



**DOI:** [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-013](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-013)

**УДК** 658.336; 658.5.012.7

**JEL** J53, M,12 O15


**Марина Сергіївна КРАВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-2185-178X>  
kravchenko.maryna@gmail.com


**Володимир Аркадійович ВАСИЛЕНКО**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та економічної теорії,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-7907-6942>  
vasylenko.volodymir@gmail.com


**Сергій Сергійович УКРАЇНСЬКИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0009-0007-1709-4727>  
ukrainskiy.s@gmail.com

**Олександр Олександрович МАР'ЯНЧУК**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0009-0001-4671-3706>  
studentdc@ukr.net



## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНИХ НАВИЧОК ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Публікацію присвячено дослідженню особливостей комплексного підходу до управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу на сучасному етапі технологічного розвитку промислових підприємств. Конкретизовано напрями досліджень цілісної концепції управління здібностями та розвитку креативних навичок діяльності персоналу корпорацій, що створюють та збільшують цінність кінцевої продукції для споживачів. Авторська позиція формується на основі синтезу інструментарію управління талантами, розвитку персоналу, менеджменту змін, тотального управління якістю, управління людськими ресурсами корпорації.

Досліджено особливості управління розвитком творчих здібностей працівників за умов, коли на заміну рутинним процесам промислового виробництва, що дедалі більше автоматизуються, виходять творчо спрямовані управлінські, комунікаційні та організаційні бізнес-процеси. Забезпечення ефективної корпоративної діяльності креативними кадрами, мотивації розвитку відповідних навичок та потенціалу запропоновано через реалізацію системного застосування новітніх інструментальних підходів. Актуалізація досліджень здійснюється з врахуванням зміни рамкових умов розвитку людських ресурсів в умовах цифрової економіки, тенденції до інтелектуалізації процесів управління персоналом, оновлення організаційних трендів командної роботи, розвитком контролінгу персоналу креативної діяльності.

Робота відображає результати розширення предметних досліджень з питань поглиблення професійних компетентностей, навчання персоналу, працевлаштування в умовах віддаленої діяльності, зростання можливостей проведення детального аналізу особливостей виконання професійних функцій творчими працівниками. Запропонований підхід дозволяє залучити до арсеналу засобів інструменти підтримки розвитку креативного персоналу, організації командної роботи, структурування творчих процесів прийняття рішень, можливостей організації віддалених робочих місць, ротації посад і планування кар'єри, збагачення змісту роботи, організації співпраці у форматі напіваавтономних та проектних робочих груп, трансферу і просування персоналу, забезпеченням процесів розвитку його потенціалу. Представлено конкурентну систему винагородження креативних компетентностей, яка може розбудовуватись на засадах реалізації однієї або комбінування декількох компенсаційних систем.

**Ключові слова:** персонал, управління людськими ресурсами, менеджмент персоналу, креативний потенціал, компетентності, мотивування розвитку здібностей, *talent management*.

**Постановка проблеми.** Повсякчасно запроваджувані на практиці проекти використання технологій цифрової економіки Industry 4.0 вимагають пов'язаного оновлення підходів до формування креативних навичок діяльності працівників епохи NewWork 4.0, що накладає на менеджмент та фахівців з управління трудовими ресурсами (HRM) сучасних корпорацій обов'язки постійного оцінювання драйверів впливу та переосмислення конфігурацій футуристичних перспектив такого поєднання. До постановки проблеми дослідження авторів підштовхнули результати спостережень над динамікою розгортання індустріальних революцій і пов'язаними з цим особливостями управління професійними навичками діяльності промислового персоналу. Реалії Індустрії 4.0 (початок XXI ст.) втілюються за рахунок використання у виробничих процесах кіберфізичних систем (Cyber-Physical-Systems) і логічно призводять до необхідності запровадження системи селективного відбору та нарощування креативного потенціалу залучених працівників відповідної кваліфікації в рамках функціонування розширеної "диджитальної версії" корпорації сфери реальної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Згадані при постановці проблеми дослідження особливості становлення індустрії 4.0 викликали потребу детального вивчення особливостей управління креативними здібностями залученого до такої технології виробництва персоналу. Останнім часом з'явився цілий потік ґрунтовних досліджень теоретичних аспектів питання. Серед останніх виділимо публікації авторитетних дослідників проблематики управління розвитком персоналу та людськими ресурсами промислових корпорацій Bartscher T., Nissen R. [3], Drumm H. [7], Jung H. [15], Müller-Vorbrüggen M. [21], Olfert K. [24], Scholz C., Scholz T.M. [28]. У подальшому опубліковані праці покладаються нами у основу проведених і викладених нижче авторських розробок. Відносно новим напрямом наукового пошуку у визначеній області визнаються дослідження сфери управління талантами (Talent management). Сучасні автори при цьому часто посилаються на публікації за результатами досліджень, що проведені Brbach R., Royle T. [5], Cappelli P. [6] і стосуються засобів підвищення конкурентоспроможності корпорацій за рахунок залучення і утримання висококласних фахівців, суттєвого скорочення витрат їхнього найму, якісного підвищення культури підприємницької діяльності.



Основи сучасного підходу до розуміння категорій компетенцій та компетентності, які викладено в згаданих публікаціях, знайшли подальший практичний розвиток у роботах Heyse V. [11], Hofmann E., Staiger F. [12], Norton R.E. [23]. Вони безпосередньо стосуються прикладних питань формування робочих моделей професійних компетенцій (hard skill) та компетентностей (soft skill) талановитих працівників сучасних виробничих корпорацій. Пов'язані з управління креативними навичками діяльності персоналу промислових корпорацій спеціальні аспекти наукових досліджень наводяться в публікаціях з проблем менеджменту якості – Mockenhaupt A [20], управління змінами – Drumm H. [7], Hübler M. [13], заощадливого менеджменту – Stahl H., Hillmer G. [30] тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою публікації визначено у конкретизації напрямів досліджень цілісної концепції управління здібностями та розвитку креативних навичок діяльності персоналу промислових підприємств, що створюють та збільшують цінність кінцевої продукції для споживачів.

Передбачається дослідити особливості управління розвитком творчих здібностей за умов, коли на заміну рутинним процесам промислового виробництва, що дедалі більше автоматизуються, виходять творчо забарвлені управлінські, комунікаційні та організаційні бізнес-процеси. Дослідження поєднує перспективні результати наукових досліджень у сфері управління здібностями/талантами, менеджменту персоналу, змін, управління якістю, управління людськими ресурсами корпорації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суттєві зрушення у сфері управління людськими ресурсами, свідченням чого є зміна рамкових умов управління, ключових тенденції в управлінні персоналом підприємств, оновлення організаційних трендів в управлінні, поява нових тенденцій у концепції контролінгу персоналу креативної діяльності, підвищує зацікавленість в управлінні розвитком креативних навичок діяльності персоналу. На думку Жовновач Р., Малаховського Ю. та Бессонової С. : «зміна вимог до якісних характеристик людських ресурсів, зорієнтованих на розвиток унікальних навичок персоналу, затребуваних за нової економіки знань, стає важливим імперативом управління інтелектуальними ресурсами сучасним промисловим підприємством» [1].

З огляду на сформульовану проблему та завдання дослідження, наведемо визначення, встановимо предметні зв'язки та ієрархію пов'язаних наукових напрямів, що мають відношення до управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу промислових корпорацій.



Управління персоналом (*Staff Management*) - напрям практичної діяльності мікроекономічного рівня, предметом якого є реалізація структурованої сукупності проєктних та адміністративних процесів, які пов'язані з організованим функціонуванням колективу працівників корпорації (рис. 1). Запорукою одночасного досягнення економічних цілей підвищення продуктивності виробничої діяльності, розвитку корпоративної культури, підтримки стратегії функціонування конкурентоспроможного бізнесу, а також соціальних цілей задоволення потреб і розвитку співробітників, є наукова система заходів і процесів управління людськими ресурсами та нарощування людського потенціалу. Окремими елементами системи управління персоналом, з точки зору окремих авторів, є управління людськими ресурсами (*Human Resource Management*), менеджмент персоналу (*Personal Management*), маркетинг персоналу (*Personal Marketing*) [3; 7; 15; 21; 24; 28].

Управління людськими ресурсами (*Human Resource Management, HRM* або *Workforce Management, WM*) – комплексний процес управління працівниками з метою досягнення стратегічних цілей організації, ключова функція загального корпоративного менеджменту та менеджменту персоналу, що фокусується на залученні, розвитку, мотивації, утриманні, ефективному використанні працівників. Охоплює всі аспекти роботи з персоналом, починаючи від підбору кадрів і закінчуючи розвитком корпоративної культури.

Менеджмент персоналу (*Personal Management*) – частина процесу управління людськими ресурсами, яка концентрує в собі всі кадрові стратегії, заходи та напрями дій, спрямовані на підтримку розвитку корпорації, у тому числі, на основі процесів керованих змін, в якій головна увага приділяється керівництву, управлінню та контролю персоналу і орієнтована на інструментальний погляд на працівників. Розрізняються стратегічні (управління винагородою, розвиток і навчання персоналу) та нестратегічні, транзакційні (планування, набір персоналу, управління співробітниками, оцінювання персоналу, контролінг персоналу) напрями дизайну менеджменту персоналу (рис. 1).

Маркетинг персоналу (*Personal Marketing*) – критична частина процесу управління людськими ресурсами та людським потенціалом корпорації, набір стратегій, заходів та дій, що характеризують здійснюваний нею ринковий підхід до набору персоналу і реалізуються у процесів рекрутингу (залучення, відбору, найму) нових конкурентоспроможних працівників.



| Функції системи управління персоналом | Сегменти та завдання управління персоналом             |  |   |   |  |                      |
|---------------------------------------|--|--|---|---|--|----------------------|
|                                       | Управління людськими ресурсами (HRM)                   | Управління співробітниками (УС)                        | Політика кадрів (ПК)  | Відділ кадрів (ВК)  | Контролінг персоналу (КП)  | Трудове право (ТП)   |
| <b>А. Планування</b>                  | Економічних та соціальних цілей використання персоналу | Трудової поведінки, потреб, задоволеності, мотивації   | Централізованого та децентралізованого процесів формування кадрів   | За предметом, змістом, часом, обсягами використання персоналу | Чисельності, потреби, використання, набору/звільнення, розвитку, сумарних витрат на оплату |                      |
| <b>В. Маркетинг персоналу</b>         | Вербування   | Організація та фінансування каналів рекрутингу         | В/ПК Здійснення попереднього відбору                                | В/ВК Здійснення остаточного відбору                           | Прийняття остаточного рішення  | Укладання договорів  |
| <b>С. Розстановка і використання</b>  | Адапування нового і задіяного персоналу                | Розподіл праці та збагачення змісту роботи             | С/ПК Організація робочого місця                                     | С/ВК Організація робочого часу                                |  |                      |
| <b>Д. Керівництво</b>                 | Формування керівного складу                            | Розвиток технік лідерування                            | Інструменти управління процесами, інформацією, ресурсами, навичками | Стиль лідерування   | Оцінювання факторів ефективності   |                      |
| <b>Е. Оплата праці</b>                | Політика оплати  | Оцінювання внеску                                      | Е/ПК Система винагородження   | Сукупні витрати   |  |                      |
| <b>Ф. Розвиток</b>                    | Навчання та підвищення кваліфікації                    | Комплекс програм навчання та контролю його результатів | Ф/ПК Просування персоналу та планування кар'єри                     | Ф/ВК Організаційний розвиток                                  | Аналіз ефективності програм розвитку   |                      |
| <b>Г. Звільнення</b>                  | Внутрішнє звільнення персоналу                         | Короткострокове, довгострокове коригування, адаптація  | Зовнішні переміщення  | Планове припинення, термінове розірвання співпраці            | Процедура звільнення   |                      |
| <b>Н. Адміністрування</b>             | Формування завдань                                     | Реалізація процесу                                     | Інструменти адміністрування   | Інформаційна система управління кадрами                       | Облік заробітної плати, витрат, статистика використання                                    | Заходи захисту даних |

Позначення: затоновані сегменти охоплюють аспекти управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу.

**Рис. 1. Матрична функціональна структура управління креативним персоналом промислового підприємства**

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та доповнення [3; 7; 15; 21; 24; 28].

Менеджмент розвитку персоналу (*Personnel Development Management*) – частина загальної стратегії управління людськими ресурсами, послідовність процесів планування, організації, керівництва та контролю діяльності, що має за мету зростання професійного рівня співробітників шляхом підвищення їхньої кваліфікації, розвитку навичок і компетенцій для досягнення цілей особистого розвитку, а також підвищення ефективності роботи корпорації в цілому. Остання полягає у підвищенні продуктивності та якості виконання виробничих завдань, зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня конкурентоспроможності, формуванні позитивного іміджу роботодавця. Досягається шляхом послідовного аналізу потреб корпорації у кваліфікованих кадрах, власне планування професійного розвитку персоналу, навчання та підвищення його кваліфікації, організування процесів наставництва та менторства, оцінювання ефективності та коригування програм професійного розвитку, запровадження системи мотивації персоналу до розвитку, кар'єрного планування та розвитку, управління знаннями.



Управління талантами/здібностями (Talent management) при цьому визначимо як спеціалізований підхід до управління працівниками, які займаються творчою діяльністю, потребують нестандартного мислення, інновацій та творчого підходу до виконання завдань, що постійно змінюються (дизайнери, маркетологи, IT-фахівці, автори контенту, розробники продуктів тощо). Обов'язковими умовами управління конкурентоспроможним інноваційним персоналом є забезпечення творчої свободи, мотивація та розвиток унікальних талантів працівників за рахунок створення творчого середовища, забезпечення відносної автономії та одночасної організації гнучкої командної співпраці, особливих підходів до мотивації і забезпечення натхненної діяльності, запровадження інноваційних методів управління (Agile, Scrum [4; 13; 27]), індивідуального підходу, оцінювання здібностей до продукування якісних нових ідей, підтримки та розвитку творчих здібностей, розвитку креативних навичок та постійного професійного зростання, запровадження персоніфікованої системи визнання та винагородження креативних здібностей, запобігання професійному “вигоранню”, забезпечення гнучкого графіку роботи та можливостей працювати віддалено, створення умов для інноваційної командної роботи та крос-функціональної співпраці для вирішення складних проблем.

Управління креативним персоналом як елемент управління змінами (*Change Management*) – процес управління ефективною адаптацією працівників до структурованого переведення організації або її окремих частин з одного стану в інший, що передбачає розроблення стратегій і методів комунікаційного, компетентнісного, агентського, мотиваційного, моніторингового забезпечення мінімального опору змінам зі сторони креативної частини персоналу, підвищення рівня залученості до змін цієї категорії працівників і гарантує успішне впровадження і стабільне закріплення змін та нововведень. Зміст полягає у забезпеченні безумовної підтримки креативними працівниками стратегій змін, максимального зменшення опору здійсненню змін з їхньої сторони, безперервної роботи під час турбулентного та біфуркаційного періодів функціонування корпорації.

Управління креативним персоналом як елемент менеджменту якості (*Quality Management*) – спеціалізований підхід до управління персоналом корпорації, що спрямований на забезпечення високих стандартів якості продукції/послуг через ефективне використання інноваційних здібностей творчих фахівців, особливості роботи яких вимагають творчого підходу, нестандартного мислення та інновацій. Дозволяє корпораціям генерувати конкурентні інноваційні рішення, які не лише відповідають вимогам ринку, але і перевершують очікування споживачів, адже базуються на унікальних та інноваційних продуктах або послугах. Ключовими аспектами управління креативним персоналом як елементу *Quality Management* є:



а) рекрутинг працівників, які не тільки володіють необхідними технічними знаннями та навичками, але й здатні генерувати нові ідеї та рішення, швидко адаптуватись до змін;

б) створення середовища, що сприяє креативності шляхом розвитку організаційної культури, яка підтримує та заохочує творчий підхід до вирішення завдань, забезпечення працівникам можливості для експериментування, тестування нових ідей та обміну думками, використання сучасних технологій та інструментів, що полегшують творчий процес;

в) розробка системи мотивації, яка стимулює креативність і інновації;

г) забезпечення балансу між стимулами матеріальними (зарплата, бонуси) та нематеріальними (визнання, можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи);

д) постійне навчання та розвиток креативних здібностей працівників (через участь у семінарах, воркшопах, творчих майстер-класах), командна робота над проектами;

е) впровадження методів оцінювання ефективності роботи персоналу з акцентом на якість, інноваційність та відповідність поставленим цілям, використання зворотного зв'язку для коригування роботи креативних команд та вдосконалення процесів управління якістю;

ж) інтегрування креативних процесів до системи управління якістю, забезпечення такого стану речей, за якого креативні рішення відповідають стандартам якості та інтегровані до загальних процесів управління якістю в організації, використання механізмів систематичного впровадження інноваційних ідей у виробничі та бізнес-процеси [20];

і) впровадження стратегій управління стресом і конфліктами для креативних працівників, які працюють під високим тиском або в умовах невизначеності, забезпечення психологічної підтримки та розвитку емоційного інтелекту, що дозволяє креативним працівникам ефективно справлятися з викликами [17].

Отже, деталізуючи системний та довгостроковий стратегічний підхід, що реалізується в рамках загальної системи управління персоналом (рис. 1) в рамках виокремлення менеджменту розвитку персоналу, і пов'язується з необхідністю вирішення питань залучення, розвитку, мотивації та утримання висококваліфікованих талановитих працівників, стверджуємо, що ефективно забезпечення корпоративної діяльності креативними кадрами, мотивації розвитку відповідних навичок та потенціалу реалізуються у процесі системного застосування *новітніх інструментальних підходів* щодо:

1. Розроблення ефективних стратегій для залучення найкращих кандидатів, з подальшим організуванням їхнього відбору на основі проведення вхідних інтерв'ю (В/КП), оцінювання набутих компетенцій [23] та компетентностей [10] (В/БК), адаптації нових працівників до культури





корпоративної діяльності (*C/HMR*). При цьому компетенції ми розуміємо як кількість, якість знань та умінь у сфері діяльності фахівця, які він має, перелік питань, в яких він добре обізнаний, а компетентності – як кінцевий результат навчання, сукупність того, чим фахівець майстерно володіє [2].

До переліку креативних компетентностей нами віднесено:

– евристичні з опанування новими ситуаціями: а) сміливість не уникати втручання у випадку виникнення незвичних ситуацій; б) підпорядковане чіткій логіці опанування розрізненими новими знаннями; в) сміливе використання інтуїції як неусвідомленої компетентності; г) залучення здорового глузду (*prudence, street-smart*); д) імпровізація як здатність швидко діяти найкращим чином у нестандартній ситуації;

– інтровертивні з ефективного самоуправління: а) вміння виходити за межі рутинної послідовності дій; б) готовність до саморефлексії, поглиблення знань про приховану та неусвідомлювану сутність особистості; в) здатність до адекватного самооцінювання шляхом ефективного подолання контрпродуктивного упередженого визначення рівня власної компетентності/некомпетентності; г) незворушна впевненість у особистій професійній ефективності, її розблокування та підвищення шляхом коучингу (навчання разом з рівними) та менторства (навчання у більш досвідчених), наявністю зовнішніх свідчень, приємними фізичними відчуттями та реально пережитими успіхами; д) вміння долати негативні відчуття за умов суперництва, розчарування та конфліктів; е) профілактика стресу шляхом подолання дисбалансу між вимогами та власними ресурсами з метою повного занурення у діяльність, незважаючи на тиск, перевантаження та напругу;

– екстравертивні з ефективного комунікування: а) комунікабельність, здатність до спілкування з метою організації подальшої взаємодії; б) соціальність, припустима відкритість у стосунках (*self-disclosure*) як вміння викликати міжособистісний потяг; в) емпатія, вміння поставити себе на місце іншої людини; г) гумор як засіб спілкування, скорочення відстані між працівниками; д) резонанс як стійкість, гармонія, відчуття спільної реальності у соціальних стосунках;

– інтерпретаційні з ефективного оброблення потоку зовнішніх сигналів: а) концентрація як зосередженість уваги на обмеженому колі об'єктів з метою заощадження когнітивних зусиль; б) зваженість мислення (метакогнітивність) як засіб запобігання спотворенням у процесі пізнання; в) толерантне сприйняття протиріч, що проявляються у збалансованому подоланні двозначності та амбівалентності; г) вміння уникати “пастки” багатозадачності як засіб запобігання виснаженню у процесі одночасного вирішення комплексу проблем;

– інсценаторні з запровадження нових проєктів: а) впевненість; б) природність поведінки; в) прагматичний автомоніторинг враження, що справляє



працівник (self-monitoring) (голос, міміка, жести, мова тіла, вміння обирати правильну відстань у процесі спілкування (відрізняється для ситуацій співпраці/обговорення/конфронтації/співіснування)); г) практичне втілення у діяльності цінності актів творення, навчання або спілкування; д) підтримання символічних правил поведінки, ритуалів спілкування; е) фреймінг (від англ. *framing* – формування рамок) використання мовних засобів з метою сприяння у конструюванні однакового сприйняття співпрацівниками реальності, організування колективної роботи та розуміння кінцевої мети діяльності у міжособистісному спілкуванні.

2. Регулярного оцінювання продуктивності талановитих працівників, ефективності використання ними набутих навичок, розвитку компетентностей, потенціалу подальшого зростання з використанням інструментарію атестації, моделі “360<sup>0</sup> зворотного зв’язку”, складання індивідуальних планів розвитку (E/UC). Що стосується розвитку креативних компетентностей на корпоративному рівні, то ми стоїмо на тій точці зору, що для його оцінювання необхідно орієнтуватись на:

– евристичних – циклічність відтворення процесу посилення професійної впевненості → дозволяє сміливо підходити до вирішення нових проблем → досвід прояву навичок евристики, отриманий раніше, породжує позитивне передчуття успіху → дозволяє сміливо імпровізувати при вирішенні нових проблеми;

– інтровертивних – циклічний процес відтворення відчуття внутрішніх особистісних компетентностей як здатності до впевненого та успішного, легкого та природного порушення стану рутини у діяльності → оптимістична віра в само ефективність як запорука уникнення стресорів необхідності пошуку виправдань, подолання відчуття провини;

– екстравертивних – циклічне відтворення інтровертивної компетентності як здатності до самоаналізу → допомагає персоналізувати набір ефективних прийомів міжособистісного спілкування → переходить у поступове здорове “саморозкриття” → дозволяє досягти очищаючого та прискорюючого взаємодію з контактерами бажаного резонансу, що з точки зору психології описується як стан “танцю мигдалевидного тіла” або “лімбічного танго” [16];

– інтерпретаційних – здатність фахово та компетентно відфільтрувати значимі дані від інформаційного “шуму”, осягати, розпізнавати та розуміти її глибинну сутність, інтерпретувати, перетворювати безпрецедентний потік зовнішніх сигналів у дані, від яких критично залежить успішність лідерства та проєкту в цілому;

– інсценаторних – посилення рівня (постановочної) впевненості в успішності нових проєктів, солідності та вагомості аргументів, символічності в процесі обґрунтування цінності діяльності працівників, здатності спрощено



донести до працівників причинно-наслідкові зв'язки між бажаними для корпорації професійно-фаховими компетенціями та компетентностями і наслідками діяльності для лояльних працівників.

3. Розвитку талантів на основі програм навчання та підвищення кваліфікації (*F/UC*), забезпечення кар'єрного розвитку (програми менторства, наставництва, розроблення планів професійного зростання) (*F/ПК*).

4. Утримання талантів шляхом впровадження програм мотивації, що включають конкурентну систему компенсацій визнаних досягнень (*E/КП*), створення позитивного робочого середовища (*C/КП, C/ВК*), яке підтримує баланс між роботою та особистим життям, зменшує рівень стресу і підвищує рівень задоволеності роботою. Конкурентна система винагородження креативних компетентностей може розбудовуватись на засадах реалізування однієї або комбінування декількох сучасних компенсаційних систем [21]:

1. Оплата підвищення рівня ефективності та орієнтування на успіх.
2. Компенсування участі у проекті.
3. Структурована оплата участі у командному проекті.
4. Оплата на основі кваліфікації (оплата компетенції) (*Skill-based-pay*).
5. Система матеріального стимулювання керівників.
6. Модель обрання працівником набору бажаних компонентів оплати праці (*Cafeteria model*).
7. Відстрочена від оплати податків компенсація участі у діяльності корпорацій (*Deferred compensation*).
8. Оплата компетентності (*Competency-based-pay*).
9. Оплата праці членів виконавчої та спостережної рад.

5. Планування наступництва на основі ідентифікації потенційних лідерів (*D/HRM*), підготовки їх до виконання ключових ролей у майбутньому (*D/UC*), розробки планів заміни для забезпечення безперервності бізнесу (*G/HRM*) у випадку виходу з компанії ключових працівників [18].

6. Управління продуктивністю шляхом встановлення чітких цілей, очікувань для працівників, регулярного моніторингу їхніх досягнень, використання зворотного зв'язку для покращення результативності та забезпечення допомоги у досягненні цілей діяльності (*D/КП*) [29; 30].

7. Забезпечення організаційного розвитку, розробку та впровадження стратегії культури навчання, підтримку змін у структурі, що сприяють розвитку талантів (*F/ВК*).

8. Змістовного аналізу, що полягає у використанні даних та аналітики для відстеження ефективності програм, постійній оптимізації стратегії управління талантами на основі отриманих результатів та змін у бізнес-середовищі діяльності корпорації (*F/КП*) [26] (рис. 2).



|   | Різновид аналізу   | Короткий опис   | Приклад   |
|---|--|---|---|
| Використання поточних даних для опису ситуації  | Фактори формування людського капіталу                      | Вимірюється індивідуальна продуктивність або продуктивність на рівні підприємства на основі легко доступних даних. Показники слід розглядати критично з точки зору того, яку інформацію вони містять, які висновки дозволяють зробити. Існує ризик надмірного спрощення підходу до вирішення проблем  | Чисельність персоналу, плинність кадрів, кількість новоприйнятих працівників  |
|   | Сфера управління людськими ресурсами                       | Здійснюється збір і сегментація даних про кадри працівників за функціям/ сферами діяльності з подальшою інтеграцією даних з показниками та результатами процесів управління людськими ресурсами (HRM). Дозволяє визначати різницю в рівні ефективності діяльності окремих підрозділів, вживати значущих диференційованих коригувальних дій. За результатами виявляються особливо цінні та високоефективні працівники  | Коефіцієнт флуктуації за командою, час для заповнення посади за місцезнаходженням, співвідношення між участю в тренінгах та результативністю  |
|   | Інвестиції у людський капітал                              | Аналіз використовуються з метою розпізнавання заходів, які мають найбільший вплив на успіх бізнесу. Результати досліджень агрегуються для окремих працівників   | Якщо аналіз для окремих організаційних підрозділів показує, що рівень задоволеності працівників позитивно пов'язаний з продуктивністю, вони залишаються працювати в компанії, то такі заміри відбуваються регулярно.<br>Якщо рівень задоволеності падає, про це негайно повідомляється керівництву для прийняття відповідних контрзаходів                             |
| Використання оброблених даних для прогнозування | Прогноз робочої сили                                       | Проводиться аналіз плинності кадрів, планування спадкоємності, виявлення найбільш цінних для компанії працівників. Встановлюється потенційна нестача/надлишок ключових навичок виконання бізнес-процесів. Результати допомагають забезпечити наявність робочої сили у сферах діяльності, що розвиваються, завчасно визначити ризики втрати know-how через звільнення носіїв. Використовуються з метою завчасного інформування керівників про існуючі загрози                      | Аналіз робочої сили за кілька років пов'язується з економічним розвитком сфери діяльності. Інформація про динаміку просування по службі, внутрішню плинність кадрів і наявність персоналу використовується в поєднанні з сегментацією робочої сили за віком і посадою з метою моделювання альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу                                   |
|   | Ціннісна модель талановитого працівника                    | Аналіз дозволяє відповідати на питання про те, чому співпрацівники залишаються в компанії, адже визначає, що саме працівники більше всього цінують в ній. При цьому важливо визначити відносну важливість факторів. Модель дозволяє розробляти програму індивідуального стимулювання працівників, знизити рівень їхньої флуктуації. На основі аналізу приймаються рішення про просування по службі, відбувається запобігання спробам інших компаній переманувати собі працівників | Припускається, що для роботи було найнято найбільш ефективних працівників. Аналізується рівень втрат "середній рівень продуктивності × відсоток найслабших працівників" з метою виявлення та усунення причин прояву продуктивності нижче від очікуваного рівня. За підсумками усуваються дійсні причини відставання (неправильне розміщення, неадекватні вміння тощо) |
|   | Ланцюжок поставання талановитих виконавців робочих функцій | Найбільш складний тип аналізу дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення стосовно використання людських ресурсів в режимі реального часу.<br>Вимагається особливо висока якість даних, строгість персоналізованого аналізу, інтегрування процедур з узагальненим аналізом рівня задіяння персоналу для виконання окремих бізнес-функцій  | Проводиться оптимізація кадрового планування щодо задіяння працівників на найближчий робочий період на основі очікуваних обсягів та індивідуальних показників діяльності. Якщо прогнозується, що обсяг знизиться протягом наступних кількох годин, співробітники можуть залишити робоче місце раніше встановленого часу тривалості роботи за регламентом              |

**Рис. 2. Різновиди аналізу стану та перспектив використання креативно-творчих навичок діяльності працівників за послідовністю наростаючої складності досліджень**

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та доповнення [6; 8-10; 14; 17-19; 22; 25].

У кінцевому підсумку забезпечується не лише досягнення вищого рівня інтелектуального насичення, але і підвищення рівня інтенсивності використання робочого часу найбільш фахових працівників.

**Висновки.** Управління розвитком креативних навичок діяльності персоналу промислових підприємств відбувається за умов архітектонічних змін у сфері управління людськими ресурсами. Свідченням цього є перехід до повсюдної реалізації оновлених принципів, які пов'язуються, по-перше, зі зміною рамкових умов управління людськими ресурсами; по-друге, зміною тенденції в управлінні персоналом корпорацій; по-третє, оновленням організаційних трендів в управлінні людськими ресурсами; новими тенденціями у концепції контролінгу персоналу.

Зміна загальних рамкових умов відбувається під впливом позитивної динаміки задоволення первинних фізіологічних та безпекових потреб в ієрархії Маслоу. Це означає, що більш затребуваними з точки зору прагнення до задоволення, першочергово пріоритетними стають ті з них, що пов'язані з забезпеченням потреб вищого, пост матеріального рівня. А це відбувається шляхом забезпечення суспільного визнання цінності проявів самореалізації, створення умов для повсякденної творчості, персоніфікації діяльності індивідуальних носіїв унікальних інтелектуальних навичок у сфері організації процесу створення та наступної монетизації цінності для споживачів. Загальними умовами діяльності креативної частини персоналу корпорацій стають реалії постійного оновлення секторів та змісту прикладання фахових умінь, скорочення життєвого циклу високотехнологічних товарів, підвищення рівня вимог до безумовної якості професійної діяльності, зміна вимог до менеджерів, гендерні тенденції на ринку праці.

Оновлення вимог до навичок діяльності персоналу сучасних корпорацій проявляється у поглибленні диференціації вимог до формування професійних компетенцій, методологічно-когнітивних, стратегічних, соціально-комунікативних, емоційних компетентностей творчих працівників. Ці та пов'язані процеси відбуваються в умовах зміни рівня гнучкості та індивідуалізації умов праці (за параметрами тривалості робочого часу, запровадженням системи “внутрішнього лізингу персоналу” паралельно з новими формами винагородження, можливості прикладання професійних зусиль за межами “традиційного робочого місця”), підвищення рівня конкурентного тиску, швидкої зміни запитів споживачів кінцевої продукції.

Організація управління креативним персоналом сьогодні вже не уявляється без детального врахування висновків модерних досліджень у сфері заощадливого менеджменту, менеджменту якості, інновацій, управління



знаннями, підприємництвом, хаосом, цілісного управління мережевими виробничими кіберфізичними системами.

Оновлення концепції контролінгу персоналу вимагає подальших наукових пошуків у сфері його процесного орієнтування. У рамках процес-орієнтованого контролінг персоналу використовуються інструменти, які підвищують ефективність персоналу у процесі реалізації ланцюгів створення вартості, а також дозволяють усувати поведінкові ефекти, що гальмують цей процес. Обрані інструменти стосуються процесів створення цінності у сфері управління персоналом.

Перспективи проведення подальших досліджень вбачаються нами у розширенні предметних розвідок з питань поглиблення професійних моделей компетентності, навчання персоналу (самостійного, корпоративного), особливостей працевлаштування в нових умовах діяльності, всебічній ІТ-підтримці процесів. Майбутні покращення пов'язані зі сферами удосконалення інструментів персонального розвитку креативного персоналу, організації командної роботи, структурування робіт, організації віддалених робіт, ротації посад і планування кар'єри, збагачення змісту роботи, організації діяльності напівавтономних та проектних робочих груп, трансферу і просування персоналу, планування та забезпечення процесів його розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Жовновач Р.І., Малаховський Ю.В., Бессонова С.І. Інтелектуальноцентрична парадигма управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7848> с
2. Новий тлумачний словник української мови / уклад. Яременко В.В., Сліпущко О.М. (у 3-х т). Т.1, А-К. К.: Аконт, 2007. 926 с.
3. Bartscher T., Nissen R. Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Pearson Studium – Economic BWL. Pearson Studium ein Imprint von Pearson Benelux B.V. 2019. 656 s.
4. Bertagnolli F. Lean Empowerment. Die konsequente Fortsetzung von Lean Leadership. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2023. 191 s.
5. Brbach R., Royle, T. Talent on demand? Talent management in German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*. 2010. № 39 (4). P. 414-431.
6. Cappelli P. Talent management in the 21st century. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (3). P. 74-81.




7. Drumm H.J. Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer. 2008. 820 s.
8. Eraut M. Transfer of knowledge between education and working conditions. *Workplace learning in context*. H. Rainbird, A. Fuller, A. Munro (eds.). London: Routledge, 2004. P. 201-221.
9. Harvey L. Introduction and integration of employment opportunities. *New directions of institutional research*. 2005. № 128. P. 13-28.
10. Hesketh A. Recruiting the elite? Employers' perception of employment and professional training of graduates. *Journal of Education and Labor*. 2000. № 3. P. 245-271.
11. Heyse V. KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, bitte geschehen und psychologischen Praxis. 3., überarb. u. erw. Aufl. / J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, S. Grote, W. Sauter (Hrgs.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2017. S. 245-273.
12. Hofmann E., Staiger F. Beschaffungs-kompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs. Springer Gabler. 2020. 189 s.
13. Hübler M. New Work: Menschlich – Demokratisch – Agil. Wie Sie Teams und Organisationen erfolgreich in eine digitale Zukunft führen. Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG. 2018. 327 s.
14. Jorgensen K.H. The connection between work and education: should learning be useful, correct or meaningful? *Journal of Workplace Learning*. 2004. № 8. P. 455-465.
15. Jung H. Personalwirtschaft. 10., aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter Studium Verlag. 2017. 1032 s.
16. Kauffeld S. (Hrsg.). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3., Auflage. Berlin: Springer-Lehrbuch. 2019. 365 s.
17. Kauffeld S. Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2006. 448 s.
18. Laufer H. Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren. Wie Sie Mitarbeiter aktivieren atatt frustrieren. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. 2017. 181 s.
19. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. 1st ed., London: Harvard Business Press. 2001. 240 p.
20. Mockenhaupt A. Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement: praxisnah – anwendungsorientiert. 7., durchgesehene Auflage. Hamburg: Handwerk und Technik. 2023. 312 s.
21. Müller-Vorbrüggen M. (Hrsg.), Radel J. (Hrsg.). Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 5.,



- überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag. 2022. 811 s.
22. Nilsson S., Ellström P.E. Employment opportunities and talent management: challenges for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*. 2012. № 36 (1). P. 26-45.
  23. Norton R.E. DACUM handbook. Columbus: The Ohio State University. 1997. 308 s.
  24. Olfert K. Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 17., aktualisierte Auflage. Kiehl: NWB Verlag GmbH & Co. KG. 2019. 760 s.
  25. Reedy D.A., Conger J.A. Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*. 2007. № 85 (6). 68-77 p.
  26. Reese J. Management von Wertschöpfungsketten. Unternehmenskooperation ohne Märkte. München: Verlag Franz Vahlen. 2016. 124 s.
  27. Reupke-Sieroux S., Roock S., Wolf H. Agile Leadership. Führungsmodelle, Führungsstile und das richtige Handwerkszeug für die agile Arbeitswelt. Heidelberg: dpunkt.verlag. 2020. 298 s.
  28. Scholz C., Scholz T.M. Grundzüge des Personalmanagements. 3., komplett überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen GmbH. 2019. 510 s.
  29. Scholz C. Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Grundlagen. 6., neubearb. u. erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. 2013. 1298 s.
  30. Spycher B., Tokarski K.O. Praktische Führungsmodelle. Zusammenarbeit aktiv gestalten. 1., Auflage. Frankfurter: Allgemeine Buch. Fazit Communication GmbH. 2023. 223 s.
  31. Stahl H.K., Hillmer G. Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit: Warum Fachkenntnisse nicht mehr reichen und welche Stärken zum Erfolg führen. 1., Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. 2022. 249 s.

**Maryna KRAVCHENKO**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Transport Management and Logistics,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine


 <https://orcid.org/0000-0003-2185-178X>  
kravchenko.maryna@gmail.com






**Volodymyr VASYLENKO**

Doctor of Pedagogic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Marketing and Economic Theory,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7907-6942>  
vasylenko.volodymir@gmail.com


**Serhii UKRAINSKYI**

Postgraduate,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0007-1709-4727>  
ukrainskiy.s@gmail.com

**Oleksandr MARYANCHUK**

Postgraduate,  
State Higher Education Institution  
«Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-4671-3706>  
studentdc@ukr.net

**MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF CREATIVE SKILLS OF  
THE PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

***Abstract.** The publication is devoted to the study of the features of an integrated approach to managing the development of creative skills of personnel at the present stage of technological development of industrial enterprises. The directions of research of the holistic concept of ability management and the development of creative skills of corporate personnel that create and increase the value of final products for consumers are specified. The author's position is formed on the basis of a synthesis of talent management tools, personnel development, change management, total quality management, human resources management of the corporation.*

*The peculiarities of managing the development of creative abilities of employees under conditions when routine processes of industrial production, which are increasingly automated, are replaced by creatively directed managerial, communication and organizational business processes. Ensuring effective corporate*



*activities by creative personnel, motivation for the development of relevant skills and potential is proposed through the implementation of the systematic application of the latest instrumental approaches. Actualization of research is carried out taking into account changes in the framework conditions for the development of human resources in the digital economy, trends towards intellectualization of personnel management processes, updating organizational trends in teamwork, development of personnel controlling and creative activity.*

*The work reflects the results of the expansion of subject research on the deepening of professional competencies, staff training, employment in remote activities, the growth of opportunities for conducting a detailed analysis of the features of the performance of professional functions by creative workers. The proposed approach allows you to involve in the arsenal of tools tools to support the development of creative personnel, organization of teamwork, structuring creative decision-making processes, opportunities for organizing remote workplaces, rotation of positions and career planning, enrichment of the content of work, organization of cooperation in the format of semi-autonomous and project working groups, transfer and promotion of personnel, ensuring the processes of developing their potential. A competitive system of rewarding creative competencies is presented, which can be built on the basis of the implementation of one or a combination of several compensation systems.*

**Keywords:** *personnel, human resource management, personnel management, creative potential, competencies, motivation for the development of abilities, talent management.*