

УДК 658.95:331.522.4
JEL A22

УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ КРЕАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ НОВІТНІХ МЕТОДІВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Н. Михалюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5125-7872

О. Бінерт, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-5436-0106

Львівський національний університет природокористування

В. Міга, к. е. н.

ORCID ID: 0009-0001-2143-2078

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ "МАУП"»

<https://doi.org/10.31734/economics2025.32.133>

Михалюк Н., Бінерт О., Міга В. Управління плануванням креативністю організації з використанням новітніх методів та моделей її реалізації

Зазначено, що керівники та менеджери підприємств щодня стикаються з унікальними творчими ситуаціями під час управління організацією, оскільки ці ситуації охоплюють багато аспектів соціальних відносин.

Зауважено, що для того щоб ефективно планувати роботу організації та виконувати оптимальні управлінські завдання, необхідно розуміти процес їхнього виконання, вміти відрізнити їх від суміжних категорій, знати, хто може бути відповідальним за їхнє виконання, а також аналізувати переваги індивідуальних, колегіальних та колективних підходів до вирішення цих ситуацій з використанням сучасних методів і моделей. Для успішного управління кожен менеджер має розуміти, що процес планування креативності організації залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, тому потрібно знати вимоги до управління плануванням і керуватися ними у своїй роботі.

Досліджено, що не всі компанії мають достатні ресурси та знання для ефективного управління плануванням креативності, застосовуючи новітні методи та моделі. Цього можна досягти завдяки розвитку творчих здібностей, знань і досвіду співробітників, які становлять творчий потенціал підприємства. Сучасним підприємствам, які працюють у складних соціально-економічних умовах, необхідно постійно впроваджувати нові креативні методи та моделі для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки. Адже успіх економічного розвитку підприємства безпосередньо залежить від впровадження креативних інновацій та формування конкурентних переваг на їх основі.

Наголошено, що розробка планування управління креативністю організації з використанням новітніх методів і моделей надзвичайно актуальна для сучасного розвитку українського суспільства. Це має велике значення, оскільки вихід України з кризи пов'язаний із реалізацією загальноцивілізаційних принципів управління, в основі яких лежать нові підходи. Творчий тип організаційного розвитку неабияк впливає на підприємство, його цілі, функції, методи, структуру тощо, формуючи в ньому автономне ядро, яке спрямовує і регулює весь комплекс виробничих процесів у економічній системі для забезпечення інтеграції науки, виробництва та ринку.

Ключові слова: планування, креативне управління, креативне планування, структура креативного управління, чинники впливу на планування, ефективність, креативні моделі і методи.

Mykhaliuk N., Binert O., Miha V. Managing an organization's creativity planning by utilizing the latest methods and implementation models

Business executives and managers are responsible for identifying unique creative opportunities within their organizations, which influence various social relationships.

To effectively plan an organization's operations and identify optimal management scenarios, it is essential to understand the development processes involved. This includes recognizing the different categories of creative situations, determining the relevant stakeholders, and analyzing the benefits of adopting various approaches, such as individual, collegial, and collective methods, as well as new strategies and models. An effective manager must recognize that both internal and external factors impact the management of an organization's planned creativity. It is vital to know how to manage this creativity and implement it successfully in organizational activities.

However, not all companies have the necessary resources and knowledge to manage their planned creativity effectively using new methodologies. Achieving this requires the direct development of creative capabilities, along with the knowledge and evidence gathered from practitioners, which together build the creative potential of the enterprise. Organizations operating in complex socio-economic environments are continually tasked with creating and promoting new creative methods and models to thrive in a competitive market. The success of economic development for businesses largely relies on fostering creative innovations, which are essential for forming competitive advantages.

This focus on the management of planned creativity is particularly significant for the ongoing development of Ukrainian society. Ukraine's recovery from the crisis is tied to enhancing management systems that rely on innovative approaches. The creative development of an organization significantly influences its goals, functions, methods, and structure. This forms an autonomous core within the organization, which plays a crucial role in regulating the overall development processes within the management system, ensuring a smooth integration of science, production, and the market.

Keywords: planning, creative management, creative planning, structure of creative management, officials involved in planning, effectiveness, creative models and methods.

Постановка проблеми. Необхідно узагальнити наукові підходи до управління процесами планування креативності в організації та діяльності менеджера. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних методів і моделей реалізації цих процесів, з урахуванням управління креативним потенціалом підприємства, а також удосконаленню підходів до формування особистого креативного профілю менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом тривалого періоду система планування в організаціях мала переважно директивний характер. Проте поступовий розвиток глобальної науки управління сприяв еволюції підходів до планування, зокрема й у вітчизняній практиці, де почали застосовувати новітні методи та моделі реалізації управлінських процесів. Актуальні питання, пов'язані з управлінням креативним потенціалом організацій, розглянули у своїх працях такі науковці, як Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та інші [5].

Аналіз наукових праць дозволив не лише оцінити вагомий внесок зазначених авторів, а й виявити наявні теоретичні, методологічні та прикладні прогалини у вивченні тематики управління креативністю в організаціях.

Постановка завдання. Наше завдання – теоретично дослідити управління плануванням креативності як на рівні організації, так і в контексті професійної діяльності менеджера, з урахуванням сучасних методів та моделей управління. Це передбачає глибше опрацювання таких напрямів, як: розроблення ефективних мотиваційних механізмів формування та розвитку креативного потенціалу; створення стратегічного креативного плану організації; формування індивідуального креативного профілю менеджера у командному середовищі.

Також виникає потреба у впровадженні ефективних інструментів управління, здатних забезпечити динамічну адаптацію організації до сучасних викликів. Варто проаналізувати структуру та динаміку розвитку сучасних інформаційних систем планування і управління підприємствами, оцінити їхні сильні сторони та обмеження.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити ключові характеристики креативних систем управління, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування виробництва відповідно до ринкових потреб та новітніх можливостей організацій.

Виклад основного матеріалу. Метою управління плануванням організаційної креативності є генерування нових ідей і пошук рішень для досягнення успіху компанії в різних сферах. Це управління орієнтоване на повне розкриття творчих здібностей працівників, на відміну від традиційного управління, яке базується на виконанні встановлених правил і не заохочує ініціативу та розвиток індивідуальних здібностей. В умовах сучасної конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг роботодавці багатьох компаній зацікавлені у працівниках, які здатні нестандартно мислити та знаходити нові ідеї й підходи до управління.

Кожна людина має вроджені потенційні здібності, які можуть бути розкриті за умови правильного підходу. Управління плануванням організаційної креативності, як і будь-яку іншу рису характеру, можна розвивати та стимулювати [4]. Для цього важливо створити в колективі позитивний психологічний клімат.

Рівень нашої креативності не обумовлений лише спадковістю, а залежить від навколишнього середовища і може змінюватися протягом життя. Зниження креативності, як правило, пов'язане з її зменшенням унаслідок відсутності потреби чи через стресові ситуації.

Творча праця людини можлива лише в умовах, де вона почувається комфортно, має свободу та незалежність. Важливо мінімізувати стресові ситуації, запобігати їм або швидко вирішувати проблеми, які виникають. Потрібно максимально використовувати знання та навички працівників, надаючи їм можливість для самовираження. Для розвитку креативності необхідно постійно здобувати нову інформацію через конференції, тренінги та семінари. Важливо підтримувати ідеї та пропозиції, оскільки для творчих людей визнання їхніх досягнень має велике значення, іноді навіть важливіше за матеріальне заохочення. Керівник повинен розуміти, що креативність працівників відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії [1, с. 65].

Головним завданням керівників усіх рівнів є розробка та впровадження організаційно-креативного управлінського плану, який орієнтує підприємство на досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат ресурсів. Саме планування є методом досягнення ефективного управління.

Управління організаційною креативністю за допомогою сучасних методів і моделей – важлива управлінська функція, яка охоплює визначення цілей, розробку стратегій і складання планів для координації різних видів діяльності. Планування креативного управління враховує всі фактори, що впливають на систему, і створює програму вирішення цього питання. Креативне планування передбачає прийняття управлінського рішення щодо складу учасників процесу, оцінки поточного стану, бажаних результатів і шляхів їхнього досягнення.

Залежно від обов'язковості завдань творчого планування можна виділити два основних типи: директивне та орієнтовне планування. Творче директивне планування передбачає прийняття обов'язкових рішень, що мають плановий характер. Цей підхід застосовують для виконання завдань у таких сферах, як оборона та охорона навколишнього середовища. Творче орієнтовне планування використовують, коли плани мають рекомендаційний або диспозитивний характер [4, с. 75].

Залежно від характеру планових рішень, креативне планування може бути: стратегічним, що охоплює довгострокові завдання, зокрема досягнення головної мети – лідерства на ринку, а також проміжних цілей, таких як зниження собівартості та поліпшення обслуговування споживачів; оперативно-календарним, яке базується на виконанні плану згідно з розкладом конкретних дат; і зведеним, яке здійснюється в межах окремих груп або категорій залежно від об'єкта планування (рис.).

Щодо предмета прийняття управлінських рішень, вони поділяються на одноосібні, колективні та колегіальні. Творче планування часто ґрунтується на індивідуальних рішеннях, які розробляє і приймає керівник самостійно. Такі рішення зазвичай приймають через оперативну необхідність або кадрові питання.

Перевагою індивідуальних рішень є швидкість їх прийняття та персональна відповідальність керівника. Однак недоліком є те, що вони базуються тільки на досвіді та логіці керівника, часто бувають імпульсивними. Колегіальні планові творчі рішення приймає група керівників з метою вирішення завдань підприємства. Їхньою перевагою є колективний підхід до управління, що дає змогу врахувати різні аспекти і знизити ризики.

Колегіальні планові творчі рішення ухвалює група керівників з метою виконання завдань щодо функціонування та розвитку підприємства. Перевага колегіального управління полягає в колективному підході до прийняття рішень.

Рішення, які приймає одна особа, мають перевагу у швидкості ухвалення та персональній відповідальності керівника за результати. Однак їхнім недоліком є те, що вони спираються лише на досвід і логіку керівника, часто бувають імпульсивними.

Для виконання завдань розвитку та функціонування підприємства колегіальні, планомірні творчі рішення ухвалює група керівників. Перевагою колегіального управління через організаційну творчість є те, що рішення базуються на різноманітному досвіді кількох людей. Недоліком цього підходу є зниження індивідуальної відповідальності за прийняття рішень [3, с. 74]. Ці рішення зазвичай ухвалюють на загальних зборах працівників більшістю голосів. Перевагою колективного планування є врахування думок працівників, а недоліком – можливість виникнення різних поглядів серед різних категорій працівників.

Плановані організаційні та управлінські рішення – це вибір, який керівник має зробити для виконання своїх обов'язків, використовуючи різноманітні інструменти та методи управління. Планові творчі організаційні рішення можна поділити на дві категорії: запрограмовані та непрограмовані. Запрограмовані рішення базуються на виборі послідовності дій відповідно до заздалегідь визначених цілей. Ключовим фактором для їхнього впровадження є їхні доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки умови можуть змінюватися, і раніше заплановані рішення можуть втратити свою ефективність.

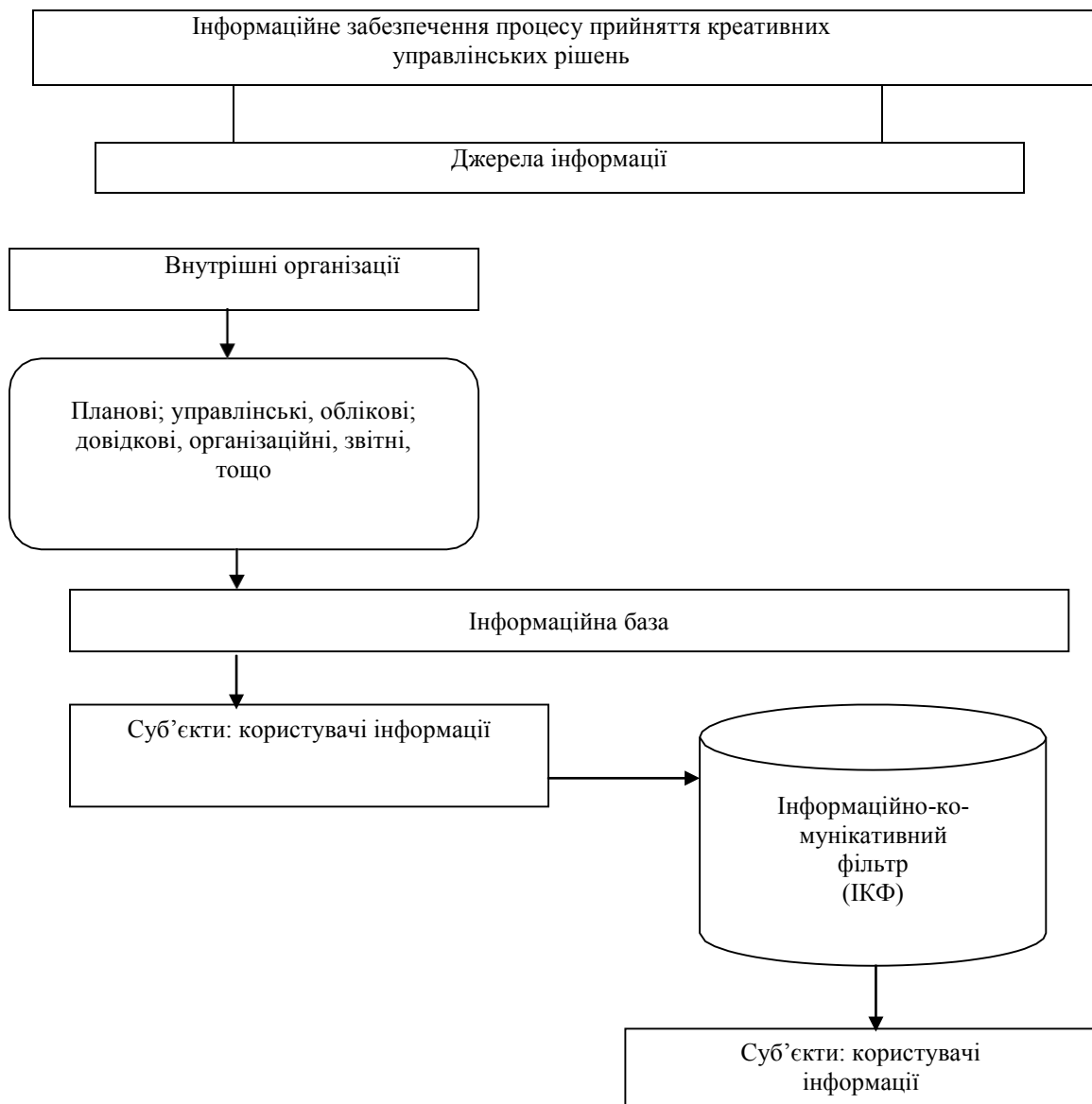


Рис. Інформаційне забезпечення процесу прийняття креативних управлінських рішень
Джерело: власна розробка автора*

В унікальних і новаторських ситуаціях потрібні нестандартні, творчі планові рішення, які називаються непрограмованими. Їх застосовують у випадках, коли виникають нові або несподівані обставини.

На практиці чисті програмовані та непрограмовані рішення трапляються нечасто, особливо в організаціях із низьким рівнем кваліфікації персоналу та поганою організацією праці [1, с. 57]. Тому кількість таких рішень у компанії зазвичай залежить від її кадрового складу.

Залежно від умов розробки та реалізації управління плануванням організаційної творчості можна використовувати різні форми. З кута зору

правової природи творчі управлінські планувальні рішення поділяють на нормативні, індивідуальні та змішані. Нормативні акти управління складаються з правових норм, які розраховані на певний період і повторне застосування у випадку виникнення однотипних ситуацій.

Індивідуальне планування креативних управлінських рішень стосується конкретних учасників правовідносин. Основними формами реалізації такого планування через організаційну творчість є накази керівника, що адресуються конкретним працівникам, контракти, розпорядження та інші документи.

Змішане планування творчих управлінських рішень передбачає поєднання правових норм і конкретних рішень. Такі акти використовують, наприклад, в урядових постановах, які встановлюють загальнообов'язкові правила поведінки та визначають адміністративні стягнення для порушників.

При плануванні в організаціях доцільно застосовувати креативні методи, що дають змогу уникнути авторитарного стилю управління, зацікавити учасників процесу і досягти справді ефективних результатів.

Метод творчого планування вільних об'єднань значно підвищує ефективність колективної діяльності. Завдяки асоціаціям встановлюються нові зв'язки між елементами проблеми та досвідом учасників. Основні рекомендації для керівника при використанні цього методу охоплюють: підказку слів або понять, які можуть викликати образи, що стимулюють створення несподіваних асоціацій; запис усіх ідей, які виникають у колег; спробу багаторазово переформулювати проблему і розглянути її з різних кутів зору; систематизацію та класифікацію ідей із подальшим вибором найкращих; заохочення учасників до самовираження та демонстрацію всього, що може стимулювати формування асоціацій та ідей.

Креативно-управлінський метод синектики – це комплексний підхід до стимулювання творчої активності, що поєднує принципи мозкового штурму, метод аналогії та асоціації. [6, с. 96]. Ефективність цього методу залежить від майстерності, такти і винахідливості менеджера, а також від його здатності стимулювати творчий потенціал колег.

Метод зворотного мозкового штурму в креативному менеджменті ґрунтується на принципах взаємодії учасників при пошуку рішень, довірі до творчих можливостей кожної людини, оптимальному поєднанні інтуїції та логіки. Учасники стисло й конструктивно критикують, обговорюють і оцінюють кожну ідею. Всі ідеї слід систематизувати та класифікувати за спільними характеристиками, оцінити їхню достовірність і визначити можливі перешкоди для їх реалізації.

Метод творчого управління ключовими питаннями передбачає постановку запитань, які спонукають до розробки стратегії й тактики вирішення проблеми, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення і стимулюють пошук правильних відповідей.

Метод творчого ведення колективного блоку дозволяє поєднати кілька етапів: самостійне подання ідей кожним учасником групи, колективне оцінювання і процес підготовки рішення.

Розподіл функцій між працівниками при менеджменті креативності в організаційному плануванні не вирішує всіх проблем, з якими стикається керівник. Ефективне впровадження плану управління залежить від чітко визначеного плану дій, який точно описує зміст роботи, послідовність виконання, необхідні час і ресурси, вимоги до якості, а також загальні та проміжні результати. Практика показує, що етап впровадження управління плануванням організаційної креативності часто – найслабше місце у процесі, оскільки недостатньо враховується важливість організаційної підтримки на етапі реалізації рішень.

Управління плануванням організаційної креативності із застосуванням новітніх методів і моделей передбачає організацію виконання рішень, їх аналіз і контроль, а також забезпечення зворотного зв'язку.

Зазвичай процес управління плануванням організаційної творчості має декілька етапів, серед яких розподіл повноважень і відповідальності між учасниками реалізації рішення. Крім того, процес імплементації має охоплювати механізм отримання інформації про хід впровадження та коригування рішень за необхідності.

Основними етапами планування творчості організації є прийняття плану, розробка плану заходів, контроль відхилень від плану, а також аналіз і оцінка результатів.

Прийняття плану – це оптимальне поєднання досвіду, знань, творчості, а також використання спеціальних методів і моделей для проведення відкритих дискусій, обміну додатковою інформацією, узгодження протилежних думок і пошуку компромісу.

Розробка плану заходів передбачає створення чіткого переліку заходів, визначення їх послідовності, термінів виконання, обсягів необхідних ресурсів та відповідальних осіб.

Контроль виконання плану полягає в моніторингу ходу реалізації запланованих заходів, застосуванні засобів автоматичного контролю та адаптації плану відповідно до виявлених відхилень.

Аналіз і оцінка результатів плану управління передбачає виявлення сильних і слабких сторін процесу планування через креативність організації, а також фіксацію досвіду вирішення схожих ситуацій. Формуючи мотивацію в управлінні плануванням через організаційну творчість, важливо пам'ятати, що кожному учаснику можна призначити один із трьох типів мотивації: учасники, які орієнтовані переважно на винагороду та матеріальні цінності; учасники, зосереджені на змісті та

соціальному значенні праці; та учасники, для яких важливість різних цінностей є збалансованою.

У своїй діяльності керівництво організації використовує як мотиваційні засоби системи грошового стимулювання, включно із заробітною платою, часткою персоналу в прибутках і капіталі, і систему негрошового стимулювання – групову організацію праці, соціальне спілкування, стиль і методи управління, а також регламентацію робочого часу.

Мотивує працівників керівництво організації переважно за допомогою конкретних методів. Згідно з останніми дослідженнями, дохід і матеріальне заохочення залишаються ключовим фактором зацікавленості співробітників.

Серед методів нематеріальної мотивації можна виокремити повагу, гнучкий графік роботи, можливість ініціативи, командну роботу та довіру керівництва.

Отже, особисте стимулювання – це заходи, спрямовані на забезпечення працівникам гідних умов праці та задоволення їхніх особистих інтересів. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має відреагувати позитивно і підкріпити це винагородами. На практиці найчастіше використовують заробітну плату.

Творчий потенціал менеджера проявляється в умінні нестандартно підходити до виконання професійних завдань, генерувати нові ідеї та приймати оптимальні рішення.

Розвиток творчого потенціалу майбутніх керівників компанії передбачає: формування здатності прогнозувати наслідки та генерувати нові ідеї; розвиток управлінських компетенцій, швидкості мислення, гнучкості у пошуку рішень, уміння аналізувати категорії; комунікабельність, творчий підхід до взаємодії.

На креативність персоналу впливають такі фактори, як робоче середовище, організаційна культура, рівень освіти та доступ до неї, а також зміни умов праці. Тому оцінка творчого потенціалу має враховувати як внутрішні умови підприємства, так і зовнішні впливи.

Ключовими етапами впровадження управління плануванням організаційної креативності є: ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від запланованого та аналіз з оцінкою досягнутих результатів.

Одним із важливих завдань у процесі впровадження креативного планування є чітке визначення ролей кожного члена команди. Водночас простий розподіл обов'язків між працівниками не

вирішує всіх управлінських викликів, які постають перед керівником.

Мотивація співробітників зазвичай реалізується через визначені інструменти управління. Згідно із сучасними дослідженнями, головним чинником зацікавленості працівників залишаються дохід і матеріальні стимули. У випадках, коли методи мотивації не дають очікуваних результатів, керівництво може вдаватися до дисциплінарних заходів.

Для успішного планування та управління креативним розвитком підприємства необхідно застосовувати системний підхід, який враховує як наявні внутрішні ресурси організації, так і постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Головними чинниками мікросередовища, що впливають на креативність менеджера, є: регулювання поведінки, збагачення змістовної інформації, а також наявність прикладів творчої діяльності. Варто зазначити, що творчі особистості зазвичай мають такі характерні риси: самостійність (орієнтація на власні стандарти, а не на колективні), схильність до парадоксального мислення, відкритість до нових ідей і фантазій, здатність адаптуватися до нестандартних ситуацій та проявляти активність у їхньому вирішенні, високий рівень естетичного сприйняття та прагнення до краси.

Креативність менеджера доцільно оцінювати за такими характеристиками інтелектуальної діяльності: плинність – кількість генерованих ідей за певний час; оригінальність – здатність створювати унікальні, нетипові ідеї; сприйнятливості – чутливість до новизни, нестандартних ситуацій і вміння швидко адаптуватися; метафоричності – схильності до абстрактного мислення, використання символів та асоціацій для вираження думок.

Ефективне управління творчими командами охоплює такі ключові складові: формулювання цілей і завдань, створення і організація робочої групи, чітке планування, надання необхідних ресурсів, забезпечення свободи у прийнятті рішень, мотивація і підтримка, надання організаційної допомоги, визнання права на помилку, а також повага до думок усіх учасників процесу.

Висновки. Для підвищення результативності розвитку креативного підходу в управлінні та плануванні організації необхідно застосовувати стратегію, що передбачає активну участь профільних інституцій у процесі професійної підготовки менеджерів. Одним із ключових етапів у впровадженні системного управління креативністю є чітке визначення функціональних ролей кожного члена команди. Найвищої ефективності досягають ті управлінці, чиї команди складаються з таких фа-

хівців: здібного координатора, креативного генератора ідей, стимулятора творчого процесу та аналітика, який своєчасно виявляє слабкі сторони запропонованих рішень.

Креативність в управлінні – це вроджена здатність до творчості, яка закладена в кожній людині, проте часто втрачається під впливом соціального середовища. Основні складові творчого потенціалу охоплюють: оригінальність – здатність знаходити нестандартні рішення; продуктивність – уміння продукувати велику кількість ідей; гнучкість – спроможність варіативно підходити до вирішення проблем; компетентність – знання та професійна підготовка; мотивація – внутрішнє прагнення до самореалізації.

Формування сприятливого середовища на підприємстві для розвитку креативного потенціалу передбачає удосконалення професійних навичок, підвищення кваліфікації, стимулювання до постійного навчання та розвиток навичок креативного мислення.

Подібне середовище можна розглядати як інтегровану систему, що охоплює три ключові складові: культуру організації, стиль керівництва та її ціннісні орієнтири; управлінські структури й системи (формальні й неформальні); а також рівень професійної підготовки співробітників і наявні ресурси компанії, зокрема її можливості та обмеження.

У цьому контексті виникає потреба у проведенні як фундаментальних, так і прикладних досліджень, які б дозволили глибше зрозуміти креативність як важливу складову управлінської діяльності. Зокрема варто зосередитись на виявленні чинників, що сприяють розвитку творчих здібностей, формуванню принципів та ефективних методик стимулювання креативності у керівників. Значущими є й дослідження, присвячені діагностиці управлінської креативності – створенню інструментів для відстеження змін у творчому потенціалі на різних етапах кар'єрного зростання, а також під час відбору, оцінювання та атестації управлінських кадрів у рамках організаційної діяльності.

Бібліографічний список

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Економіка бізнесу. Менеджмент, 2023. 443.
3. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 240 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні, 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

Стаття надійшла 14.02.2025