

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент інноваційної діяльності»  
на тему: «Впровадження креативного менеджменту на підприємстві»

Виконала:

студентка II курсу, групи 6-ЕМІ

Сліпченко Ангеліна Анатолівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Христенко О. В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Роль креативного менеджменту в діяльності підприємства.....	6
1.2 Характеристика системи креативного менеджменту підприємства...	13
1.3 Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах.....	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	31
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» .....	31
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» .....	40
2.3 Аналіз стану системи креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». ....	55
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	67
3.1 Стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» .....	67
3.2 Впровадження креативних ідей у діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» .....	75
3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» .....	83
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	96
ДОДАТКИ .....	105

## ВСТУП

Умови існування сучасних підприємств постійно ускладнюються. Нині підприємствам доводиться функціонувати у досить нестабільному зовнішньому середовищі, у якому з'являються нові виклики та загрози. Зокрема, енергетична криза, підвищення вартості енергоносіїв, зниження платоспроможності основних груп клієнтів, поширення пандемії Covid-19 і це не повний список загроз, з якими доводиться зустрічатися підприємства при здійсненні господарської діяльності. Щоб у таких умовах не просто вижити, а й продовжувати успішно функціонувати, збільшувати обсяги своєї діяльності необхідне застосування радикально нові підходи до ведення бізнесу. Особливо актуальним на даному етапі розвитку вітчизняних підприємств є впровадження креативного менеджменту.

Креативний менеджмент по праву сьогодні вважається одним з найбільш ефективних підходів до ведення бізнесу. Він передбачає пошук креативних ідей з метою підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства, постійний пошук шляхів поліпшення виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Креативний менеджмент є єдиною ефективною парадигмою розвитку сучасних підприємств. Особливо зважаючи на сучасні досить кризові умови господарювання для вітчизняних підприємств як ніколи актуальним є питання впровадження креативного менеджменту. Тому з цієї позиції обрана тема для дослідження є досить актуальною.

Слід зазначити, що тема впровадження креативного менеджменту є досить новою для науки. У науковій літературі присвячено не досить велику кількість наукових праць присвячених вивченню даного питання. Зокрема, окремі аспекти впровадження креативного менеджменту розглядали такі вчені: Атаманова Н.В., Бардадим О.І., Башук Т.О., Білецька К.В., Божидарнік Т., Боярко І.М., Бурачек І.В., Валюх А. М., Варганова О.В., Гечбаїя Б.Н., Задорожнюк Н.О., Зеніна-Біліченко А.С., Зінкевич Д.К., Каленіченко Ю.Б., Кліпкова О.І., Ковальова В.І., Крикуненко Д.О., Микитюк П.П., Уїтмор Дж., MacMillan Ian С. та інші. Саме їх наукові напрацювання стануть основою для проведення цього

дослідження. Зважаючи на те, що тема впровадження креативного менеджменту є досить новою вона вимагає подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення зазначеної мети у роботі будуть виконані такі завдання:  
визначити роль креативного менеджменту в діяльності підприємства;  
дати характеристику системі креативного менеджменту підприємства;  
розглянути особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

проаналізувати стан системи креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

розробити стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати впровадження креативних ідей у діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»;

розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є система впровадження креативного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження креативного менеджменту на підприємстві Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи є такі методи: теоретичного узагальнення – для дослідження сутності поняття «креативний менеджмент»; аналізу та синтезу – для характеристики системи

креативного менеджменту підприємства; порівняльного аналізу – для аналізу основних підходів до впровадження креативного менеджменту на підприємстві; прийоми статистичного та техніко-економічного аналізу – для оцінки результатів фінансово-господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»; SWOT- та PEST-аналіз – для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; графічний та табличний – для наочного відображення висновків та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства.

Робота містить практичну цінність та новизну. У кваліфікаційній роботі розроблені авторські пропозиції щодо удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». У роботі наведено розрахунок економічного ефекту від рекомендованих заходів, їх результати свідчать про те, що їх впровадження принесе додаткову вигоду досліджуваній філії у вигляді прибутку. Пропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», (28.10.2021 р., м. Полтава).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 105 сторінок. Містить 12 таблиць, 23 рисунків, список використаних джерел – 89 найменувань, 2 додатка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Роль креативного менеджменту в діяльності підприємства

Щоб Україна якомога швидше вийшла на етап креативного суспільства з розвиненою креативною економікою, необхідно глибше впроваджувати та розвивати творчий процес у всіх сферах діяльності. Сьогодні творчість розвинених країн стає звичайною практикою та основним джерелом конкурентних переваг. Майже в кожній галузі виробництва переможцями стають люди з творчим потенціалом.

У сучасному менеджменті управління процесом формування та використання творчого потенціалу відноситься до «креативного менеджменту». Зважаючи на це, особливо важливо запровадити креативний менеджмент на вітчизняних підприємствах [7].

Креативність, тобто творчий характер діяльності, є універсальною вимогою сучасної економіки, домінуючою умовою розвитку будь-якого підприємства або виду діяльності. В інформаційній економіці креативність проявляється в зміні структури активів у бік переважання нематеріальних активів, які представляють собою [12]:

компетенції (знання, навички та вміння) працівників;

інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, монопольні права і привілеї, ліцензії, умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, торгові марки і авторські права).

У науковій літературі мають місце різні підходи до трактування сутності поняття «креативний менеджмент» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «креативний менеджмент»

Автор, джерело	Креативний менеджмент – це
Т. Божидарнік, Н. Василик [13]	особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та відбір з метою формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційних розвиток та одержання високих економічних, соціальних і екологічних результатів
О. Варганова [21]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи
О. Дорошенко [26]	з одного боку, повний цикл управління знаннями (формування, формалізація, зберігання, поширення, координація і контроль) для виробництва інтелектуальної продукції, а з іншого – новітній різновид інноваційного менеджменту, базований на якісних змінах ключових стратегічних функцій з нарощування як матеріальних, так і, в першу чергу, нематеріальних активів із глобальним суспільно значимим і доступним людським капіталом
В. Журавльова [27]	управління людьми в організаціях, спрямоване на максимальне розкриття й використання їхніх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різноманітних сферах людської діяльності
Д. Зінкевич [28]	підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
К. Кірсанов [34]	менеджмент виключно колективних творчих процесів, що мають на меті знаходження ефективних нестандартних рішень
О. Кузмін [43]	підсистема інноваційного менеджменту, що передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
І. Литвин [44]	вплив на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії
М. Мамфорд [45]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності
О. Продіус [54]	сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими з приводу визначення цілей стосовно пошуку та виконання креативних ідей, пов'язаних із розв'язанням виробничо-господарських проблем та подоланням їхніх наслідків
І. Свидрук [60]	особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їх склад і найраціональнішу послідовність
Фангки Сью Тьюдор Рікардс [80]	теорія та практика управління, ґрунтовані на теорії творчих процесів та їх реалізації на особистісному, груповому, організаційному та глобальному рівнях.

Аналізуючи зазначені тлумачення даного поняття, можна сказати, що креативний менеджмент – це спеціальна управлінська діяльність, покликана активізувати творчу діяльність співробітників для генерування творчих ідей, які оцінюються і відбираються для формування ефективних творчих рішень, реалізація якої забезпечить інноваційний розвиток і високу економічність, соціальні та екологічні результати.

Тому, з огляду на різноманітність креативного менеджменту, його необхідно розглядати з точки зору різних методів одночасно: як науку і мистецтво творчого управління, як діяльність і творчий процес прийняття рішень, як інструмент відповідності існуючі та потенційні потреби суспільства, як швидку адаптацію до змін середовища господарювання.

Загально прийнято вважати, що якщо розкриття вести з точки зору системного підходу, креативний менеджмент отримає найбільшу практичну цінність. Іншими словами, вони наголошують, що креативний менеджмент є однією з сфер управління інноваціями, пов'язаною переважно з новими продуктами [17].

А. Пригожин вперше розділив сферу інноваційного та креативного менеджменту і підтвердив це наступними аргументами. З організаційної точки зору проблема креативного менеджменту полягає у створенні тимчасової творчої групи для формування банку нових ідей, тоді як інноваційний менеджмент передбачає реалізацію та комерціалізацію найбільш доцільної пропозиції. Креативний менеджмент ґрунтується на творчості – галузі знань про продуктивні колективні рішення творчих завдань, а інноваційний на – інноватику – галузі досліджень формування та поширення інновацій та методів розробки інноваційних рішень [21].

У той же час ці дві галузі лише зараз знайшли своє втілення у ґрунтовному застосуванні цих знань у процесі функціонування організацій. Інноваційний менеджмент розглядає інтелектуальні продукти як ціле, неподільне та творче, розглядаючи їх як комплексну сутність один з іншим, а креативний – розглядає його поелементно як складне утворення.. Інноваційний менеджмент та

креативний менеджмент досліджують один і той же об'єкт, але інноваційний – ззовні, статично, а креативний – зсередини, у динаміці. Також у системі креативного менеджменту основними органами підсистеми управління є лише співробітники, які пропонують та аналізують нові ідеї, тоді як у системі інноваційного менеджменту до цієї групи належать усі працівники, працівники, які беруть участь у розробці та впровадженні ідей.

Перетворення наукової галузі на новий етап якісного розвитку спонукає керівників до дій, вони які стають активними учасниками досліджень і починають створювати матеріально-інвестиційну базу для діяльності. Таким чином, прикладні аспекти пов'язані перш за все з інноваціями, тобто процесами розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації [15].

Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечить організації конкурентну перевагу та інноваційний розвиток усього суспільства.

Основні завдання креативного менеджменту [13]:

визначення характеру, особливостей генерації, поширення, оцінки та вибору нових способів знань в організації;

дослідження творчого потенціалу організації, виявлення та аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;

активізація креативності організації до генерування нових знань та оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

розробити бізнес-модель управління та організації творчої діяльності на підприємстві;

дослідження інтелектуального капіталу підприємства;

створення творчого середовища та творчої організаційної культури.

На процес формування та розвитку креативного менеджменту впливають певні фактори техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні фактори, які впливають на креативну діяльність [17]

Назва групи факторів	Фактори, які стримують креативну діяльність	Фактори, які сприяють креативній діяльності
Техніко-економічні	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріально-технічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.
Організаційно-управлінські	Механістичність організаційної структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування; відсутність креативних колективів; консервативність; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	Гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається.
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) оцінка діяльності.	Розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця із громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці.

На формування й розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають такі фактори [22]:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу.

Необхідно зауважити, що взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху у формуванні та розвитку креативного менеджменту (рис. 1.1).

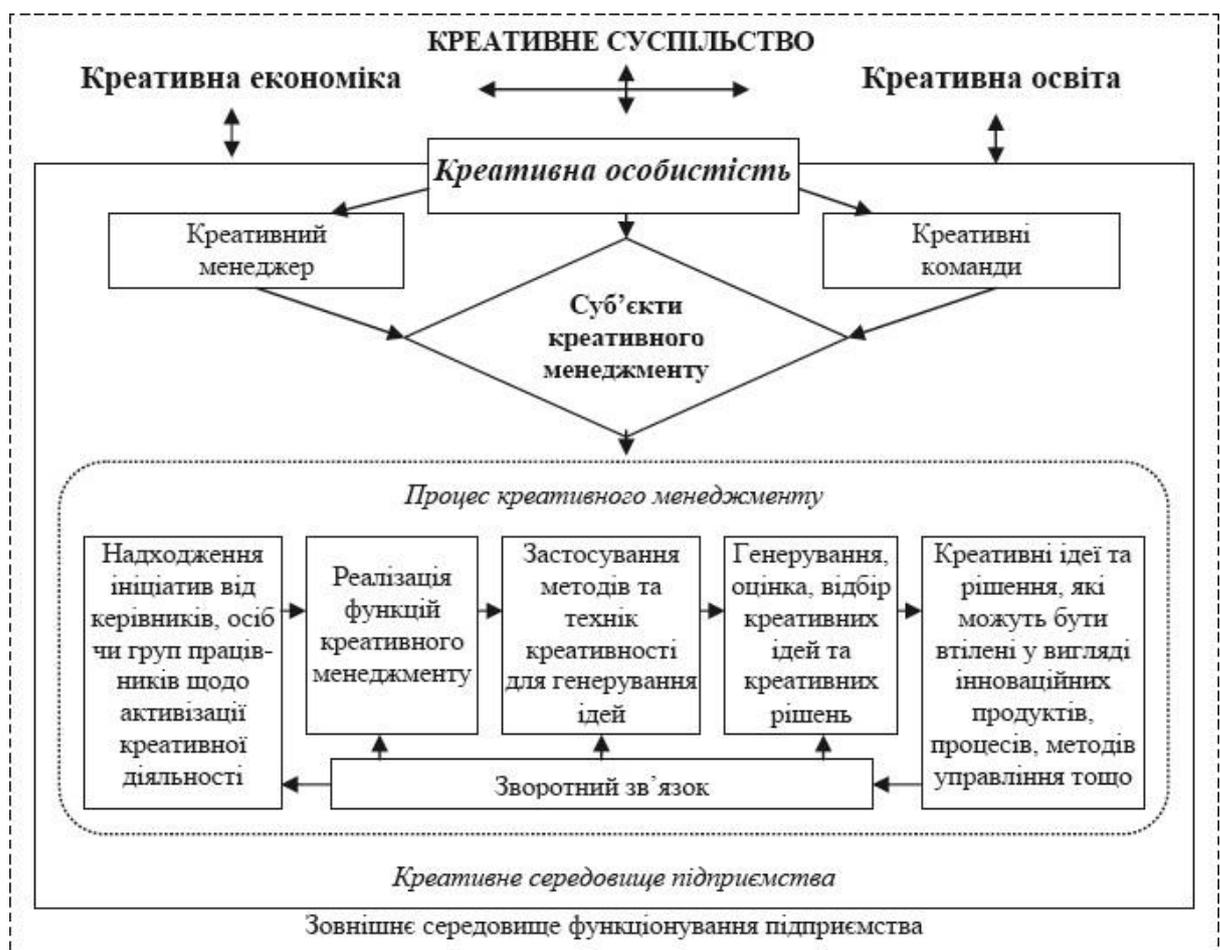


Рисунок 1.1 – Концепція креативного менеджменту [37]

Отже, результатом успішного формування та розвитку креативного менеджменту на підприємстві стає формування нової організаційної моделі, яка називається креативна організація, тобто організації, яка постійно модернізується, самонавчається та продукує інновації на основі управління креативною діяльністю і тим самим забезпечує собі успіх у жорсткій конкурентній боротьбі при несподіваних змінах зовнішнього середовища.

Як вітчизняні, так і зарубіжні наукові в своїх працях виокремлюють принаймні п'ять основних причин, що обумовлюють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі [18]:

все більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними;

нові інформаційні та комунікаційні технології спричиняють скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, збільшення швидкості інновацій та організаційних змін;

інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «не креативних» видів діяльності;

підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки;

спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій.

Впровадження інноваційних технологій і продуктів скорочує обсяг ручної праці та рутинної роботи, переносить нетворчу діяльність на машини, автомати та комп'ютери. Водночас автоматизація виробничих процесів звільняє працівникам час для інтелектуальної діяльності та підвищення кваліфікації, створюючи тим самим об'єктивні умови для нових творчих результатів.

Креативність стає все більш важливою не тільки для працівників креативної індустрії, а й для управлінців, оскільки для того, щоб забезпечити формування

нових конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання організаціям потрібні креативні методи. Саме тому керівники зацікавлені у розвитку власного творчого потенціалу, створенні творчого середовища на підприємстві, створенні ефективних творчих команд, які вміють мислити нестандартно, креативно, знаходити нові концепції та методи управління. Саме тому, управлінці мають вивчати та застосовувати нові технології для розвитку креативності [27].

Таким чином, креативність є ключовим фактором успіху в різних сферах. Оскільки саме в сучасному бізнес-середовищі успішними та прибутковими є підприємства, які розвивають інтелектуальні ресурси, творчий потенціал кадрів, швидко реагують на зміни навколишнього середовища. Навколишнє середовище є динамічним і створює певні можливості та несе загрози для його розвитку. Тому необхідно розвивати нові, нестандартні методи стимулювання, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, включаючи лояльність співробітників до організації. Як наслідок, підвищуються вимоги до лідерів, зокрема до їх здатності розробляти та втілювати нестандартні, інноваційні ідеї та рішення на практиці, а також їх здатності мотивувати співробітників до творчої діяльності.

Наступним кроком даного дослідження є здійснення характеристики системи креативного менеджменту підприємства.

## 1.2 Характеристика системи креативного менеджменту підприємства

Креативність як процес пошуку й застосування новаторських рішень стає одним з основних джерел створення конкурентних переваг організації. Е. Торренс стверджує, що креативність включає такі складові [81]:

підвищену чутливість до актуальних проблем, до дефіциту або суперечливості необхідних знань;

дії щодо пошуку способів вирішення цих проблем, які засновані на генеруванні гіпотез, перевірці і зміні гіпотез при необхідності та формулюванні результату рішення.

Креативний менеджмент функціонує там, де створюваний інноваційний продукт не може бути однозначно приписаний окремій особистості, а безумовно є результатом діяльності працівників. Креативний менеджмент ґрунтується на креативістиці – галузі знань про продуктивне колективне рішення творчих завдань.

Оскільки менеджер є головною особою в організації праці, саме він повинен вирішити проблему впровадження креативності на підприємстві, через [17]:

набір персоналу з креативним мисленням і здібностями до дій;  
використання відповідної системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей;

визначення вимог, які сприяють підвищенню продуктивності працівників;  
створення середовища, сприятливого для творчої діяльності працівників;  
вчасну ідентифікацію ситуації зниження попиту на продукцію, роботи, послуги організації;

розпізнавання серед великого масиву ідей найбільш корисних;

знаходження можливості для ефективного реалізації найцікавіших ідей.

На рис. 1.2 наведено складові елементи системи креативного менеджменту підприємства.

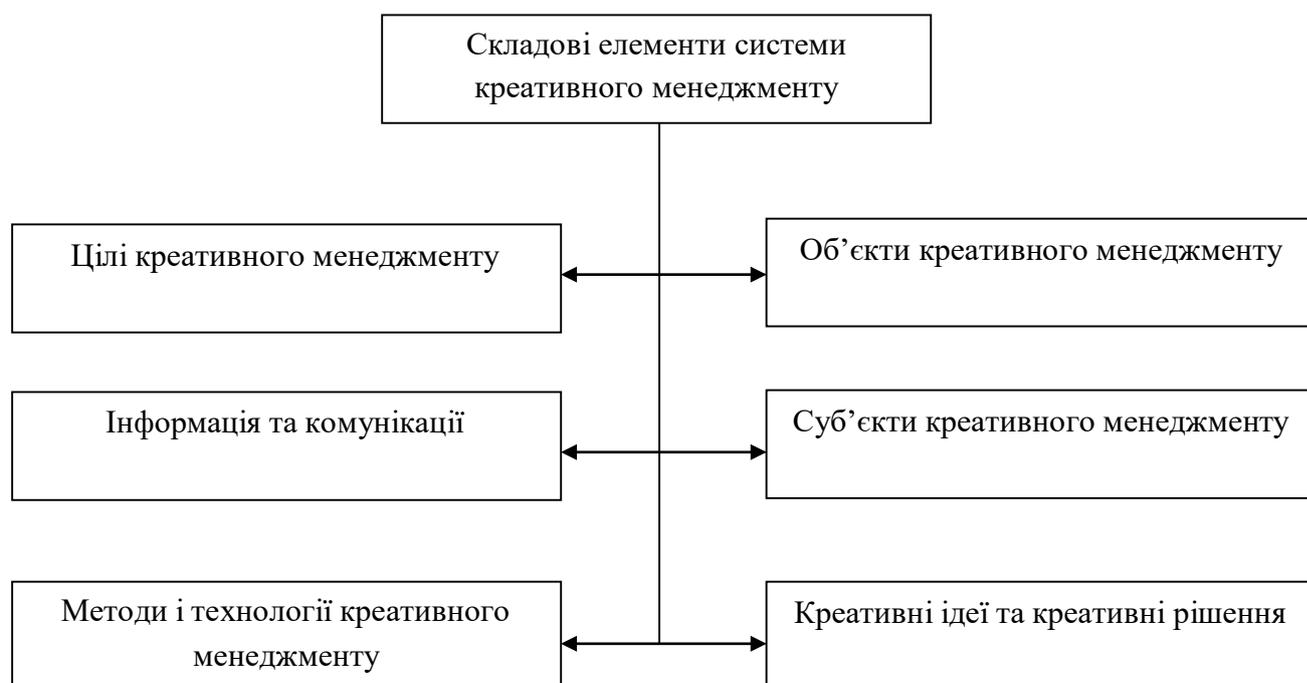


Рисунок 1.2 – Складові елементи системи креативного менеджменту підприємства [16]

На рис. 1.2 відображено, що до складових елементів системи креативного менеджменту підприємства належать: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації.

Суб'єктом креативного менеджменту є вище керівництво, керівники підрозділів і проектних груп, тобто саме ті особи, які мають інтерес щодо отримання нових ідей і можуть впливати на ефективність творчих процесів в організації шляхом постановки цілей, планування, надання необхідних видів ресурсів, організації, координації, створення відповідних стимулів для активізації креативних здібностей персоналу.

Об'єктами креативного менеджменту є ті працівники і їх співтовариства, що залучаються до створення креативно-інноваційних товарів.

Водночас слід відмітити, що єдиним джерелом нових ідей і знань є людський інтелект. Тому суб'єктом творчого процесу завжди виступає людина або об'єднання людей.

До основних цілей креативного менеджменту відносять [22]:

забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;

акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації.

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль.

Основними групами методів креативного менеджменту є організаційні, фізіологічні, психологічні (асоціативні), методи систематизації пошуку, методи логічного алгоритмічного пошуку.

Організаційні методи – це сукупність способів генерування креативних ідей на основі раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку [46].

Методи, що відносяться до фізіологічної групи, полягають в посиленні творчого пошуку індивідів шляхом стимуляції роботи їх мозку різними речовинами або полями. Специфікація назв методів у цій групі залежить від речовини або поля, що використовується для отримання очікуваного результату. Найбільш відомими фізіологічними методами є використання наркотичних речовин, застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до різноманітних випадкових асоціацій.

Л. Гліненко та А. Смердов стверджували: «ці методи посилюють плутанину пошуку, оскільки ідеї вільно виходять із підсвідомості в свідоме без свідомої оцінки...». До них відносять: методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд (випадковостей і асоціацій) і методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висунання пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, «нарада піратів» або «корабельна нарада», метод колективного блокнота) і синектика). Всі ці методи мозкового штурму відрізняються один від одного за ключовими аспектами [14].

Що стосується методів систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку), то їх сутність полягає в систематизації запропонованих загальних ідей за певною ознакою, щоб уникнути повторного висунення ідей та забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є: метод контрольних запитань, морфологічний аналіз, метод проектування нових функцій. На відміну від інших груп методів акумулювання креативних ідей і рішень, методам систематизації перебору варіантів властиві керованість і спрямованість на отримання конкретного результату.

У процесі накопичення креативності та рішень дуже поширеними також є методи логічного алгоритмічного пошуку. З метою розв'язання проблем, за допомогою цієї групи методів, використовують моделі у вигляді суперечностей або вепольні моделі, а саме моделі задачі у вигляді трьох суперечливих елементів. Варто зазначити, що в процесі формування креативних ідей методами логічного

алгоритмічного пошуку ключовим є конкретизувати задачу, яку потрібно розв'язувати. Це завдання зазвичай виконується на основі використання функціонально-вартісного аналізу, методу суміщення ланцюгів функцій, методів трансформації систем, методу диверсійного аналізу тощо. Однією з основних характеристик цієї групи методів є їх універсальність стосовно об'єктів дослідження і обґрунтованість під час вибору найкращого креативного рішення з ряду альтернативних [22].

Узагальнюючи вищезазначене, слід відмітити, що система креативного менеджменту є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. Виходячи із системного підходу, вона є підсистемою системи інноваційного менеджменту. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем підприємства або отримання нових можливостей для розвитку. На противагу системі інноваційного менеджменту, система креативного менеджменту передбачає лише акумулювання ідей і їх критичний аналіз, а система інноваційного менеджменту охоплює також реалізацію інноваційних рішень, зокрема управління процесом фінансування розроблення і реалізації інноваційних рішень.

На рис. 1.3 відображено схематично взаємодію складових елементів системи креативного менеджменту на підприємства.

Система креативного менеджменту підприємства, як і будь-яка інша управлінська система передбачає проведення постійного моніторингу її стану та ефективності. Слід відмітити, що оцінювання та аналіз стану системи креативного менеджменту необхідно здійснювати у такій послідовності [51]:

- визначення об'єктів оцінювання у системі креативного менеджменту;
- визначення показників оцінювання об'єктів креативного менеджменту;
- визначення та дослідження факторів, які впливають на стан системи креативного менеджменту;

узагальнення результатів аналізу;  
 прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи креативного менеджменту підприємства.

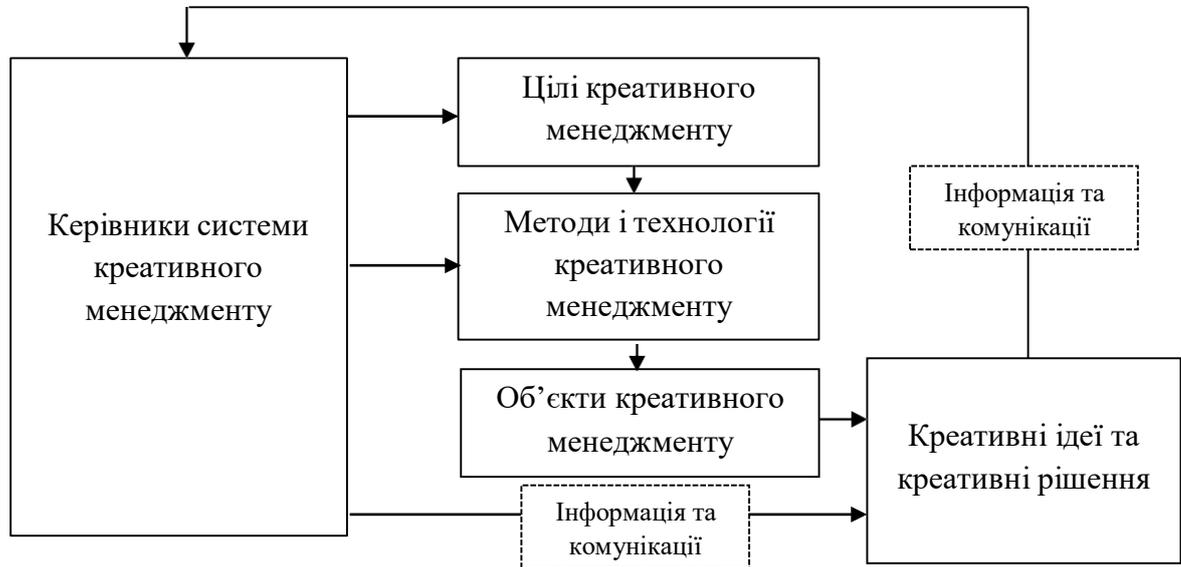


Рисунок 1.3 – Взаємодія складових елементів системи креативного менеджменту підприємства [60]

Всі об'єкти оцінювання системи креативного менеджменту є її складовими. Насамперед слід визначити об'єкти оцінювання та їх предмети. До об'єктів оцінювання відносять: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти креативного менеджменту, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та рішення, інформація та комунікація.

До предметів оцінювання відносять: ступінь реалізації цілей, системність цілей, частота оновлення цілей, рівень освіченості суб'єктів залучених до акумулювання і розвитку креативних ідей, рівень продуктивності процесу акумулювання і розвитку креативних ідей, рівень дисциплінованості суб'єктів залучених до акумулювання і розвитку креативних ідей, інтенсивність процесу висунення ідей, рівень реалізації креативних ідей, рівень раціональності креативних рішень, повнота інформаційного забезпечення суб'єктів управління в

системі креативного менеджменту, рівень розвитку комунікацій у системі креативного менеджменту підприємства [72].

До базових коефіцієнтів, що характеризують систему креативного менеджменту підприємства відносять [77]:

коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей);

коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей);

коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей);

коефіцієнт освіченості суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь в акумулюванні і розвитку креативних ідей);

коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду);

коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну);

коефіцієнт реалізації креативних ідей (відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей);

коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень (відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись);

коефіцієнт раціональності креативних рішень (відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень);

коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті (відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації);

коефіцієнт розвитку комунікацій в системі креативного менеджменту (відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації).

Таким чином, система креативного менеджменту спрямована на акумулювання і розвиток креативних ідей, а також на стимулювання творчого розвитку працівників підприємства. Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту. Вона має свої цілі і способи їх реалізації, проте їх постановка і вибір узгоджуються із цілями системи інноваційного менеджменту.

Наступним кроком даного дослідження є визначення особливостей впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах.

### 1.3 Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах

Креативний менеджмент в розвинених країнах став невід'ємною частиною інноваційного менеджменту і здійснюється на передпроектній стадії інноваційного процесу. Тому для підвищення ефективності та прискорення інноваційного розвитку в різних сферах і на різних рівнях економіки і суспільства необхідно застосувати та вдосконалювати методи креативного менеджменту.

Загалом процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах може бути побудований як послідовність дій, зміст яких подано на рис. 1.4.

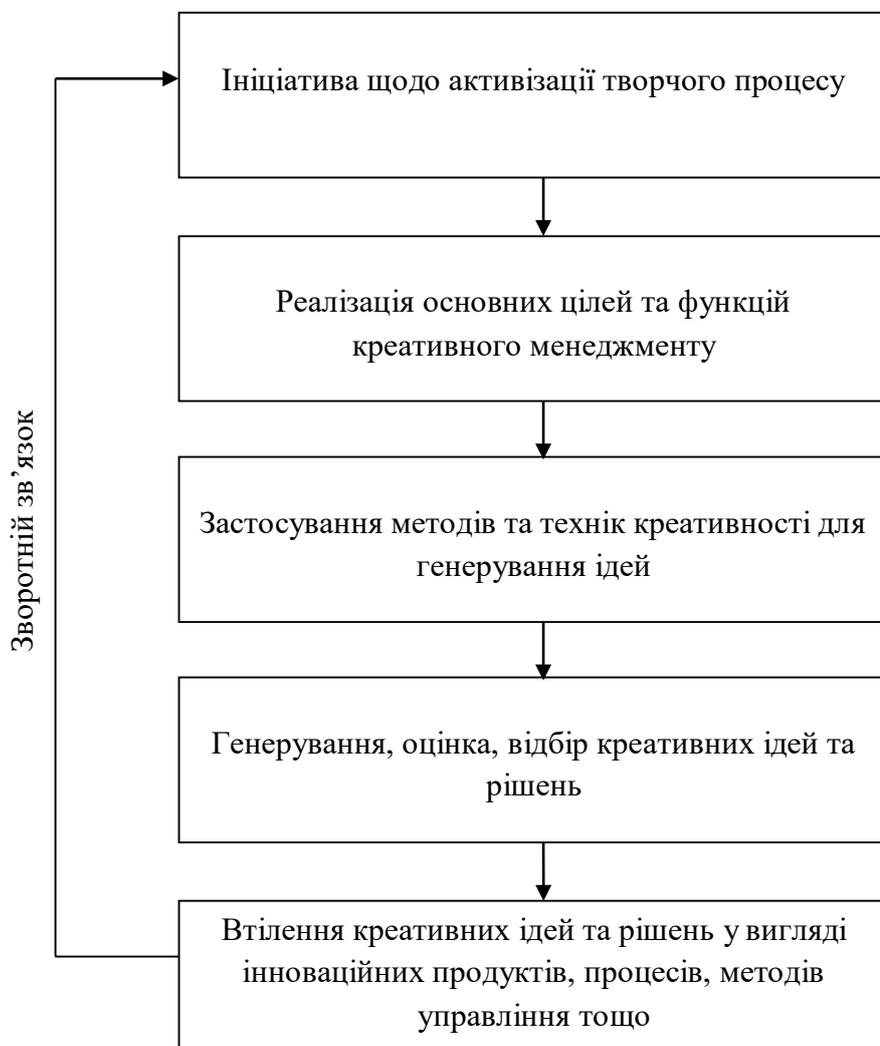


Рисунок 1.4 – Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах [27]

Як видно з рис. 1.4 ініціаторами творчого процесу є підприємці, які займаються інноваційною діяльністю, втілюючи креативний менеджмент. У креативному управлінні креативність є не лише об'єктом управління, а й засобом підвищення ефективності, джерелом інновацій, методами управління, потенціалом розвитку, людським фактором.

Основним результатом процесу креативного менеджменту є креативні ідеї та рішення, реалізовані у вигляді інноваційних продуктів, процесів і методів управління. тощо.

Розглядаючи креативний менеджмент як елемент системи управління сучасного підприємства, слід відмітити, що його насамперед відносять до

проблематики управління колективом. В даному аспекті креативний менеджмент розглядають як менеджмент колективних творчих процесів, що мають за мету знаходження ефективних нестандартних рішень. Дослідники питань креативного менеджменту роблять акцент на трьох складових креативності [18]:

творча компонента (можливість до створення принципово нових форм або новому поєднанню вже відомих елементів);

принциповий характер креативної ідеї. Креативність повинна приводити до принципів змін у характері конкуренції або споживання на даному ринку;

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

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

Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового продукту, процесу, послуги (інновації). Процес управління креативністю персоналу передбачає виявлення потреби підприємства в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок і розвиток креативних здібностей, оцінювання креативності співробітників з використанням існуючих методів і прийомів та удосконаленого методичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу розвитку креативності персоналу [47].

Таке покращення може розглядатися як безпосереднє і побічне. Безпосередньо суб'єкти можуть знижувати власні витрати (в результаті перебудови бізнес-процесів) і збільшувати доходи (в результаті створення і реалізації інновацій). Непрямий результат не проявляється у збільшенні фінансових потоків, однак веде до збільшення доходів сучасного підприємства в довгостроковій перспективі – наприклад, до утримання ключового персоналу або підвищення швидкості реакції підприємства на зміни середовища функціонування.

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

Креативність працівника є його здатністю до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти. Однак не можна стверджувати, що креативність організації – це проста сума креативності її співробітників. В такому випадку глобальним завданням будь-якого підприємства став би пошук найбільш обдарованих працівників [25].

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

Завдання менеджменту підприємства розкривається у трьох елементах:

розширення і поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників. Найпоширеніший спосіб досягнення цього завдання – навчання співробітників і стимулювання їх вчитися самостійно самонавчання;

розвиток вміння творчо мислити. Крім навичок і прийомів для стимулювання творчості, необхідно також створити середовище, сприятливе для прийняття творчих рішень;

розробка мотиваційних систем. Система мотивації – це складна система, заснована на зовнішніх стимулах і на внутрішніх особливостях працівників. Зовнішня мотивація повинна відповідати низці вимог, серед яких: важливість для співробітників, гнучкість, своєчасність і наочність [36].

Другий підхід до визначення креативності організації найбільш точно сформулював Пітер Кук, який запропонував схему «80% середовище + 20% технічні прийоми». Іншими словами 80% роботи з розвитку творчості пов'язано зі створенням необхідного середовища, і лише 20% – це процеси, спрямовані на звільнення розумового процесу від повсякденного життя.

Середовище розглядається як сукупність трьох підсистем [42]:

організаційна культура, стиль лідерства і цінності;

структури і системи управління (формальні і неформальні);

навички та ресурси підприємства (можливостей та обмежень).

Технологія, що використовуються для стимулювання креативності працівників, є обширною технологією, яка використовується для генерування нових ідей і формування нового типу мислення працівників підприємства, що в підсумку дасть можливість підвищити продуктивність і ефективність функціонування підприємства.

У кожного є той чи інший творчий потенціал. Часто проблема полягає в тому, щоб визначити конкретні деталі цієї творчості, тобто сфери, де люди найбільш креативні, щоб якнайкраще використати його творчість та розвивати в подальшому. Зазвичай так звані «концептуальні бар'єри» заважають людині творчо проявити себе. Водночас усвідомлення та звільнення цих бар'єрів

забезпечують підвищення рівня креативності особистості. Це такі концептуальні блоки [15]:

постійність та незмінність алгоритму мислення. Однозначне, безваріантне визначення проблеми. Для визначення природи проблеми та її вирішення використовується лише одна мова, без бажання описувати, обговорювати й аналізувати проблему, а також відмова від залучення зображення з науки, мистецтва, медицини та інших галузей, які, здається, не мають нічого спільного з проблемою. Наприклад, корисно візуалізувати проблему і знайти аналоги в різних сферах людської діяльності;

схильність до стереотипів, раніше сформульованих і доведених успішних планів, моделей поведінки та рішень. В результаті поточна проблема розглядається як варіант проблеми минулого. Нездатність побачити загальність у елементах, які спочатку здаються різними, а також нездатність побачити конкретні умови, зумовлені ситуацією або змінами, що відбулися;

обмежене сприйняття предмета та його передумов. Неспроможність відокремити невідповідну інформацію знаходити необхідну. При визначенні проблеми межі занадто вузькі;

почуття самовдоволення і самодостатність, переваги, як правило, пов'язані з високим становищем суб'єкта в ієрархії («якщо я на такій високій посаді, значить, я найрозумніший, тому є лише дві думки: моя і неправильна») [18].

Серед умов, що стимулюють розвиток творчого мислення, виділяють: незавершеність або відкрита ситуація в порівнянні з суворою постановкою і суворим контролем;

вирішення і заохочення багатьох проблем;

сприяння відповідальності та самостійності;

акцент на самостійний розвиток, спостережливість, почуття;

вміння лідера оцінити важливість творчості, її потребу в сучасному світі як фактора успіху групи, підприємства, а також його здатність створити умови для розвитку як власної творчості, так і творчості інших працівників.

До перешкоди розвитку креативності відносять [26]:

неприйняття ризику;

прагнення до успіху за будь-яких умов;

стереотипи в мисленні та поведінці;

конформізм – пристосуванство, пасивне сприйняття існуючих порядків, загальноприйнятих поглядів, відсутність власної позиції, безпринципне і некритичне прихильність до чого-небудь тощо.

Як зауважив відомий індустріальний психолог Сцікцентміхал'ї (Csikszentmihalyi): «У кожного з нас від народження є дві суперечливі системи команд: консервативна тенденція, заснована на інстинкті самозбереження, манія величі й енергозбереження, і тенденція до експансії, тобто прагнення до чогось нового, ризикового (до цієї категорії належить цікавість, що веде до творчості). Нам потрібна як одна система, так і інша. Але якщо перша тенденція майже не потребує стороннього схвалення чи підтримки для мотивації поведінки, друга тенденція може ослабнути, якщо її не заохочувати, «не культивувати». Якщо не розпалювати цікавість, постійно припиняти всі види ризиків і досліджень, мотивація до творчої поведінки може бути пригнічена [81].

З одного боку, освіта і досвід можуть перешкоджати реалізації креативності та посилювати обмежувачі розуму людини, такі як концептуальні блоки, з іншого боку, навчання, спрямоване на розвиток розумових процесів індивідів і груп, значно підвищує креативність та ефективність роботи лідера групи. Багато організацій, наприклад IBM, General Electric і AT&T, відправляють своїх «творчих» співробітників на спеціальні семінари для розвитку їхньої творчості. За певних умов, які повинен уміти створити креативний лідер, можна підвищити творчий потенціал кожного учасника робочої групи та використати колективний творчий потенціал групи, досягти синергетичного ефекту [76].

Загалом мова йде про перехід від традиційного управління персоналом через управління персоналом і стратегію людських ресурсів до стратегії організації та використання своїх співробітників. Для практичної реалізації поставлених завдань необхідно реалізувати весь спектр освітніх послуг та програмних продуктів, пов'язаних з практичною підготовкою керівників бізнес-

структур і, насамперед, формуванням і розвитком системного та креативного мислення як основної складової навчання з управлінського менеджменту [23]:

експрес-тренування системно-творчого мислення, як основного компонента та управлінська підготовка керівників у мультимедійному програмному середовищі за методом тренінгу дії з командними діловими іграми;

впровадження в роботу структур малого та середнього бізнесу технологій системно-креативного мислення та управління, а також їх допоміжного програмного забезпечення;

створення та організація роботи творчих ситуаційних (ситуативно-аналітичних) центрів бізнес-організацій, у тому числі їх програмно-технічного оснащення.

Впровадження технологій та програмного забезпечення для креативного менеджменту в практику діяльності організацій дозволяє підвищити якість управлінських рішень, насамперед за рахунок використання системно-творчого підходу до розробки та реалізації управлінських рішень, ефективного управління творчістю команди при вирішенні стратегічного планування та оперативного управління складними проблемними ситуаціями.

Найважливішим способом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. На нашу думку, з точки зору підприємця можна виділити два види творчості: продуктивну та непродуктивну. Продуктивна креативність ґрунтується на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріально та нематеріально), забезпечення необхідними ресурсами, заохочення спілкування, навчання, співпраці підрозділів) і проявляється у формі самореалізації, підвищення потреб, активізації процесу праці, збільшення знань, навичок, нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком щодо впливу позитивної мотивації на персонал і пов'язана з самореалізацією та підвищенням рівня потреб за пірамідою А. Маслоу [41].

Непродуктивна креативність проявляється під впливом негативної мотивації (обмеженість ресурсів (заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження в спілкуванні, штрафи, час) і проявляється у прагненні

працівника підтримувати поточні потреби, компенсувати негативний вплив через порушення. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, працівник може вирішити проблему, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність – це негативний зворотний зв'язок при впливі на персонал.

Такий підхід дозволяє виявити відносини, які впливають на творчість і сприяють підвищенню ефективності діяльності. Для виявлення позитивних і негативних зв'язків доцільно проводити соціологічні опитування, виявляти фактори, що гальмують креативність.

За результатами досліджень, фактори, що впливають на креативний потенціал підприємства групують за такими класифікаційними ознаками: за змістом (укомплектованість кадрів; рівень освіти і робота за спеціальністю; наявність умов для саморозвитку і самовираження працівників; рівень інформаційного забезпечення працівників; наявність стимулів, які спонукають працівників до креативних пошуків; наявність стратегічних і тактичних планів формування креативного потенціалу організації; послідовність керівників підприємства у реалізації розроблених планів; рівень фінансової незалежності підприємства і достатність ресурсів для реалізації креативних ідей; рівень інтегрованості підприємства у наукові і виробничо-господарські структури, які розробляють і реалізують креативно-інноваційні проекти; стабільність національної економіки, зокрема рівня інфляції і відсоткової ставки); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт, фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за характером впливу (фактори позитивної дії і фактори негативної дії); за зв'язками (фактори, пов'язані лінійними зв'язками і фактори, пов'язані опосередкованими зв'язками). Використання цієї класифікації доцільним є для ухвалення і реалізації управлінських рішень, зокрема щодо вибору джерел фінансування інновацій, умов налагодження науково-виробничої кооперації, методів впливу на креативно-активних суб'єктів, способів зниження ризиковості практичного впровадження креативних ідей тощо [45].

Креативна спрямованість діяльності передбачає зміну вимог до співробітників і керівників. Серед системних цілей мотивації творчості персоналу можна виділити такі: утримання ключових працівників, зближення інтересів співробітників і керівництва, розвиток і використання креативності співробітниками, налагодження ефективно функціонуючої моделі мотивації. Системні цілі спрямовані на активний пошук креативних ідей, впровадження інноваційних розробок, прийняття креативних управлінських рішень, успішне виконання досліджень, розвиток комунікації між співробітниками, задоволення потреб працівників у самореалізації, отримання нових знань і навичок, посилення внутрішньої мотивації до продукування креативних ідей [72].

Ефективна модель мотивації творчості працівників, залучених до творчої праці, має базуватися на системі оцінки внеску кожного працівника у розробку інноваційного продукту з метою виявлення найбільш інноваційних та продуктивних працівників, визначення рейтингу творчих працівників; розробка матеріальних і нематеріальних методів стимулювання.

Ефективність моделі мотивації творчості персоналу полягає у скороченні часу розробки інноваційного продукту, що дозволило використати отриману економію часу для розширення портфеля замовлень підприємства, збільшення обсягів продажів та покращення фінансових результатів [31].

Таким чином, сьогодні досить гостро постає необхідність впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах як елемента системи управління сучасним підприємством. Слід зазначити, що управління креативністю персоналу передбачає створення основи для розвитку та використання творчих здібностей співробітників, формування додаткових мотиваторів творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерних рішень та розробку інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації та спрямування коштів для стимулювання роботи творчих працівників.

## Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження теоретичні основи впровадження креативного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки.

1. Визначено роль креативного менеджменту в діяльності підприємства. Креативний стиль управління дозволяє максимально ефективно використати наявний інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства, використовуючи, як матеріальні так й людські ресурси. Впровадження креативної системи управління на сучасних підприємствах дозволяє отримати конкурентні переваги не тільки у межах внутрішнього ринку, але й на просторах світових ринків.

2. Здійснено характеристику основних елементів системи креативного менеджменту підприємства, а саме: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації. Встановлено, що у сучасній системі менеджменту все частіше починають віддавати перевагу саме креативному типу управління підприємством.

3. Визначено особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Встановлено, що діяльність сучасного підприємства, пов'язана з розробкою та впровадженням інноваційних продуктів. Все це вимагає від персоналу сучасного підприємства оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичних підходів, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій. Застосування керівниками підприємств виділених мотиваційних підходів і принципів управління креативним персоналом сприятиме прискоренню інноваційного розвитку організації, раціоналізації зусиль керівників підприємств для своєчасної ідентифікації та використання можливостей набуття цінних та якісних конкурентних переваг, а також для вибору тих інструментів впливу на креативно-активних працівників, які забезпечать найкращі умови для висунення і розвитку креативних ідей.

Наступним етапом даної кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Філія управління з переробки газу та газового конденсату акціонерне товариство «Укргазвидобування» (далі – Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування») обрана для дослідження у даній кваліфікаційній роботі. Знаходиться філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» за адресою: 39420, Полтавська область, Полтавський район, с. Базилівщина. Згідно з КВЕД основною діяльністю Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є:

06.20 Добування природного газу;

46.10 Добування сирої нафти.

Діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має стратегічно важливе значення для енергетичної безпеки України. Так, як на досліджувану філію припадає близько 10 % загального видобутку нафти та газу. Технологічна база філії оснащена сучасними геологорозвідувальними системами, буровими машинами та іншими технологіями. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має 20 ліцензій, які дозволяють проводити діяльність по видобутку газу та нафти.

Відповідно до специфіки своєї діяльності головною місією досліджуваного філії є гарантування енергетичної безпеки та незалежності України, задоволення потреб українців та отримання стабільних дивідендів за підсумками своєї виробничо-господарської діяльності.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» намагається брати активну участь у проведенні науково-дослідних робіт, розробки інноваційних продуктів та послуг з метою підвищення ефективності власної діяльності.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має досить широке коло споживачів. Головними споживачами є нафтопереробні підприємства України, держава в цілому, приватні підприємства, а також все населення нашої країни. Від результатів діяльності досліджуваної компанії залежить енергетична безпека цілої країни.

Якість роботи Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» підтверджено сертифікатом на Систему менеджменту якості Міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2020 (первинна сертифікація – 2003 г.). Система менеджменту професійної безпеки та охорони здоров'я Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» підтверджена сертифікатом на систему менеджменту безпеки згідно Міжнародного стандарту OHSAS 18001: 2007.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» динамічно розвивається впроваджуючи новітні технології у свою діяльність, розвивається, зміцнює свою репутацію кваліфікованого, ефективного, мобільного науково-дослідної компанії, яка оперативно реагує на будь-які зміни у розвитку нафтогазового виробництва, знаходить рішення найскладніших питань.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» є відкритою системою, тому в процесі здійснення своєї діяльності взаємодії з великою кількістю організацій. Міцні зв'язки та партнерські відносини досліджуване товариство має з ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Херсонський НПЗ», ТОВ «Український інститут сталевих конструкцій ім. В.М. Шимановського», ПАТ «ЛІНИК» та інші. Разом з цими підприємствами досліджуване товариство проводить спільні розробки, бере участь в колективній реалізації проектів різного значення.

Серед постачальників основних ресурсів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» слід відзначити ПАТ «Укртатнафта». Досліджувана компанія здійснює свою діяльність на ринку чистої конкуренції. Тому Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має безліч конкурентів, основними з яких є: НГВУ «Чернігівнафтогаз», НГВУ «Полтаванафтогаз», НГВУ «Бориславнафтогаз», Долинський газопереробний завод, «Укрнафта Буріння» та інші. На даний момент Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» є досить

конкурентоспроможним. Висока конкуренція стимулює досліджувану компанію до постійного удосконалення. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» здійснює діяльність лише на території України.

Специфіка діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зумовлює надання послуг найвищої якості. Оскільки помилок в сфері видобування газу та нафти не допускається. Тому товариство намагається кожного року удосконалюватися та підвищувати якість своїх послуг з метою максимального задоволення потреб населення України.

Зазначимо, що для стабільної роботи Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» велике значення має персонал та керівництво ним. Для цього на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» створена лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка представлена на рис. 2.1.

Згідно даної організаційної структури управління вищим органом управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» загальні збори акціонерів. Вони приймають усі основні стратегічні рішення, що стосується діяльності товариства. Для ведення поточної діяльності товариства ними призначається виконавчий орган управління в особі директора. Він має право здійснювати представляти товариство, діяти від його імені, а також приймати усі рішення пов'язано з його фінансово-господарською діяльністю.

Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює наглядова рада та ревізійна комісія. Ці органи контролюють діяльність виконавчого органу управління, перевіряють використання ресурсів товариства тощо. про результати перевірок звітують загальним зборам акціонерів та надають рекомендації про усунення виявлених недоліків.

Кількісний склад сформованих органів управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відповідає вимогам статуту та Закону України «Про акціонерні товариства».

Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому не порушуються права і обов'язки лінійних керівників.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Філія УПТГК АТ «Укргазвидобування»



Штат Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» повністю укомплектований кваліфікованими кадрами. Для кожної посадової одиниці розроблено та впроваджено у дію посадові інструкції. Відповідно до яких вони виконують свої обов'язки.

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» створена служба охорони праці, яка дбає про створення безпечних умов для праці, працює над їх поліпшенням, а також дотриманням працівників правил безпеки. Охорона здоров'я та створення безпечних умов для праці є першочерговою задачею менеджменту філії, які відводиться важлива роль. Для збереження здоров'я трудового колективу на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» впроваджена система охорони праці СОУ 09.1-30019775-121:2013 (третя редакція), яка сертифікована у відповідності до державного стандарту ДСТУ ОHSAS 18001:2010 «Системи управління безпекою та гігієною праці. Вимоги». Крім того, наказом голови правління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» впроваджено у дію «7 золотих правил охорони праці», які розроблені Міжнародною організацією праці та ефективно діють на багатьох підприємствах Європейського Союзу. У зв'язку з пандемією COVID-19 службою охорони праці Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» розроблено та затверджено головою правління комплекс вимог до роботи в умовах поширення пандемії. На досліджуваній філії проводиться системна та постійна робота по поліпшенню умов праці й гарантування безпеки. Для цього діє гаряча телефонна лінія з метою виявлення небезпеки, куди може зателефонувати кожен з співробітників філії та розповісти про проблеми, які стосуються охорони праці.

Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності на перше місце ставить персонал та намагається створювати належні умови для їх праці. Трудовий штат працівників філії складається з 1220 осіб виробничого та управлінського персоналу. На рис. 2.2 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

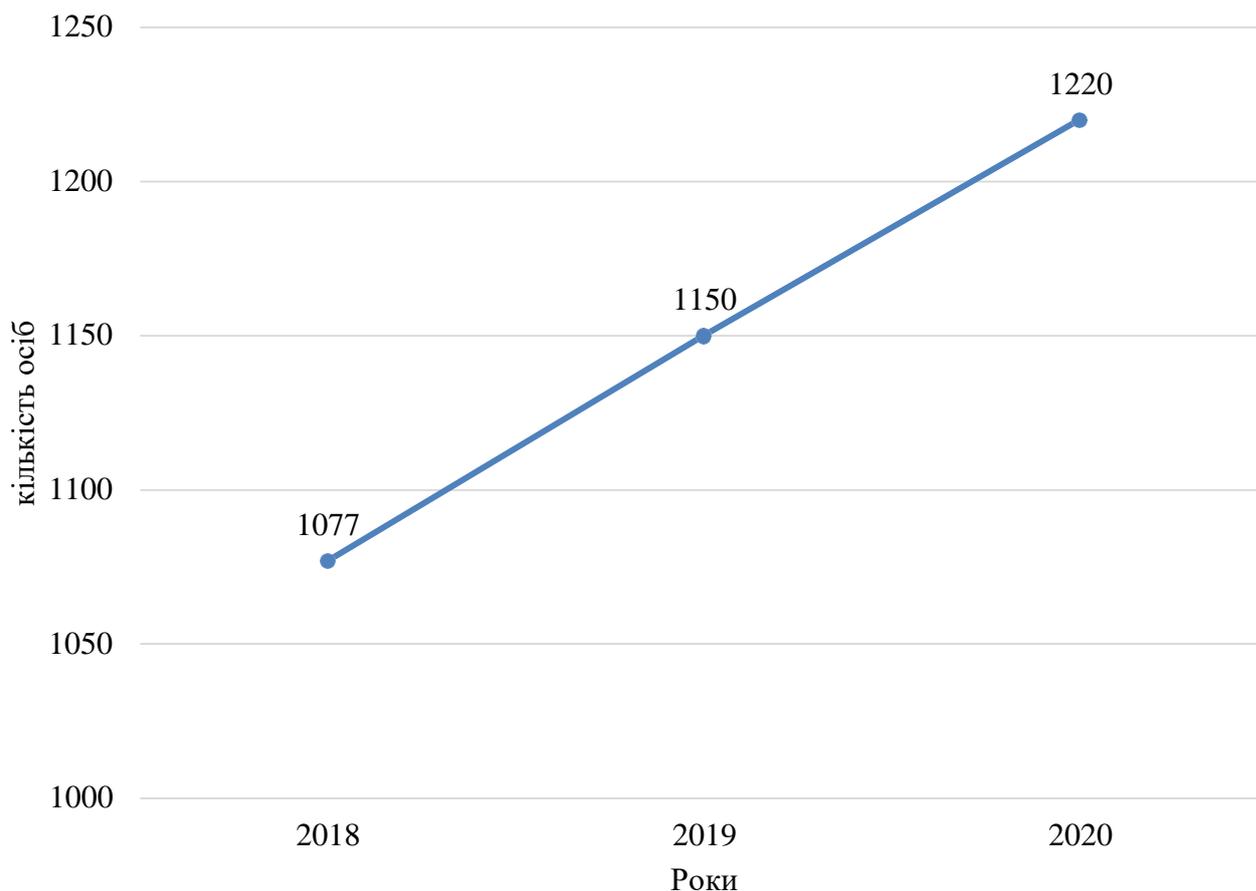


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., осіб

Протягом 2018-2020 рр. відбувається зростання чисельності працюючих з 1077 осіб у 2018 р. до 1220 осіб на кінець 2020 рр. Така тенденція обумовлена розширенням господарської діяльності філії, відкриттям нових свердловин видобутку газу. Відповідно філія потребувала збільшення кількості працюючих. На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» працюють різні категорії працівників: як управлінський склад, так і виробничий. Управлінський здійснює керівництво окремими напрямками роботи філії, проводить геологорозвідувальні та науково-дослідні роботи, а виробничий зайнятий безпосередньо у здійсненні виробничих функцій.

У табл. 2.1 наведемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	119	11,05	125	10,87	132	10,82	(0,23)	(0,05)
у тому числі:	8	0,74	9	0,78	9	0,74	0	(0,04)
Керівники	110	10,21	115	10	122	10	(0,21)	0
Спеціалісти	1	0,09	1	0,09	1	0,08	(0,01)	(0,01)
Технічні працівники								
Виробничий персонал	958	88,95	1025	89,13	1088	89,18	0,23	0,05
Разом	1077	100	1150	100	1220	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 управління	8,05	-	9,2	-	8,24	-	-	-

Проведений аналіз показує, що загальна чисельність персоналу на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зростає. У 2020 р. загальна чисельність працюючих складає 1220 осіб, що майже на 200 осіб більше за 2018 р. Зростання чисельності працюючих обумовлено розширенням господарської діяльності філії. Зростання відбувається як управлінського, так і виробничого персоналу. Управлінський персонал у 2020 р. нараховував 132 осіб, що становить у питомій вазі 10,82 %. У питомій вазі управлінський персонал зменшився на 0,23 % та 0,05 % порівняно з 2018-2019 рр. У свою чергу питома вага виробничого персоналу змінюється обернено пропорційно до управлінського.

Основна частку працівників на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» займає виробничий персонал, який бере участь у основних виробничих процесах. В середньому протягом аналізованого періоду 8-9 осіб виробничого персоналу припадає на 1 управління.

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» проводить свою діяльність у зовнішньому середовищі, а тому на неї впливає низка факторів макросередовища. Для аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність філії у табл. 2.2 проведемо PEST-аналіз.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Бойові дії на сході України	0,2	3	0,6	1. Відтік за кордон кращих кадрів	0,2	1	0,2
2. Недосконалість законодавства	0,3	2	0,6	2. Старіння нації	0,3	2	0,6
3. Державний контроль за діяльністю	0,3	3	0,9	3. Екологічні вимоги і стандарти	0,3	3	0,9
4. Законодавчі пільги	0,2	2	0,4	4. Напруженість у суспільстві через пандемію COVID-19	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Високий рівень інфляції	0,3	3	0,9	1. . Наявність резервних потужностей	0,2	2	0,4
2. Зростання ставок кредитування	0,3	3	0,9	2. Доступ до інноваційних технологій	0,3	3	0,9
3. Зростання цін на сировину та енергоресурси	0,1	3	0,3	3. Рівень освоєння інноваційних технологій	0,3	3	0,9
4. Інвестиційний клімат	0,3	3	0,9	4. Розробка нових сировинних продуктів	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що вплив факторів макросередовища на діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є негативним. Найбільш чутливою досліджувана філія є до економічних та технологічних факторів. Перше обумовлена загальною економічною ситуацією в країні, а другі – можливість впровадження нових ресурсозберігаючих технологій.

Для комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» скористаємося SWOT-аналізом, який представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження урядових ініціатив щодо сприяння розвитку газовидобувних підприємств.</li> <li>2. Залучення партнерських компаній до співпраці.</li> <li>3. Розвиток газовидобувної галузі.</li> <li>4. Реалізація інвестиційних проєктів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знецінення національної валюти.</li> <li>2. Зниження платоспроможності основних груп клієнтів.</li> <li>3. Поширення корупційних схем у питанні відкриття/продовження ліцензій та спецдозволів на проведення газовидобувних операцій.</li> <li>4. Посилення державного контролю та регулювання газовидобувної галузі.</li> <li>5. Підвищення вартості сировини.</li> <li>6. Ліквідація стимулюючих ставок рентної плати для видобування природного газу із нових свердловин.</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічне значення філія для енергобезпеки країни.</li> <li>2. Висока репутація філії.</li> <li>3. Активна соціальна діяльність філії.</li> <li>4. Проведення активної науково-дослідної та інноваційної діяльності.</li> <li>5. Впроваджені власні програми навчання та розвитку персоналу.</li> <li>6. Постійний попит на продукцію філії.</li> <li>7. Прибуткова діяльність</li> <li>8. Висока частка ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість застарілого обладнання.</li> <li>2. Висока собівартість видобутку.</li> <li>3. Низький рівень залучення персоналу до процесів прийняття рішень.</li> <li>4. Низька довіра з боку вищого керівництва до виробничого персоналу.</li> <li>5. Зниження рівня прибутку.</li> </ol>

Проведений аналіз вказує на наявність як слабких, так і сильних сторін у діяльності досліджуваної філії. У зовнішньому середовищі існують як можливості для розвитку філії, так і загрози. У табл. 2.4 будуємо матрицю SWOT-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

На основі проведеного SWOT-аналізу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» встановлено, що для філії доцільним є вибір стратегії обмеженого зростання. Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» слід розвивати власні сильні сторони та вживати заходів направлених на усунення слабких сторін. Цього можна досягнути завдяки використанню наявних можливостей. Низка загрози перешкоджають розвитку Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», тому їх необхідно аналізувати та оцінювати, щоб нівелювати негативний вплив.

Таким чином, Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є вітчизняним підприємством по видобутку газу. Діяльність досліджуваної філії має важливе стратегічне значення для України, так як гарантує її енергобезпеку. Протягом 2018-2020 рр. на філії працює більше 1000 осіб працюючих, при цьому помітна тенденція щодо зростання кількості персоналу. Це обумовлено розширення господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», що супроводжується відкриттям нових свердловин. SWOT-аналіз вказує на те, що для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Надалі філії слід розвивати внутрішнє середовище, ліквідувати слабкі сторони. Для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» важливе значення має фінансовий стан. Отримання стабільних прибутку допомагає філії постійно удосконалюватися, впроваджувати інновації, поліпшувати умови праці, розвивати матеріально-технічну базу тощо. У наступному підрозділі проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Основним сенсом існування підприємства на ринку є отримання прибутку. Звичайно, Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» працює й для більш глобальних цілей, зокрема забезпечення енергетичної безпеки країни, постачання нафти та

газу населенню України, створення робочих місць тощо. Однак, без отримання стабільних прибутків Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» не зможе довго існувати та досягатися стратегічних цілей.

З отриманого прибутку Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» має змогу інвестувати в основні засоби, проводити їх модернізацію та реконструкцію, освоювати останні досягнення науки та техніки, розширювати господарську діяльність, поліпшувати умови праці, вкладати у соціальний розвиток регіону, своєчасно розраховувати з постачальниками, діловими партнерами, бюджетом та акціонерами. Врешті-решт акціонери Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», які є його власниками зацікавлені у отриманні стабільних дивідендів. Без прибутків філія не зможе стабільно функціонувати.

До того ж питання прибутковості актуальне в сучасних кризових умовах України, а саме: поширенням пандемії Covid-19 та введення карантинних обмежень направлених на боротьбу з ним, нестабільність національної валюти, ведення військових дій на сході України тощо. Існує ряд негативних факторів, які заважають вітчизняним підприємствам успішно розвиватися та здійснювати прибуткову діяльність. Так, згідно статистичних даних за попередній більше 30 % підприємств проводили збиткову діяльність та як наслідок не отримували прибутків. В результаті цього вони змушені ліквідуватися або ж потрапляти у боргову яму. Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у таких умовах слід постійно проводити оцінку фінансового стану та вживати заходів направлених на його поліпшення.

Щоб визначити рівень прибутковості досліджуваної філії скористаємося офіційною фінансовою звітністю Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (Баланс та Звіт про фінансові результати, які наведені у додатку Б) проведемо аналіз її основних фінансово-економічних показників діяльності. Фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного філії наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	143794085,5	143191337,5	140265351	(3528734,5)	(2,45)	(2925986,5)	(2,04)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	117091273,5	115105079,5	112189386	(4901887,5)	(4,19)	(2915693,5)	(2,53)
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	93377093,5	99792694	101378224	8001130,5	8,57	1585530	1,59
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1733440	1911083,5	1959753	226313	13,06	48669,5	2,55
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	30876750,5	18414879,5	15841300,5	(15035450)	(48,7)	(2573579)	(13,98)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1077	1150	1220	143	13,28	70	6,09
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	78970011,	78963830	56891757	(22078254)	(27,96)	(22072073)	(27,95)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	78970011	78963830	56891757	(22078254)	(27,96)	(22072073)	(27,95)
3.3. Операційні витрати	грн	45094673	56417257	49754101	4659428	10,33	(6663156)	(11,81)

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	108921,6	142084,8	190728	81806,4	75,11	48643,2	34,24
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8427,86	10296	13027,87	4600,01	54,58	2731,87	26,53
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	38368303	35679265	18747873	(19620430)	(51,14)	(16931392)	(47,45)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	34202409	23566830	7324336	(26878073)	(78,59)	(16242494)	(68,92)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	33077707	23529657	6073371	(27004336)	(81,64)	(17456286)	(74,19)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27135195	19048972	4946831	(22188364)	(81,77)	(14102141)	(74,03)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	73324,06	68664,2	46632,59	(26691,47 )	(36,4)	(22031,61)	(32,09)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,11	0,03	0,23	0,11	101,04	0,19	567,75
5.3. Фондовіддача	грн./грн.	0,8	0,8	0,6	(0,3)	(33,6)	(0,2)	(29,1)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,56	4,29	3,59	1,03	40,42	(0,7)	(16,25)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	141	84	100	(41)	(28,78)	16	19,4
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,27	0,25	0,13	(0,13)	(49,91)	(0,12)	(46,36)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,57	0,71	0,87	0,3	53,15	0,16	22,4
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	23,00	16,43	4,33	(18,67)	x	(12,1)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	23,17	16,55	4,41	(18,77)	x	(12,14)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	75,85	41,77	14,72	(61,12)	x	(27,05)	x

Проведений розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» засвідчив негативні зміни більшості показників у динаміці. Сукупний та власний капітал філії щорічно зменшують. Середня вартість сукупного капіталу в 2020 р. склала 140265351 тис. грн., що на 2,45 % та 2,04 % менше від 2018-2019 рр. Якщо аналізувати причини цих змін, то вони криються у зменшенні вартості незавершених капітальних інвестицій. Останні зменшилися через завершення будівництва ряду інвестиційних проектів філії.

Середня вартість власного капіталу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. склала 112189386 тис. грн., що на 4,19 % менше за 2018 р. та на 2,53 % менше за 2019 р. Зменшення власного капіталу обумовлено зниженням прибутковості філії, через що розмір нерозподіленого прибутку відчутно знизився. Слід відмітити, що у 2020 р. філія вдалася до збільшення розміру статутного капіталу з 3854125 тис. грн. у 2019 р. до 4080769 тис. грн. або на 5,88 %. Графічно динаміка зміни капіталу філії наведена на рис. 2.3.



Рисунок 5.1 – Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Позитивні зміни демонструє середньорічна вартість основних засобів. У 2020 р. їх вартість становила 101378224 тис. грн., що на 8,57 % більше за 2018 р. та на 1,59 % більше від 2019 р. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» щорічно інвестує у свій виробничий потенціал, для цього придбаває нове обладнання для видобутку газу, освоює нові технології виробництва тощо. Зазначене є особливо важливим для галузі діяльності філії, яка передбачає активне використання різноманітних технологій, які дозволяють безпечно видобувати природні надра. На рис. 2.4 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів філії.

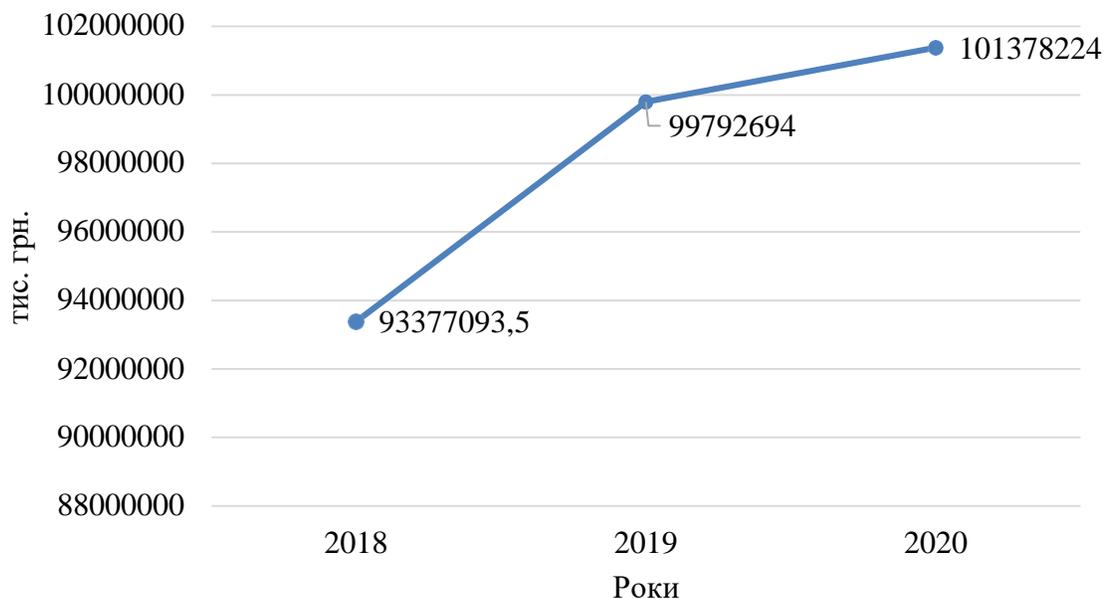


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості основних засобів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Також на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зростає і середньорічна вартість нематеріальних активів за рахунок власних відкриттів, патентів, ноу-хау тощо. Дана стаття активів у 2020 р. зросла на 226313 тис. грн. відносно 2018 р. та на 48669,5 тис. грн. порівняно з 2019 р. Філії необхідно й надалі активно займатися інноваційно-інвестиційною діяльністю, що є основою його розвитку.

Середньооблікова чисельність працівників на філії постійно зростає з 1077 осіб на початок аналізованого періоду до 1220 осіб на кінець 2020 р. Зростання чисельності працюючих викликане розширенням господарської діяльності філії через відкриття нових свердловин видобутку газу.

Незважаючи на відкриття нових родовищ та свердловин газу Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр. значно знизила чистий дохід від реалізації продукції. У 2020 р. даний показник склав 56891757 тис. грн., що на 22078254 тис. грн. менше за 2018 р. та на 22072073 тис. грн. менше від 2019 р. Як бачимо, протягом 2018-2019 рр. чистий дохід був приблизно однаковий, а у 2020 р. суттєво знизився. Дані зміни є негативними й обумовлені як зростанням конкуренції на ринку, так і загальним зниженням видобутку газу у тому числі через бюрократичну державну систему. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції філії за 2018-2020 рр.

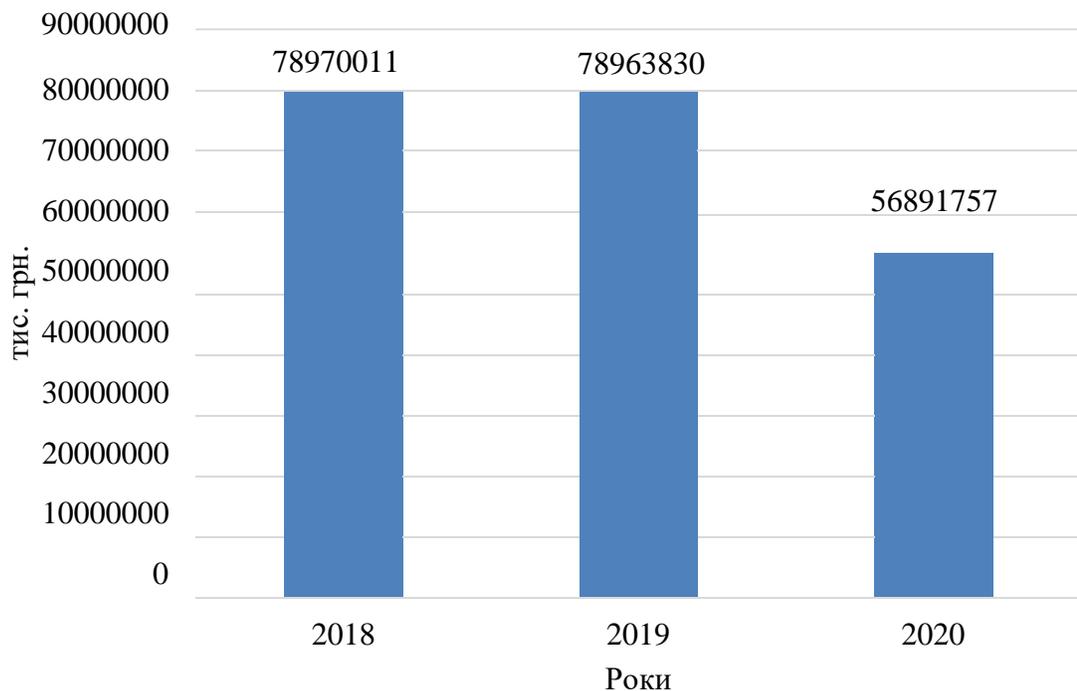


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Розмір же операційних витрат філії стабільно тримаються на досить високому рівні. У 2020 р. вони склали 49754101 тис. грн., що на 10,33 % більше за 2018 р., але на 11,81 % менше від 2019 р. Це зменшення обумовлено загальним зниженням виробничої діяльності.

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» намагаються створювати належні умови для праці. Головним мотивуючим фактором до праці є заробітна плата. Керівництво філії, щоб мотивувати працівників постійно підвищує розмір заробітної плати, як основної так і додаткової, за рахунок впровадження різноманітних премій та надбавок. Середньомісячна заробітна плата на філії за аналізований період зросла з 8427,86 грн. до 13027,87 грн. Цю динаміку наведено на рис. 2.6.

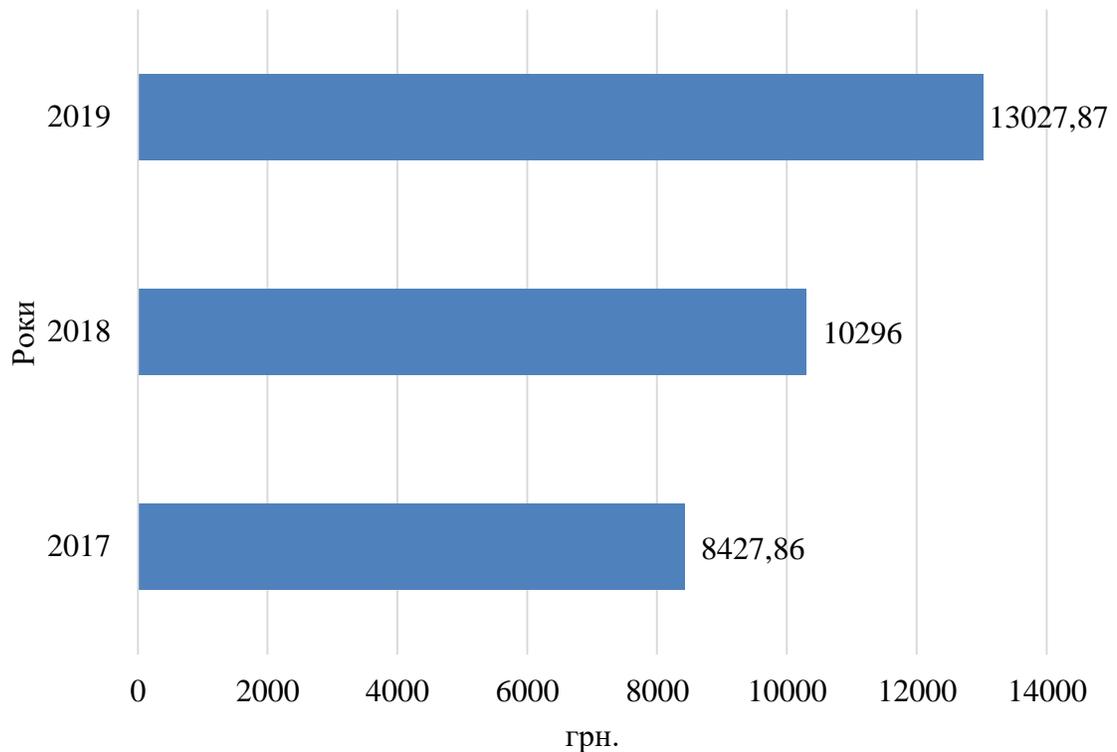


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., грн.

Незважаючи на зростання середньомісячної заробітної плати продуктивність праці зменшилася з 73324,06 тис.грн./особу до 46632,59 тис.грн./особу. Зазначене

може свідчити у тому числі й про проблеми у сфері управління персоналом. Так, як працівники незважаючи на зростання заробітної плати стали працювати менш ефективно. Керівництву філії слід переглянути систему мотивацію, можливо її модифікувати шляхом збільшення залежності розміру заробітної плати від продуктивності праці. При цьому слід враховувати у сфері видобутку газу на продуктивність праці має вплив ряд інших виробничих факторів.

Розмір валового прибутку за 2018-2020 рр. має негативну динаміку щодо зменшення. У 2020 р. його розмір складав 18747873 тис. грн., що на 51,14 % менше за 2018 р. та на 47,45 % менше за 2019 р. Валовий прибуток у 2020 р. скоротився майже вдвічі порівняно з попередніми роками. Це обумовлено загальним зниженням доходу від реалізації продукції.

Кінцевий результатом роботи Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є чистий прибуток, його розмір щорічно зменшується. У 2020 р. він складав 4946831 тис. грн., що на 81,77 % менше за 2018 р. та на 74,03 % менше за 2019 р. Такі зміни є негативними і при їх збереженні філія може опинитися на межі «виживання». Графічно динаміка чистого прибутку філії наведена на рис. 2.7.

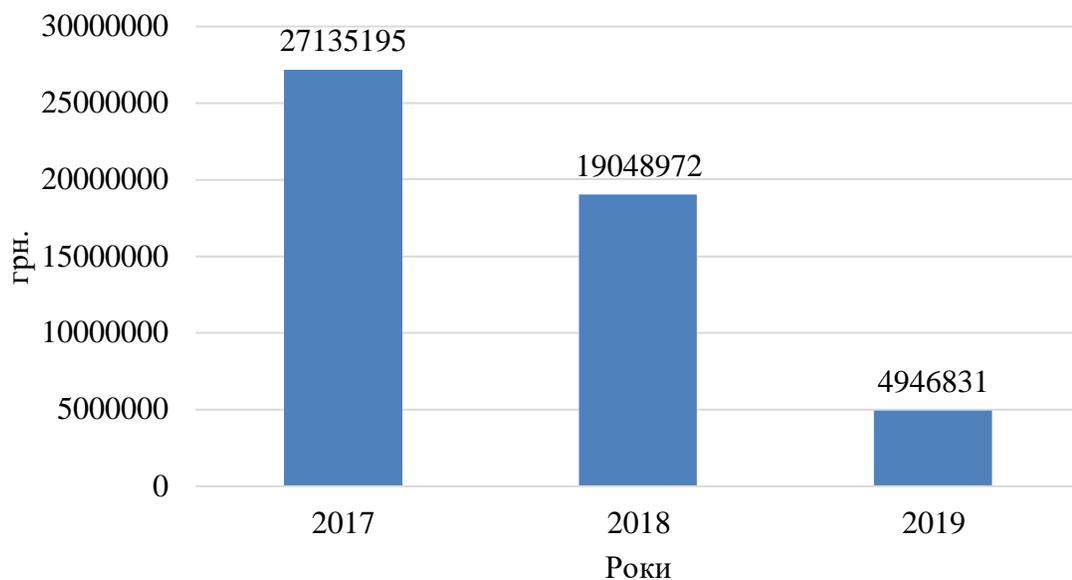


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно вижити заходів направлених на підвищення ефективності та прибутковості діяльності. Інакше, це загрожуватиме існуванню філії та задоволення інтересів його акціонерів.

Показник фондівдачі вказує на те, що основні засоби філії працювали не на повну потужність. Адже, протягом 2018-2019 рр. фондівдача складала 0,8 грн./грн., а у 2020 р. знизилася до 0,6 грн./грн. Незважаючи на систематичне оновлення основних засобів, вони на філії не працювали на повну потужність.

Також негативним є зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так, ще у 2018 р. на й грн. реалізованої продукції філія витрачала 57 коп. витрат, тоді як уже в 2020 р. даний показник зріс на 87 коп. Відповідно суттєве зростання витрат вплинуло й на зменшення прибутків.

Усе це негативно вплинуло на ефективність функціонування філії. На рис. 2.8 наведено динаміку показників рентабельності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

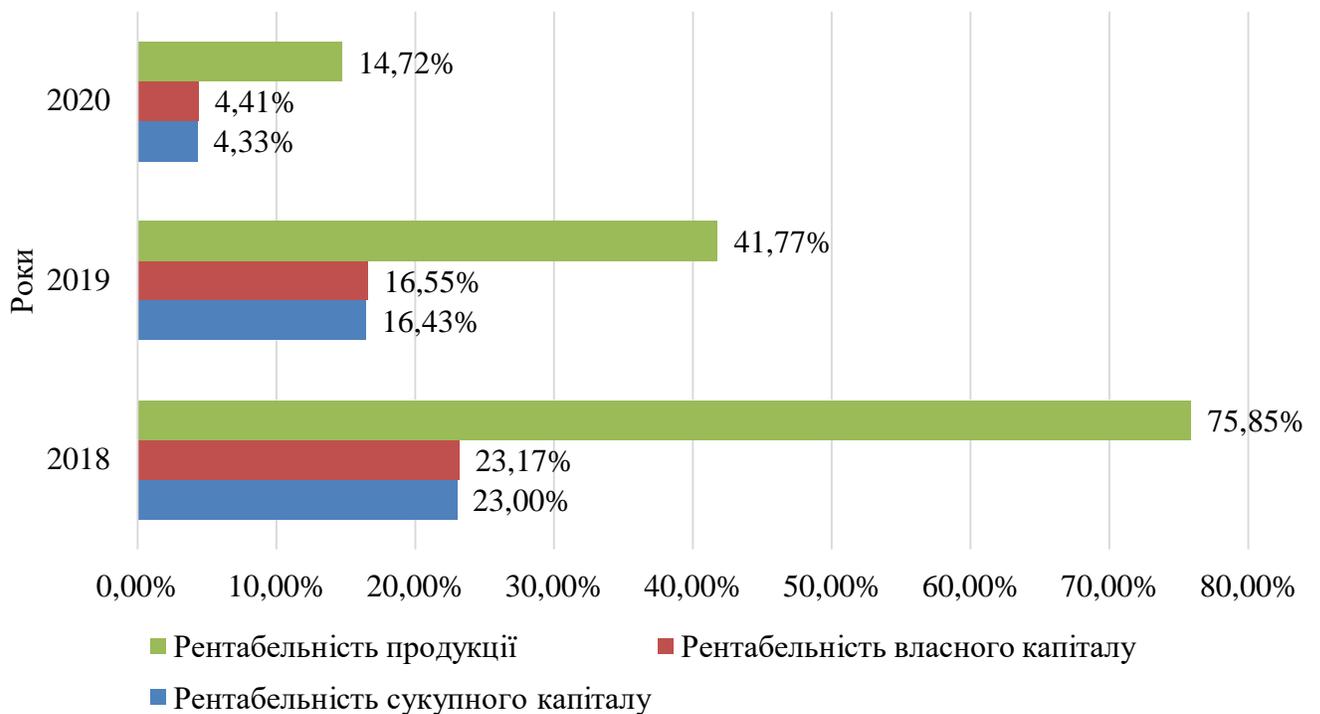


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Наведені вище дані демонструють зниження рентабельності продукції за 2018-2020 рр. з 75,85 % до 14,72 %. Рентабельність власного капіталу скоротилася з 23,17 % до 4,41 %, а рентабельність сукупного капіталу – з 23 % до 4,33 %. Всі ці зміни демонструють зниження ефективності функціонування Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Ресурси філії стали використовуватися менш ефективно.

У табл. 2.6 наведемо аналіз показників фінансової стійкості досліджуваної філії.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
1. Коефіцієнт автономії ( $\geq 0,5$ )	0,79	0,82	0,78	-0,01	-0,04
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ( $< 0,5$ )	0,21	0,18	0,22	0,01	0,04
3. Коефіцієнт фінансової залежності ( $< 2$ )	1,27	1,22	1,29	0,02	0,07
4. Коефіцієнт фінансування ( $> 1$ )	3,70	4,55	3,51	-0,19	-1,04
5. Коефіцієнт заборгованості ( $< 1$ )	0,15	0,08	0,14	-0,01	0,06
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,11	0,12	0,12	0,01	0
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ( $> 0,8$ )	-3,41	-4,39	-5,63	-2,22	-1,24
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ( $\geq 0,5$ )	-0,35	-0,78	-0,76	-0,41	0,02
9. Коефіцієнт маневреності ( $> 0,5$ )	-0,07	-0,10	-0,12	-0,05	-0,02
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,56	0,37	0,50	-0,06	0,13

Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» на досить високому рівні забезпечене власними коштами. Коефіцієнт автономії філії у 2020 р. складає 0,78, що на 0,01 та 0,04 менше від 2018-2019 рр. відповідно. Наведені значення повністю відповідають нормативному значенню, хоча і мають негативні зміни. Досліджувана філія в змозі за рахунок власного капіталу профінансувати 78 % активів. У свою чергу коефіцієнт концентрації залученого капіталу філії в звітному році складає 0,22, тобто 22 % активів фінансується за рахунок позикового капіталу. Динаміку цих показників наведено графічно на рис. 2.9.

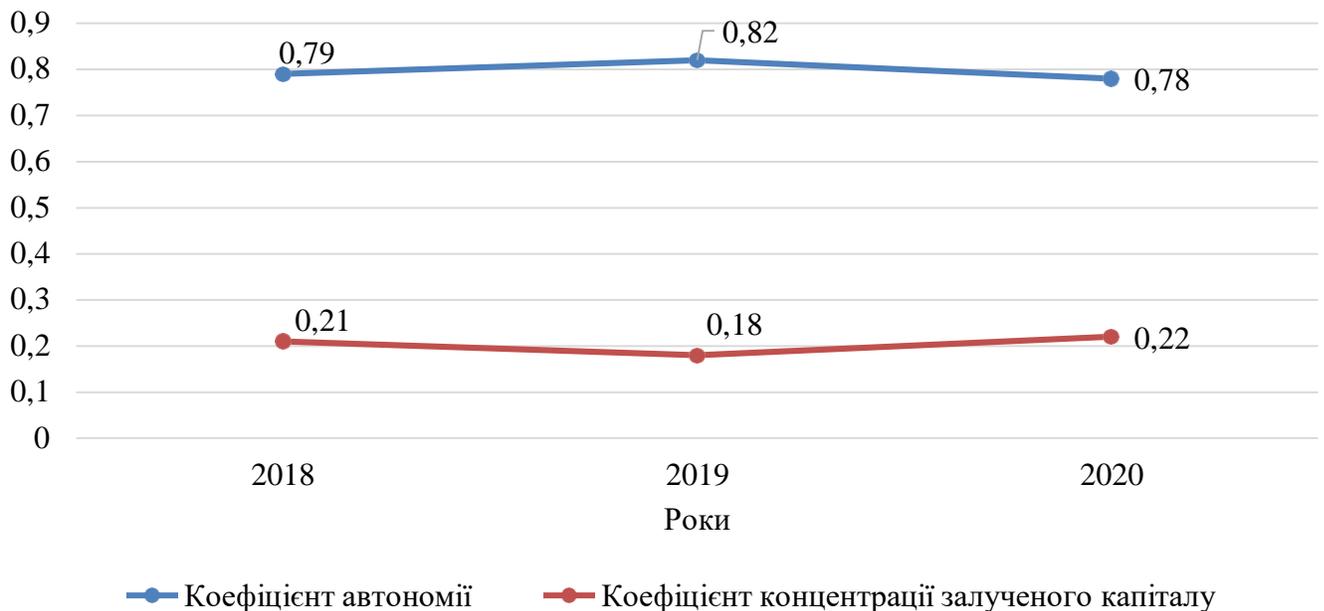


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів фінансової автономії та концентрації залученого капіталу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить, що у 2020 р. 1,29 грн. активів припадає на 1 грн. власного капіталу, що відповідає нормативному значенню. При цьому у звітному році помітне негативне зростання цього показника.

Коефіцієнт фінансування Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» має доволі високі показники. У 2020 р. його значення складає 3,51, що на 0,19 та 1,04 менше за

2018-2019 рр. відповідно. Відповідно у 2020 р. зменшився розмір власних коштів філії, який припадав на одиницю позикового капіталу. Незважаючи на зазначене значення даного коефіцієнту відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів протягом 2019-2020 рр. складає 0,12, що на 0,01 вище за попередній рік. Такі зміни свідчать про те, що Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» протягом 2019-2020 рр. залучило більші обсяги довгострокових кредитних коштів.

Значення коефіцієнту забезпеченості запасів Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр. мало від'ємні значення. Це свідчить про нестачу власних коштів для покриття потреби філії у запасах. Відтак, філія потребує залучення додаткових кредитних коштів. Також коефіцієнт забезпеченості обігових коштів та коефіцієнт маневреності мають також від'ємні значення, що свідчить про недостатність власних коштів. Незважаючи на зростання розмірів власного капіталу на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» хронічно не вистачає їх для покриття потреби в запасах.

У табл. 2.7 наведено аналіз показників платоспроможності досліджуваної філії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування за 2018- 2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року	Попереднього року
Коефіцієнт покриття	1,33	1,53	1,13	-0,2	-0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	1,26	0,98	-0,21	-0,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,010	0,015	0,002	0,005

Такі показники платоспроможності як коефіцієнт покриття ат коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про те, що Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» взмозі за рахунок оборотних активів покрити всі поточні зобов'язання. Однак у 2020 р. помітні негативні зміни щодо зниження показників платоспроможності. Так, коефіцієнт покриття у 2020 р. зменшився на 0,2 порівняно з 2018 р. та на 0,4 менше від 2019 р. коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. склав 0,98, що на 0,21 та 0,28 менше за 2018-2019 рр. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має критично низьке значення та фактично свідчить про нездатність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» негайно розрахуватися по своїм платежам. Водночас у практиці підприємств вкрай рідко бувають випадки, коли великі обсяги кредиторської заборгованості слід погасити в один термін. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» майже не має вільних власних коштів, оскільки вони знаходяться в обороті.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітного року
1	2	3	4
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-7824608	-11518149	-12951180
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	5485064	5114131	1948250
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	11990000	8617835	4084220

1	2	3	4
4. Запаси – Н4	2293980	2621803	2301942
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-10118588	-14139952	-15253122
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	3191084	2492328	-353692
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	9696020	5996032	1782278

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» відчуває хронічний дефіцит власних обігових коштів. Для покриття власної потреби в запасах філія змушена залучати кредитні кошти. Згідно проведених розрахунків для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2019 рр. характерний нормальний фінансовий стан. У той час, як у 2020 р. він погіршився та визначався як кризовий. У звітному році філія змогла покрити власну потребу в запасах лише за рахунок усіх кредитних ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив наявність суттєві проблеми у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Зокрема, головною проблемою є суттєве зниження чистого прибутку за 2018-2020 рр. майже вдвічі до 4946831 тис. грн. Окрім того зниження має чистий дохід від реалізації продукції з одночасним зростанням операційних витрат, а також показників рентабельності. З позитивного слід відмітити щорічне зростання вартості основних засобів, що забезпечила філія завдяки систематичному їх оновленню. Філія у своєму розпорядженні має власну науково-дослідну роботу, де весь трудовий колектив працює над розробкою власних інновацій.

Основою підвищення результативності діяльності будь-якого бізнесу в умовах сьогодення є активна інноваційна діяльність. Реалізація інноваційних проектів

можлива при генерації креативних ідей. Тому далі проведемо аналізу стану процесу впровадження креативного менеджменту у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

### 2.3 Аналіз стану системи креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» позиціонує себе як активного учасника інноваційних процесів. Сама сфера господарювання досліджуваної філії вимагає впровадження різноманітних інновацій. Розвиток сучасного газовидобування не можливе без новітніх технологій, які забезпечують підвищення ефективності бізнесу, збільшення видобутку газу, пошук нових свердловин, зменшення собівартості виробництва тощо.

Щоб впроваджувати різноманітні інновації необхідна генерація відповідних ідей, які дозволяють запропонувати реалізацію відповідних інноваційних проектів. Не обов'язково це повинні бути виключно великі інноваційні проекти, які коштують десятки мільйонів, підвищувати ефективність бізнесу можливо і за рахунок простих на перший погляд ідей. Важливо лише на підприємстві забезпечити розвиток креативного менеджменту, який і дозволяє генерувати потік креативних ідей направлених на підвищення ефективності бізнесу, поліпшення умов праці, зменшення витрат тощо.

Якщо аналізувати керівництво Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» з позиції креативного менеджменту, то він орієнтований на завдання. Відповідно до якого керівники Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» націлені на виконання поставлених завдань та досягнення цілей при суворому дотриманні встановлених правил, регламентованих процедур здійснення інноваційної діяльності. Таких підхід стримує розвиток креативного менеджменту на філії. Так, як існує великий

бюрократичний механізм на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Через нього придушується ініціативність окремих категорій працівників та створюються штучні бар'єри для активізації творчої діяльності.

Слід зазначити, що на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» створений спеціалізований постійний структурний підрозділ, який займається інноваційною діяльністю, – науково-дослідний центр, який сформований був у 2018 р. Основною метою її діяльності є проведення науково-дослідних робіт, пошук перспективних ідей, визначення напрямів інноваційної діяльності тощо. Наявність такого центру дозволяє Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» до інноваційної діяльності підійти системно.

Робота ж сама науково-дослідного центру Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є регламентованою. На філії розроблено та затверджено положення про даний структурний підрозділ. Відповідно до якого науково-дослідний центр і здійснює свою діяльність. Вагомим недоліком є безпосередньо бюрократична схема відповідно до якої науково-дослідний центр не має змоги відхилятися від встановлених процедур. Зазначене дещо придушує ініціативу співробітників даного центру.

Що стосується участі працівників інших структурних підрозділів, то їх участь в інноваційній діяльності жодним чином не мотивується. Лише при потребі вирішення певної проблеми на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у нагальному порядку проводяться збори тимчасового комітету. До його складу входить вищий менеджмент філії в особі: директора з економіки, директора з проектування, технічного директора, начальника з контролю, голови правління, а також інших керівників структурних підрозділів. Вони обговорюють проблему, яку потрібно вирішити та думають над варіантами її вирішення через креативні рішення, здійснення інноваційної діяльності. Основна суть таких зборів зводиться до розробки декількох альтернативних варіантів вирішення проблеми, їх детальної оцінки та вирішення найбільш привабливої ідеї.

Працівники інших структурних підрозділів також мають змогу займатися генерацією креативних ідей. Водночас цей процес на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» жодним чином не стимулюється. Як наслідок працівники філії не зацікавлені у цілеспрямованій інноваційній діяльності, розробці інноваційних пропозицій для підвищення ефективності окремих бізнес-процесів чи діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» в цілому. Тому вони доволі рідко продукують креативні ідеї.

Як вдалося з'ясувати у процесі особистого інтерв'ювання з одним з співробітників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», існують випадки, за якої керівники окремих структурних підрозділів присвоюють чужі ідеї та отримують винагороди. Тоді, як звичайні робітники залишаються без винагород, у подальшому в них зникає будь-яке бажання щодо заняття інноваційною діяльністю та концентруються на виконанні функціональних обов'язків.

З однієї сторони на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» досить позитивним у рамках впровадження креативного менеджменту є функціонування науково-дослідного центру. З іншої сторони його наявність на філії обмежує креативну та інноваційну діяльність інших працівників. Така ситуація є негативною та вимагає рішення. Так, як Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» є великим підприємством, що включає виконання різноманітних бізнес-процесів, а тому окремі їх елементи можуть бути удосконалені саме через пропозиції працівників, які задіяні у них. Так, співробітники науково-дослідного центру Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» не беруть безпосередню участь у виробничих процесах, а саме тому можуть не володіти інформацією про окремі елементи бізнес-процесів. Саме тому виникає необхідність у залученні у креативний менеджмент усіх співробітників філії незважаючи на їх посади. Адже, як показує досвід передових іноземних компаній, найбільш ефективні креативні ідеї продукують працівники, які особисто беруть участь у виробничих процесах. Це пояснюється тим, що саме вони глибоко знайомі з усіма процесами,

щоденно працюють з одними технологіями та відповідно можуть бачити шляхи поліпшення окремих процесів, які не можуть знайти їх керівники.

Водночас, щоб усі працівники були занурені у процес креативного менеджменту, їх потрібно належним чином до цього мотивувати. В іншому випадку вони не бачать смислу креативно мислити та знаходити шляхи поліпшення бізнес-процесів. Адже, винагороду за такі ідеї вони не отримують.

Відтак, єдиним генератором креативних ідей на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є науково-дослідний центр. Керівники структурних підрозділів залучені у дані процеси лише за умови пошуку вирішення певної проблеми. Користуючись внутрішніми даними філії на рис. 2.10 наведемо кількість реалізованих інноваційних проектів Філією УПГГК АТ «Укргазвидобування» протягом 2018-2020 рр.

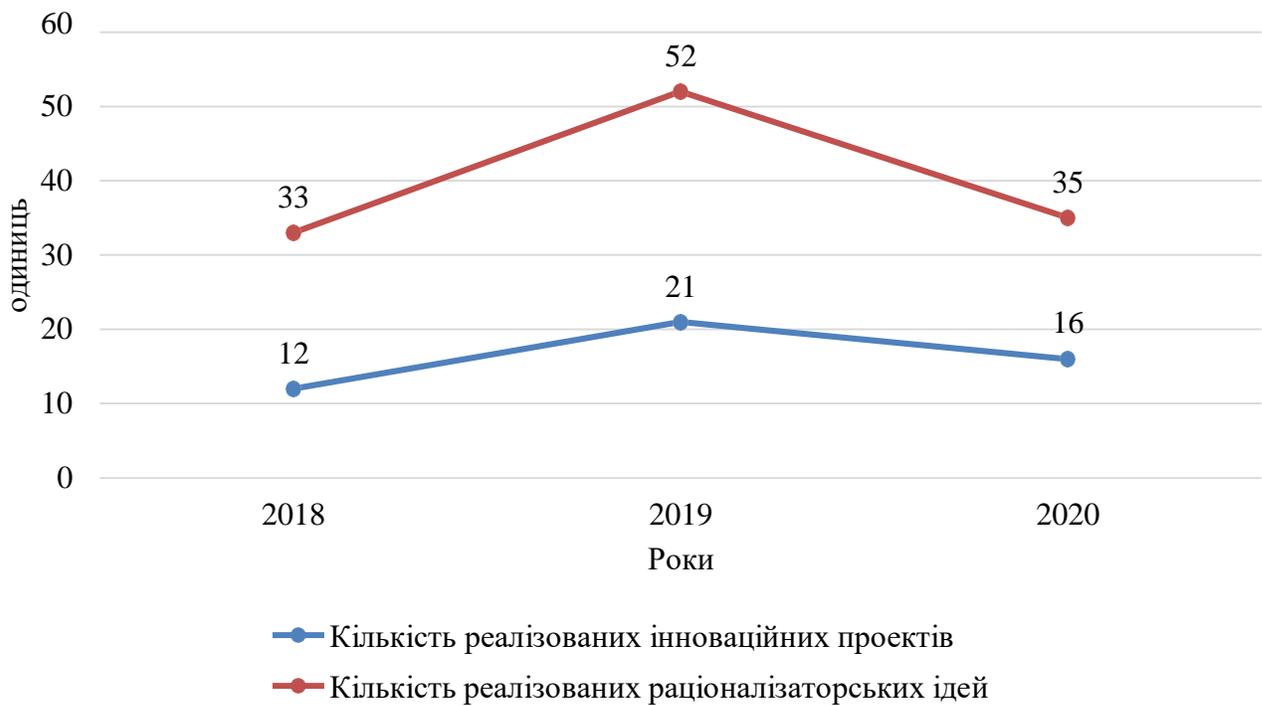


Рисунок 2.10 – Кількість реалізованих інноваційних проектів та раціоналізаторських ідей Філією УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2018-2020 рр.

Максимальна кількість інноваційних проектів на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» була реалізована в 2019 р. в кількості 21 одиниці. Роком раніше даний показник складав 12 одиниць, а у 2020 р. – 16 одиниць. Можемо припустити, що 2020 р. виявився досить складним для усіх співробітників, зокрема і для пандемію Covid-19, яка дестабілізувала ситуацію. Внаслідок цього середовище для креативності та інноваційної діяльності було несприятливим. Також керівництво Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у 2020 р. призупинило або відклало реалізацію окремих інноваційних проектів. Аналогічна тенденція характерна і для кількості реалізованих раціоналізаторських ідей, яких у 2020 р. нараховувалося 35 одиниць, а роком раніше – 52 одиниці.

У дану кількість реалізованих інноваційних проектів та раціоналізаторських ідей на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відносяться як масштабні проекти, так і окремі організаційні заходи, які стосуються трансформації робочої обстановки, переміщення окремих виробничих операцій, зміни порядку виконання окремих операцій тощо. На перший погляд прості інноваційні ідеї, але вони можуть суттєво підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Серед останніх реалізованих інноваційних проектів на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можна виділити два: перший – введення в експлуатацію блочного холодильного обладнання та другий – переробка утворених відходів під час буріння свердловин. Перший інноваційний проект дозволив значно збільшити щорічний видобуток газу та підвищити якість підготовки газу, який видобуває філія.

Другий проект дозволив Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» перейти на безвідходне виробництво. У процесі буріння свердловин на філії утворюється значні обсяги відходів, так званого бурового шламу, який суттєво забруднює навколишнє середовище та негативно впливає на екологічну ситуацію. З метою зменшення навантаження на навколишнє середовище Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» почала застосовувати інноваційний метод у процесі виробничої діяльності –

безамбарний метод буріння свердловин. Даний метод відповідає міжнародним екологічним стандартам. У процесі його використання утворений шлам очищається й розділяється на рідкі та тверді складові. Надалі ці відходи передаються спеціалізованим компаніям, а частина бурового розчину повторно використовується під час буріння. Відповідно навантаження на навколишнє середовище суттєво зменшилося, а досліджувана філія змогла економити суттєвий розмір фінансових ресурсів на повторному використанні окремих відходів, які придатні для використання. В середньому за оцінками філії завдяки такому кроку вдалося скоротити обсяги утворених відходів на 30 % та домогтися зменшенню собівартості буріння на 15 % завдяки повторному використанню бурового розчину.

Це лише два приклади останніх інновацій, які впроваджені у діяльність Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» та змогли принести значну користь. За умови культивування атмосфери творчості та креативності на усіх підрозділах філії кількість раціоналізаторських та інноваційних ідей зрости, що дозволить принести ще більше користі.

Важливою умовою впровадження креативного менеджменту на Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» є освітній потенціал працівників. У табл. 2.9 наведемо аналіз освітньої структури філії.

Таблиця 2.9 – Аналіз освітньої структури на Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	76	7,06	88	7,65	90	7,38	0,32	-0,27
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	815	75,67	855	74,35	896	73,44	-2,23	-0,91

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	115	10,68	129	11,22	142	11,64	0,96	0,42
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	71	6,59	78	6,78	92	7,54	0,95	0,76
Разом	1077	100	1150	100	1220	100	-	-
Перекваліфікація персоналу	88	8,17	115	10	121	9,92	1,75	-0,08
Навчалися за кордоном	6	0,56	8	0,69	12	0,98	0,42	0,29

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» приділяється велика увага питанням навчання та розвитку персоналу. Протягом 2018-2020 рр. зростає питома вага працівників з вищою та повною вищою освітою. Зокрема, частка працівників, які мали освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» зросла з 10,68 % до 11,64 % за аналізований період. Питома вага працівників з освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістра» зросла з 6,59 % до 7,54 % за 2018-2020 рр. Найбільшу питому вагу працівників на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» займає персонал з спеціальною професійною підготовкою робітника, частка яких на кінець 2020 р. складала 73,44 %.

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» існують власні програми підвищення кваліфікації працівників, поширена програма коучингу. За 2018-2020 рр. кількість працівників, які пройшли перекваліфікацію зросла з 88 осіб до 121 особи. Також на філії працюють працівники, які навчалися за кордоном: у 2020 р. таких було 12 осіб.

На рис. 2.11 наведено структуру освітньої структури персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

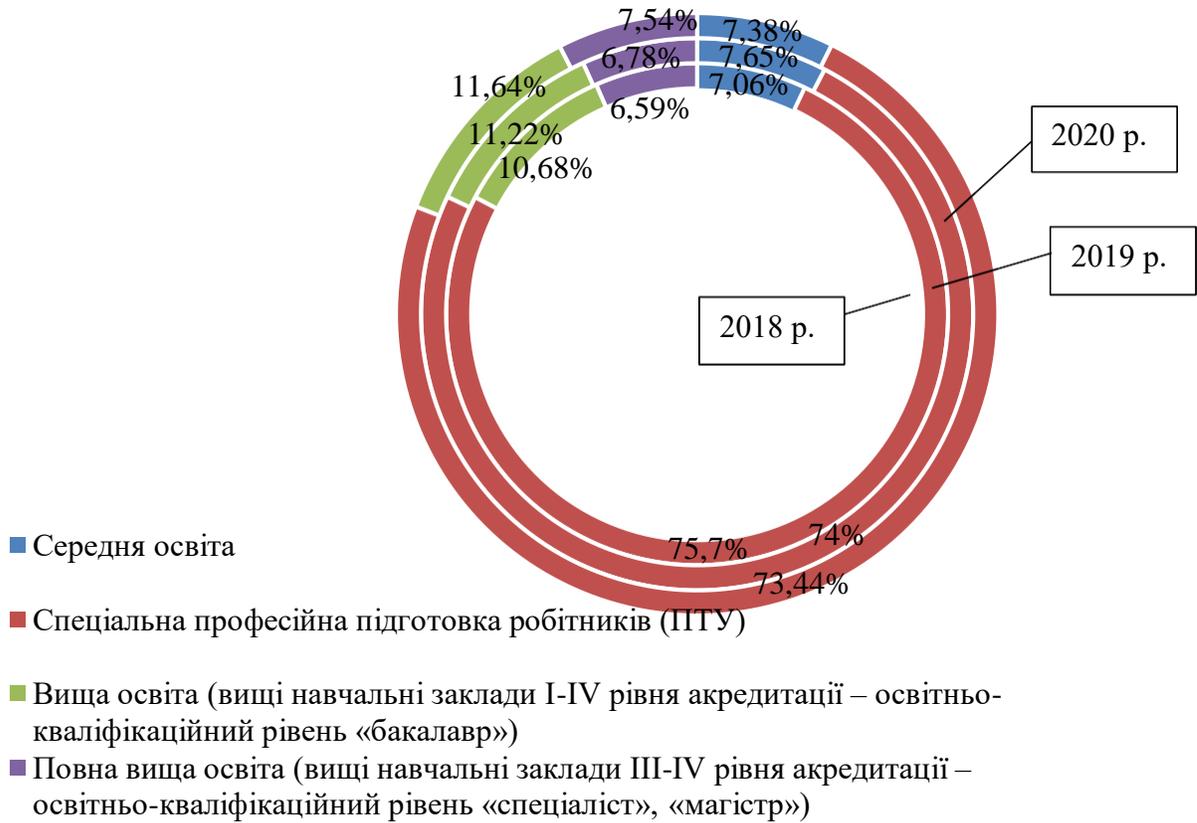


Рисунок 2.11 – Освітня структура персоналу Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що в цілому на Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» не велика кількість працівників вищою освітою. Це обумовлено тим, що значні кількість працівників є робітниками, які виконують рутинні виробничі процеси. Водночас на філії приділяється достатня увага навчанню персоналу, їх перекваліфікації. Щорічно більше 100 осіб бере участь у програмах перекваліфікації працівників. В цілому кваліфікаційний рівень співробітників філії дозволяє безперервно впроваджувати різні інновації, розробляти креативні ідеї тощо.

Додамо, що креативний менеджмент на даний час на Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» веде пошук інноваційних рішень у трьох горизонтах, які наведені на рис. 2.12.

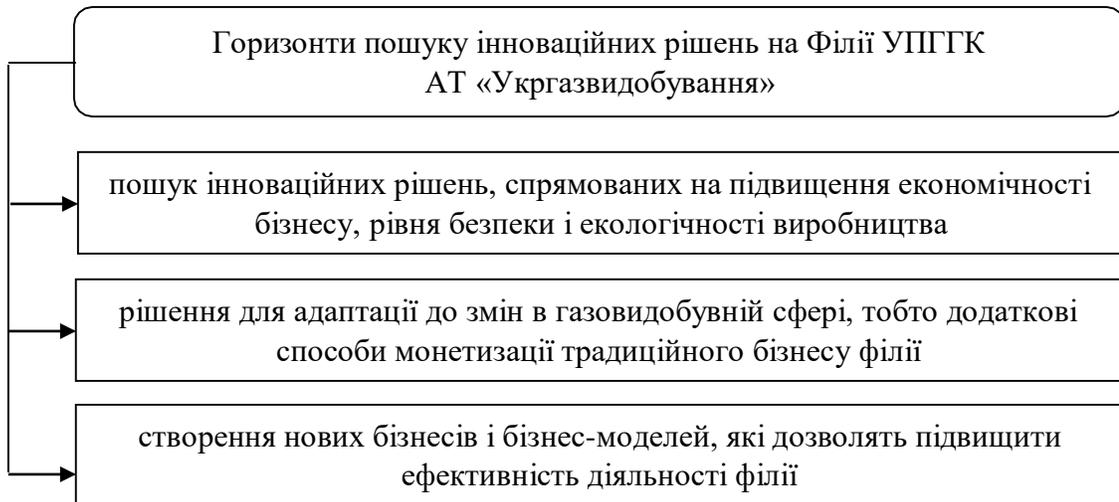


Рисунок 2.12 – Горизонти пошуку інноваційних рішень на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Загалом на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» процес впровадження креативного менеджменту розпочався. Проте, на сучасному етапі можна говорити радше про впровадження його лише окремих елементів. На рис. 2.13 узагальнимо результати проведеного аналізу та виділити основні його переваги та недоліки процесу впровадження креативного менеджменту на філії.

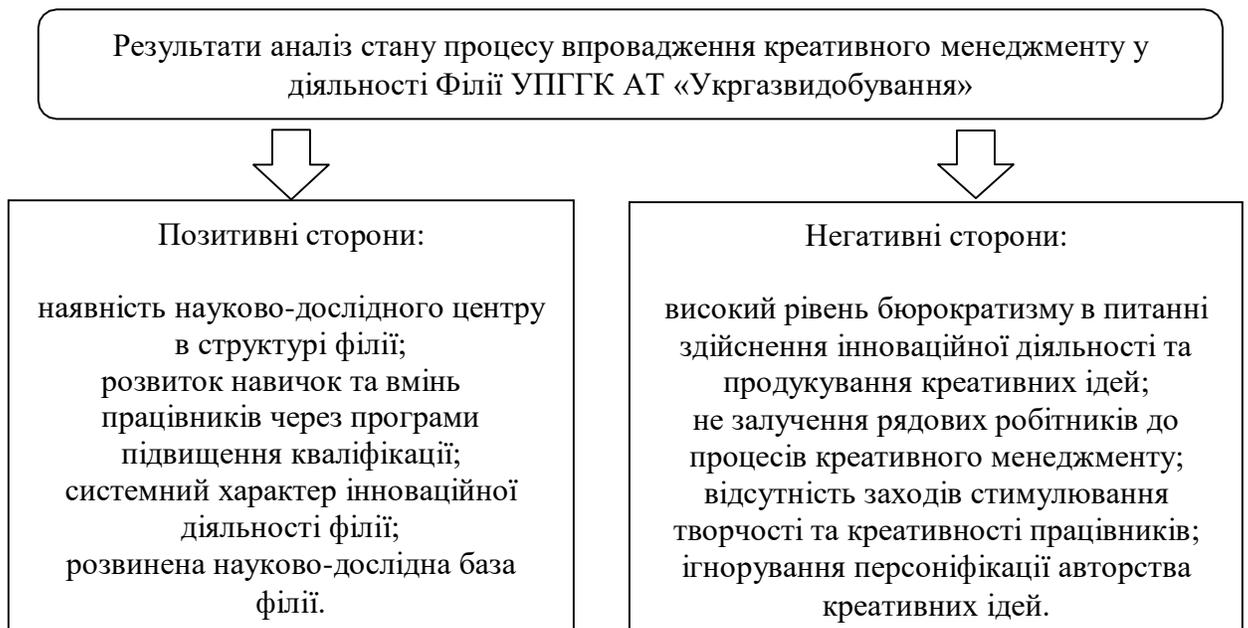


Рисунок 2.13 – Результати аналіз стану процесу впровадження креативного менеджменту у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» уже перші кроки щодо впровадження креативного менеджменту зроблені. Вагомим плюсом у даному випадку є наявність потужної науково-дослідної бази, а також створеного науково-дослідного центру. Саме в ньому розробляються основні інноваційні ідеї, приймаються рішення щодо реалізація того чи іншого інноваційного проекту. Завдяки цьому потенціал щодо повноцінного впровадження креативного менеджменту у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є вагомим. Водночас низка негативних сторін, основні з яких є відсутність заходів на філії щодо стимулювання креативності працівників, ігнорування персоніфікації авторства креативних ідей, високий рівень бюрократизму в процесі здійснення інноваційної діяльності не дозволяють отримати весь корисний результат від креативного менеджменту. Тому на філії слід вирішити виявлені негативні сторони, щоб забезпечити повноцінне впровадження креативного менеджменту.

Таким чином, на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» процес впровадження креативного менеджменту уже розпочався, але він повністю не завершений. Досліджувана філія має потужну базу на основі якої розвиватиметься креативний менеджмент, зокрема сюди відноситься наявність власного науково-дослідного центру. Водночас виявлено низку проблем, з якими зустрілася філія у процесі впровадження креативного менеджменту, а саме: відсутність заходів на філії щодо стимулювання креативності працівників, ігнорування персоніфікації авторства креативних ідей, високий рівень бюрократизму в процесі здійснення інноваційної діяльності, не залучення рядових робітників до процесів креативного менеджменту. Їх вирішення можливе власними силами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Тому в наступному розділі кваліфікаційної роботи запропонуємо шляхи підвищення ефективності процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності досліджуваної філії.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» та зроблено наступні висновки.

1. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є вітчизняним підприємством по видобутку газу. Діяльність досліджуваної філії має важливе стратегічне значення для України, так як гарантує її енергобезпеку. Протягом 2018-2020 рр. на філії працює більше 1000 осіб працюючих, при цьому помітна тенденція щодо зростання кількості персоналу. Це обумовлено розширення господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», що супроводжується відкриттям нових свердловин. SWOT-аналіз вказує на те, що для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Надалі філії слід розвивати внутрішнє середовище, ліквідувати слабкі сторони.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Проведений аналіз засвідчив наявність суттєві проблеми у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Зокрема, головною проблемою є суттєве зниження чистого прибутку за 2018-2020 рр. майже вдвічі до 4946831 тис. грн. Окрім того зниження має чистий дохід від реалізації продукції з одночасним зростанням операційних витрат, а також показників рентабельності. З позитивного слід відмітити щорічне зростання вартості основних засобів, що забезпечила філія завдяки систематичному їх оновленню. Філія у своєму розпорядженні має власну науково-дослідну роботу, де весь трудовий колектив працює над розробкою власних інновацій.

3. Проведено аналіз стану процесу впровадження креативного менеджменту у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» процес впровадження креативного менеджменту уже

розпочався, але він повністю не завершений. Досліджувана філія має потужну базу на основі якої розвиватиметься креативний менеджмент, зокрема сюди відноситься наявність власного науково-дослідного центру. Водночас виявлено низку проблем, з якими зустрілася філія у процесі впровадження креативного менеджменту, а саме: відсутність заходів на філії щодо стимулювання креативності працівників, ігнорування персоніфікації авторства креативних ідей, високий рівень бюрократизму в процесі здійснення інноваційної діяльності, не залучення рядових робітників до процесів креативного менеджменту. Їх вирішення можливе власними силами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ УПГГК АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 3.1 Стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» для збільшення рівня своєї прибутковості та ефективності функціонування потребує впровадження креативного менеджменту. Оскільки на даний час будь-які ознаки креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відсутні, що негативно впливає на його успішність.

Метою впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме філії отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток його в цілому.

Важливим моментом при впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є налагодження взаємозв'язків таким чином, щоб ідеї не губились на шляху від їх створення до запровадження. Для цього у Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є такі варіанти щодо впровадження креативного менеджменту:

- створення окремої структури, відповідальної за інновації;
- призначення співробітника, відповідального за збір усіх пропозицій від персоналу;
- відповідальність за збір ідей від своїх підлеглих безпосереднього керівника;
- створення тимчасових чи постійних творчих груп для вирішення конкретних проблем;

створення творчих гуртків;

організація спеціальних заходів (конференцій ідей, креативних днів тощо).

На нашу думку, в сучасних вітчизняних реаліях для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» оптимальним є створення творчих груп, які будуть брати активну участь у генерації творчих та креативних ідей. Для цього на досліджуваному товаристві варто використовувати метод мозкової атаки. Відповідно до даного методу будуть залучатися 2 категорії працівників, перша – аналітики і друга – звичайні працівники (генератори ідей).

В групу аналітиків варто включити найбільш кваліфікованих співробітників на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»: начальника з контролю, технічного директора, директора з проектування, директора з економіки, головного конструктора, а також головного інженера. Якщо ж аналітик сам є «генератором ідей», то він переходить в іншу групу, тобто групу звичайних працівників.

Зазначені працівники будуть відповідати за ґрунтовний аналіз кожної запропонованої творчої ідеї, розрахунки ймовірних прибутків та витрат на її реалізацію тощо. Від кінцевого аналізу буде залежати прийняття рішення щодо впровадження певної творчої ідеї чи її відхилення. Безпосередньо група «аналітиків» може доповнювати інноваційну ідею.

У групу «генераторів ідей» входитимуть співробітники Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», які мають інноваційні ідеї. Суть даного методу відносно інноваційної діяльності, а аналітики будуть детально аналізувати, визначати максимальну ефективність, та ризики впровадження тих чи інших інновацій. Найбільш невігідні будуть одразу відсіюватися, а найбільш прибуткові прийматися до уваги.

Важливо, щоб потік нових ідей не припинявся, самі ідеї не губилися, для цього необхідно забезпечити персоналу постійний потік нової інформації, знань, вражень, тенденцій, поміщення творчих співробітників Філії УПГГК

АТ «Укргазвидобування» у принципово нове середовище (культурне, географічне, інтелектуальне), не пов'язане з безпосередньою сферою діяльності.

Слід зазначити, що генератором ідей на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» може бути будь-який працівник товариства, в незалежності від його посади та кваліфікації. Адже, кожна людина може мислити по-іншому та створювати дійсно креативні ідеї, які принесуть в майбутньому Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» користь. Тому необхідно створити такі умови, щоб навіть працівники найнижчої ланки виробництва Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» мали змогу запропонувати свої творчі ідеї.

У кожній сфері діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потребує креативних ідей, які зможуть підвищити ефективність функціонування досліджуваного товариства. Тому необхідне залучення до генерації креативних ідей працівників різних сфер діяльності товариства.

Практично всі сфери функціонування Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потребують креативного підходу працівників як основного джерела його інноваційної активності, що, по суті, є створенням та перетворенням наукового знання в конкретний продукт, технологію чи послугу, а також їх розповсюдженням для практичного використання. Перед вищим керівництвом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» постає завдання створити таку структуру, такі процеси і мотивацію на товаристві, щоб вони не тільки не створювали перешкоди в генерації нових ідей, але й цілком сприяли їх появі.

Для того, щоб кожен з співробітників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» мав можливість запропонувати свою творчу ідею доцільно на товаристві запровадити так звану «коробку ідей». Відповідно до якої кожен член персоналу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», що має ідею про введення навіть невеликих покращень в кожній сфері діяльності товариства, може кинути в неї перелік рішень, щодо вирішення певної ситуації. Раз на місяць зібрані ідеї обговорюватимуться групою «аналітиків» творчої групи і обиратимуться найкращі для покращення

конкретної ситуації. Автор ідей, тобто працівник, який запропонував обрану ідею отримує невеликий приз в матеріальній формі.

З впровадженням такої «коробки ідей» працівник будь-якого рангу зможе висловити свою думку, запропонувати ідею щодо покращення певної сфери діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Як свідчить зарубіжна практика, у більшості випадків найбільш корисні ідеї дає саме виробничий персонал, який бере безпосередню участь у виробничих процесах та бачить головні резерви щодо покращення.

Також при впровадженні креативного менеджменту постає важливе завдання перед керівництвом Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» щодо справедливої оцінки кожної творчої ідеї. Зважаючи на викладене вище, пропонується механізм реалізації креативного менеджменту Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можна представити на рис. 3.1.

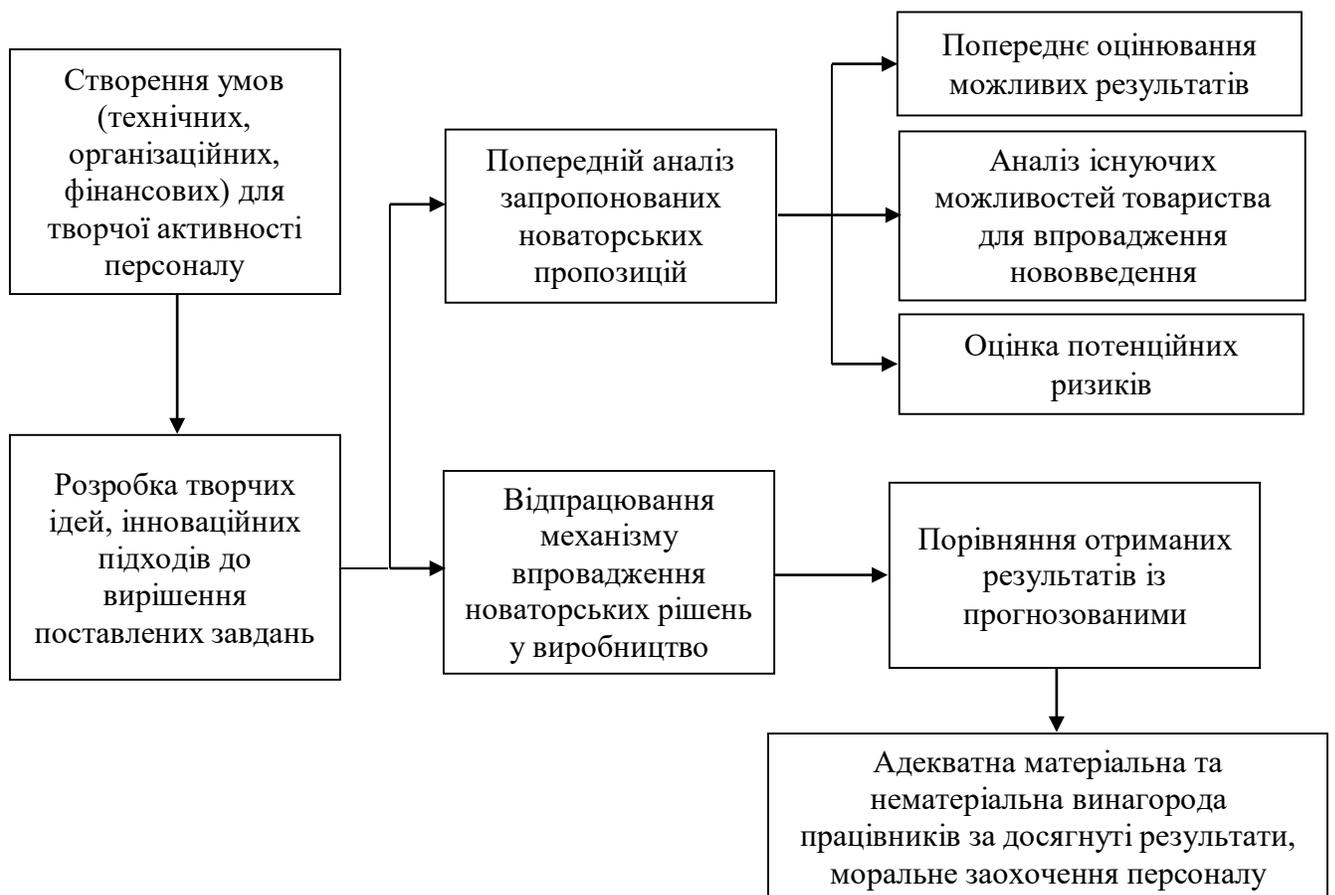


Рисунок 3.1 – Пропонуваний механізм реалізації креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Дотримуючись послідовності реалізації пропонованого механізму реалізації креативного менеджменту вище керівництво Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе домогтись високих результатів творчої та раціоналізаторської активності співробітників товариства. За умов реалізації пропонованого механізму усі працівники будуть задіяні у розробці творчих та креативних ідей, які зможуть покращити роботу цілого товариства.

Впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» дозволить забезпечити залученість всіх співробітників в діяльність товариства і просунутися в досягненні її цілей. Крім того, розробка і реалізація унікальних ідей призводить не тільки до успіху Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», але і позитивно позначається на творчому потенціалі співробітників, дозволяє їм самореалізуватися і розширювати межі знань.

На рис. 3.2 відобразимо системні заходи, які дадуть змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та відповідно впровадити креативний менеджмент на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».



Рисунок 3.2 – Заходи до впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Реалізація вищенаведених заходів дозволить забезпечити впровадження креативного менеджменту в діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». З впровадження креативного менеджменту на досліджуваній філії одразу збільшиться кількість ідей щодо покращення діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Для цього на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можна використовувати заходи матеріального і морального заохочення працівників, прояв уваги керівництва до нових ідей, які висуваються співробітниками, створення умов для їх реалізації та ін. Прагнення персоналу до творчої активності забезпечується належним рівнем організації менеджменту персоналу, системи заохочення і стимулювання працівників. Мотивація праці до творчої активності визначається багатьма факторами. Серед них одним з найважливіших є матеріальна зацікавленість. Для того щоб матеріальна зацікавленість стала мотивацією участі в інноваціях, розмір винагороди має співвідноситися з результативністю праці і тим самим стимулювати її.

Від так впровадження креативного менеджменту неможливе без належної мотивації творчої активності працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Першочерговим завданням для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно розробити модель мотивації працівників до творчої активності.

Фундаментом даної моделі повинні стати потреби та мотиви працівників, які будуть задовольнятися. На Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» потрібно проводити систематичну оцінку внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників до творчої активності. З урахуванням отриманих даних і розробляти подальші мотивуючі заходи. Це у першу чергу дозволить суттєво збільшити кількість креативних ідей, які у перспективі зможу суттєво підвищити ефективність діяльності філії. Модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» можна схематично відобразити на рис. 3.3.

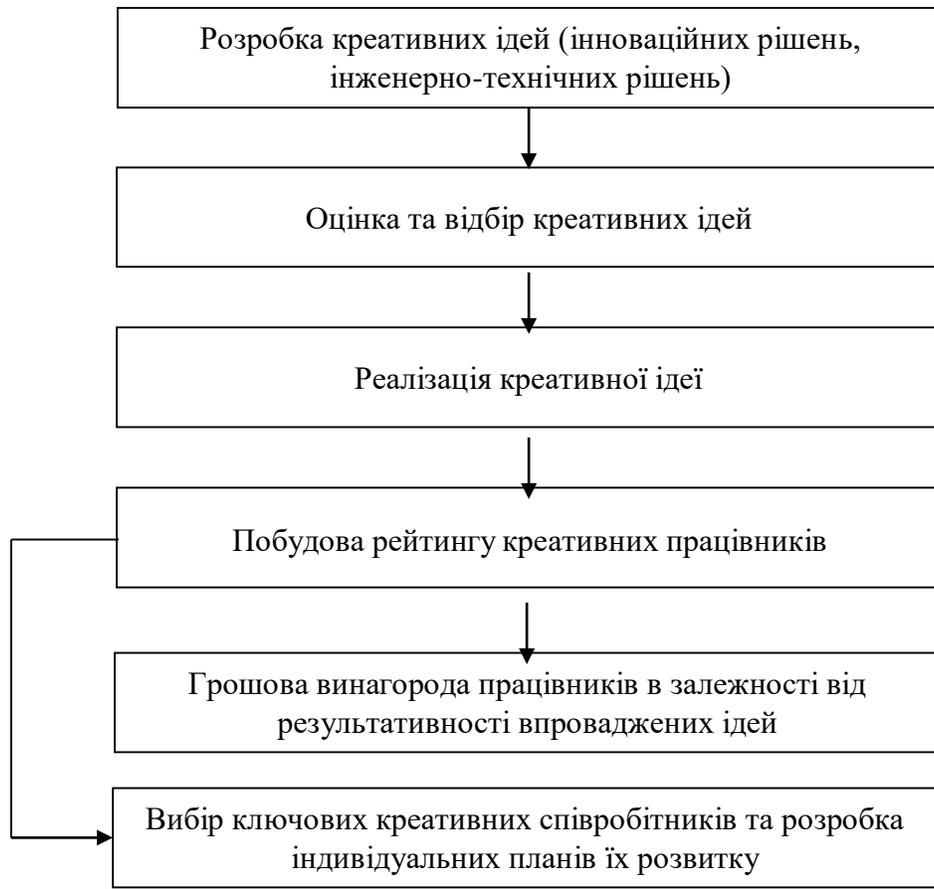


Рисунок 3.3 – Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Одним з найбільш важливих етапів вищенаведеної моделі є оцінка особистісного внеску працівників Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», що були задіяні у розробці креативних ідей. Реалізацію поданого завдання пропонується виконати за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності. Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або трудового колективу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити.

Пропонуємо преміювати працівників за творчі ідей, ініціативи шляхом впровадження «відкладених премій». Даний вид премій передбачає виплату премій лише після отримання першого прибутку від реалізації запропонованої креативної

чи іншої ідеї. З таких умов Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» ніколи не буде в «мінусі».

«Відкладене» преміювання передбачає таку послідовність виконаних дій. Спочатку за допомогою методу мозкової атаки обираються лише найбільш вигідні пропозиції працівників. Після розробки проекту щодо їх впровадження відбувається їх реалізація. Відповідно сама реалізація творчої ідеї може зайняти вагомий період часу протягом якого вона даватиме прибуток. Весь цей період часу жодних матеріальних виплат працівникам за творчі ідеї не будуть виплачуватись. Лише у разі відповідності отриманих результатів плановим буде відраховано 20 % від отриманого прибутку у резервний мотиваційний фонд. У подальшому саме з нього й будуть здійснюватися основні виплати премій працівникам за креативні ідеї.

Водночас у разі над прибуткової ідеї, яка дозволить отримати значний прибуток Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», співробітник, який надав пропозицію може отримати суттєву премію. Від так, розмір премії за креативність та творчі ідеї буде прямо залежати від результатів їх реалізації. Чим більшу користь ідеї принесуть Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», тим більші розміри відповідно отримає працівник. За таких умов виграють всі: працівники будуть мотивовані на розробку креативних та творчих ідей, а Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» отримає вмотивованих працівників.

В сучасних умовах Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» повинне бути зацікавлене в співробітниках, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї та підходи до управління, тому що конкурують розумові здібності управлінських команд та генеровані ними ідеї. Рівень креативності формується під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» і змінюється протягом всього життя та сприяє швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадженню інновацій та реалізації інших управлінських функцій. Креативний менеджмент повинен стати головним напрямком розвитку Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Отже, вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», його конкурентоспроможності. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе успішно конкурувати на ринку тільки тоді, коли матиме високий креативний трудовий потенціал і зможе управляти ним так, щоб регулярно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять суттєво підвищити продуктивність роботи філії. Для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у першу чергу існує потреба у створенні творчих груп, які займатимуться генерацією творчих ідей. Для вибору запропонованої ідеї варто користуватись методом мозкової атаки.

### 3.2 Впровадження креативних ідей у діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Необхідність підвищення ефективності господарювання Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у сучасних умовах орієнтована, перш за все, на стабілізацію процесів їхньої операційної діяльності та досягається за допомогою проведення масштабних організаційних перетворень за всіма напрямками виробничої діяльності. Особливої уваги для успішного вирішення поставленого завдання набуває впровадження досягнень науково-технічного прогресу, а також активізації інноваційної діяльності.

Прискорення темпів вітчизняного виробництва можливе за умови широкого застосування у виробничому процесі Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» сучасного автоматизованого обладнання, оснащеного програмним управлінням та

сумісного із системами вищого ієрархічного рівня, орієнтованих на роботу в безперервному тримітному режимі. При цьому особливої значущості набуває забезпечення надійності роботи виробничого обладнання, оскільки від цього багато в чому залежатимуть вартість та можливості своєчасного виконання заданих техніко-економічних показників видобутку природного газу.

Для того, щоб забезпечити надійність, підвищити якість та обсяги виробництва в умовах значного фізичного та морального зносу обладнання, необхідності його заміни та модернізації, а також відставання матеріально-технічної бази ремонтного господарства необхідно удосконалення підходів до організації ремонтів обладнання, освоєння технологій виконання фірмового ремонту. Повною мірою це стосується необхідності перетворень у Філії УПГК АТ «Укргазвидобування», оскільки вдосконалення підходів до виробництва на основі широкого застосування високих інформаційних технологій відкриває нові можливості для вирішення проблем управління та організації виробництва, сприяє підвищенню ефективності експлуатації виробничого обладнання, створює умови для прискорення економічного зростання та сприйнятливості інфраструктури до інновацій, дозволяє ліквідувати диспропорції у розвитку основного та допоміжного виробництва підприємств.

Дослідження процесів створення виробничої бази та використання обладнання з позицій системного підходу дозволяє виділити чотири групи передумов, які дозволяють виявляти та структурувати фактори, що визначають ступінь надійності роботи виробничого обладнання та визначити необхідність, а також доцільність перетворень Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» на кожній стадії життєвого циклу капітальних проектів. До таких передумов належать:

- виробнича потреба;
- науково-технічна можливість;
- економічна доцільність;
- соціальна значимість.

Діяльність у сфері видобутку газу Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» підпорядкована фундаментальним законам руху капіталу: при заміні зношених деталей на нові досягається відтворення обладнання. Ремонт створює умови для подальшого використання натуральної споживної вартості, що збереглася, ще придатних для експлуатації деталей і вузлів верстатів, машин і обладнання і, тим самим, створює додаткові можливості для отримання заданих експлуатаційних показників його роботи, що доводить необхідність проведення ремонтів та технічного обслуговування виробничого обладнання. Метою є виконання заходів, спрямованих на підтримку працездатності виробничого обладнання у необхідному режимі експлуатації та відповідно до його функціонального призначення.

Важливість здійснення інноваційної діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» пояснюється ще й важливим її стратегічним значенням для цілої країни. Адже, від результатів роботи досліджуваної філії залежить енергетична безпека цілої країни. Відтак Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» потребує впровадження різноманітних інновацій у свою діяльність, які дозволять підвищити ефективність його господарської діяльності. Впровадження креативного менеджменту дозволить генерувати потік інноваційних рішень. Досить перспективними інноваційними рішеннями для підвищення ефективності діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є (рис. 3.4):

- впровадження 3D-модельовання родовищ;
- застосування безкабельної технології «зелена сейсміка»;
- модернізація LPG-установки.

Ці інноваційні рішення Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» могла впровадити уже досить давно, як би був впроваджений креативний менеджмент. Нами їх запропоновано на основі вивчення передового вітчизняного на іноземного досвіду з видобутку газу.

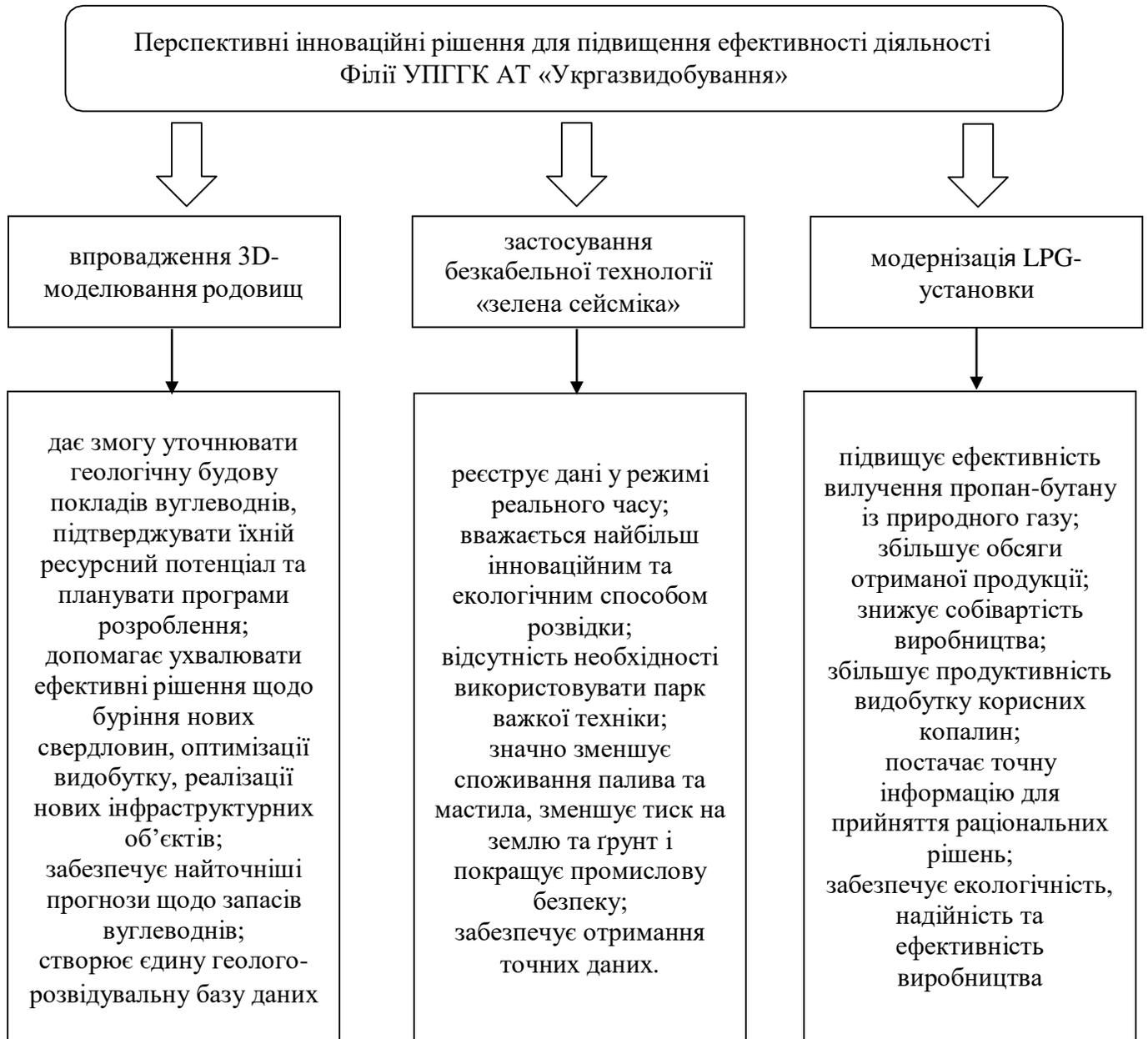


Рисунок 3.4 – Перспективні інноваційні рішення для підвищення ефективності діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Розглянемо особливості та можливості впровадження кожного з інноваційних рішень для підвищення ефективності діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

Одним з найефективніших способів інтерпретації геологічної обстановки родовища є створення його 3D-моделі. Подання даних у вигляді 3D моделі забезпечує швидкий і зручний доступ до відповідної інформації, полегшує прийняття рішень, пов'язаних з управлінням родовищами, і допомагає планувати видобуток. За допомогою моделі геологічної обстановки родовища можна підготувати різні варіанти моделі вугільної шахти, а також тип технології видобутку, вирішувати питання безпеки праці та досягати оптимальних економічних результатів і якості. Геологічна модель родовища є інструментом все більшого значення і все частіше використовується в раціональному управлінні родовищами. Планування геологорозвідувальних робіт – це набагато більше, ніж просто вибір правильного місця для буріння.

Належне планування та процедури ланцюга зберігання мають вирішальне значення, щоб переконатися, що всі зібрані дані правильні та придатні для використання всіма сторонами, які беруть участь у розробці. Завдяки 3D-моделюванню родовищ Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе спланувати геологорозвідку, визначити ресурс на місці, провести 3D-моделювання родовища, оптимізувати та оцінити ресурси, дотримуючись міжнародних стандартів та найкращих галузевих практик.

Отримані геологорозвідувальні дані в результаті 3D-моделювання служать базовою інформацією для 3D-моделювання щодо кількості відкладень корисних копалин. Базова інформація буде перевірена та вбудована в спеціальну геологічну базу даних SQL, яка служитиме ключовою ланкою між даними розвідки та платформами САПР для 3D-моделювання.

На рис. 3.5 наведемо рекомендовану базу геологічних даних про родовища і свердловини Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» з впровадженням 3D-моделюванню.



Рисунок 3.5 – База геологічних даних про родовища і свердловини Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» з впровадженням 3D-моделювання [50]

Використовується 3D-моделюванню переважно в цільовому та регіональному масштабах моделювання родовищ корисних копалин. Для його впровадження необхідне спеціалізоване програмне забезпечення. Він складається з компіляції всієї доступної геологічної інформації, спостережень та досліджень, які допомагають прояснити характеристики та особливості кожного родовища корисних копалин.

З створенням 3D-моделей Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» може отримати таку інформацію, як:

- де розташоване родовище;
- які межі та глибина цих покладів газу;
- якість і кількість родовища газу;
- характер середовища, в якій знайдено родовище.

Іншим інноваційним рішенням є застосування безкабельної технології «зелена сейсміка», що є інноваційною сейсмічною технологією, яка передбачає

використання бездротового записуючого обладнання. Його встановлюють за допомогою компактних всюдиходів, уникаючи необхідності створювати вирубки, які до цього часу могли досягати п'яти метрів. Цей інноваційний та екологічно чистий підхід до сейморозвідки зберігає ліси. Відсутність необхідності використовувати парк важкої техніки Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» значно зменшує споживання палива та мастила, зменшує тиск на землю та ґрунт і покращує промислову безпеку.

Зазначимо, що зелена сейсмічна технологія сьогодні є еталоном у геологорозвідці. Це не тільки забезпечує максимальну ефективність і точність у пошуку вуглеводнів, але й означає, що Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» може реалізовувати проекти, піклуючись про навколишнє середовище. Ця технологія стане свідченням розробки Філією УПГК АТ «Укргазвидобування» передових рішень, які не тільки оптимізують виробничі процеси, але й вирішують іншу мету – зменшення техногенного впливу на навколишнє середовище. Розробляючи цю технологію, Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» по-новому погляне на стандартні методології. В результаті застосування безкабельної технології «зелена сейсміка» Філія УПГК АТ «Укргазвидобування» отримує якісну геологічну інформацію, зберігаючи лісові масиви. Ця технологія, по суті, об'єднує три операційні пріоритети Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» – ефективність, екологічність та безпеку.

В умовах виснаження родовищ вуглеводнів, Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» слід вивчати та застосовувати інноваційні технічні рішення, які дозволяють збільшити ефективність вилучення пропан-бутану із природного газу. Цього досліджувана філія зможе домогтися завдяки модернізації LPG-установки. Як показує передовий іноземний досвід впровадження модернізованої LPG-установки у перспективі дозволить збільшити обсяг скрапленого газу більше ніж на 20 %. Тому Філії УПГК АТ «Укргазвидобування» слід інвестувати кошти у власний інноваційний розвиток, модернізувати застарілі

установки, впроваджувати прогресивні науково-технічні рішення для підвищення ефективності виробництва тощо.

Технічним результатом модернізації LPG-установки є підвищення ступеня очищення природного газу від сірководню та вуглекислого газу при забезпеченні повнішої конверсії сірчистих сполук. Крім того, модернізація LPG-установки дозволяє знизити вміст баластних компонентів та шкідливих домішок у товарних продуктах газопереробки при підвищенні ефективності технологічних процесів. Відповідно можемо зробити висновок про те, що проведення модернізації LPG-установки. Завдяки активній інноваційній діяльності Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе суттєво збільшити видобуток. У комплексі з програмами підвищення енергоефективності це дало б змогу повністю відмовитися від імпорту нафти та газу. Відповідно такі заходи сприятимуть не лише підвищенню ефективності досліджуваної філії, але й забезпечить зростання енергетичної безпеки цілої країни. Останнє особливо важливе у контексті високої залежності України від імпорту газу та нафти.

Зважаючи на зазначене Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» для реалізації задуманого може використати як власні фінансові ресурси, так і залучитися підтримкою держави. Так, сьогодні в Україні існує велика кількість інвестиційних програм підтримки підприємств газо-видобувної сфери. Це обумовлено стратегією розвитку України на забезпечення енергетичної безпеки. Тому активний інноваційно-інвестиційний розвиток Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» забезпечить переваги як власне філії, так і державі. Рекомендовані у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи заходи щодо впровадження креативного менеджменту дозволять генерувати потік інноваційних ідей.

Таким чином, Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно систематично займатися інноваційною діяльністю, впроваджувати ноу-хау, інноваційні рішення з метою забезпечення підвищення ефективності свого функціонування. Генерацію креативних ідей досліджувана філія забезпечить завдяки впровадженню креативного

менеджменту. Зокрема, на основі вивчення діяльності передових газовидобувних підприємств України та іноземних держав відібрано три найбільш перспективні інноваційні ідеї, а саме: модернізація LPG-установки, застосування безкабельної технології «зелена сейсміка», а також впровадження 3D-моделювання родовищ. Впровадження цих ідей дозволить Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» не лише підвищити ефективність свого функціонування, але й забезпечити зростання енергетичної безпеки України. У наступному підрозділі доцільно провести оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів.

### 3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

В умовах сьогодення важливо, щоб впровадження будь-яких інновацій приносило та забезпечувало підприємству отримання економічного ефекту. Так, як в умовах нестабільного зовнішнього середовища, існування кризових явищ в економіці Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» важливо отримувати стабільні прибутку, що є гарантією її фінансової незалежності. Окрім цього, прибуток є головним джерелом інвестиційних коштів, які філія може безперервно вкладати у подальший власний інноваційний розвиток, залучати у свою діяльність найкращі досягнення науки та техніки.

На основі впровадження креативного менеджменту нами запропоновано Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у першу чергу впровадити такі інноваційні рішення, як: модернізація LPG-установки, застосування безкабельної технології «зелена сейсміка» та впровадження 3D-моделювання родовищ. Усі ці заходи направлені на підвищення ефективності видобутку газу, зменшення операційних витрат, поліпшення інформаційного забезпечення тощо. Точну ефективність запропонованих заходів досить складно визначити, так як сучасні умови є досить

нестабільними. Тому при проведенні розрахунків виходимо з законів ймовірності, а тому вони не є абсолютно точними. Розрахунки проведемо на прикладі модернізації LPG-установки.

Розглянемо можливості застосування методики аналізу доцільності модернізації LPG-установки на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», яке 10 років тому придбало технологічну лінію вилучення пропан-бутану із природного газу вартістю 3 млн. грн.. На момент придбання очікуваний термін служби технологічної лінії оцінювався у 15 років. Амортизація вартості лінії нараховувалася лінійним методом, при цьому щорічні амортизаційні відрахування становили 200 тис. грн., а її балансова вартість на останню звітну дату досягла 1 млн. грн.

Відповідно до інформації, наданої технічним директором Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», існує можливість придбання нової технологічної лінії за 4 млн. грн.. Вартість технологічної лінії включає витрати на транспортування та встановлення. В результаті експлуатації нової технологічної лінії Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» досягне економії операційних витрат з вилучення пропан-бутану із природного газу з 25 до 22 млн. грн. щороку. Це дозволить Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» отримувати щорічно додатковий валовий прибуток розмірі 3 млн. грн., тобто її обсяг зросте з 4 до 7 млн. грн.

Слід зазначити, що експлуатація модернізації LPG-установки вимагатиме від Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» певних витрат на її технічне обслуговування та ремонт, які проводитимуться, починаючи з 2-го року експлуатації установки та їх величина складе 10 % від обсягу очікуваного додаткового валового прибутку філії.

При оцінці можливих альтернатив модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» слід взяти до уваги, що проект модернізації належить до категорії проектів із середнім ступенем ризику. Потреба в чистому оборотному капіталі для реалізації проекту на момент заміни складе 1 млн. грн. Для покриття потреби в капіталі буде залучено ресурси, які були акумульовані в процесі експлуатації та амортизації старого обладнання. Нарахування амортизації модернізації LPG-установки

планується протягом 5 років із використанням нелінійного методу.

Для оцінки економічної ефективності заходу щодо модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» розрахуємо наведені доходи та витрати філії за період експлуатації обладнання. З цією метою систематизуємо грошові потоки, які виникатимуть на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» під час здійснення проекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Грошові потоки проекту з модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування»

Показник	Період реалізації проекту, р.					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. Оцінка додаткового валового прибутку						
1.1. Додатковий валовий прибуток від зниження операційних витрат, тис. грн.		3000	3000	3000	3000	3000
1.2. Дохід від реалізації зношеного обладнання, тис. грн.	281,568					
1.3. Витрати на технічне обслуговування нового обладнання, тис. грн.		0	300	300	300	300
1.4. Додатковий валовий прибуток, тис. грн.	281,6	3000	2700	2700	2700	2700
2. Оцінка змін величини амортизації						
2.1. Амортизація зношеного обладнання, тис. грн.		-200	-200	-200	-200	-200
2.2. Вартість LPG-установки на кінець періоду, тис. грн.		4000	2000	1000	500	250
2.3. Норма амортизації нового обладнання при амортизації нелінійним методом, %		50	25	12,5	6,25	6,25
2.4. Амортизація нового обладнання, тис. грн.		2000	1000	500	250	250
3. Інвестиції						
3.1. Капітальні витрати на придбання обладнання, тис. грн.	4000					
3.2. Зміни оборотного капіталу, тис. грн.	1000					

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
4. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	281,6	3000,0	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0
5. Податок з прибутку, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Чистий прибуток, тис. грн.	281,6	3000,0	2700,0	2700,0	2700,0	2700,0
7. Приріст амортизації, тис. грн.	0,0	1800,0	800,0	300,0	50,0	50,0
8. Приріст грошового потоку, тис. грн.	-4774,7	4200,0	2960,0	2460,0	2210,0	2210,0
9. Грошові потоки після завершення проекту, тис. грн.						
9.1. Ліквідаційна вартість обладнання, тис. грн.						0,0
9.2. Повернення вкладень у оборотний капітал, тис. грн.						1000,0
10. Загальний грошовий потік, тис. грн.	-4774,7	4200,0	2960,0	2460,0	2210,0	3210,0
11. Коефіцієнт дисконтування за ставкою	1,0000	0,8299	0,6887	0,5715	0,4743	0,3936
12. Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-4774,7	3485,5	2038,5	1406,0	1048,2	1263,5
13. Чиста наведена вартість проекту, тис. грн.						4466,9
14. Внутрішня ставка доходності, %						36%

Зазначимо, що при виборі ставки дисконтування використано методичний підхід, згідно з яким коефіцієнт дисконтування (dBP) без урахування ризику проекту визначається як відношення ставки рефінансування, встановленої Національним банком України на поточний рік темпу інфляції (i):

$$dBP = r - i / (100 + i) \quad (3.1)$$

Отже, на підставі наявних прогнозних даних безризикова ставка дисконту за проектом заміни обладнання складе:

$$dBP = 9 - 4 / (100 + 4) = 12,5\%.$$

Премія за ризик щодо проектів із середнім ступенем ризику приймається на рівні 8 %. Отже, ставка дисконтування за проектом заміни обладнання приймається лише на рівні 20,5%.

При розрахунку величини амортизаційних відрахувань нової технологічної лінії з допомогою нелінійного методу прийнято до уваги, що термін нарахування амортизації становить 5 років, а амортизація нараховується методом залишкової вартості. При цьому сума амортизації за перший рік експлуатації верстата становитиме:

$$A_1 = (4000 - 0) / 2 = 2000 \text{ тис. грн.}$$

У другому та наступних (крім останнього) роках періоду, що амортизується, сума амортизації складе:

$$A_2 = 2000/2 = 1000 \text{ тис. грн.}$$

$$A_3 = 1000/2 = 500 \text{ тис. грн.}$$

$$A_4 = 500/2 = 250 \text{ тис. грн.}$$

В останньому (п'ятому) році періоду, що амортизується, величина амортизаційних відрахувань складе:

$$A_5 = (4000 - 0) - (2000 + 1000 + 500 + 250) = 250 \text{ тис. грн.}$$

В результаті норма амортизаційних відрахувань для LPG-установки протягом амортизаційного періоду змінюється в інтервалі від 6,25 % до 50 % і дозволяє основну частку капітальних інвестицій амортизувати за перші два роки експлуатації обладнання.

З урахуванням приросту грошових потоків чиста наведена вартість проекту (NPV) очікується у вигляді 4467 тис. грн., яке внутрішня ставка доходності (IRR) визначено лише на рівні 36 %.

За результатами розрахунків дисконтованого грошового потоку за проектом заміни обладнання профіль NPV проекту представлений на рис. .

В результаті отримали, що найбільш вигідним варіантом модернізації (технічного переозброєння) виробництва є заміна старої технологічної лінії на нову через рік за умови періодичної заміни в майбутньому нової технологічної лінії як мінімум на таку кожні 5 років.

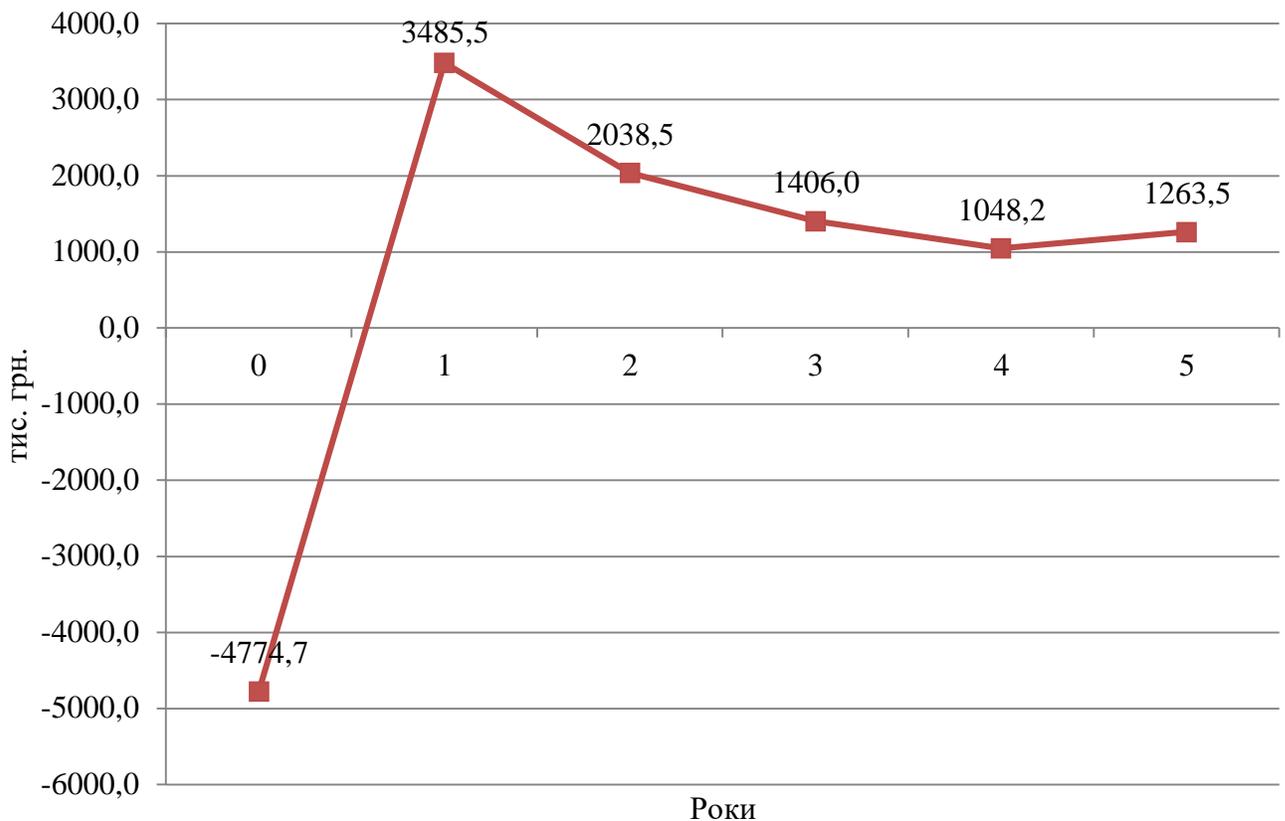


Рисунок 3.6 – Профіль NPV проекту із модернізації LPG-установки Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування»

За результатами дослідження процесів проведених розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів на Філії УПГТК АТ «Укргазвидобування»

обґрунтовано необхідність оптимізації підходів до управління виробничою базою підприємства з метою підвищення її технічних та виробничих показників. За результатами вивчення можливостей здійснення модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» доведено доцільність реалізації цього проекту на підприємстві. Досліджуваній філії необхідно розвиватися на інноваційній основі, так як впровадження різного роду інновацій сприятиме:

- зростанню видобутку газу;
- збільшенню виручки від реалізації продукції;
- забезпеченню енергетичної безпеки України;
- зменшенню операційних витрат;
- відкриттю нових родовищ видобутку газу.

Систематичне здійснення інноваційної діяльності необхідне для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» зважаючи і на специфіку та галузь його функціонування. Газовидобувна галузь, як ніяка інша вимагає впровадження різноманітних інновацій. На прикладі розрахунку економічної ефективності показано доцільність модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». При цьому враховуємо, що усі розрахунки мають ймовірнісний характер, а тому можливе їх відхилення. Це пов'язано з тим, що планові абсолютно точні розрахунки не можливо навести зважаючи на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища. Водночас зважаючи на результати проведених розрахунків можемо констатувати, що проект по модернізації LPG-установки Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є рентабельним.

Таким чином, на основі проведених розрахунків встановлено, що інноваційний проект модернізацію LPG-установки на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є прибутковим та рентабельним. Так, орієнтовний кошторис витрат на модернізацію LPG-установки складає 4 млн. грн. Корисний термін даної установки перевищує 6 років. З урахуванням приросту грошових потоків чиста наведена вартість проекту (NPV) очікується у вигляді 4467 тис. грн., внутрішня

ставка доходності (IRR) визначена на рівні 36 %. Окрім зростання розміру прибутку та зменшенню витрат Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» завдяки модернізації обладнання зможе підвищити обсяги видобутку газу, що важливе в інтересах цілої країни.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено шляхи підвищення ефективності впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

1. Розроблено стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», його конкурентоспроможності. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе успішно конкурувати на ринку тільки тоді, коли матиме високий креативний трудовий потенціал і зможе управляти ним так, щоб регулярно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять суттєво підвищити продуктивність роботи філії. Для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у першу чергу існує потреба у створенні творчих груп, які займатимуться генерацією творчих ідей. Для вибору запропонованої ідеї варто користуватись методом мозкової атаки.

2. Запропоновано впровадження креативних ідей у діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Зокрема, Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно систематично займатися інноваційною діяльністю, впроваджувати ноу-хау, інноваційні рішення з метою забезпечення підвищення ефективності свого

функціонування. Генерацію креативних ідей досліджувана філія забезпечить завдяки впровадженню креативного менеджменту. Зокрема, на основі вивчення діяльності передових газовидобувних підприємств України та іноземних держав відібрано три найбільш перспективні інноваційні ідеї, а саме: модернізація LPG-установки, застосування безкабельної технології «зелена сейсміка», а також впровадження 3D-моделювання родовищ. Впровадження цих ідей дозволить Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» не лише підвищити ефективність свого функціонування, але й забезпечити зростання енергетичної безпеки України.

3. Проведено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. На основні проведених розрахунків встановлено, що інноваційний проект модернізації LPG-установки на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є прибутковим та рентабельним. Так, орієнтовний кошторис витрат на модернізацію LPG-установки складає 4 млн. грн. Корисний термін даної установки перевищує 6 років. З урахуванням приросту грошових потоків чиста наведена вартість проекту (NPV) очікується у вигляді 4467 тис. грн., внутрішня ставка доходності (IRR) визначена на рівні 36 %. Окрім зростання розміру прибутку та зменшенню витрат Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» завдяки модернізації обладнання зможе підвищити обсяги видобутку газу, що важливе в інтересах цілої країни.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного дослідження виконано усі поставлені на початку роботи завдання й досягнута мета. За результатами виконаної роботи можливо сформулювати наступні короткі положення.

1. Визначено роль креативного менеджменту в діяльності підприємства. Креативний стиль управління дозволяє максимально ефективно використати наявний інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства, використовуючи, як матеріальні так й людські ресурси. Впровадження креативної системи управління на сучасних підприємствах дозволяє отримати конкурентні переваги не тільки у межах внутрішнього ринку, але й на просторах світових ринків.

2. Здійснено характеристику основних елементів системи креативного менеджменту підприємства, а саме: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації. Встановлено, що у сучасній системі менеджменту все частіше починають віддавати перевагу саме креативному типу управління підприємством. Креативний менеджмент суттєво впливає на цілі, функції підприємства, його методи управління та прийняття рішень.

3. Визначено особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Встановлено, що діяльність сучасного підприємства, пов'язана з розробкою та впровадженням інноваційних продуктів. Все це вимагає від персоналу сучасного підприємства оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичних підходів, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій. Застосування керівниками підприємств виділених мотиваційних підходів і принципів управління креативним персоналом сприятиме прискоренню інноваційного розвитку організації, раціоналізації зусиль керівників підприємств для своєчасної ідентифікації та використання можливостей набуття цінових та якісних конкурентних переваг, а також для вибору тих інструментів

впливу на креативно-активних працівників, які найімовірніше забезпечать найкращі умови для висунення і розвитку креативних ідей.

4. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є вітчизняним підприємством по видобутку газу. Діяльність досліджуваної філії має важливе стратегічне значення для України, так як гарантує її енергобезпеку. Протягом 2018-2020 рр. на філії працює більше 1000 осіб працюючих, при цьому помітна тенденція щодо зростання кількості персоналу. Це обумовлено розширення господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», що супроводжується відкриттям нових свердловин. SWOT-аналіз вказує на те, що для Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Надалі філії слід розвивати внутрішнє середовище, ліквідувати слабкі сторони.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Проведений аналіз засвідчив наявність суттєві проблеми у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Зокрема, головною проблемою є суттєве зниження чистого прибутку за 2018-2020 рр. майже вдвічі до 4946831 тис. грн. Окрім того зниження має чистий дохід від реалізації продукції з одночасним зростанням операційних витрат, а також показників рентабельності. З позитивного слід відмітити щорічне зростання вартості основних засобів, що забезпечила філія завдяки систематичному їх оновленню. Філія у своєму розпорядженні має власну науково-дослідну роботу, де весь трудовий колектив працює над розробкою власних інновацій.

6. Проведено аналіз стану процесу впровадження креативного менеджменту у діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Встановлено, що на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» процес впровадження креативного менеджменту уже розпочався, але він повністю не завершений. Досліджувана філія має потужну базу на основі якої розвиватиметься креативний менеджмент, зокрема сюди відноситься наявність власного науково-дослідного центру. Водночас виявлено низку проблем, з

якими зустрілася філія у процесі впровадження креативного менеджменту, а саме: відсутність заходів на філії щодо стимулювання креативності працівників, ігнорування персоніфікації авторства креативних ідей, високий рівень бюрократизму в процесі здійснення інноваційної діяльності, не залучення рядових робітників до процесів креативного менеджменту. Їх вирішення можливе власними силами на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування».

7. Розроблено стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження креативного менеджменту в діяльності Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування», його конкурентоспроможності. Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» зможе успішно конкурувати на ринку тільки тоді, коли матиме високий креативний трудовий потенціал і зможе управляти ним так, щоб регулярно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволять суттєво підвищити продуктивність роботи філії. Для впровадження креативного менеджменту на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» у першу чергу існує потреба у створенні творчих груп, які займатимуться генерацією творчих ідей. Для вибору запропонованої ідеї варто користуватись методом мозкової атаки.

8. Запропоновано впровадження креативних ідей у діяльність Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування». Зокрема, Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» необхідно систематично займатися інноваційною діяльністю, впроваджувати ноу-хау, інноваційні рішення з метою забезпечення підвищення ефективності свого функціонування. Генерацію креативних ідей досліджувана філія забезпечить завдяки впровадженню креативного менеджменту. Зокрема, на основі вивчення діяльності передових газовидобувних підприємств України та іноземних держав відібрано три

найбільш перспективні інноваційні ідеї, а саме: модернізація LPG-установки, застосування безкабельної технології «зелена сейсміка», а також впровадження 3D-моделювання родовищ. Впровадження цих ідей дозволить Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» не лише підвищити ефективність свого функціонування, але й забезпечити зростання енергетичної безпеки України.

9. Проведено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. На основні проведених розрахунків встановлено, що інноваційний проект модернізації LPG-установки на Філії УПГГК АТ «Укргазвидобування» є прибутковим та рентабельним. Так, орієнтовний кошторис витрат на модернізацію LPG-установки складає 4 млн. грн. Корисний термін даної установки перевищує 6 років. З урахуванням приросту грошових потоків чиста наведена вартість проекту (NPV) очікується у вигляді 4467 тис. грн., внутрішня ставка доходності (IRR) визначена на рівні 36 %. Окрім зростання розміру прибутку та зменшенню витрат Філія УПГГК АТ «Укргазвидобування» завдяки модернізації обладнання зможе підвищити обсяги видобутку газу, що важливе в інтересах цілої країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11. 2021).
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 11.11. 2021).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 06.11.2021).
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р., № 3715 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 04.11.2021).
5. Атаманова Н.В., Федорова А.В. Впровадження креативного менеджменту і генерування нестандартних ідей. *Інновації в науці: зб. ст. по матер. LX міжнар. наук.-практ. конф.* 2016. № 8 (57). С. 75-79.
6. Бардадим О. Методичне забезпечення мотивації інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2010. № 4. С. 87-97.
7. Бардадим О.І. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. *Економіка та держава.* 2010. № 6. С. 70-73.
8. Бардадим О.І. Мотивація праці новаторів України та Франції: міжкультурні відмінності. *Міжнародна конференція молодих вчених та студентів «Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».* 2010. С. 115-118.
9. Башук Т.О., Хижняк М.О. Стимулювання та розвиток креативності в персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. № 1. С. 150-160.
10. Березін О.В. Стратегія підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 220 с.

11. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 58-64.
12. Близнюк В.В. Людський потенціал: особливості формування для модернізації. *Економіка і прогнозування*. 2011. №4. С. 106-116.
13. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37-39.
14. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств. *Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика»*. 2015. № 2 (17). С. 113-116.
15. Боярко І.М., Самусевич Я.В. Роль нематеріальних активів у створенні цінності компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №3. С. 86-94.
16. Брич В.Я. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
17. Бузько І.Р., Д'яченко Ю.Ю. Формування методологічних основ розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №3. С. 8-12.
18. Буковинська М.П., Нечаєв О.Л. Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 51. С. 122-128.
19. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолук Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 146-150.
20. Валюх А.М., Окорський В.П. Креативний менеджмент: підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
21. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30-34.

22. Гечбаія Б.Н., Шимановська-Діанич М.Л., Іщейкін Т.Є. Креативний менеджмент як засіб управління організаційними змінами в діяльності підприємств України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 11. С. 143-151.
23. Гончар В.В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць* Маріуполь, 2017. Вип. 33. С. 101-108.
24. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств : проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
25. Гордінська Е.Е., Христенко О.В. Застосування креативного менеджменту як передумова успішного функціонування підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 01 листопада 2018 р.)*. 2018. С. 265-266.
26. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132-135.
27. Зеніна-Біліченко А.С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2019. № 1. С. 189-201.
28. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 182-187.
29. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 49-58.

30. Інновації та впровадження новітніх технологій ДТЕК Нафтогаз – запорука ефективного і екологічного газовидобутку. URL: <https://ecolog-ua.com/articles/innovaciyi-ta-vprovadzheniya-novitnih-tehnologiy-dtek-naftogaz-zaporuka-efektyvnogo-i> (дата звернення: 18.11.2021).
31. Каленіченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т.2. С.186-191.
32. Каленіченко Ю.Б., Смірнова Я.І. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4, Т. II. С. 186-191.
33. Касьян З.Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств машинобудування. *Вісник КНУТД*. 2012. № 2. С. 168-172.
34. Кендюхов, О., Кривчиков А. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. *Управлінські інновації*. 2012. №2. С. 210.
35. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 76-79.
36. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 121-127.
37. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 46-52.
38. Ковальова В.І. Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 1(2). С. 896-899.

39. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
40. Креативний менеджмент. URL: <http://moodle.ipo.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274> (дата звернення: 18.11.2021).
41. Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 209-216.
42. Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види, особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 29-38.
43. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2 (8). С. 181-187.
44. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 360-364.
45. Маркуша А.А. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 145-156.
46. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418-422.
47. Марчук Л.П. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 1(151). С. 359-367.
48. Мащенко М.А. Підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 19 с.

49. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
50. Моделювання родовищ, зелена сейсміка, модернізація Ірг-установок – інновації для збільшення видобутку газу в Україні. URL: <https://poltava.to/project/6745/> (дата звернення: 08.12.2021).
51. Новікова М.М., Боровик М.В. Організація системи управління знаннями. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2014. Випуск 7. Частина 3. С. 134-137.
52. Овчаренко Т.С. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна». *Молодий вчений.* 2016. № 12.1. С. 904-908.
53. Пазюра Н.В. Інноваційні стратегії у внутрішньофірмовій підготовці виробничого персоналу в світі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2012. № 22 (4). С. 287-292.
54. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74-76.
55. Півошенко А. М., Марценюк О. В. Оцінка заходів з розвитку персоналу на українських підприємствах. *Вісник студентського наукового підприємства ДонНУ імені Василя Стуса.* 2019. Том 1. № 11. С. 213-217.
56. Підкамінний І.М., Самокиш О.В., Прокопенко О.В. Креативний менеджмент у системі менеджменту підприємства. *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Суми, 22–24 червня 2012 р. Суми : СумДУ, 2012. С. 109-110.
57. Притуляк Н.Т. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України.* 2011. № 12. С. 30-40.

58. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 2 (3). С. 67-72
59. Сардак С. Е, Новосьолова А. С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 927-935.
60. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
61. Сиваш Ю.М. Методичний підхід до оцінки креативності працівників на інноваційному підприємстві як складова управління створенням інновацій. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 3 (42). С. 94-99.
62. Сиваш Ю.М. Обґрунтування етапів розвитку креативності персоналу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 111-115.
63. Таран Г.В. Сценарні моделі активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. № 15 (4). С. 44-46.
64. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7. С. 498-502.
65. Толстікова О.В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств. *Управління розвитком*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. № 7. С. 66-69.
66. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Москва: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.
67. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112-115.
68. Харун О.А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* 2017. Вип. 16. № Ч.2. С. 142-146.

69. Христенко О.А., Сліпченко А.А. Сутність та значення креативного менеджменту в діяльності підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*. 2021. С. 201-202.
70. Чернобай Л. Інноваційна діяльність підприємств: сутнісна характеристика та проблеми її активізування. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. С. 27-34.
71. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
72. Швець Г.О. Теоретичні аспекти креативного. *Менеджер*. 2016. № 4. С. 54-61.
73. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 128-140.
74. Ястремська О.М., Бардадим О.І. Мотивація креативності новаторів : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 212 с.
75. Яцишина Л.К. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. С. 111-114.
76. Bahal R., Swanson, B. E., & Farner, B. J. Human resources in agricultural extension: A worldwide analysis. *Indian Journal of Extension Education*. 2002. № 28 (3, 4), Pp. 1-9.
77. Barron F. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. Of Psychol.* 1981. № 32. P. 439-476.
78. Bartolec I. Transitory effects of personality on employee turnover. *European Journal of Management Issues*. 2018. № 26 (1-2). Pp. 3-13.
79. Elias G. Carayannis, *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, New York, 2013. 1908 p.

80. Etzkowitz H., Chunyan Z. Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models. *Triple Helix VI conference. Singapore. 2007.* Pp. 14-19.
81. Hirschhorn L. Work Design in R&D: Time for a change? *Research Technology Management.* 2004. Jan.-Feb. Pp. 44-47.
82. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* N.Y.: McGraw-Hill U.S.A., 2004. 226 p.
83. Jordan Gretchen B. What Matters to R&D Workers. *Research Technology Management.* 2005. May-June. Pp. 23-32.
84. Kobieliava T.O., Pererva P.G. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 48 (1220). С. 41-44.*
85. Kratzer J. Keeping virtual R&D Teams Creative. *Research Technology Management.* 2005. March-April. Pp. 13-16.
86. Maccoby M. Is There a Best Way to Lead Scientists and Engineers? *Research Technology Management.* 2005. Jan.-Feb. Pp. 60-61.
87. MacMillan Ian C. Nine New Roles For Technology Managers. *Research Technology Management.* 2004. May-June. Pp. 16-38.
88. Nagy Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ". 2017. № 46 (1267). С. 174-179.*
89. Pererva P.G. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres – Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI", 2019. 689 p.

ДОДАТКИ