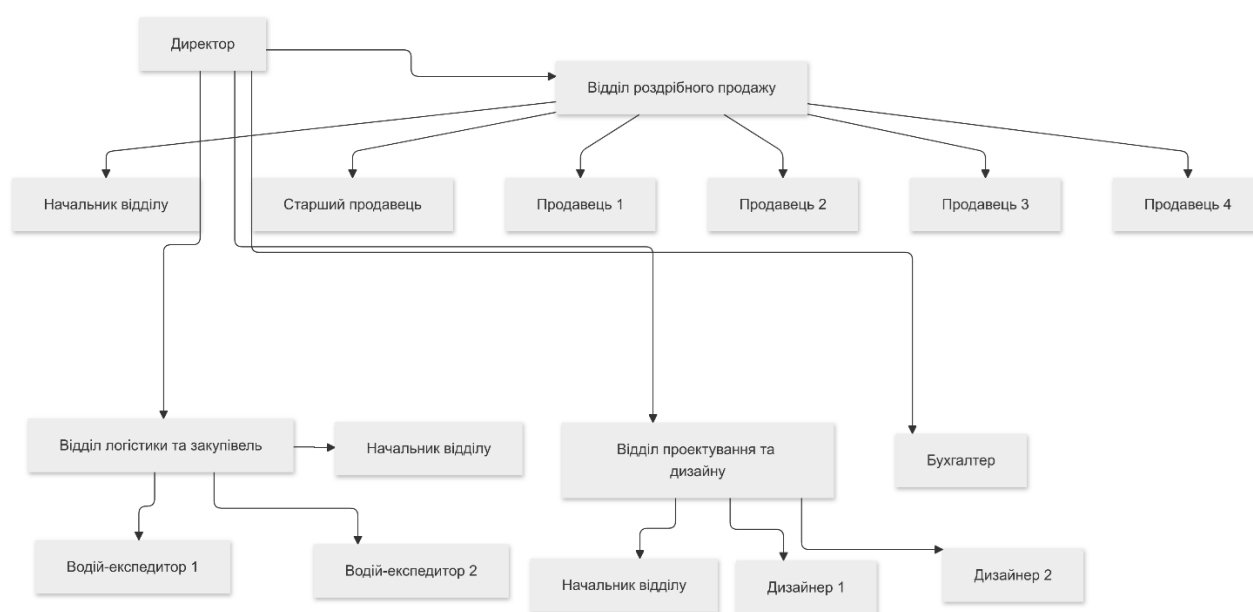


Рисунок 2.1 – Організаційна структура домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Для того, щоб з'ясувати поточний стан та перспективи розвитку Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», що представлені у таблиці 3.1 (розраховано на основі звітності, поданої у додатку А).

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, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	(2022/2021)100	(2023/2022)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

З таблиці видно, що Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) найбільш успішно функціонував у 2021-2022 роках. Разом з тим, чистий дохід від реалізації його продукції, робіт, послуг протягом 2021-2023 років скоротився майже на 17 % (рисунок 2.2).

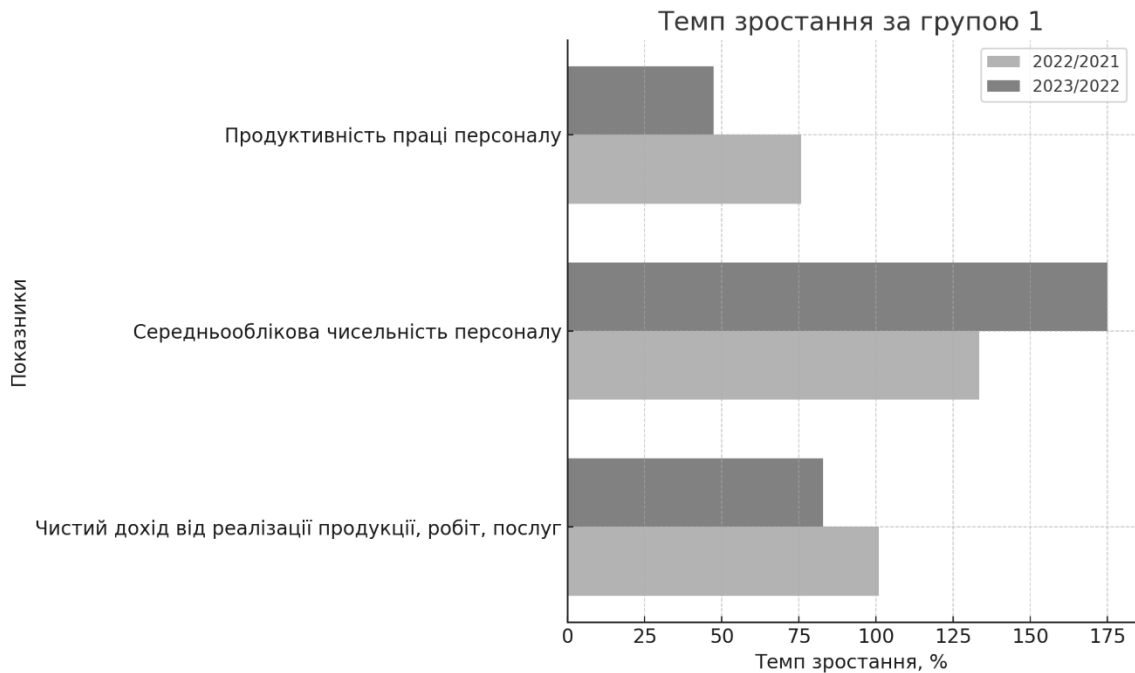


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та чисельності персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Діаграма на рисунку 2.2 демонструє, як змінювався чистий дохід від реалізації продукції та середньооблікова чисельність персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) протягом 2021-2023 років.

У 2022 році чистий дохід збільшився з 34 360,40 тис. грн до 34 680,40 тис. грн (темп росту 100,93 %), але у 2023-му впав до 28 690,20 тис. грн (82,73 %).

Водночас чисельність персоналу зросла з 6 осіб у 2021 році до 14 осіб у 2023-му, показавши значний приріст (175,00 %).

Ці зміни вказують на неефективність використання трудових ресурсів: збільшення чисельності персоналу супроводжується падінням доходів, що потребує перегляду стратегії управління продуктивністю праці.

Зміни продуктивності праці та середньої зарплати персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) представлено на рисунку 2.3.

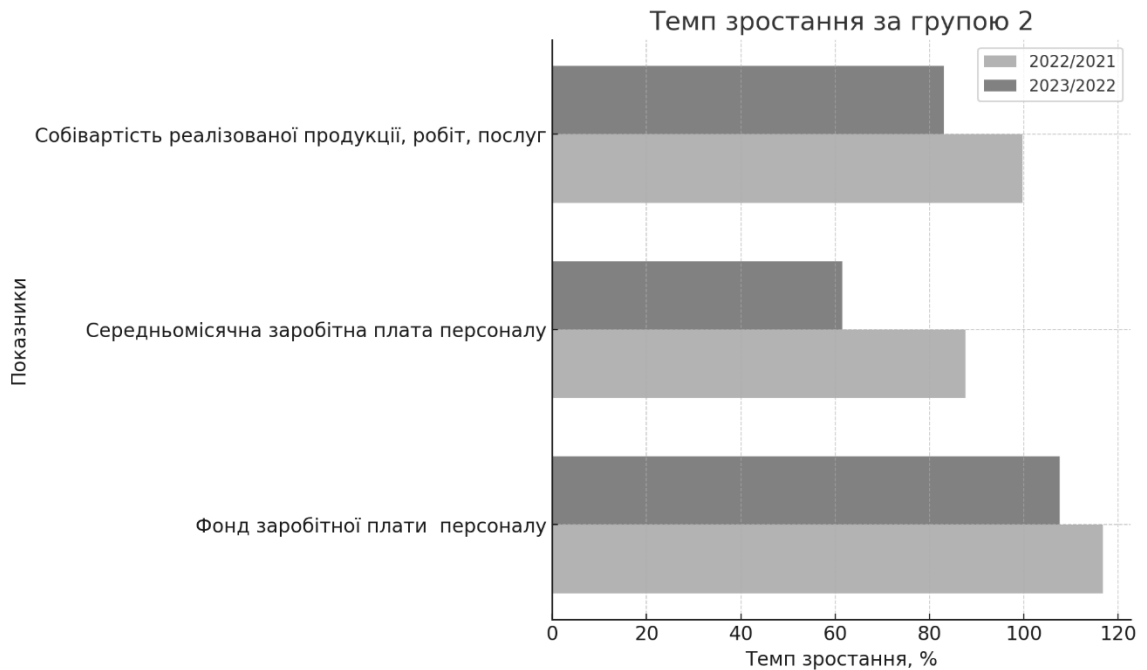


Рисунок 2.3 – Зміни продуктивності праці та середньої зарплати персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Ця діаграма відображає взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньомісячною заробітною платою персоналу:

Продуктивність праці знизилася з 5 726,73 тис. грн/чол. у 2021 до 2 049,30 тис. грн/чол. у 2023 році (темп росту 47,27%).

Середня зарплата також демонструє спад: з 15,69 тис. грн у 2021 році до 8,45 тис. грн у 2023 (61,46%).

Це свідчить про негативний тренд в оплаті праці та продуктивності, що може викликати кадровий відтік і демотивацію працівників.

Динаміку собівартості продукції та операційних витрат Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) зображено на рисунку 2.4.

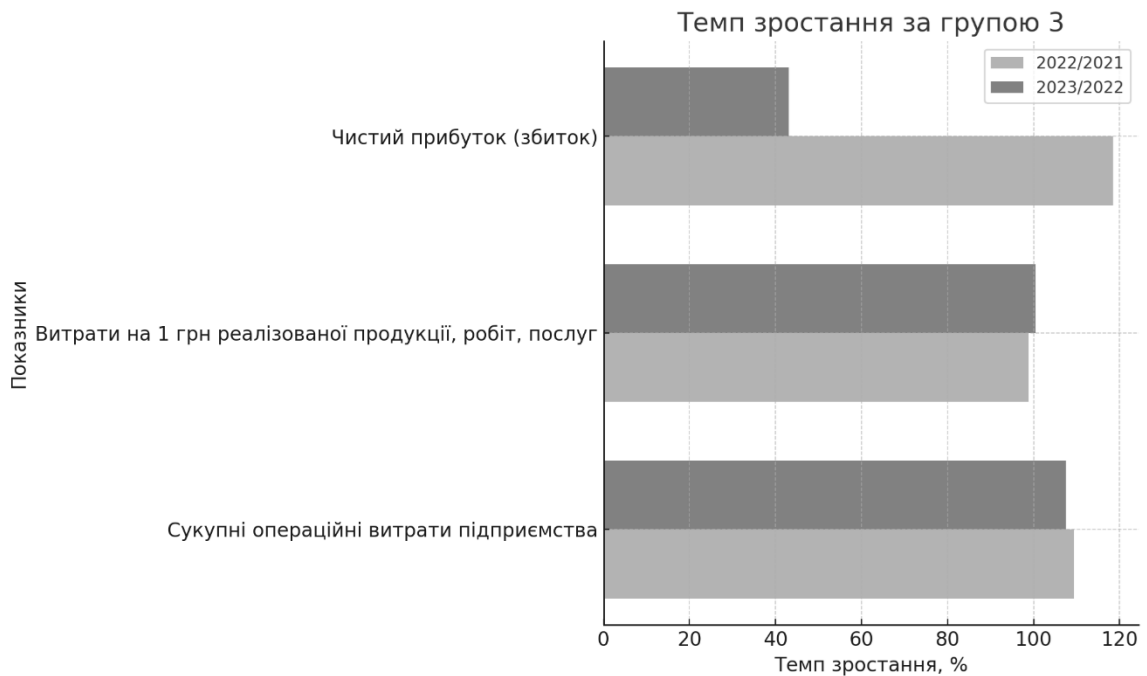


Рисунок 2.4 – Динаміка собівартості продукції та операційних витрат Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

На діаграмі показано співвідношення собівартості реалізованої продукції та сукупних операційних витрат:

Собівартість знизилася з 31 370,40 тис. грн у 2021 до 26 010,70 тис. грн у 2023 році (темп росту 83,07%).

Операційні витрати, навпаки, зросли з 3 510,60 тис. грн до 4 130,40 тис. грн у 2023 році (107,54%).

Підприємство зменшило собівартість продукції, але зростання операційних витрат може нівелювати досягнутий ефект. Це потребує більш ефективного управління витратами.

Динаміку прибутковості та ефективності використання ресурсів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) подано на рисунку 2.5.

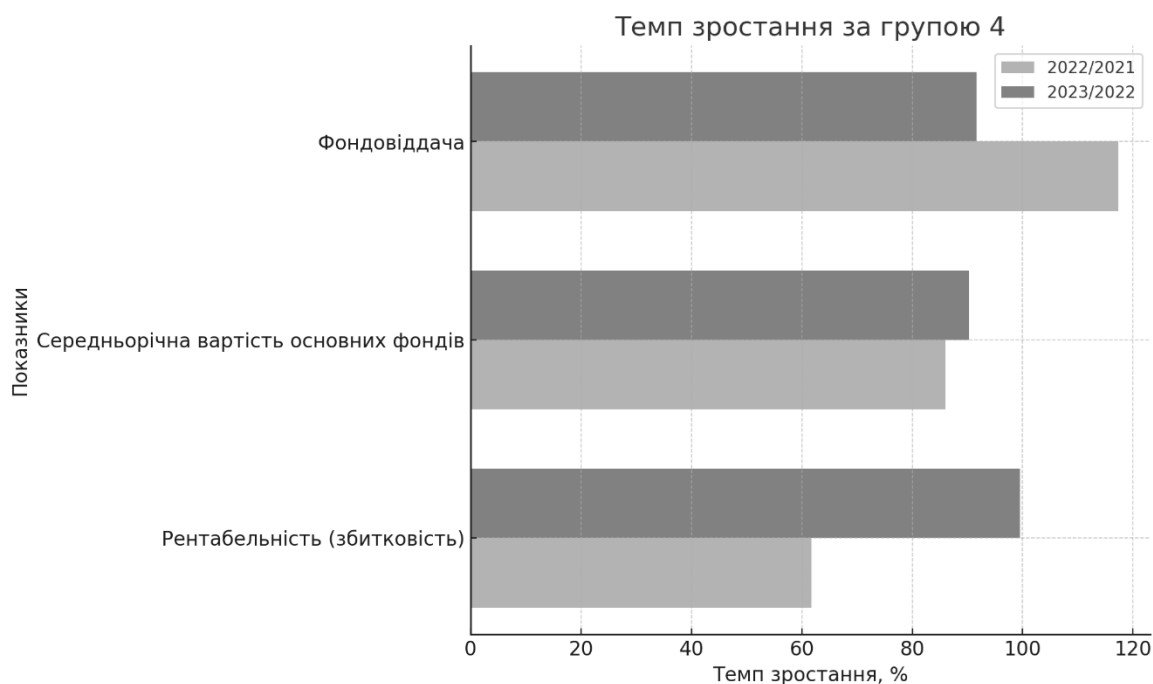


Рисунок 2.5 – Динаміка прибутковості та ефективності використання ресурсів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

На діаграмі відображено значення показників чистого прибутку, рентабельності та фондівіддачі.

З рисунку 2.5 видно, що чистий прибуток зріс у 2022 році з 1 016,50 тис. грн до 1 204,50 тис. грн (+18,49 %), але у 2023 році знизився до 518,00 тис. грн (43,01 %).

Рентабельність демонструє аналогічний тренд: з 3,24% у 2021 році до 1,99 % у 2023 році.

Фондовіддача у 2022 році досягла 111,94 грн, але у 2023 впала до 102,65 грн.

Зниження прибутковості та ефективності використання фондів свідчить про необхідність оптимізації виробничих процесів і підвищення рентабельності.

Аналіз даних Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) демонструє кілька важливих трендів.

Падіння чистого доходу та продуктивності праці на тлі зростання чисельності персоналу вказує на неефективне використання трудових ресурсів.

Зменшення собівартості продукції є позитивним сигналом, але зростання операційних витрат потребує подальшого контролю.

Скорочення чистого прибутку та рентабельності вимагає перегляду стратегії управління ресурсами та підвищення фондівіддачі.

Крім того, чистий дохід та фінансові показники: у 2021-2023 роках спостерігається зниження чистого доходу та продуктивності праці, що свідчить про спад ефективності робіт підприємства. Однак, фонд заробітної плати зріс, відображаючи збільшення витрат на персонал.

Персонал та середні зарплати: середньооблікова чисельність персоналу зросла з 6 до 14 осіб, але середньомісячна зарплата знизилась до 8,45 тис. грн у 2023 році, що може вказувати на перерозподіл ресурсів.

Собівартість та операційні витрати: собівартість реалізованої продукції знизилася до 26 010,7 тис. грн у 2023 році, проте операційні витрати зросли на 7,54 %.

Рентабельність та основні фонди: рентабельність впала до 1,99 %, а фондівіддача скоротилася до 102,65 грн, що відображає потребу в оптимізації використання основних засобів.

Ці тенденції вказують на необхідність перегляду операційної стратегії підприємства. Для поліпшення ситуації підприємству слід зосередитися на підвищенні продуктивності праці, оптимізації витрат і впровадженні нових методів мотивації персоналу.

## **2.3 Система управління персоналом та його розвиток на основі створення креативного робочого середовища організації**

Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), заснований у 2010 році в місті Хмельницький, представляє собою характерний приклад малого підприємства з диверсифікованим портфелем послуг у сфері дизайну інтер'єру та суміжних галузях. Аналіз системи управління персоналом підприємства доцільно провести за ключовими функціональними напрямками.

### **1. Організаційна структура та кадрове забезпечення.**

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що є типовою для малого бізнесу. На чолі організації стоїть керівник – Толстигін І.Л., який здійснює загальне управління та приймає стратегічні рішення. Структура передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами, що забезпечує спеціалізацію праці та підвищує ефективність роботи персоналу.

### **2. Система підбору та найму персоналу.**

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, що охоплює торгівлю, дизайн, будівельно-монтажні роботи та транспортні послуги, система підбору персоналу орієнтована на залучення фахівців різного профілю. Основні вимоги до кандидатів включають:

- профільну освіту для спеціалістів (дизайнерів, проектувальників);
- досвід роботи в відповідній сфері;
- навички роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням;
- клієнтоорієнтованість та комунікабельність.

### **3. Система мотивації та оплати праці.**

На підприємстві застосовується комбінована система оплати праці, яка включає:

- фіксовану ставку для адміністративного персоналу;
- відрядно-преміальну систему для виробничого персоналу;
- комісійну винагороду для менеджерів з продажу.

#### 4. Розвиток персоналу та навчання.

Система розвитку персоналу включає:

- внутрішні навчальні програми для нових співробітників;
- участь у профільних виставках та семінарах.

#### 5. Корпоративна культура.

В організації сформована корпоративна культура, орієнтована на:

- високу якість обслуговування клієнтів;
- командну роботу та взаємодопомогу;
- професійний розвиток співробітників.

#### 6. Оцінювання ефективності персоналу.

Система оцінювання включає:

- щомісячний аналіз виконання планових показників;
- регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів.

Як бачимо, система управління персоналом Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» має як сильні сторони (гнучкість, орієнтація на результат, індивідуальний підхід до співробітників), так і зони для розвитку (формалізація процесів, автоматизація, підтримка ініціативності та креативності). Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre», вважаємо, доцільним застосовувати комплексний підхід, в тому числі, щодо створення креативного робочого середовища, який охопить фізичний, технологічний та організаційний аспекти діяльності підприємства (рисунок 2.6).

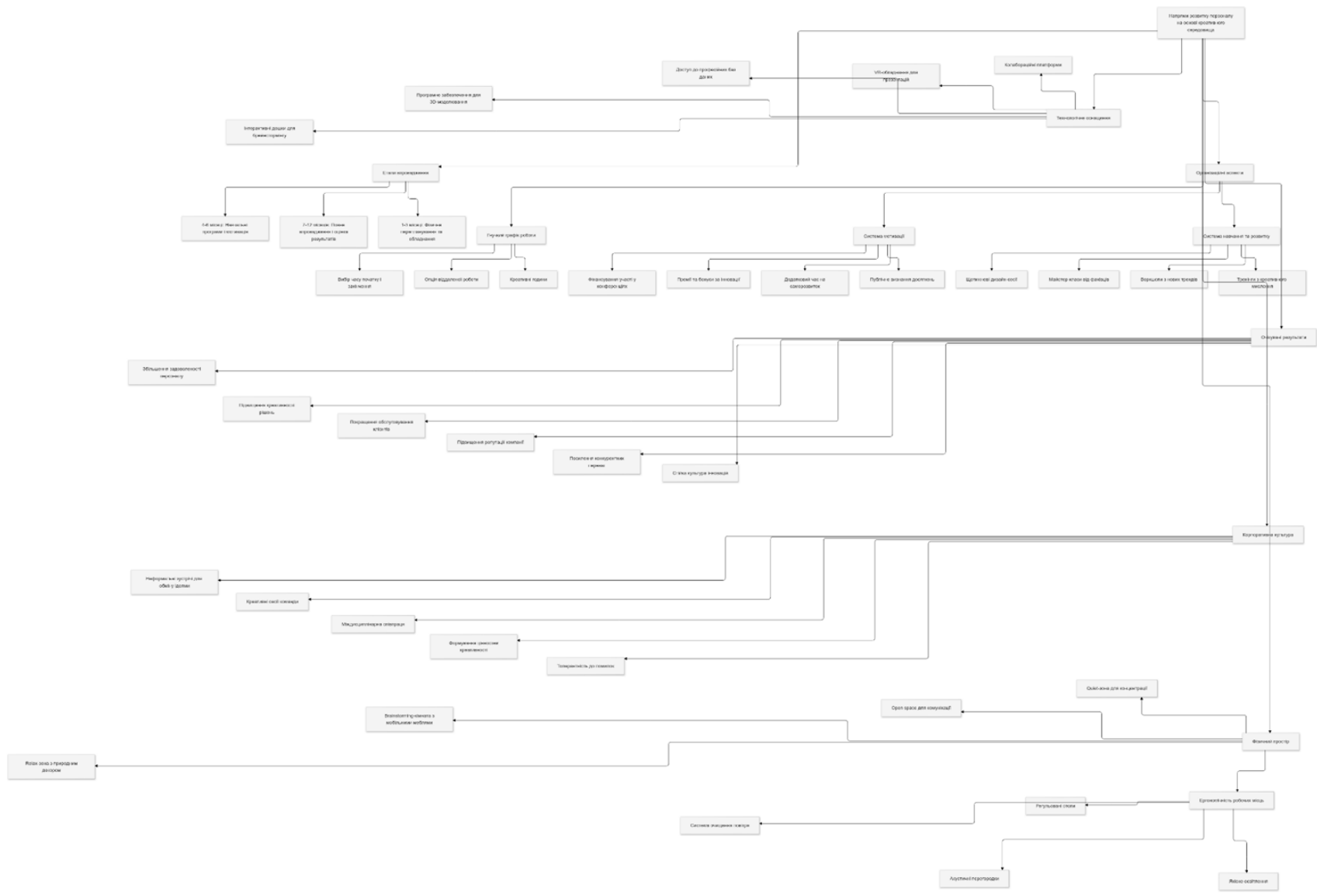


Рисунок 2.6 – Напрями розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Щодо фізичного простору, важливо створити відкриту та зручну зону для співпраці дизайнерів, що сприятиме покращенню комунікації та обміну ідеями. Для забезпечення максимальної ефективності роботи дизайнерів, необхідно облаштувати окрему тиху зону для концентрації на складних завданнях. Одним із ключових елементів простору має стати brainstorming-кімната, обладнана мобільними меблями та великими поверхнями для візуалізації ідей. Це дозволить команді швидко обмінюватися думками та генерувати нові ідеї. Крім того, для відновлення сил і підтримки творчого процесу, важливо створити комфортну relax-зону, оздоблену природним декором.

Ергономічність робочих місць є ще одним важливим аспектом, тому варто оснастити офіс регульованими столами, які дозволяють працювати як сидячи, так і стоячи, що покращить зручність і здоров'я співробітників. Також необхідно забезпечити високоякісне освітлення з можливістю регулювання інтенсивності та акустичні перегородки для оптимального зонування простору. Важливим елементом комфортного середовища стане система очищення повітря та підтримка оптимального мікроклімату в офісі.

Технологічне оснащення також має бути сучасним і відповідати потребам команди. Для цього слід інтегрувати інтерактивні дошки в зонах для брейнстормінгу, що дозволить ефективно візуалізувати ідеї та ітерації. Важливим є також забезпечення співробітників сучасним програмним забезпеченням для 3D-моделювання, доступом до професійних баз даних та колабораційними платформами для спільної роботи. Використання VR-обладнання для презентацій дизайн-проектів клієнтам дозволить підвищити ефективність комунікації та надавати більш інтерактивні рішення.

Що стосується організаційних аспектів, то одним із важливих кроків є впровадження гнучкого графіка роботи. Це дозволить співробітникам обирати зручний час початку та закінчення робочого дня, а також надавати можливість віддаленої роботи для певних категорій спеціалістів. Крім того, для стимулювання креативності варто запровадити так звані «креативні години», коли весь колектив зможе працювати над генерацією нових ідей та обговоренням інноваційних рішень.

Важливим елементом розвитку персоналу є система навчання та професійного розвитку. Щотижневі дизайн-сесії, майстер-класи від провідних спеціалістів та тренінги з розвитку креативного мислення допоможуть співробітникам постійно вдосконалювати свої навички та бути в курсі останніх тенденцій в інтер'єрному дизайні. Воркшопи, присвячені новим трендам, також сприятимуть розвитку творчого потенціалу команди.

Мотивація персоналу повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Для заохочення інноваційних рішень у проєктах можна запровадити премії та бонуси. Крім того, важливо надавати співробітникам можливість брати участь у професійних конференціях та виставках, що дасть їм нові ідеї та мотивацію для творчості. Нематеріальна мотивація має включати публічне визнання досягнень, можливість реалізації власних творчих проєктів та додатковий час на саморозвиток.

Корпоративна культура повинна бути орієнтована на підтримку інновацій та експериментів. Необхідно розвивати толерантність до помилок у творчому процесі та заохочувати міждисциплінарну співпрацю. Регулярні креативні сесії команди, а також неформальні зустрічі для обміну ідеями, допоможуть створити атмосферу взаємопідтримки і творчості.

Загалом, впровадження цих заходів має позитивно вплинути на розвиток персоналу, підвищити креативність та інноваційність у роботі, а також поліпшити задоволеність співробітників умовами праці. Це дозволить компанії зміцнити свої конкурентні переваги на ринку та покращити якість обслуговування клієнтів, створивши стійку культуру інновацій і творчості.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво підвищити креативність та інноваційність проєктних рішень, збільшити задоволеність персоналу умовами праці, посилити конкурентні переваги компанії та покращити якість обслуговування клієнтів. Крім того, формування стійкої культури інновацій та підвищення ефективності командної роботи позитивно вплине на репутацію компанії як роботодавця та її позиції на ринку дизайнерських послуг.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного у другому розділі дослідження можна сформулювати такі висновки.

За результатами аналізу ринкового бізнес-середовища функціонування підприємств сфери дизайну інтер'єру встановлено, що галузь демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на виклики воєнного часу. Структура ринку розподіляється між житловим (45 %), комерційним (30 %), офісним (15 %) та іншими напрямками дизайну (10 %), при цьому середня вартість дизайн-проектів зросла на 23% порівняно з минулим роком.

Аналіз діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» показав, що протягом 2021-2023 років відбулося скорочення чистого доходу майже на 17 %, при цьому чисельність персоналу зросла з 6 до 14 осіб. Спостерігається падіння продуктивності праці з 5726,73 до 2049,30 тис. грн/ос. та зниження середньомісячної заробітної плати з 15,69 до 8,45 тис. грн, що свідчить про неефективність використання трудових ресурсів.

Дослідження системи управління персоналом підприємства виявило, що воно має лінійно-функціональну організаційну структуру з чітким розподілом обов'язків між підрозділами та комбіновану систему оплати праці. Встановлено наявність як сильних сторін (гнучкість, орієнтація на результат, індивідуальний підхід), так і зон для розвитку (формалізація процесів, автоматизація, підтримка креативності).

Для підвищення ефективності розвитку персоналу запропоновано комплексний підхід до створення креативного робочого середовища, що охоплює фізичний (зонування простору, ергономіка), технологічний (сучасне обладнання та програмне забезпечення) та організаційний (гнучкий графік, система навчання, мотивація) аспекти діяльності підприємства. Реалізація цих заходів дозволить підвищити креативність та інноваційність проектних рішень, збільшити задоволеність персоналу умовами праці та посилити конкурентні переваги компанії.

### **3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СТВОРЕННЯ КРЕАТИВНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.**

#### **3.1 Розробка системи управління розвитком персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства**

В умовах зниження економічних показників Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.) (падіння чистого доходу на 17,27 % у 2023 році) та збільшення кількості персоналу (з 6 до 14 осіб), створення креативного робочого середовища стає критичним фактором для підвищення ефективності бізнесу. Особливо це важливо для підприємства, що спеціалізується на дизайні інтер'єру та креативних послугах.

Особливого значення набуває створення ефективної системи управління розвитком персоналу. Враховуючи специфіку діяльності підприємства у сфері дизайну інтер'єру та поточні виклики, пов'язані зі збільшенням кількості персоналу з 6 до 14 осіб при одночасному зниженні економічних показників, було розроблено комплексну систему, що охоплює всі аспекти роботи з персоналом (рисунок 3.1).

Як видно з рисунку 3.1, фундаментальним елементом системи виступає оцінювання поточного стану, яке передбачає глибокий аналіз продуктивності праці кожного співробітника та підрозділу в цілому. Це дозволить виявити фактори, що впливають на ефективність роботи, та визначити напрями для покращення. Важливою складовою оцінювання мають бути також аудит компетентностей персоналу, який допоможе зрозуміти потреби у навчанні та розвитку. Особлива увага приділяється аналізу робочого середовища, адже саме воно створює базис для креативної та продуктивної роботи.

Створення креативного середовища є другим ключовим компонентом системи. У фізичному просторі це втілюється через організацію ергономічних робочих місць, які враховують специфіку дизайнерської роботи, створення спеціальних зон для генерації ідей та неформального спілкування, а також

приміщень для ефективної командної роботи над проектами. Не менш важливим є формування відповідної організаційної культури, яка підтримує та стимулює креативність. Це досягається через впровадження системи мотивації, орієнтованої на інновації, розвиток корпоративних цінностей та налагодження ефективних комунікацій між усіма учасниками робочого процесу.

Розвиток персоналу займає особливе місце в системі управління. Він реалізується через комплексні програми навчання, які включають як підвищення професійних навичок у сфері дизайну та проектування, так і розвиток soft skills, необхідних для ефективної комунікації з клієнтами. Важливим елементом є освоєння креативних технік та методів генерації ідей, які безпосередньо впливають на якість послуг, що надаються салоном. Система також передбачає чіткі шляхи кар'єрного зростання через розробку індивідуальних планів розвитку, можливості ротації та участі в різноманітних проектних ролях.

Для забезпечення ефективності всієї системи впроваджено постійний моніторинг та оцінку результатів. Це включає відстеження ключових показників ефективності (KPIs), які встановлюються для кожної посади та регулярно аналізуються. Важливим елементом є система зворотного зв'язку, яка дозволяє вчасно виявляти проблеми та збирати пропозиції щодо покращення робочого середовища. На основі отриманої інформації розробляються та впроваджуються коригувальні дії, спрямовані на постійне вдосконалення процесів розвитку персоналу.

Впровадження такої комплексної системи управління розвитком персоналу дозволить салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» досягти значних результатів. Очікується підвищення продуктивності праці, покращення якості послуг та рівня задоволеності клієнтів, зниження плинності кадрів та формування сильної корпоративної культури. Все це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечить його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

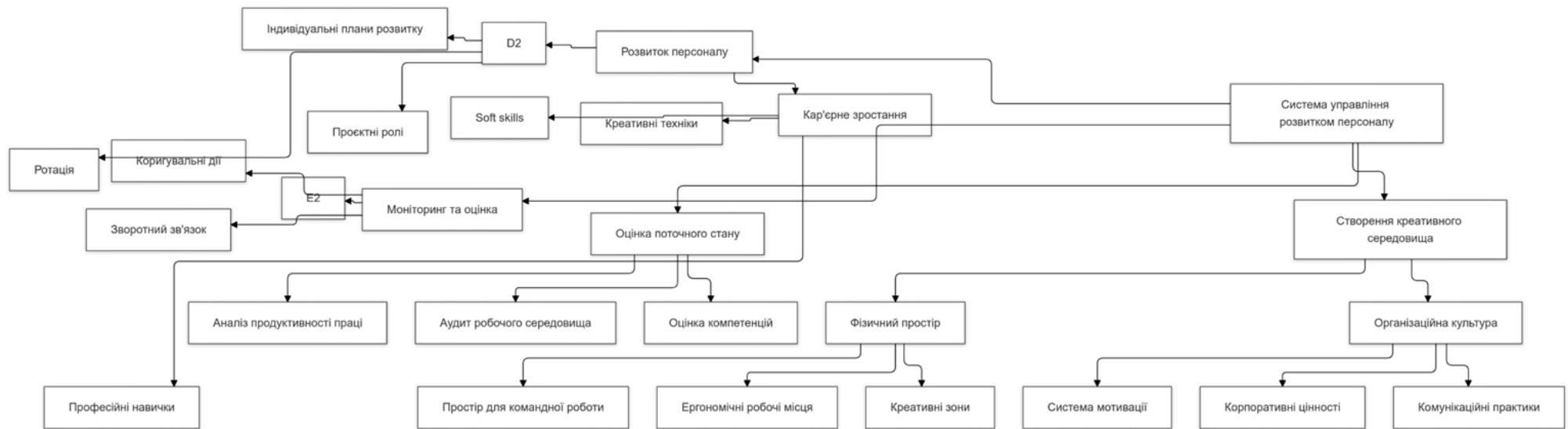


Рисунок 3.1 – Система управління розвитком персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Гнучкість та адаптивність розробленої системи дозволяє враховувати як зміни у зовнішньому середовищі, так і внутрішні потреби підприємства. При цьому ключовим фокусом залишається створення умов для максимального розкриття творчого потенціалу кожного співробітника та підвищення їх залученості до розвитку бізнесу. Така орієнтація на людський капітал є особливо важливою для підприємства, що працює у сфері креативних послуг.

### **3.2 Формування комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства**

Наразі українські підприємства зіштовхуються із постійною потребою підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення інноваційного підходу до виконання завдань. Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) працює у середовищі, де ключовими факторами успіху є творчий підхід, висока якість послуг та задоволеність клієнтів. Формування комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища стає необхідністю для підтримки інноваційності, підвищення продуктивності та розвитку фахівців.

Креативне робоче середовище сприяє розкриттю потенціалу працівників, поліпшує комунікацію та створює умови для ефективної співпраці. Оцінювання поточного стану та розробка стратегії розвитку персоналу дозволяє організації адаптуватися до змінних вимог ринку, покращуючи якість наданих послуг і зміцнюючи свої конкурентні переваги.

На рисунку 3.2 представлено схему комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.).

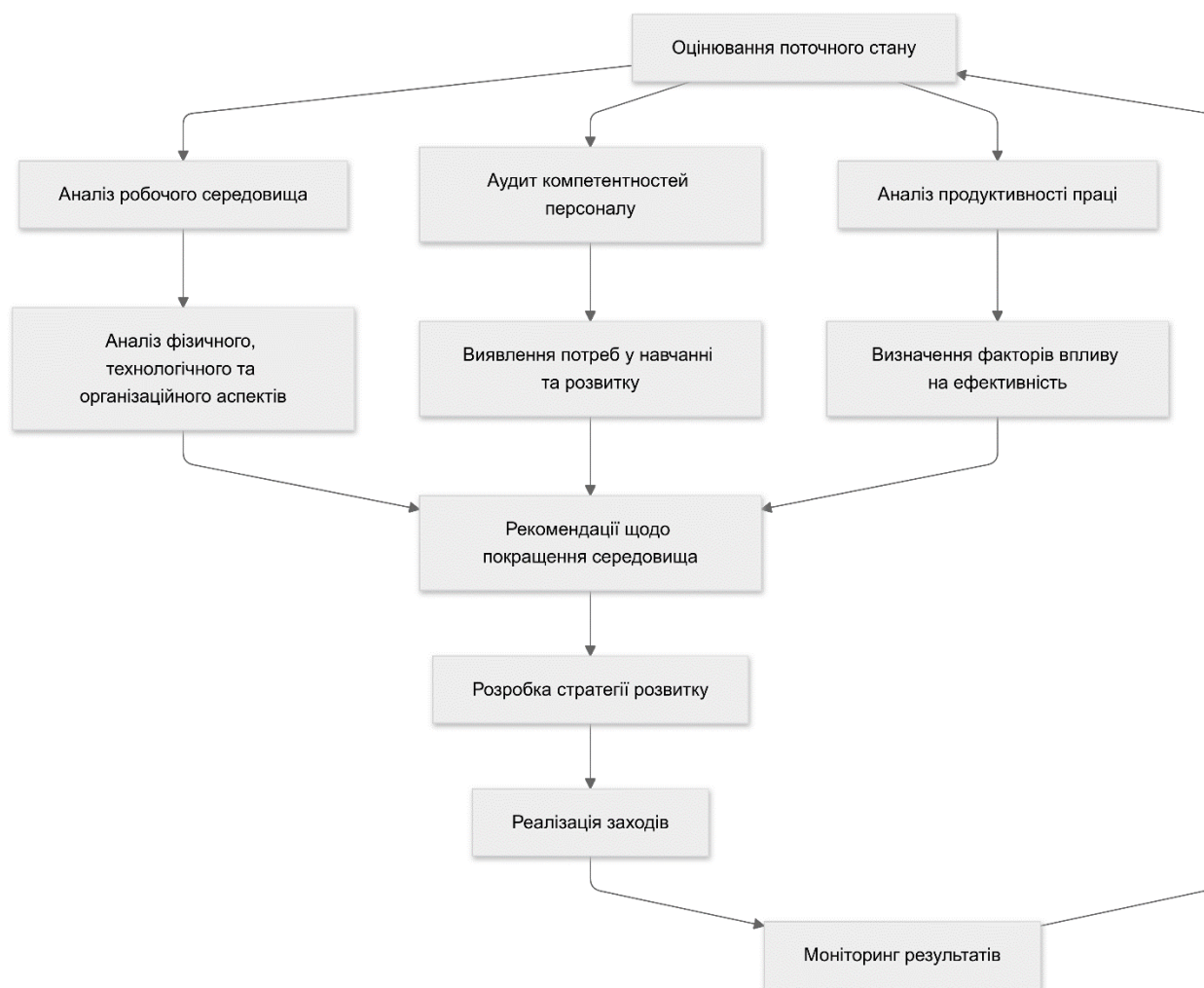


Рисунок 3.2 – Комплексна система оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Комплексна система оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.) має чотири основні складові, далі розглянемо їх детальніше.

#### 1. Аналіз продуктивності праці

Цей етап передбачає оцінювання ефективності виконання завдань співробітниками, виявлення сильних і слабких сторін у їхній роботі. Використання кількісних (обсяг виконаної роботи, строки реалізації проєктів) та

якісних (задоволеність клієнтів, якість дизайнерських рішень) показників дозволяє отримати об'єктивну картину продуктивності.

## 2. Аудит компетентностей персоналу

Дослідження рівня знань, навичок та професійних компетентностей співробітників. Завдяки цьому можна визначити потреби у навчанні, наприклад, тренінгах з нових дизайнерських технологій, курсах розвитку креативного мислення чи майстер-класах з провідними експертами галузі.

## 3. Аналіз робочого середовища

Оцінювання фізичного (ергономічність робочих місць, планування простору), технологічного (наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення) та організаційного (гнучкість графіка роботи, мотиваційні програми) аспектів середовища. Це дозволяє зрозуміти, чи відповідає середовище потребам персоналу і чи сприяє воно творчій діяльності.

## 4. Розробка рекомендацій

На основі отриманих результатів формуються конкретні заходи, наприклад: реорганізація офісного простору для підтримки командної роботи; оснащення VR-обладнанням для демонстрації проєктів клієнтам; запровадження «креативних годин» для роботи над інноваційними рішеннями.

## 5. Моніторинг та корекція

Постійний контроль ефективності впроваджених змін, що дозволяє своєчасно коригувати заходи та адаптувати їх до потреб бізнесу і співробітників.

Запровадження комплексної системи оцінювання дасть змогу не лише визначити рівень професійного розвитку працівників, але й створити умови для їхньої творчої самореалізації. Для Салону «Art de Vivre» це сприятиме:

- підвищенню креативності: оптимізоване робоче середовище зручне для генерації нових ідей та командної співпраці;
- зростанню професійного рівня: через навчальні програми та майстер-класи співробітники отримують можливість вдосконалювати свої навички;
- збільшенню мотивації: сучасні мотиваційні системи, як-от премії за інноваційні рішення, стимулюють співробітників працювати краще;

– підвищенню задоволеності умовами праці: комфортні робочі місця, гнучкий графік роботи та підтримка інновацій створюють позитивну атмосферу в колективі.

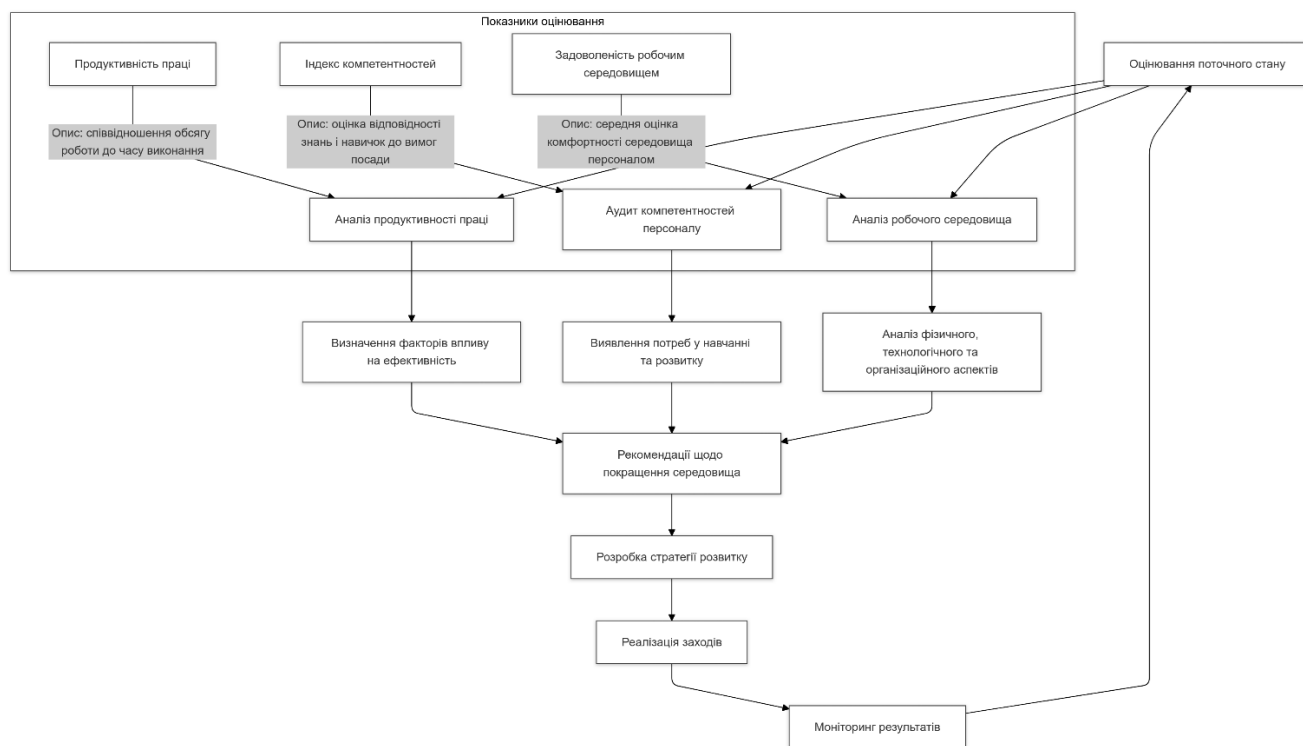


Рисунок 3.2 – Комплексна система з врахуванням використання відповідних показників оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Слід зазначити, що важливим доповненням візуальної схеми системи оцінювання та аудиту є додавання переліку відповідних показників з їх формулами та поясненнями для врахування результатів розрахунку рівня розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) та полягає в ряді ключових факторів, які допоможуть не лише вдосконалити процеси, але й підвищити ефективність діяльності підприємства загалом (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники до Комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища

Назва показника	Формула	Пояснення	Роль у системі оцінювання
Продуктивність праці (PT)	$PT = \frac{W}{T}$	Обсяг виконаної роботи (W) за витрачений час (T)	Оцінка ефективності співробітників та оптимізація процесів
Індекс компетентностей (IC)	$IC = \frac{\sum N_{actual}}{N_{required}}$	Співвідношення поточних знань і навичок $N_{actual}$ до вимог посади $N_{required}$	Виявлення прогалин у компетенціях для створення навчальних програм
Задоволеність робочим середовищем (SWS)	$SWS = \frac{\sum ES_i}{N}$	Середня оцінка комфортності середовища (опитування співробітників)	Моніторинг задоволеності середовищем для виявлення потреб у змінах
Індекс креативності середовища (CEI)	$CEI = \frac{KP}{TP}$	Співвідношення реалізованих креативних проєктів (KP) до загальної кількості проєктів (TP)	Оцінка впровадження інноваційних ідей у діяльність підприємства
Рівень командної взаємодії (CTI)	$CTI = \frac{\sum TE}{T}$	Оцінка командної взаємодії на основі кількості спільних ініціатив (TE) за період (T)	Визначення ефективності командної роботи для стимулювання співпраці
Рівень мотивації (MI)	$MI = \frac{M_{actual}}{M_{max}} \cdot 100\%$	Співвідношення фактичної мотивації $M_{actual}$ до максимальної $M_{max}$	Аналіз впливу умов праці на мотивацію співробітників
Ефективність навчання (LE)	$LE = \frac{\Delta IC}{T_{training}}$	Зміна індексу компетентностей ( $\Delta IC$ ) за час навчання ( $T_{training}$ )	Оцінка результатів навчання для корекції програм розвитку
Індекс впровадження технологій (TI)	$TI = \frac{\sum IT_{used}}{IT_{available}}$	Співвідношення використовуваних інструментів ( $IT_{used}$ ) до доступних ( $IT_{available}$ )	Аналіз рівня інтеграції сучасних технологій у робоче середовище

Таке доповнення схеми конкретними показниками дозволяє систематизувати оцінку ефективності роботи співробітників та підрозділів. Це

створює зрозумілу структуру для проведення аналізу продуктивності, що дозволяє точно виявити фактори, які впливають на ефективність роботи, та оперативно реагувати на проблеми, що виникають. Завдяки такій чітко організованій системі можна буде без зайвих складнощів і без помилок ідентифікувати проблемні області й запровадити зміни, які підвищать ефективність роботи. Така прозорість у процесах оцінки не тільки спрощує управлінські рішення, але й дозволяє забезпечити об'єктивність та рівність у підходах до кожного співробітника.

Ще однією важливою перевагою є можливість здійснювати постійний моніторинг робочого середовища і умов, в яких працюють співробітники. Оцінка комфортності та ефективності робочих умов на основі системи показників дозволяє своєчасно виявити, де потрібні зміни. Наприклад, за допомогою показників рівня задоволеності робочим середовищем можна зрозуміти, чи створені оптимальні умови для креативної та продуктивної роботи. Оскільки креативність є одним із ключових аспектів роботи Салону, такий моніторинг дозволяє активно працювати над поліпшенням робочих умов, створюючи сприятливе середовище для інновацій.

Крім того, доповнення схеми допомагає стимулювати інновації в організації. Визначення рівня креативності середовища через індекси, що вимірюють впровадження нових ідей та проєктів, дозволяє бачити, наскільки активно персонал долучається до інноваційних процесів. Це, в свою чергу, сприяє розвитку нових дизайнерських рішень, які допомагають салону зберігати конкурентоспроможність на ринку. Індикатори креативності також дозволяють швидко виявити, чи є певні обмеження або бар'єри, які перешкоджають розвитку інновацій, і прийняти відповідні заходи для їх подолання.

Важливим аспектом є також моніторинг мотивації та командної взаємодії. Завдяки такій системі можна вчасно виявити, наскільки ефективно працюють команди, чи є проблеми в комунікації та взаємодії між співробітниками, а також які фактори впливають на рівень їх мотивації. Це дозволяє своєчасно реагувати,

розв'язувати конфлікти та створювати умови для співпраці, що є важливим для розвитку креативного потенціалу.

Завдяки інтеграції візуальних схем з чітко визначеними показниками та формулами, система оцінювання дозволить не лише оцінити поточний стан, але й буде служити потужним інструментом для адаптації підприємства до нових умов. Створення робочого середовища, що мотивує та сприяє розвитку творчих здібностей, дозволить досягти значного прогресу в бізнесі. Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» це принесе багато переваг.

У майбутньому така система оцінювання допоможе значно покращити фінансові та операційні результати компанії. За рахунок підвищення продуктивності праці, покращення умов для креативної роботи та стимулювання мотивації співробітників можна очікувати значне збільшення кількості успішно реалізованих проектів, що підвищить репутацію Салону та його позиції на ринку. Це також дозволить зберігати високу лояльність працівників, знижуючи плинність кадрів, що є важливим для стабільності і розвитку підприємства.

Крім того, така система оцінювання допоможе салону залучати нові таланти, адже працювати в такому креативному і інноваційному середовищі буде привабливо для фахівців, що прагнуть постійного професійного розвитку. В результаті, Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зможе не лише утримувати, а й залучати найкращих спеціалістів, що є важливим для підтримки високої якості надання послуг та розширення клієнтської бази.

У результаті застосування комплексної системи оцінювання Салон «Art de Vivre» отримає висококваліфіковану команду, здатну реалізовувати складні дизайнерські проекти, що відповідають найвищим стандартам. Це підвищить конкурентоспроможність підприємства, задоволеність клієнтів і репутацію компанії на ринку.

### **3.3 Апробація комплексної системи оцінювання рівня розвитку персоналу на основі створення креативного робочого середовища підприємства**

Для проведення оцінювання рівня розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), застосуємо комплексну систему оцінювання. Ця система включає кілька ключових показників, які вимірюються за допомогою формул і дають можливість виявити ефективність роботи персоналу та якість робочого середовища. Ось кроки, які допоможуть провести оцінювання.

1. Збір даних: зібрати необхідні дані про поточний стан робочого середовища, ефективність роботи кожного співробітника та підрозділів, рівень задоволення роботою, інноваційні проекти, мотивацію, тощо.

2. Розрахунок показників: використовувати конкретні формули для оцінки кожного з показників.

3. Аналіз результатів: Порівняти отримані результати із середніми галузевими показниками та визначити сильні та слабкі сторони в системі.

Для проведення оцінювання рівня розвитку персоналу в контексті створення креативного робочого середовища для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.), було розроблено чітке та структуроване методологічне забезпечення збору даних. Це дозволило отримати точні, об'єктивні результати, що сприяють покращенню управлінських рішень і розвитку компанії.

#### **1. Місце збору даних**

Дані для оцінювання збиралися безпосередньо в межах компанії, зокрема: офіс Салону (опитування персоналу, анкетування, інтерв'ю); робочі групи (збори, де проводилися обговорення рівня задоволеності робочими умовами та креативними проектами); інтерактивні сесії та зустрічі (для оцінки комунікаційної атмосфери і залученості співробітників).

#### **2. Час збору даних**

Періодичність збору: дані збиралися протягом тривалого періоду (6 місяців) для точності оцінки ефективності, задоволеності, та інших показників. Це дозволяє бачити зміни в компанії за певний час, а не лише на основі короткострокових факторів.

Спеціальні періоди: збори проводилися під час ключових подій, таких як: щорічні стратегічні планування; креативні сесії та тренінги; оцінювання проєктів після завершення.

### 3. Шкала оцінювання

Для оцінювання різних аспектів роботи використовувалася 5-бальна шкала для більшості показників. Така шкала дозволяє чітко розрізняти різні рівні задоволеності та ефективності. Шкала виглядала наступним чином:

- 1 – дуже низький рівень (не задоволений/незадоволений/не ефективний);
- 2 – низький рівень (значні проблеми/потребує вдосконалення);
- 3 – середній рівень (задовільний, але є можливість для поліпшення);
- 4 – високий рівень (позитивний результат, однак можна досягти кращого результату);
- 5 – дуже високий рівень (відмінний результат, ефективно, креативно).

### 4. Методологія збору даних

Методологія збору даних включала кілька етапів, щоб забезпечити різноманіття джерел і точність результатів.

Анкетування та опитування персоналу: співробітники заповнювали анкети анонімно, що дозволяло отримати відверті відгуки про робоче середовище, умови праці, рівень мотивації та інновацій.

Для оцінювання задоволеності робочим середовищем використовувалася шкала 1-5, де працівники оцінювали різні аспекти: комфорт, інтер'єр, доступність ресурсів.

Інтерв'ю з керівниками та командою: проводилися глибокі інтерв'ю з менеджерами для збору інформації про успішність проєктів, їх рентабельність та інноваційність.

Для аналізу рівня креативності співробітників та ступеня їх зацікавленості у виконанні завдань враховувалися індивідуальні відгуки та оцінки.

Оцінка комунікацій: для оцінювання ефективності комунікації проводилися регулярні зустрічі з командою для обговорення проєктів, обміну ідеями та вирішення проблем.

Враховувалась не тільки кількість комунікацій, але й їх якість (відкритість, швидкість реакцій, ясність).

Аналіз проєктів: для визначення ефективності проєктів було проведено фінансове оцінювання (прибутковість та витрати), щоб побачити реальні результати інноваційних ідей.

Кількість завершених проєктів була записана в таблицю з чітким обліком термінів та результатів.

Нижче наведена таблиця з основними показниками оцінювання, формулами для розрахунку та результатами, а також аналітичний огляд.

## 5. Аналіз результатів

Після збору даних і їх обробки був проведений аналіз, щоб оцінити сильні та слабкі сторони на основі отриманих результатів.

Індекс задоволеності (IS): дозволив виявити, що більшість співробітників задоволені умовами роботи, але потребують додаткових ініціатив для підвищення мотивації.

Індекс креативності (IC): підтвердив, що компанія активно розвиває інноваційні ідеї, але є можливість для поліпшення креативного підходу в окремих командах.

Мотивація (M) та комунікації (EC): показали, що для досягнення ще більш високого рівня результатів необхідно посилити стимулювання до участі в творчих процесах та зробити комунікацію більш прозорою.

Фінансова ефективність проєктів (R): виявлено, що хоча інноваційні проєкти приносять прибуток, є потенціал для покращення рентабельності.

Таблиця 3.2 – Оцінювання рівня розвитку персоналу через створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.)

Показник	Формула	Значення	Пояснення	Роль в оцінюванні
Індекс задоволеності робочим середовищем (IS)	$IS = \frac{\sum S_i}{N}$	4.2	Оцінка задоволення співробітників умовами роботи (1-5)	Визначає ефективність організації робочого простору для креативної діяльності
Індекс креативності середовища (IC)	$IC = \frac{\sum(N_{actual}/N_{required})}{N}$	0.85	Оцінка фактичного рівня інновацій і творчих ідей в компанії відносно необхідного рівня (1 – 100%)	Визначає ступінь розвитку інновацій в компанії та креативного потенціалу персоналу
Рівень мотивації (M)	$M = \frac{\sum M_i}{N}$	3.8	Оцінка мотивації співробітників (1-5)	Визначає рівень залученості та зацікавленості співробітників у творчих та професійних процесах компанії
Рівень інновацій (IR)	$IR = \frac{\sum IR_i}{N}$	4.0	Оцінка кількості нових ідей та проєктів, що реалізуються в компанії	Оцінює здатність персоналу генерувати нові ідеї, що впливають на розвиток компанії
Ефективність комунікацій (EC)	$EC = \frac{\sum EC_i}{N}$	4.5	Оцінка рівня комунікації між співробітниками (1-5)	Визначає, наскільки добре налагоджені комунікації, що є важливим для креативності та ефективної командної роботи
Показник рентабельності проєктів (R)	$R = \frac{\sum R_i}{N}$	1.8	Вимірює фінансову ефективність творчих проєктів (прибуток/витрати)	Визначає, наскільки успішно та ефективно фінансово реалізуються проєкти, генеровані творчими командами
Кількість завершених проєктів (Q)	$Q = \frac{\sum Q_i}{N}$	5	Оцінка кількості успішно завершених проєктів за певний період	Визначає продуктивність і здатність персоналу ефективно завершувати проєкти

## 6. Висновки

Компанія має високий рівень креативності та мотивації персоналу, що свідчить про потенціал для інновацій. Є певні можливості для покращення рентабельності проєктів і мотивації співробітників, щоб активніше долучати їх до інноваційних процесів. Комунікації в колективі працюють на високому рівні, але варто вдосконалити канали для обміну ідеями.

## 7. Рекомендації

Для менеджерів Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) необхідно: оптимізувати процеси управління витратами на інноваційні проєкти; запровадити нові мотиваційні інструменти для стимулювання участі в творчих проєктах; організувати регулярні зустрічі для генерування нових ідей і обміну досвідом; покращити внутрішню комунікацію для швидшого вирішення питань та підвищення ефективності командної роботи тощо.

Ці кроки дозволять Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» продовжити розвиток та утримати лідируючі позиції на ринку завдяки високому рівню креативності та інновацій.

### **3.4 Розробка та реалізація організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства**

Для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигін І. Л.) створення креативного робочого середовища є важливим кроком у розвитку бізнесу. Це не просто оновлення офісу чи простору для співробітників, але й інвестиція в культуру та атмосферу всередині компанії, яка дозволить не лише покращити ефективність роботи, а й підвищити рівень креативності та інновацій. Тому було розроблено організаційно-економічні заходи, які детально описують, як саме можна створити таке середовище та які результати це принесе.

Головною метою розробки та реалізації організаційно-економічних заходів є створення такого робочого простору, який сприятиме розвитку креативності серед співробітників і, як наслідок, підвищить ефективність роботи та рівень задоволеності клієнтів. Це включає модернізацію офісу, інвестування в розвиток персоналу та використання новітніх цифрових технологій для створення зручної і мотивуючої атмосфери для роботи. Головними стратегіями для досягнення мети є нижчеподані.

1. Модернізація робочого простору. У першу чергу було запропоновано перетворити робоче середовище на місце, яке надихає. Для цього необхідно створити зони відпочинку та релаксації, встановити сучасні меблі та елементи декору, що надихатимуть на творчість. Планується також забезпечити співробітникам можливість працювати в гнучких умовах, зокрема за допомогою коворкінг-просторів та змінних графіків.

2. Навчання та розвиток персоналу. Однією з ключових складових реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства є проведення тренінгів і майстер-класів, які допоможуть співробітникам розвивати творчі навички та лідерські якості. Важливо створити атмосферу, де кожен працівник відчуває свою значущість і може вносити нові ідеї. Також будуть проводитися регулярні зустрічі, на яких команди зможуть обговорювати нові підходи до роботи та генерувати ідеї.

3. Використання цифрових технологій. У рамках реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства планується впровадження новітніх інструментів для покращення комунікації та співпраці. Наприклад, будуть використані онлайн-платформи для спільної роботи над проєктами, а також інструменти для віртуального дизайну інтер'єрів, що дозволить залучити співробітників до процесу створення інноваційних рішень.

4. Мотивація та винагороди. Для того, щоб стимулювати креативність і активність працівників, планується створення системи винагород. Кожен співробітник, який буде генерувати нові ідеї, отримуватиме бонуси або інші форми заохочення. Ця система мотивуватиме людей працювати над інноваціями та шукати нові шляхи для розвитку бізнесу.

Календарний графік розробки та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства, що був сформований на основі нормативів, які враховують масштаби проекту, галузеві особливості підприємства, а також кращі міжнародні та національні стандарти управління проектами та робочими процесами подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Календарний графік розробки та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Етапи реалізації проекту	Місяці	Завдання та дії	Відповідальний
Обґрунтування			
1. Оцінка поточного стану	1	Оцінка поточного робочого середовища та потреб	Менеджер проекту
Визначення терміну базувалося на необхідності збору даних про існуючий стан офісного простору, рівень задоволеності персоналу та готовності до змін. Тривалість 1 місяць відповідає стандартним нормам оцінки, прийнятним для малих і середніх підприємств, з урахуванням кількості співробітників (до 20 осіб) та масштабів приміщення. Джерела: Внутрішні нормативи ФОП щодо аналізу робочого середовища. Типові рекомендації ISO 9001 для аналізу робочих процесів			
2. Модернізація офісу	1-2	Ремонт приміщення, закупівля меблів та обладнання	Дизайнер, будівельники
Ураховано стандартні терміни ремонту та закупівлі матеріалів (приблизно 1–1,5 місяця), встановлення меблів, оформлення зон для відпочинку. Тривалість збільшена для забезпечення гнучкості в разі непередбачуваних затримок. Джерела: Будівельні норми України (ДБН В.2.2-9-2009) щодо організації робіт в офісних приміщеннях. Рекомендації щодо планування робочого простору (BIFMA)			
3. Навчання персоналу	2-3	Проведення тренінгів та майстер-класів для співробітників	HR-менеджер, тренери
Тривалість 1 місяць відповідає обсягу типових навчальних програм для персоналу. Передбачено проведення серії тренінгів та майстер-класів (1–2 заняття на тиждень), які враховують необхідність сумісності з основною роботою співробітників. Джерела: Стандарти ISO 10018 (якість навчання та залучення персоналу). Нормативи тривалості корпоративного навчання (HRCI)			
4. Впровадження технологій	3	Закупівля програмного забезпечення для проектів та облаштування онлайн-платформ	ІТ-менеджер
Враховано час на закупівлю програмного забезпечення, навчання персоналу роботі з новими інструментами та інтеграцію технологій у процеси. Оптимальний термін для малого підприємства (до 50 працівників) згідно з практикою впровадження ІТ-систем. Джерела: Нормативи ITIL (управління послугами в ІТ). Рекомендації щодо впровадження CRM-систем для малого бізнесу			
5. Оцінка ефективності проекту	4-6	Збір зворотного зв'язку від персоналу та аналіз результатів	Менеджер проекту
Визначено термін для моніторингу, збору зворотного зв'язку від працівників та клієнтів, а також аналізу отриманих результатів. Час враховує цикл отримання результатів змін і їх оцінку. Джерела: Стандарти KPI та методології оцінки ефективності (EFQM Excellence Model). Нормативи ISO 45001 (управління здоров'ям і безпекою працівників)			
6. Оцінка фінансових результатів	6	Аналіз фінансових результатів і досягнень	Бухгалтер, фінансовий аналітик
Визначення терміну базувалося на стандартних практиках фінансового аналізу для малих підприємств, враховуючи звітний період (місяць). Джерела: Методології фінансового аналізу, рекомендовані Державним комітетом статистики України. Базові принципи бухгалтерського обліку (П(С)БО)			
7. Завершення та корекція	6	Корекція стратегії та оптимізація процесів	Менеджер проекту
Передбачає час для остаточного узгодження результатів, внесення змін до проекту та формування звіту про досягнення. Джерела: Стандарти проектного управління (PMBOK Guide). Нормативи ISO 21500 (управління проектами)			

Необхідно враховувати й можливі ризики під час розробки та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства. Один з основних – це можливість відсутності підтримки з боку керівництва або недостатньо високий рівень фінансування. Важливо, щоб керівництво активно підтримувало цей процес і розуміло, що інвестиції у створення креативного середовища – це довгострокова вигода для бізнесу. Щодо фінансування, планується визначити пріоритетні етапи реалізації, що дозволить оптимізувати витрати та зменшити навантаження на бюджет (таблиця 3.2).

Таблиця 3.4 – Загальний бюджет розробки та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Категорія витрат	Сума, грн	Опис витрат
Обґрунтування		
Ремонт та облаштування офісу	120 000	Ремонт приміщень, покупка нових меблів, обробка простору
Витрати розраховувалися на основі середніх ринкових цін на ремонтні роботи, матеріали, меблі та декорування простору в регіоні. Враховувалися стандарти ДБН В.2.2-9:2009 «Громадські будинки та споруди» для забезпечення ергономічності та безпечності робочого простору. Джерела інформації: Розрахунки вартості ремонтних робіт за комерційними пропозиціями підрядників. Каталоги цін на офісні меблі (наприклад, ІКЕА, JYSK) та обладнання		
Закупівля техніки та ПЗ	80 000	Придбання інтерактивних дошок, комп'ютерної техніки, ліцензій на програмне забезпечення для дизайну
Ціни на комп'ютерну техніку, інтерактивні дошки та інше обладнання базувалися на ринкових середніх вартостях у категорії офісних пристроїв. Ліцензійне програмне забезпечення для дизайну та командної роботи враховувало стандартну вартість річних підписок, наприклад, Adobe Creative Cloud, Microsoft 365 тощо. Джерела інформації: Інтернет-магазини техніки (Rozetka, Comfy). Офіційні сайти постачальників програмного забезпечення		
Навчання та майстер-класи	40 000	Проведення тренінгів, лекцій, майстер-класів для персоналу
Витрати розраховувалися виходячи із середньої вартості тренінгів та майстер-класів для малого бізнесу, орієнтовуючись на 10–15 працівників. Передбачено покриття витрат на зовнішніх тренерів та оренду приміщень для проведення заходів. Джерела інформації: Пропозиції освітніх центрів та тренінгових компаній. Рекомендації щодо корпоративного навчання (ISO 10018, рекомендації HRCI)		
Маркетинг і PR	20 000	Рекламна кампанія, створення корпоративної культури та бренду
Планувалася реалізація невеликої рекламної кампанії для створення корпоративного бренду та підвищення впізнаваності. Це включає розробку логотипу, створення контенту для соцмереж, друковані матеріали. Витрати визначалися за середньоринковими цінами на послуги маркетингових агентств. Джерела інформації: Пропозиції локальних PR-агентств. Орієнтовні тарифи на розробку брендингових матеріалів		
Операційні витрати	30 000	Комунальні послуги, витрати на організацію робочого процесу
Враховано стандартні витрати на комунальні послуги, канцелярські товари, витратні матеріали для офісу протягом 6 місяців реалізації проекту. Використано середньорічні значення витрат підприємств з аналогічною кількістю працівників. Джерела інформації: Внутрішні дані підприємства про поточні операційні витрати. Нормативи бухгалтерського обліку (П(С)БО 16 «Витрати»)		
Резервний фонд	20 000	Непередбачувані витрати
Резервний фонд сформовано відповідно до стандартної практики бізнес-планування, де резерв становить 5–10% загального бюджету проекту. У цьому випадку – близько 6%. Передбачено покриття можливих додаткових витрат, зокрема у разі зростання цін або непередбачуваних ситуацій. Джерела інформації: Методології управління ризиками (PMBOK Guide). Рекомендації бізнес-консультантів з формування резервних фондів		
Загальний бюджет	310 000	
Загальна сума витрат є підсумком кожної категорії, оптимізованої на основі розрахунків та нормативів. Це дозволяє забезпечити ефективну реалізацію проекту без перевищення бюджету. Джерела інформації: Загальні рекомендації з управління бюджетами проєктів (ISO 21500)		

Початкові інвестиції в проєкт складають близько 300000 грн, що включають модернізацію офісу, закупівлю необхідного обладнання, програмного забезпечення для комунікацій та навчання персоналу. Постійні витрати на підтримку цього середовища, включаючи консультантів та винагороди для співробітників, становитимуть 50000 грн на місяць. Проте за рахунок підвищення продуктивності та задоволення клієнтів, планується отримати прибуток на рівні 20% у перші півроку і 15% зростання обсягів продажу за рік (таблиця 3.5, 3.6, 3.7).

Таблиця 3.5 – Планування загальних інвестицій створення креативного робочого середовища підприємства на прикладі Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Джерело інвестицій	Сума, грн
Обґрунтування	
Власні кошти ФОП Толстигіна І. Л.	150 000
Розрахунки. Власні кошти визначено як частку, що становить майже половину (48,4%) загального бюджету проєкту. Це стандартна практика для малого бізнесу, коли власник покриває значну частину інвестицій, аби мінімізувати зовнішні зобов'язання. Розрахунок базувався на фінансових можливостях підприємства за останній фінансовий рік, зокрема на прибутку після сплати податків. Нормативи. Рекомендації МСФЗ (IAS 1) для формування джерел фінансування. Практика малих підприємств, яка передбачає, що власні кошти покривають щонайменше 40% загального бюджету проєкту. Джерела інформації. Внутрішні фінансові звіти ФОП. Аналітичні огляди фінансового планування для малого бізнесу	
Кредитні ресурси	100 000
Розрахунки. Розмір кредитних ресурсів обрано на рівні 32,3% загального бюджету проєкту. Це обґрунтовано потребою в додатковому фінансуванні, яке не перевищує половину власних коштів, щоб забезпечити фінансову стабільність підприємства. Розрахунок суми базувався на умовах банківського кредитування, враховуючи відсоткову ставку та строки погашення (в межах 1–2 років). Нормативи. Методологія розрахунку кредитоспроможності підприємства відповідно до П(С)БО 11 «Зобов'язання». Рекомендації НБУ щодо частки кредитів у загальних інвестиціях для малого бізнесу (до 35–40%). Джерела інформації. Комерційні пропозиції банків (ПриватБанк, Ощадбанк). Практичні посібники з банківського фінансування для підприємців.	
Інвестори	60 000
Розрахунки. Частка інвесторів у загальному бюджеті становить 19,4%, що відповідає стандартній практиці для малого бізнесу. Це дозволяє залучити зовнішні кошти без надмірної втрати контролю над проєктом. Сума визначена на основі середньої частки залучення інвестицій у малих проєктах – від 15% до 20% загального бюджету. Нормативи. Принципи управління інвестиціями згідно з ISO 21500 (управління проєктами). Рекомендації Європейського інвестиційного фонду для малих підприємств (допустимий рівень залучення зовнішніх інвестицій – до 30%). Джерела інформації. Договори про залучення приватних інвесторів. Державні та грантові програми підтримки малого бізнесу.	
Загальна сума інвестицій	310 000
Розрахунки. Загальна сума інвестицій розрахована як сума всіх джерел фінансування: власні кошти + кредитні ресурси + кошти інвесторів. Розподіл часток базувався на оптимізації структури капіталу, щоб забезпечити стійкість фінансування та уникнути надмірного кредитного навантаження. Нормативи. Принципи складання бізнес-плану за методологією UNIDO. Рекомендації щодо фінансування проєктів у сфері малого бізнесу (МСФЗ, ISO 21500). Джерела інформації. Загальний бюджет проєкту (таблиця 3.4). Практичні керівництва з бізнес-планування та фінансування підприємств.	

Очікується, що створення креативного робочого середовища дасть змогу значно покращити атмосферу в колективі, що в свою чергу підвищить якість роботи та інноваційність. Всі ці фактори мають прямий вплив на фінансові результати

компанії. Через регулярні моніторинги та оцінювання ефективності проєкту можна буде коригувати стратегію і вдосконалювати методи роботи.

Таблиця 3.6 – Показники формування чистого прибутку створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Показник	Обґрунтування
Доходи від продажу послуг	<p>Прогнозований обсяг доходів був визначений на основі: Середньої вартості послуг (зокрема дизайну інтер'єру та продажу аксесуарів) для цільової аудиторії. Оцінки потенційного попиту за кількістю клієнтів протягом року. Оцінки середнього чека: 5000 грн/клієнт. Прогнозованої кількості клієнтів: 240 клієнтів на рік (20 клієнтів на місяць). Формула: Доходи = Середній чек · Кількість клієнтів = 5000 · 240 = 1 200 000 грн. Нормативи: Принципи прогнозування доходів за методологією бізнес-планування (UNIDO). Нормативи складання фінансових прогнозів для малого бізнесу (МСФЗ, ISO 21500). Джерела інформації: Аналітичні дані ринку інтер'єрних послуг у регіоні. Власні історичні дані підприємства (аналіз минулих періодів).</p>
Витрати на операційну діяльність	<p>Загальні витрати розраховувалися як сума: Постійних витрат (заробітна плата, оренда, комунальні послуги). Змінних витрат (матеріали, витратні ресурси, маркетинг). Структура витрат: Постійні витрати: Заробітна плата персоналу (4 працівники, середня з/п 20 000 грн/місяць): <math>20\,000 \cdot 4 \cdot 12 = 960\,000</math> грн/рік. Враховуючи, що підприємство використовує скорочений штат у першій половині року, постійні витрати коригуються до 700 000 грн/рік. Змінні витрати: На матеріали та обладнання виділено 200 000 грн. Загальні витрати = 700 000 (постійні) + 200 000 (змінні) = 900 000 грн. Нормативи: Рекомендації для аналізу витрат за статтями (П(С)БО 16 «Витрати»). Принципи оцінки змінних та постійних витрат (МСФЗ). Джерела інформації: Фінансові звіти ФОП Толстигіна І. Л. Ринкові дані про середні витрати у сфері інтер'єрного дизайну.</p>
Чистий прибуток	<p>Формула: Чистий прибуток = Доходи – Витрати. Розрахунок: <math>300\,000 = 1\,200\,000 - 900\,000</math>. Нормативи: П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», який визначає порядок обчислення чистого прибутку. Практика розрахунку чистого прибутку для малих підприємств. Джерела інформації: Дані з прогнозу доходів і витрат підприємства. Галузеві показники прибутковості.</p>
Рентабельність	<p>Формула: Рентабельність = (Чистий прибуток / Доходи) · 100%. Розрахунок: Рентабельність = <math>(300\,000 / 1\,200\,000) \cdot 100\% = 25\%</math>. Нормативи: Методологія оцінки рентабельності (ISO 9004, рекомендації бізнес-аналітиків). Галузеві норми рентабельності: для підприємств у сфері послуг оптимальним вважається рівень 20–30%. Джерела інформації: Аналітика рентабельності малих підприємств у сфері інтер'єрного дизайну. Історичні показники ефективності бізнесу.</p>

Таблиця 3.7 – Показники ефективності створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.)

Показник	Обґрунтування
Збільшення продуктивності персоналу	<p>Вихідна продуктивність персоналу оцінювалася за кількістю виконаних проєктів або обсягом послуг до впровадження заходів. Після впровадження було прогнозовано приріст на 20% за рахунок креативного середовища, тренінгів та впровадження технологій.</p> <p>Формула:  <math display="block">\text{Збільшення продуктивності} = (\text{Продуктивність після} / \text{Продуктивність до} - 1) \cdot 100\%.</math></p> <p>Нормативи:            Базові показники продуктивності визначені за методиками ISO 9001 (управління якістю).            Галузевий стандарт зростання продуктивності після покращення умов праці: 15–30%.</p> <p>Джерела інформації:            Дані попередньої діяльності підприємства.            Аналітичні огляди ефективності впровадження корпоративних змін у сфері послуг.</p>
Рівень задоволеності клієнтів	<p>Задоволеність клієнтів оцінювалася шляхом опитувань, зворотного зв'язку та аналізу скарг/позитивних відгуків. До впровадження заходів середній рівень задоволеності становив близько 70%.</p> <p>Формула:  <math display="block">\text{Рівень задоволеності} = (\text{Кількість задоволених клієнтів} / \text{Загальна кількість клієнтів}) \cdot 100\%.</math></p> <p>Нормативи:            Методика оцінки клієнтської задоволеності за стандартом ISO 10002 (управління якістю обслуговування клієнтів).            Рекомендації галузі: рівень задоволеності у сфері послуг має перевищувати 80%.</p> <p>Джерела інформації:            Опитування клієнтів підприємства.            Дослідження рівня клієнтської задоволеності в індустрії дизайну інтер'єрів.</p>
Час реалізації проєкту	<p>Вихідний показник тривалості реалізації проєктів становив близько 35–40 днів. Впровадження креативного середовища та нових інструментів мало скоротити цей термін на 15–25%.</p> <p>Формула:  <math display="block">\text{Час реалізації після} = \text{Час реалізації до} \cdot (1 - \text{очікуване скорочення часу}).</math></p> <p>Очікуване скорочення часу: 25 % → 30 днів = 40 · 0.75.</p> <p>Нормативи:            Методи управління проєктами за ISO 21500.            Рекомендації для малого бізнесу щодо підвищення оперативності: зменшення на 20–30 %.</p> <p>Джерела інформації:            Історичні дані про тривалість виконання проєктів.            Аналіз впровадження IT-рішень у подібних компаніях.</p>
Залучення нових клієнтів	<p>Прогноз базувався на зростанні кількості клієнтів за рахунок покращення репутації, маркетингових заходів і підвищення задоволеності клієнтів. До впровадження показник залучення нових клієнтів становив 10 %.</p> <p>Формула:  <math display="block">\text{Залучення нових клієнтів} = (\text{Нові клієнти} / \text{Загальна кількість клієнтів}) \cdot 100\%.</math></p> <p>Прогнозоване зростання: 15% → 20%.</p> <p>Нормативи:            Рекомендації щодо оцінки маркетингових кампаній у малому бізнесі.            Галузевий стандарт приросту клієнтів після покращення умов та маркетингу: 10–20%.</p> <p>Джерела інформації:            Результати маркетингових досліджень у сфері послуг.            Статистика залучення нових клієнтів після корпоративних змін.</p>

Крім того, розрахуємо додаткові фінансові показники. Сума інвестицій становитиме:

Загальна сума інвестицій = 310 000 грн.

Грошовий потік (Cash Flow):

Грошовий потік за рік = Чистий прибуток + Амортизація + Зміна оборотного капіталу.

Припустимо, амортизація за рік складає 50 000 грн, зміни оборотного капіталу – 10 000 грн:

$$\text{Грошовий потік} = 300\,000 + 50\,000 + 10\,000 = 360\,000 \text{ грн}$$

Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = \sum \left( \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - I, \quad (3.1)$$

де  $CF_t$  – грошовий потік у  $t$  році;

$r$  – ставка дисконтування (припустимо 10%);

$I$  – інвестиції.

Також припустимо, що розробка та реалізація організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища підприємства буде приносити стабільний грошовий потік у розмірі 360 000 грн на рік протягом 5 років.

$$NPV = \left( \frac{360000}{(1+0.1)^1} \right) + \left( \frac{360000}{(1+0.1)^2} \right) + \dots + \left( \frac{360000}{(1+0.1)^5} \right) - 310000, \quad (3.2)$$

Розрахунок дає:  $NPV \approx 1\,440\,000$  грн.

Термін окупності (Payback Period):

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Грошовий потік на рік}}, \quad (3.3)$$

Термін окупності =  $310\,000 / 360\,000 = 0,86$  років (10,3 місяців).

Для визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR) потрібно використовувати метод ітераційного розрахунку або спеціальне програмне забезпечення, таке як Excel. За даними грошових потоків та інвестицій IRR приблизно становить 28 %.

Коефіцієнт вигід/витрат (Benefit/Cost Ratio, BCR):

$$BCR = \frac{\text{Наявний вигід}}{\text{Інвестиції}}, \quad (3.5)$$

$BCR = 1\,440\,000 / 310\,000 = 4,64$  (це означає, що на кожную вкладену гривню буде отримано 4,64 грн доходу).

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI):

$$PI = \frac{\text{Наявний вигід}}{\text{Інвестиції}}, \quad (3.6)$$

$PI = 1\,440\,000 / 310\,000 = 4,64$ .

Як бачимо за результатами розрахунків, розробка та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre (ФОП Толстигін І. Л.) передбачає значні інвестиції у модернізацію робочого середовища, навчання персоналу та закупівлю нових технологій. На основі фінансових показників, таких як NPV (1 440 000 грн), внутрішня норма рентабельності (28%), коефіцієнт вигід/витрат (4.64) та індекс прибутковості (4.64), проєкт є економічно вигідним і має дуже високу віддачу від вкладених коштів. Термін окупності становить менше одного року, що вказує на швидке повернення інвестицій.

Завдяки розробці та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» зможе значно покращити свою конкурентоспроможність на ринку, підвищити рівень задоволеності клієнтів і зростання продуктивності персоналу.

Загальними рекомендаціями щодо розробки та реалізації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» є: підвищити інвестиції в навчання персоналу, оскільки це найбільш значимий фактор для активізації їх креативності; продовжити моніторинг ефективності цього проєкту після його впровадження, щоб у разі необхідності коригувати стратегії; оптимізувати витрати на операційну діяльність для досягнення ще вищих показників прибутковості тощо.

На нашу думку, завдяки імплементації організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre» матиме можливість не лише покращити внутрішні процеси, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Створення креативного робочого середовища дозволить не тільки розвивати персонал, а й створювати інноваційні рішення для клієнтів, що забезпечить довгостроковий успіх бізнесу. Рекомендується розпочати з найнеобхідніших етапів і з часом розширювати інвестиції в проєкт для досягнення максимального результату.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплексний підхід до створення креативного робочого середовища для Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» з метою підвищення ефективності управління персоналом. Система управління розвитком персоналу передбачає впровадження інноваційних методів оцінювання, навчання та мотивації співробітників, що дозволить подолати існуючі виклики підприємства, зокрема

падіння чистого доходу на 17,27 % у 2023 році та збільшення кількості персоналу з 6 до 14 осіб.

Запропонована методологія базується на створенні креативного робочого середовища, яке включає комплексну систему оцінювання рівня розвитку персоналу. Розроблена система містить чотири ключові складові: аналіз продуктивності праці, аудит компетентностей персоналу, аналіз робочого середовища та розробку рекомендацій. Особливістю підходу є використання восьми специфічних показників, серед яких індекс креативності середовища, рівень мотивації та ефективність комунікацій, що дозволяють всебічно оцінити потенціал співробітників та якість робочого простору.

За результатами апробації системи встановлено, що впровадження креативного робочого середовища має значний економічний ефект. Зокрема, очікується підвищення продуктивності персоналу на 20%, збільшення рівня задоволеності клієнтів до 80% та скорочення часу реалізації проєктів. Фінансові розрахунки показують високу ефективність проєкту: чиста теперішня вартість (NPV) становить 1 440 000 грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 28 %, а термін окупності інвестицій – менше одного року.

Розробка та реалізація організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» передбачає комплексний підхід до модернізації підприємства. Стратегія включає оновлення офісного простору, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу через навчальні програми та створення системи мотивації. Загальний бюджет цього проєкту складає 310 000 грн, з яких 150 000 грн – власні кошти підприємця, 100 000 грн – кредитні ресурси та 60 000 грн – залучені інвестиції.

Розроблена концепція передбачає не лише технічне вдосконалення робочого простору, але й формування принципово нової корпоративної культури. Особливістю підходу є створення середовища, яке стимулює креативність, заохочує генерацію інноваційних ідей та підтримує професійний розвиток кожного співробітника. Це дозволить Салону домашнього інтер'єру

«Art de Vivre» не тільки подолати поточні економічні виклики, але й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку дизайнерських послуг.

Практична цінність запропонованої системи полягає в її універсальності та можливості адаптації до специфіки конкретного підприємства. Методологія оцінювання рівня розвитку персоналу може бути використана не лише в салонах інтер'єру, але й у творчих компаніях різних галузей. Впровадження представленого підходу дозволить підприємствам створити інноваційне середовище, яке сприятиме розкриттю потенціалу співробітників, підвищенню їхньої мотивації та загальної ефективності бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ

Робоче середовище є сукупністю фізичних, психологічних та соціальних умов, у яких відбувається трудова діяльність працівників організації.

Ефективне робоче середовище повинно відповідати потребам та очікуванням персоналу. Воно має бути безпечним, комфортним, сприяти професійному розвитку та особистісному зростанню працівників, а також забезпечувати гармонійний баланс між роботою та особистим життям. Сприятливе робоче середовище є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності праці, залученості та лояльності персоналу.

У сучасному швидкозмінному та конкурентному діловому середовищі креативність стає одним із ключових факторів успіху організацій. Здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін є критично важливою для забезпечення стійкого розвитку компанії. У зв'язку з цим формування креативного робочого середовища набуває все більшого значення для організацій, які прагнуть розкривати творчий потенціал своїх працівників та сприяти їхньому професійному та особистісному розвитку.

Науковці визначають креативне робоче середовище як сукупність умов, що сприяють генеруванню нових ідей, заохочують нестандартне мислення та експериментування, а також забезпечують можливості для реалізації творчого потенціалу працівників. Автори наголошують, що створення такого середовища є важливим завданням креативного менеджменту, який передбачає стратегічне управління процесами генерування, відбору та впровадження інновацій в організації.

Наразі креативність персоналу стає одним з найцінніших активів організації. Проте креативність не виникає у вакуумі – вона вимагає сприятливого середовища, яке заохочує творче мислення, експериментування та відкритість до нових ідей. Саме тому формування креативної корпоративної культури набуває вирішального

значення для розвитку персоналу та стимулювання інноваційної діяльності в організації.

Креативна корпоративна культура – це система цінностей, переконань, норм та практик, які сприяють генеруванню нових ідей, критичному мисленню, творчому підходу до вирішення проблем та впровадженню інновацій в організації. Вона відображає ступінь, у якому організація підтримує та заохочує креативність своїх працівників, створюючи атмосферу, що стимулює їхню уяву, допитливість і прагнення до безперервного навчання та вдосконалення.

Одним з найважливіших факторів, що сприяють креативності персоналу, є організаційне середовище. Керівництво організації повинно створити атмосферу, яка заохочує відкритість, експериментування та творчий підхід до вирішення проблем. Це включає складові, що представлені нижче.

Крім створення сприятливого організаційного середовища, менеджери повинні спрямовувати свої зусилля на стимулювання креативності на індивідуальному рівні.

Ефективне заохочення креативності персоналу вимагає комплексного підходу, що поєднує різноманітні стратегії та інструменти мотивації. Мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні креативного мислення та інноваційної поведінки працівників, допомагаючи створити середовище, в якому вони відчуватимуть себе залученими, натхненними та схильними експериментувати з новими ідеями.

Матеріальна мотивація, що включає фінансові винагороди та пільги, є потужним інструментом для заохочення креативності персоналу. Проте важливо знайти правильний баланс, щоб уникнути надмірної зосередженості на матеріальних стимулах, яка може згубно вплинути на внутрішню мотивацію та справжню креативність.

Хоча матеріальна винагорода є важливою, дослідження показують, що нематеріальні фактори часто мають більший вплив на креативність та інноваційну поведінку працівників. Поряд з індивідуальними стимулами, організації можуть

використовувати різноманітні стратегії та інструменти для створення сприятливого середовища, що заохочує креативність персоналу.

За результатами аналізу ринкового бізнес-середовища функціонування підприємств сфери дизайну інтер'єру встановлено, що галузь демонструє стійку тенденцію до зростання, незважаючи на виклики воєнного часу. Структура ринку розподіляється між житловим (45%), комерційним (30%), офісним (15%) та іншими напрямками дизайну (10%), при цьому середня вартість дизайн-проектів зросла на 23% порівняно з минулим роком.

Аналіз діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» показав, що протягом 2021-2023 років відбулося скорочення чистого доходу майже на 17%, при цьому чисельність персоналу зросла з 6 до 14 осіб. Спостерігається падіння продуктивності праці з 5726,73 до 2049,30 тис. грн/чол. та зниження середньомісячної заробітної плати з 15,69 до 8,45 тис. грн, що свідчить про неефективність використання трудових ресурсів.

Дослідження системи управління персоналом підприємства виявило, що воно має лінійно-функціональну організаційну структуру з чітким розподілом обов'язків між підрозділами та комбіновану систему оплати праці. Встановлено наявність як сильних сторін (гнучкість, орієнтація на результат, індивідуальний підхід), так і зон для розвитку (формалізація процесів, автоматизація, підтримка креативності).

Для підвищення ефективності розвитку персоналу запропоновано комплексний підхід до створення креативного робочого середовища, що охоплює фізичний (зонування простору, ергономіка), технологічний (сучасне обладнання та програмне забезпечення) та організаційний (гнучкий графік, система навчання, мотивація) аспекти діяльності підприємства. Реалізація цих заходів дозволить підвищити креативність та інноваційність проєктних рішень, збільшити задоволеність персоналу умовами праці та посилити конкурентні переваги компанії.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплексний підхід до створення креативного робочого середовища для Салону домашнього

інтер'єру «Art de Vivre» з метою підвищення ефективності управління персоналом. Система управління розвитком персоналу передбачає впровадження інноваційних методів оцінювання, навчання та мотивації співробітників, що дозволить подолати існуючі виклики підприємства, зокрема падіння чистого доходу на 17,27% у 2023 році та збільшення кількості персоналу з 6 до 14 осіб.

Запропонована методологія базується на створенні креативного робочого середовища, яке включає комплексну систему оцінювання рівня розвитку персоналу. Розроблена система містить чотири ключові складові: аналіз продуктивності праці, аудит компетентностей персоналу, аналіз робочого середовища та розробку рекомендацій. Особливістю підходу є використання восьми специфічних показників, серед яких індекс креативності середовища, рівень мотивації та ефективність комунікацій, що дозволяють всебічно оцінити потенціал співробітників та якість робочого простору.

За результатами апробації системи встановлено, що впровадження креативного робочого середовища має значний економічний ефект. Зокрема, очікується підвищення продуктивності персоналу на 20%, збільшення рівня задоволеності клієнтів до 80% та скорочення часу реалізації проєктів. Фінансові розрахунки показують високу ефективність проєкту: чиста теперішня вартість (NPV) становить 1 440 000 грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 28%, а термін окупності інвестицій – менше одного року.

Розробка та реалізація організаційно-економічних заходів створення креативного робочого середовища Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» передбачає комплексний підхід до модернізації підприємства. Стратегія включає оновлення офісного простору, впровадження сучасних технологій, розвиток персоналу через навчальні програми та створення системи мотивації. Загальний бюджет цього проєкту складає 310 000 грн, з яких 150 000 грн – власні кошти підприємця, 100 000 грн – кредитні ресурси та 60 000 грн – залучені інвестиції.

Розроблена концепція передбачає не лише технічне вдосконалення робочого простору, але й формування принципово нової корпоративної

культури. Особливістю підходу є створення середовища, яке стимулює креативність, заохочує генерацію інноваційних ідей та підтримує професійний розвиток кожного співробітника. Це дозволить Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» не тільки подолати поточні економічні виклики, але й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку дизайнерських послуг.

Практична цінність запропонованої системи полягає в її універсальності та можливості адаптації до специфіки конкретного підприємства. Методологія оцінювання рівня розвитку персоналу може бути використана не лише в салонах інтер'єру, але й у творчих компаніях різних галузей. Впровадження представленого підходу дозволить підприємствам створити інноваційне середовище, яке сприятиме розкриттю потенціалу співробітників, підвищенню їхньої мотивації та загальної ефективності бізнес-процесів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Лукашевич М.П. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. Дім «Персонал», 2019. 492 с.
2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
3. Haynes B.P. The Impact of Office Environment on Productivity. *Journal of Facilities Management*. 2021. Vol. 19, No. 2. P. 92-105.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.
5. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 5th ed. London: Kogan Page, 2019. 432 p.
6. Banfield P., Kay R. *Introduction to Human Resource Management*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2020. 361 p.
7. Deskmag. The 2019 Global Coworking Survey. 2019. URL: <https://www.deskmag.com/en/coworking-survey-market-report-2019> (дата звернення: 15.05.2024).
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. Київ: ЦУЛ, 2019. 468 с.
9. Данюк В.М., Петюх В.М. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2020. 398 с.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: «Кондор», 2022. 206 с.
11. Сладкевич В.П. *Мотиваційний менеджмент: підручник*. Київ: МАУП, 2024. 488 с.
12. Бала О.І., Муқан О.В. *Креативний менеджмент: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
13. Amabile T.M., Kramer S.J. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press, 2020. 256 p.

14. Sawyer K. Creativity in Organizations: Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Oxford University Press, 2021. 352 p.
15. Bilton C., Cummings S. Creative Strategy: A Guide for Innovation. Palgrave Macmillan, 2023. 288 p.
16. Arden P. Motivation and Creativity in the Workplace. Oxford University Press, 2019. 240 p.
17. Gibb S. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Bloomsbury Publishing, 2019. 384 p.
18. Новак В.О., Матвєєва Н.М. Креативний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2021. 208 с.
19. Амблер Т. Маркетинг та інновації: навч. посіб. Харків: Вид-во ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. 186 с.
20. Amabile T.M., Khaire M. Creativity and the Role of the Leader. Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (дата звернення: 20.05.2024).
21. Звіт про сприйняття України у світі 2023. URL:[https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA\\_Ukraines\\_Global\\_Perception\\_Report\\_2023.pdf](https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA_Ukraines_Global_Perception_Report_2023.pdf)
22. Звіт Pro-Consulting «Ринок дизайнерських послуг України 2023». URL: <https://pro-consulting.ua/ua>.
23. Звіт Спілки дизайнерів України 2023. URL:<https://sdu.sitepulse.com.ua/>
24. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві // Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.
25. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

26. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) – Назва з екрану.

27. What is Employee Development? – An Overview. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.managementstudyguide.com/employee-development.htm>

28. Остряніна С.В., Мокій О.О., Дробітько Д.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/shele/Downloads/578-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-554-1-10-20220908.pdf>

29. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

30. Остряніна С.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент. Дистанційний курс. Полтава : ПУЕТ, 2021. URL: <http://www2.el.puet.edu.ua>

31. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

32. Шелюжак І.Г., Годорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-437-444>.