

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<u>ННІ економіки та бізнес-освіти</u>
Кафедра	<u>Управління бізнесом</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
Форма навчання	<u>денна</u>

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

	<u>Марчука Івана Юрійовича</u> (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)	
на тему	<u>Впровадження творчого підходу до управлінської діяльності на підприємстві</u> (повна назва теми)	
за матеріалами	<u>Apple Inc. та ТОВ «Нова Пошта»</u> (повна назва бази дослідження)	
науковий керівник	<u>к.е.н., доцент</u> (наук. ступінь, вчене звання)	<u>Петрішина Т.О.</u> (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від 16.01.2025 р. № 6

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

д.соц..н., професор

Наук. ступень, вчене звання

Г.І.Андрущенко

Ініціали, прізвище

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет *ННІ економіки та бізнес-освіти*

Кафедра *Управління бізнесом*

Спеціальність *073 Менеджмент*

Форма навчання *денна*

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«29» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи *«Впровадження творчого підходу до управлінської діяльності на підприємстві»*

Керівник роботи: *Петрішина Т.О., к.е.н., доцент*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №735-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. *Теоретичні основи творчого підходу в управлінській діяльності*

Розділ 2. *Дослідження креативного менеджменту в сучасних компаніях*

Розділ 3. *Рекомендації щодо вдосконалення творчого підходу в управлінській діяльності ТОВ «Нова Пошта»*

Об'єкт дослідження: *Процес впровадження креативного менеджменту в управлінську діяльність компаній*

Предмет дослідження: *Творчий підхід до управлінської діяльності, його складові та вплив на ефективність функціонування сучасних компаній*

Мета кваліфікаційної роботи: *дослідження креативного менеджменту та розробка рекомендацій щодо вдосконалення творчого підходу в управлінську діяльність в сучасних компаніях*

5. Дата видачі завдання «29» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	<i>Виконано</i>
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	<i>Виконано</i>
3.	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4.	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	<i>Виконано</i>

Завдання підготував науковий керівник

_____ (підпис)

Петрішина Т.О.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

_____ (підпис)

Марчук І.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марчук І.Ю. Впровадження творчого підходу до управлінської діяльності на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена вирішенню теоретичних та практичних питань впровадження творчого підходу до управлінської діяльності на підприємстві. Визначено поняття, творчого підходу, розглянуто принципи та методи креативного менеджменту. Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід використання творчих підходів у менеджменті.

У роботі проведено дослідження креативних технологій та підходів креативного менеджменту, які впроваджуються сучасними компаніями для забезпечення їхнього розвитку та конкурентоспроможності. На прикладі Apple Inc. проаналізовано використання інноваційних стратегій та елементів креативного менеджменту, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів і розвитку інноваційної культури.

Оцінено творчий підхід до управління компанією ТОВ «Нова Пошта», що виявляється у впровадженні інноваційних рішень у сфері логістики, автоматизації процесів і підтримці креативних ініціатив. Визначено, що ці підходи позитивно впливають на розвиток бізнесу, продуктивність праці та рівень обслуговування клієнтів.

У третьому розділі досліджено виклики та можливості творчого підходу до управління в умовах цифрової трансформації. Запропоновано стратегії впровадження креативного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», що включають оптимізацію комунікацій, розвиток корпоративної культури, вдосконалення управлінських процесів і впровадження сучасних технологій. Рекомендації спрямовані на забезпечення розвитку та підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Ключові слова: креативний менеджмент, творчий підхід, інноваційні

технології, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, корпоративна культура, продуктивність праці, управління.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	11
1.1. Поняття творчого підходу та креативності, їх значення в управлінні підприємством	11
1.2. Принципи та методи креативного менеджменту	17
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід використання творчих підходів у менеджменті	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ	30
2.1. Дослідження креативних технологій та підходів креативного менеджменту в компаніях	30
2.2. Аналіз креативного менеджменту та інноваційних стратегій Apple Inc.	39
2.3. Оцінка творчого підходу в управлінні компанії ТОВ «Нова Пошта» та його вплив на розвиток бізнесу	50
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	63
3.1. Творчий підхід до управління в умовах цифрової трансформації: виклики та можливості	63
3.2. Стратегії впровадження креативного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»	69
Висновки до розділу 3	77

	7
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку технологій та посилення конкуренції творчий підхід до управління стає вирішальним фактором ефективного функціонування підприємств. Використання креативного менеджменту дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати бізнес-процеси. Особливо актуальним це питання є для компаній, що прагнуть лідерства в умовах цифрової трансформації. Креативний менеджмент забезпечує впровадження інновацій у всі сфери діяльності компанії, створюючи сприятливе середовище для розробки нестандартних рішень. Все вищезазначене обумовлює важливість та актуальність теми дослідження.

Творчий підхід до управління активно досліджувався багатьма науковцями. Наприклад, Дж. Гілфорд та Е. Торранс зробили значний внесок у теорію креативності, розкривши її когнітивні та психометричні аспекти. Вітчизняні дослідники, зокрема Л.І. Долгова, Н. Василик, О. Драган, акцентують увагу на взаємозв'язку творчого підходу з інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю. Натомість Ю.Б. Калініченко і С. Танасюк розглядають креативність як стратегічну умову розвитку персоналу. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання економічного ефекту від впровадження творчих стратегій у конкретних бізнес-процесах.

Метою роботи є дослідження креативного менеджменту та розробка рекомендацій щодо вдосконалення творчого підходу в управлінській діяльності в сучасних компаніях.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

розглянути поняття творчого підходу та креативності, їх значення в управлінні підприємством;

вивчити зарубіжний та вітчизняний досвід використання творчих підходів у менеджменті;

дослідити креативні технології та підходи креативного менеджменту в

компаніях;

проаналізувати стан креативного менеджменту Apple Inc.;

оцінити творчий підхід в управлінні компанії ТОВ «Нова Пошта» та його вплив на розвиток бізнесу;

розглянути виклики та можливості творчого підходу до управління в умовах цифрової трансформації;

розробити стратегії впровадження креативного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Предметом роботи є творчий підхід до управлінської діяльності, його складові та вплив на ефективність функціонування сучасних компаній .

Об'єктом є процес впровадження креативного менеджменту в управлінську діяльність компаній.

У роботі застосовано методи загальноекономічного аналізу, порівняльного аналізу, економічного моделювання, портфельного аналізу, фінансового аналізу, графічного відображення інформації.

У роботі запропоновані стратегії вдосконалення системи управління, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» через впровадження сучасних підходів до креативного менеджменту. Основна увага приділена оптимізації бізнес-процесів, автоматизації логістичних операцій, впровадженню цифрових технологій, а також розвитку корпоративної культури.

Запропоновано заходи з удосконалення системи комунікацій, підвищення мотивації персоналу та розширення інноваційної екосистеми компанії. Окремий акцент зроблено на підвищенні продуктивності праці та ефективності управління ресурсами, що забезпечить сталий розвиток підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Творчий

підхід до управління в умовах цифрової трансформації: виклики та можливості» (Congress proceedings «VII International scientific congress society of ambient intelligence 2024» (Student section), Praha, OKTAN PRINT, 2024. p.228-239.)

У процесі дослідження використовувались підручники, навчальні посібники, наукові статті у фахових та зарубіжних виданнях, аналітичні звіти, фінансова звітність компаній, а також інформація з Інтернет-ресурсів.

Оформлення роботи виконувалося із застосуванням сучасних програмних засобів: текстового редактора Word, табличного процесора Excel, операційної системи Windows 10, а також онлайн-сервісів для створення інфографіки Venngage та Canva.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття творчого підходу та креативності, їх значення в управлінні підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високого рівня конкуренції творчий підхід стає однією з ключових складових успішного управління підприємством. Традиційні методи управління більше не гарантують досягнення конкурентних переваг, тоді як використання креативних рішень дозволяє адаптуватися до змін і знаходити нові можливості для розвитку. Творчий підхід в управлінні передбачає нестандартне мислення, інноваційні методи роботи та здатність до генерації оригінальних ідей, що сприяють покращенню як внутрішніх процесів, так і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Значення творчого підходу в управлінні полягає в тому, що він дозволяє керівникам оперативно реагувати на виклики ринку, знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем та сприяти зростанню ефективності підприємства. Впровадження креативного менеджменту сприяє не лише інноваційному розвитку організації, але й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток персоналу, підвищення їхньої мотивації та продуктивності. Таким чином, творчий підхід є невід'ємною складовою сучасного управління, що забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

У сучасному менеджменті поняття «творчий підхід» та «креативність» є ключовими для забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Різні науковці пропонують власні трактування цих понять, що відображає багатогранність їхнього розуміння та застосування в управлінській практиці.

Систематизуємо результати дослідження термінології у наступній таблиці

(табл.1.1).

Таблиця 1.1

Погляди вчених на поняття творчого підходу в управлінні

Автор	Визначення/Внесок
Л.С. Виготський	Вагомий внесок у дослідження проблеми креативності, розглядаючи її як творчі здібності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей.
Дж. Гілфорд	Визначає креативність як процес дивергентного мислення, що включає здатність до генерування великої кількості ідей, гнучкість, оригінальність та здатність до аналізу та синтезу.
С.Д. Максименко	Визначає креативність як природну властивість особистості, яка існує з народження і проявляється в продуктах творчості, дозволяючи людині висловлювати свій внутрішній світ та змінювати його.
В.А. Роменець	Стверджує, що в дитинстві людина більш творча, ніж у зрілості, оскільки на неї не впливають стереотипи, і вона вільна у своїх творчих проявах, отримуючи радість від процесу творчості.
Альф Рен	Описує креативність як мистецтво з'єднання двох уже існуючих речей у щось нове і дивовижне.
Т. М.Амабайл	Креативність базується на трьох складових: компетентності, творчому мисленні та мотивації (внутрішнє прагнення до нестандартних рішень). Компетентність і творче мислення є основою, але їх ефективність залежить від рівня мотивації.
О.Халіфасва	Комплексна риса особистості, яка включає різні підходи до вирішення життєвих завдань і проявляється через індивідуальні психологічні особливості, що визначають активність людини в суспільстві.
Е.Фромм	Вміння дивуватися, знаходити рішення в нестандартних ситуаціях, прагнення до нового та здатність глибоко осмислювати власний досвід
Я.О.Понамарьов	Здатність інтелектуально активно реагувати та чутливо сприймати результати своєї діяльності.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [14,27,31,33,74]

Таблиця демонструє, що науковці акцентують увагу на різних аспектах творчого підходу. Л.С. Виготський підкреслює роль уяви та творчих здібностей у генеруванні нових ідей. Дж. Гілфорд зосереджується на дивергентному мисленні, що включає гнучкість, оригінальність та здатність до аналізу. С.Д. Максименко бачить креативність як природну властивість особистості, яка розкривається через продукти творчої діяльності. В.А. Роменець звертає увагу на вільність дитячої творчості, що поступово втрачається через вплив суспільних норм. Ці підходи показують, що творчий підхід - багатогранне

явище, яке залежить як від індивідуальних, так і від соціальних факторів.

На основі розглянутої полеміки, можемо навести власне визначення: творчий підхід в управлінні - це здатність керівника нестандартно підходити до вирішення проблем, поєднуючи креативне мислення, гнучкість у прийнятті рішень і інноваційні методи для досягнення стратегічних цілей організації.

Творчий підхід у системі управління сучасних підприємств є ключовим фактором їхнього розвитку, адаптації до змін та збереження конкурентоспроможності. Застосування принципів креативності на різних рівнях організації дозволяє не лише вирішувати стратегічні завдання, але й створювати сприятливу атмосферу для генерації інноваційних ідей.

Таблиця 1.2

Основні ідеї щодо творчого підходу та креативності в управлінні

Аспект	Зміст
Роль творчого мислення	Творче мислення в управлінні відкриває нові можливості для економічного зростання, модернізації та реалізації потенціалу працівників.
Визначення креативності	Креативність — це здатність генерувати незвичайні ідеї, знаходити оригінальні рішення, відхиляючись від традиційних шаблонів мислення.
Креативність на різних рівнях	На індивідуальному рівні креативність залежить від особистих рис; на груповому рівні — від взаємодії учасників; на рівні організації — від групової креативності та впливу контексту.
Основні завдання творчого підходу	Формування стратегічної політики, розвиток потенціалу менеджера, створення «творчої» атмосфери в колективі.
Порівняння стилів управління (американський/японський)	Американський стиль орієнтований на результат, інновації, індивідуалізм; японський стиль — на процес, колективізм, адаптацію та вдосконалення.
Показники ефективності системи креативного управління	Включають індекси послідовності, оновлення цілей, результативності працівників, впровадження креативних ідей тощо.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [71]

Використання творчого підходу в управлінні показує, що такі методи, як стимулювання інновацій, розвиток технологічного мислення та впровадження колективного прийняття рішень, можуть значно підвищити ефективність роботи підприємства. Наприклад, японський стиль управління з його акцентом на колективізм та адаптацію дозволяє досягати більшої гнучкості та

стабільності в умовах ринкових змін.

Управління з використанням творчого підходу передбачає вирішення ключових завдань, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства. Ці завдання охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти управління, створюючи основу для генерування нових ідей та їх впровадження. На рис.1.1 представлено основні завдання творчого мислення в системі управління підприємством.

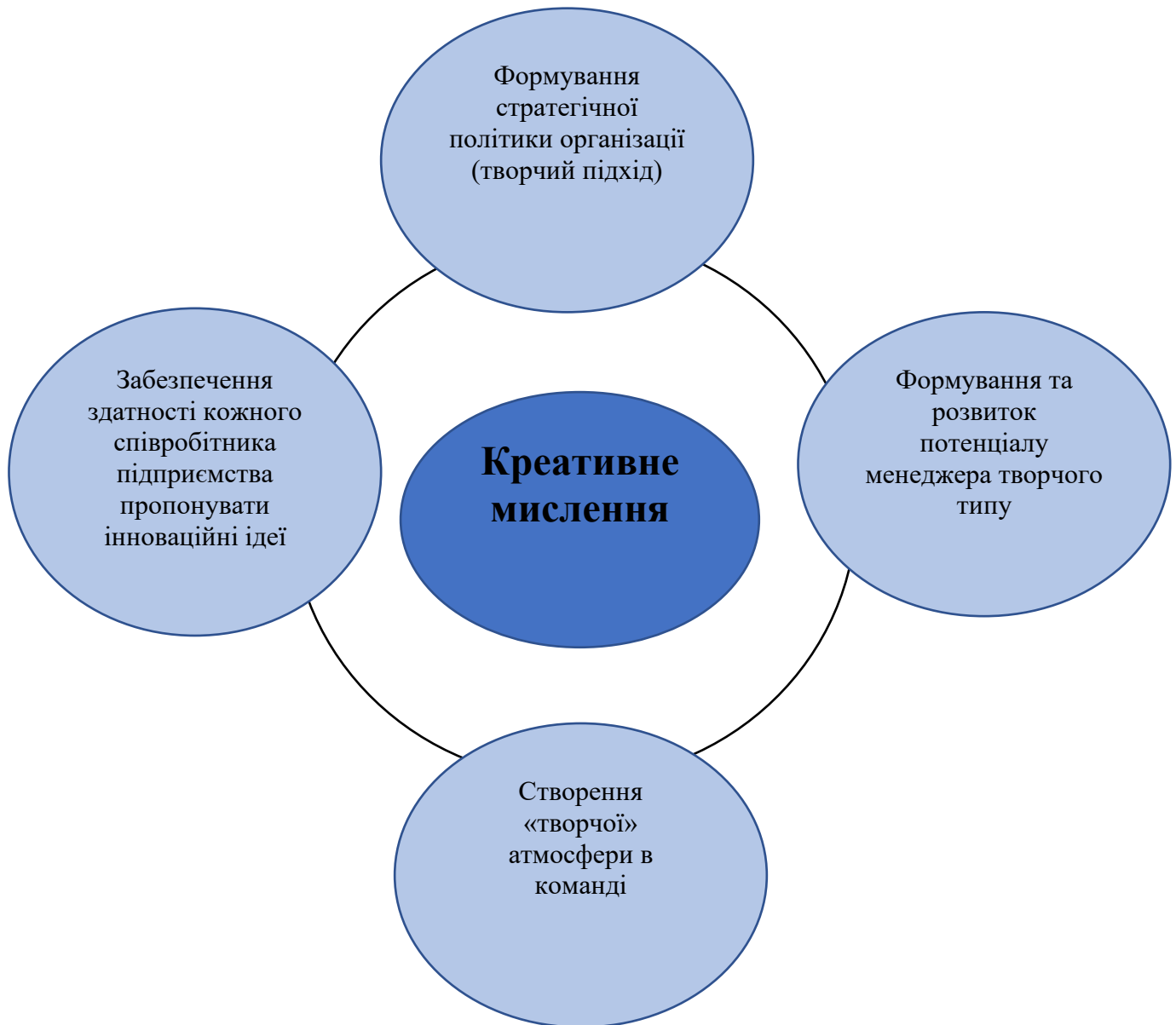


Рис. 1.1. Основні завдання творчого мислення в системі управління підприємством

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [71]

Представлена модель демонструє, що ключові завдання творчого мислення зосереджені на формуванні стратегічної політики, розвитку творчого потенціалу менеджерів, створенні інноваційної атмосфери в колективі та стимулюванні працівників до генерації нових ідей. Це підкреслює важливість інтеграції творчого підходу на всіх рівнях управління для забезпечення стійкого розвитку організації.

Ефективне управління талантами є невід'ємною складовою творчого підходу в управлінні. Формування креативного середовища в організації сприяє розвитку потенціалу талановитих працівників та досягненню стратегічних цілей. На рис.1.2 представлено системний підхід до управління талантами в контексті формування творчого середовища на підприємстві.



Рис.1.2. Підхід до управління талантами та формування креативного середовища

Примітка. Джерело: [10]

Зазначена схема ілюструє, що управління талантами в межах системи менеджменту персоналу враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Ключовим компонентом цієї підсистеми є формування креативного середовища, яке створює умови для розкриття потенціалу талановитих працівників.

Система управління талантами базується на чітко визначених завданнях, принципах і методах, що забезпечують ефективність реалізації творчого потенціалу працівників. Очікуваний результат - це не лише досягнення економічних показників, але й підвищення рівня інноваційності підприємства.

Таким чином, управління талантами в системі креативного менеджменту є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Креативний процес проходить кілька послідовних фаз, кожна з яких характеризується специфічними особливостями та динамікою. Розуміння цих фаз дозволяє більш ефективно управляти творчими проектами та уникати кризових моментів. У табл.1.3 представлено основні фази креативного процесу та їх характеристику.

Таблиця 1.3

Фази креативного процесу та їх характеристика

Фаза	Характеристика
Зародження	Початкова стадія, на якій з'являються ідеї, що потребують розвитку та уточнення.
Пік	Стадія максимальної творчої активності, коли генерується найбільша кількість нових ідей.
Пожвавлення	Період, коли ідеї набувають більш чіткої форми, з'являються можливості для їх практичної реалізації.
Спад	Зниження рівня активності, що може бути викликано труднощами в реалізації ідей.
Депресія	Критична фаза, коли виникає невпевненість у результатах, що потребує відновлення мотивації.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [10]

Розуміння фаз креативного процесу дозволяє менеджерам краще координувати роботу команди та підтримувати оптимальний рівень мотивації на кожному етапі. Наприклад, на фазі зародження важливо створити сприятливі умови для генерації ідей, а на фазі спаду - забезпечити додаткові ресурси або підтримку для подолання перешкод. Фаза депресії є особливо критичною, оскільки вимагає залучення інструментів мотивації та підтримки, щоб уникнути зриву проекту. Таким чином, успішне управління креативним процесом сприяє досягненню інноваційних результатів та підвищенню ефективності роботи команди.

1.2. Принципи та методи креативного менеджменту

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу креативний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Для успішного впровадження творчого підходу в управлінській діяльності необхідно не лише розуміти його суть, але й чітко дотримуватися принципів, що забезпечують ефективність цього підходу. Крім того, використання відповідних методів дозволяє створювати інноваційні рішення та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Принципи креативного менеджменту спрямовані на створення сприятливого середовища для генерування нових ідей, розвитку потенціалу співробітників та підвищення ефективності їхньої роботи. Методи ж є практичними інструментами, що дозволяють реалізувати творчі ідеї в управлінських процесах. Креативний менеджмент охоплює як творчі, так і інноваційні аспекти, що забезпечують ефективність управлінських рішень і розвиток організації. Для кращого розуміння цього підходу варто виділити його основні складові, які демонструють взаємозв'язок між творчістю, управлінськими процесами та інноваціями.



Рис.1.2. Взаємозв'язок творчої та інноваційної сторін креативного менеджменту

Як видно з рис.1.2, творча сторона креативного менеджменту спрямована на створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу співробітників і формування творчих груп. Інноваційна сторона, своєю чергою, акцентує увагу на пошуку нестандартних рішень, формуванні експертних команд і розробці стратегій для попередження кризових ситуацій.

Таким чином, креативний менеджмент є інтеграцією творчого підходу та інновацій, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Ефективне впровадження принципів і методів креативного менеджменту базується на глибокому розумінні параметрів креативності, які є основою для оцінки творчого потенціалу. Вагомий внесок у розробку цих параметрів зробили Дж. Гілфорд та П. Торренс. Їхні дослідження стали ключовими для визначення характеристик креативності, які можна застосовувати в управлінні.

Таблиця 1.4

Основні параметри креативності

Параметри	Зміст
Оригінальність	Здатність створювати унікальні ідеї, які відрізняються від стандартних та не повторюють вже існуючі рішення.
Гнучкість	Вміння легко переходити між різними точками зору, розглядати проблему з різних перспектив та знаходити альтернативні шляхи вирішення.
Оригінальність	Здатність знаходити нові властивості в звичних об'єктах і використовувати їх у новий спосіб.
Деталізація	Здатність розробляти ідею на глибокому рівні, приділяючи увагу всім її аспектам, щоб забезпечити її практичну реалізацію.
Продуктивність	Можливість генерувати велику кількість ідей за відносно короткий час, що збільшує шанси знайти оптимальне рішення.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [10]

Зазначені параметри демонструють, що креативність - це багатогранний процес, який вимагає як здатності створювати нові ідеї, так і вміння адаптувати їх до практичних потреб. Оригінальність і гнучкість дозволяють керівникам та їх командам ефективно вирішувати складні завдання, тоді як продуктивність та деталізація гарантують, що ідеї будуть розвинуті до рівня реального застосування.

Розуміння цих параметрів є важливим для впровадження принципів креативного менеджменту, оскільки дозволяє оцінити творчий потенціал команди та вибрати оптимальні методи для стимулювання інновацій.

Ефективне впровадження креативного менеджменту в організації вимагає чіткої системи, що враховує всі складові процесу управління творчістю та інноваціями. Система креативного менеджменту є багаторівневою і включає різні підсистеми, які взаємодіють для забезпечення генерації та впровадження інновацій. На рис.1.5 представлено структуру системи креативного менеджменту, що демонструє її ключові елементи та взаємозв'язки між ними.



Рис.1.5. Система креативного менеджменту підприємства

Примітка. Джерело: [7]

Система креативного менеджменту складається з кількох підсистем, кожна з яких виконує важливу функцію. Суб'єктна підсистема охоплює керуючу, керовану та впливову складові, які забезпечують організаційний порядок і стратегічне планування. Концептуальна підсистема визначає цілі,

функції, принципи та методи, що є основою креативного менеджменту. Об'єктна підсистема зосереджується на ідеях, інноваціях, інструментах їх генерації та організаційній культурі, яка сприяє впровадженню творчих рішень.

Забезпечуюча підсистема відіграє ключову роль у наданні ресурсів, організаційної підтримки, навчання та контролю. Вона гарантує, що всі процеси від ідеї до її реалізації будуть забезпечені необхідними ресурсами та умовами.

Визначення параметрів креативності дозволяє оцінити творчий потенціал організації та кожного співробітника окремо. Однак для досягнення реальних результатів у рамках креативного менеджменту важливо також розуміти основні функції, які забезпечують ефективне впровадження творчих підходів у діяльність організації. У таблиці 1.5 наведено ключові функції креативного менеджменту, які сприяють розвитку інноваційного середовища та підвищенню результативності управлінських процесів.

Таблиця 1.5

Функції креативного менеджменту

Функція	Зміст
Створення креативного середовища	Забезпечення умов, які сприяють генеруванню нових ідей через активне обговорення та вирішення проблем творчими методами.
Планування та координація	Розробка стратегій і координація дій для впровадження інновацій у роботу організації, розподіл ресурсів і визначення пріоритетів.
Комунікація та співпраця	Підтримка ефективної взаємодії між відділами та членами команди для обміну ідеями, знаннями та досвідом з метою спільної роботи
Навчання та розвиток	Організація навчальних заходів, які підвищують креативні навички співробітників і їхню здатність до нестандартного мислення.
Підтримка культури експериментів	Створення середовища, де співробітники можуть без страху провалів пробувати нові ідеї та методи.
Адаптація та впровадження інновацій	Забезпечення гнучкості організації для адаптації до змін та впровадження інновацій у рамках загальної стратегії компанії
Мотивація та стимулювання ідей	Заохочення співробітників до генерації ідей та їх впровадження через систему матеріальних і нематеріальних винагород
Моніторинг та аналіз	Постійне відстеження й оцінка ефективності креативних ідей з метою коригування процесів і підвищення їх результативності

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [7]

Як видно з табл.1.5, функції креативного менеджменту охоплюють усі

основні аспекти управління інноваціями - від створення сприятливого середовища для генерації ідей до їхнього впровадження і оцінки результатів.

Створення креативного середовища і підтримка культури експериментів забезпечують простір для творчої роботи без страху помилок, що стимулює співробітників до активної участі в творчих процесах. Функції планування, координації та моніторингу дозволяють організації ефективно управляти ресурсами, визначати пріоритети і вчасно коригувати стратегії.

Важливою є також функція мотивації, оскільки залучення співробітників до творчої діяльності значною мірою залежить від їхньої зацікавленості й підтримки з боку керівництва. Загалом, ці функції забезпечують комплексний підхід до впровадження креативного менеджменту, що є запорукою успіху в сучасних умовах конкурентного середовища. Функції креативного менеджменту визначають, які саме аспекти творчого підходу необхідно розвивати та підтримувати в організації. Проте для ефективного виконання цих функцій потрібне чітке дотримання певних принципів, які виступають базовими орієнтирами в управлінському процесі. Саме принципи креативного менеджменту забезпечують системний і цілеспрямований підхід до впровадження інновацій, сприяють розвитку творчого мислення та створенню умов для успішної реалізації ідей. У наступному розділі розглянуто основні принципи, які лежать в основі креативного менеджменту.

Таблиця 1.6

Принципи креативного менеджменту

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Узгодження цілей і методів креативного менеджменту із загальними цілями організації
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.
Інтуїтивність	Використання інтуїції при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності
Латеральність	Пошук рішень у різних напрямках для формування максимальної кількості нестандартних варіантів.
Комбінованість	Застосування різних методів для акумулювання креативних ідей та вироблення рішень
Результативність	Орієнтація на досягнення конкретних креативних рішень у процесі діяльності.

Принцип	Характеристика
Оптимальність	Мінімізація витрат часу на розробку та аналіз креативних ідей і рішень
Ефективність	Забезпечення позитивного ефекту від реалізації креативних ідей та рішень
Ініціативність	Залучення всіх працівників до процесу генерації та розробки креативних рішень, незалежно від їхньої посади
Стимулювання	Створення умов для зацікавлення працівників у творчому розвитку та генерації креативних ідей

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [5,7,21,41,63,75]

Принципи креативного менеджменту визначають основу для ефективного впровадження творчих підходів у процеси управління. Вони сприяють формуванню гнучкої, інноваційно орієнтованої організаційної культури, де кожен працівник залучений до генерації ідей та їх реалізації. Такі принципи, як цілеспрямованість, гнучкість і стимулювання, дозволяють створити умови для розвитку креативного мислення, а результати цього підходу позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

У креативному менеджменті важливо використовувати ефективні методи, які дозволяють стимулювати творчий потенціал працівників та знаходити інноваційні рішення для вирішення управлінських завдань. Існує широкий спектр методів, що базуються на різних підходах до генерації ідей та аналізу ситуацій.

Таблиця 1.7

Методи креативного менеджменту

Метод	Характеристика
Мозковий штурм	Групова техніка генерації ідей, де учасники вільно пропонують різноманітні рішення без критики, з метою створення максимальної кількості варіантів.
6 капелюхів де Боно	Техніка, розроблена Едвардом де Боно, яка передбачає розгляд проблеми з шести різних точок зору (логіка, емоції, негатив, оптимізм, креативність, управління) для всебічного аналізу та прийняття рішень.
Синектика	Метод творчого розв'язання проблем, що базується на аналогіях та асоціаціях, спрямований на стимулювання інноваційного мислення через поєднання різних, на перший погляд, непов'язаних елементів.

Продовження табл.1.7

Метод	Характеристика
Метод Дельфі	Процес отримання експертних оцінок шляхом анонімного опитування групи фахівців у кілька етапів, з метою досягнення консенсусу щодо складних питань або прогнозів.
Метод морфологічного аналізу	Систематичний підхід до вивчення всіх можливих рішень проблеми шляхом розбиття її на окремі компоненти та аналізу їхніх комбінацій, що дозволяє виявити нові, нестандартні рішення.
SCAMPER	Техніка стимулювання креативності через постановку серії запитань, що допомагають переосмислити проблему, виявити нові аспекти та знайти оригінальні рішення.
Метод випадкових асоціацій	Спосіб генерації нових ідей шляхом поєднання випадкових слів або образів з проблемою, що розглядається, для стимулювання нестандартного мислення та пошуку оригінальних рішень.
Метод сценаріїв	Підхід, що передбачає розробку різних можливих сценаріїв розвитку подій для аналізу потенційних наслідків та визначення оптимальних стратегій дій в умовах невизначеності.
Метод фокальних об'єктів	Техніка, що полягає у виборі випадкових об'єктів та їхньому поєднанні з основним об'єктом дослідження для створення нових ідей або продуктів через несподівані комбінації властивостей.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [41,56,67]

Як видно, кожен метод має свої особливості та сфери застосування. Наприклад, мозковий штурм є одним із найпопулярніших методів групової роботи, що дозволяє швидко генерувати велику кількість ідей. Метод шести капелюхів допомагає розглядати проблему з різних точок зору, сприяючи глибокому аналізу.

Методи, такі як синектика та метод випадкових асоціацій, стимулюють нестандартне мислення через аналогії та асоціації. Водночас метод морфологічного аналізу та метод контрольних запитань орієнтовані на систематичний підхід до пошуку рішень.

Використання цих методів сприяє ефективній роботі як окремих працівників, так і команд, дозволяючи їм адаптуватися до сучасних викликів та досягати стратегічних цілей. Вибір методу залежить від конкретної ситуації, типу завдання та ресурсів, доступних організації.

Оптимальним підходом до моніторингу креативності управлінців під час їх професійної підготовки є використання стандартизованих тестів-

опитувальників, які оцінюють найважливіші фактори креативності, що впливають на управлінську діяльність, і враховують специфіку їхньої професійної роботи. Проте наявні тести часто не враховують особливостей управлінської діяльності, що підкреслює необхідність розробки нових методик, адаптованих до специфіки роботи менеджерів. Важливо, щоб ці методи були професійними, компактними, неочевидними для випробовуваних, враховували індивідуальні характеристики та ключові аспекти креативності, які є критично важливими для ефективного управління.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід використання творчих підходів у менеджменті

У сучасному бізнес-середовищі креативність та інновації стали ключовими факторами успіху для компаній різних масштабів. Використання творчих підходів у менеджменті дозволяє організаціям адаптуватися до швидких змін ринку, задовольняти зростаючі потреби споживачів та підтримувати конкурентоспроможність. Досвід провідних зарубіжних брендів, а також українських компаній демонструє різноманітні стратегії та практики впровадження креативного менеджменту, що можуть служити цінними орієнтирами для інших підприємств.

У даному розділі доцільно розглянемо приклади застосування творчих підходів у менеджменті відомих міжнародних брендів та українських компаній. Проаналізуємо їхні стратегії, методи та результати, що дозволить виявити спільні риси та відмінності у використанні креативних рішень у різних бізнес-контекстах.

Зарубіжні компанії вже давно впроваджують творчі підходи у своїх бізнес-процесах, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції на глобальному ринку. Завдяки інноваційним стратегіям, таким як розробка унікальних продуктів, залучення співробітників до генерації ідей та використання

передових технологій, ці компанії не лише задовольняють потреби своїх клієнтів, але й формують нові ринкові тренди.

Розглянемо приклади успішного використання творчих підходів у менеджменті провідних зарубіжних брендів (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Зарубіжний досвід використання творчих підходів у менеджменті

Компанія	Творчий підхід	Результат
Apple	Орієнтація на дизайн та інновації в управлінських рішеннях, створення крос-функціональних команд для розробки продуктів.	Підвищення ефективності командної роботи, прискорення процесу ухвалення рішень, оптимізація внутрішньої комунікації.
Google	Політика «20% часу» для індивідуальних проєктів працівників.	Збільшення інноваційності рішень, залучення співробітників до стратегічного планування та створення нових продуктів.
Toyota	Система «кайдзен» – постійне вдосконалення через залучення всіх рівнів управління.	Оптимізація операційних процесів, підвищення якості прийнятих управлінських рішень, залучення працівників до стратегічних змін.
Netflix	Використання даних і алгоритмів для персоналізації управління контентом і планування релізів.	Підвищення точності прийняття рішень, оптимізація управління ресурсами, ефективне планування маркетингових кампаній.
LEGO	Співпраця з користувачами через платформу LEGO Ideas.	Розширення джерел ідей для управління продуктами, покращення стратегічного планування, залучення спільноти до процесу ухвалення рішень.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [8,12,44,45,62]

Представлені в таблиці приклади демонструють, як зарубіжні компанії ефективно інтегрують творчі підходи у свої управлінські процеси. Такі підходи значно впливають на стратегії, внутрішню комунікацію, планування та впровадження інновацій.

Наприклад, Apple досягла вдосконалення внутрішніх процесів завдяки крос-функціональним командам, що дозволило підвищити швидкість прийняття рішень та покращити комунікацію між підрозділами. Google за допомогою політики «20% часу» стимулює інноваційне мислення працівників,

що сприяє створенню нових продуктів та залученню працівників до стратегічного планування.

Toyota, використовуючи систему «кайдзен», забезпечила постійне вдосконалення процесів, що дозволило знизити витрати, підвищити ефективність і залучити працівників до оптимізації. Netflix застосовує алгоритми для персоналізації контенту, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та ухвалювати точні управлінські рішення. LEGO завдяки платформі LEGO Ideas активно залучає спільноту до процесу створення нових продуктів, що сприяє ефективному стратегічному плануванню.

Таким чином, творчі підходи в управлінні не лише стимулюють інновації, але й підвищують ефективність управлінських процесів, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Успішні українські компанії також активно використовують творчі підходи в управлінні, адаптуючи інноваційні методи до специфіки національного ринку. Завдяки цьому вони здатні ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища, вдосконалювати свої управлінські процеси та підвищувати конкурентоспроможність.

Розглянемо приклади вітчизняного досвіду впровадження творчих підходів у менеджменті, які демонструють їхній вплив на ефективність організації.

Таблиця 1.9

Вітчизняний досвід використання творчих підходів у менеджменті

Компанія	Творчий підхід	Результат
Rozetka	Інтеграція інноваційних ІТ-рішень для управління онлайн-платформою та логістикою.	Оптимізація процесів доставки та обслуговування клієнтів, покращення управління ланцюгом постачання, прискорення ухвалення рішень.
Нова Пошта	Використання автоматизованих систем управління логістикою та аналітики даних.	Підвищення точності управління вантажопотоками, скорочення часу на обробку замовлень, покращення координації між відділами.

Продовження табл.1.9

Компанія	Творчий підхід	Результат
Київстар	Запровадження інноваційних цифрових рішень для внутрішніх комунікацій і керування проектами.	Покращення координації проектних груп, ефективніше управління ресурсами та розвиток корпоративної культури інновацій.
Сільпо	Створення тематичних супермаркетів з унікальним дизайном та акцентом на клієнтський досвід.	Покращення управління персоналом і комунікацій з клієнтами, підвищення якості обслуговування через ефективні внутрішні процеси.
Intertop	Інтеграція омніканальної стратегії для управління продажами онлайн і офлайн.	Підвищення ефективності роботи відділів продажів, покращення обробки клієнтських даних і координації між каналами збуту.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [2,4,13,38]

Як видно з табл.1.9 українські компанії активно впроваджують творчі підходи для вдосконалення своїх управлінських процесів. Наприклад, Rozetka і Нова Пошта зосереджуються на автоматизації логістики та використанні сучасних ІТ-рішень, що дозволяє оптимізувати операційні процеси та покращити якість обслуговування клієнтів. Київстар застосовує інноваційні цифрові рішення, які полегшують координацію між відділами та сприяють розвитку корпоративної культури. Сільпо, завдяки унікальним тематичним супермаркетам, покращує управління персоналом та комунікації з клієнтами, а Intertop реалізує омніканальну стратегію, яка забезпечує синхронізацію онлайн та офлайн каналів продажу.

Ці приклади свідчать про те, що творчі підходи сприяють не лише покращенню окремих аспектів діяльності компаній, але й підвищенню загальної ефективності управління та конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження творчих підходів у зарубіжних і вітчизняних компаніях має спільні риси, але також відображає специфіку кожного бізнес-середовища. Для глибшого розуміння подібностей та відмінностей у застосуванні креативних стратегій у менеджменті доцільно розглянути їх у порівняльному форматі.

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду використання творчих підходів у менеджменті

Параметр	Зарубіжні компанії	Українські компанії
Фокус творчих підходів	Орієнтація на інноваційні продукти, цифрові технології, ефективність процесів.	Адаптація інновацій до специфіки локального ринку, оптимізація логістики та сервісів.
Залучення співробітників	Стимулювання креативності через свободу дій (Google), крос-функціональні команди (Apple).	Залучення персоналу до впровадження інновацій, автоматизація рутинних завдань (Нова Пошта).
Технологічний рівень	Використання передових технологій для аналізу даних і персоналізації (Netflix, Toyota).	Інтеграція сучасних ІТ-рішень для оптимізації управлінських процесів (Rozetka, Київстар).
Клієнтоорієнтованість	Формування нових стандартів обслуговування через аналіз поведінки користувачів (Netflix).	Створення унікального клієнтського досвіду через тематичні проекти (Сільпо, Intertop).
Інноваційні платформи	Співпраця з користувачами для генерації ідей (LEGO Ideas).	Використання внутрішніх інноваційних платформ для вдосконалення операцій (Київстар).
Основні результати	Глобальна лідерська позиція, підвищення інноваційності, збільшення ринкової частки.	Зміцнення позицій на локальному ринку, підвищення якості обслуговування, розширення аудиторії.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі табл.1.8 та 1.9.

Як показують результати дослідження, зарубіжні компанії більше орієнтовані на створення глобальних інноваційних стандартів, активно впроваджуючи передові технології та використовуючи креативні підходи для розвитку продуктів і процесів. Вони приділяють значну увагу персоналізації, стимулюють творчість працівників через свободу дій і залучають клієнтів до створення нових продуктів.

Вітчизняні компанії, навпаки, зосереджуються на адаптації інновацій до специфіки локального ринку. Вони активно використовують сучасні технології для оптимізації логістики, покращення сервісів і підвищення ефективності управлінських процесів. Особливу увагу приділяють створенню унікального клієнтського досвіду, що допомагає зміцнити позиції на національному ринку.

Обидва підходи свідчать про важливість творчості в управлінні, але акценти залежать від ринкових умов та стратегічних цілей компаній.

Висновки до розділу 1

Творчий підхід в управлінській діяльності є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи організації, сприяє генерації інноваційних рішень та адаптації до динамічного бізнес-середовища. Креативність у менеджменті базується на чітко визначених принципах, які забезпечують системність управлінських рішень, та методах, що стимулюють творчий потенціал працівників.

Досвід зарубіжних і вітчизняних компаній свідчить про успішне впровадження творчих підходів, які сприяють оптимізації управлінських процесів, покращенню комунікацій і підвищенню конкурентоспроможності. Зарубіжні компанії акцентують увагу на глобальних інноваціях, тоді як українські підприємства адаптують інноваційні підходи до локального ринку, орієнтуючись на специфіку національного бізнесу.

Успішне застосування творчих підходів у менеджменті дозволяє не лише вирішувати стратегічні завдання, але й створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу, формувати довгострокову стратегію організації та забезпечувати її стійкий розвиток. Це вимагає інтеграції сучасних технологій, креативних рішень та інноваційних практик, які забезпечують ефективне управління та конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Дослідження креативних технологій та підходів креативного менеджменту в компаніях

Творчий підхід в управлінні залишається ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій. Останні дослідження підкреслюють важливість інтеграції креативних технологій, таких як дизайн-мислення, agile-методології, гейміфікація, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), а також штучний інтелект, для підвищення інноваційного потенціалу підприємств.

Креативний менеджмент забезпечує адаптацію організацій до швидко змінюваного зовнішнього середовища, стимулюючи інноваційне мислення та сприяючи розробці нових продуктів і послуг. Основні підходи до формування системи креативного менеджменту включають стратегічний, технологічний, процесний, культурний та інклюзивний аспекти [7].

Впровадження креативного менеджменту на підприємствах сприяє розвитку творчого мислення, інновацій та створенню сприятливих умов для креативності та новаторства. Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та може призвести до розширення ринків збуту й збільшення прибутковості.

Одним із ключових результатів впровадження креативних технологій є зростання інноваційності. Компанії, які застосовують креативні підходи в управлінні, швидше створюють нові продукти та послуги, вдосконалюють існуючі процеси, що забезпечує їм конкурентні переваги на ринку. Постійний пошук нових ідей і їх реалізація стають джерелом додаткової вартості для організацій, сприяючи їхньому успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Креативні технології також підвищують гнучкість і адаптивність

організацій, що особливо важливо в умовах нестабільності. Вони дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в споживчих вподобаннях, регуляторних вимогах, технологічних трендах та конкурентному середовищі. Використовуючи креативні підходи, організації не лише пристосовуються до змін, але й створюють нові ринкові тренди, формуючи стратегічні переваги. Завдяки цьому вони розробляють гнучкі та інноваційні стратегії, що враховують як поточні умови, так і перспективи розвитку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. Зазначене вище підтверджує ряд проведених досліджень. Зокрема, дослідження Гарвардської бізнес-школи показало, що компанії, які активно застосовують дизайн-мислення, досягають вищого рівня задоволеності клієнтів і більшої рентабельності інвестицій. Це зумовлено їхньою здатністю краще враховувати потреби ринку та створювати інноваційні продукти і послуги [43].

Інші дослідження, зокрема від McKinsey & Company, показують, що організації, які впроваджують agile-методології, забезпечують на 30–50% швидший процес розробки продуктів. Гнучкі підходи до управління проєктами також сприяють значному зростанню продуктивності та ефективності роботи команд. Існує багато факторів, які визначають успішність компаній, зокрема їхнє ринкове становище та технологічне лідерство. Водночас креативність є фундаментом бізнес-інновацій, які, у свою чергу, виступають ключовим рушієм зростання та розвитку організацій.

Аналіз фінансових показників компаній, що впроваджують креативні підходи, демонструє значні переваги, які відображаються у зростанні доходів та підвищенні ефективності. На рис.2.1 представлено порівняльні результати компаній, які мають високий індекс креативності в розрізі квантилів.

Дані свідчать, що компанії, які знаходяться у верхньому квантілі за індексом креативності, демонструють значно кращі фінансові показники порівняно з тими, що мають нижчі бали. Зростання доходів у цих компаній досягає 67%, що більше ніж удвічі перевищує результати компаній з нижнього квантиля (32%).

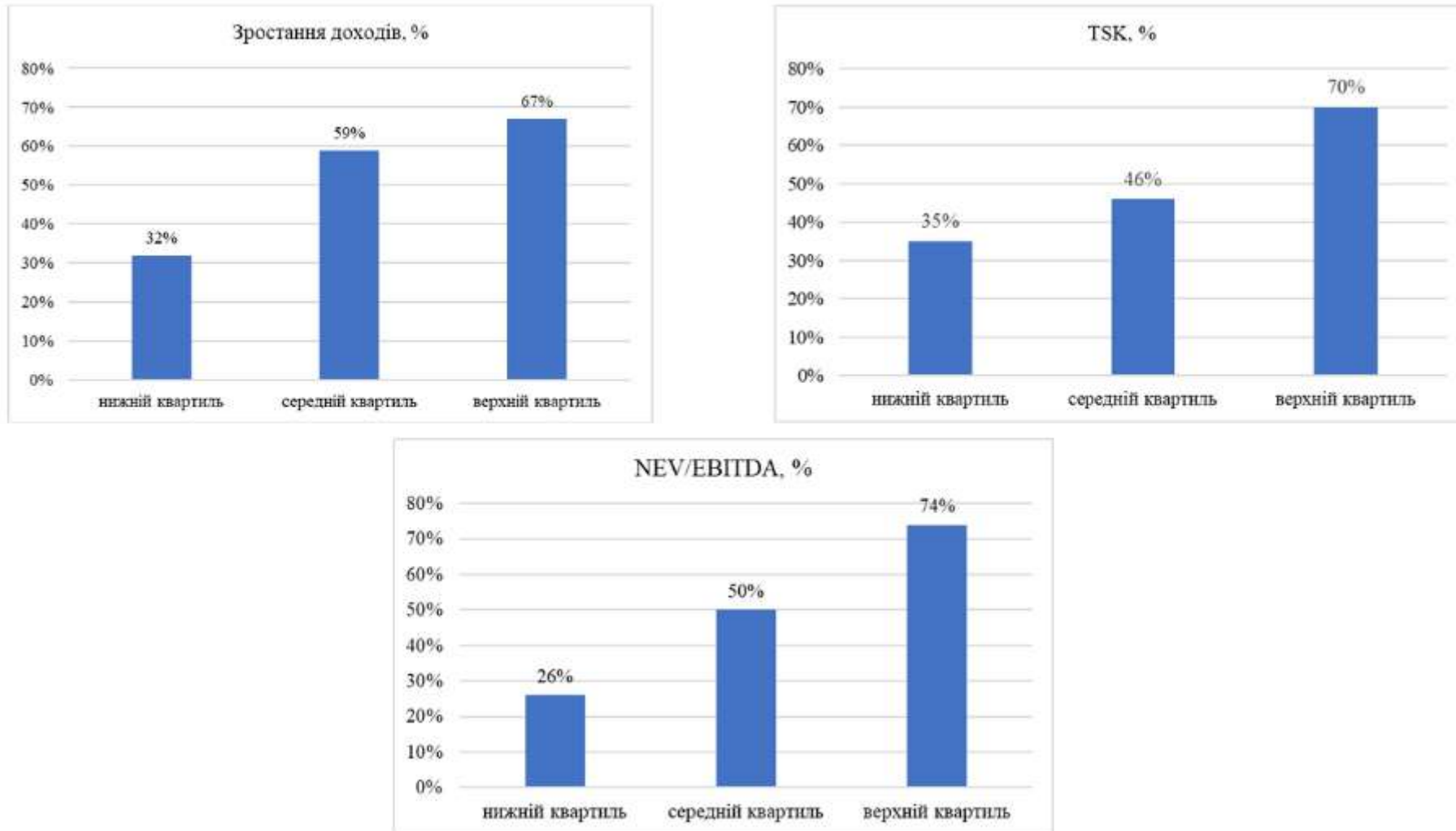


Рис.2.1. Фінансові результати компаній за індексом креативності за квартілями

Примітка. Джерело: [46]

* Квартилі - це статистичні показники, які ділять упорядкований набір даних на чотири рівні частини з приблизно однаковою кількістю спостережень у кожній частині.

Нижній квартиль (перший) охоплює 25% компаній із найнижчим індексом креативності.

Середній квартиль (другий і третій) містить компанії з індексом креативності у діапазоні 25 - 75%.

Верхній квартиль (четвертий) охоплює 25% компаній із найвищими показниками індексу креативності.

* TSR - загальна прибутковість для акціонерів.

* Чиста приведена вартість (NEV) / прогноз EBITDA.

* EBITDA - фінансовий показник, що відображає прибуток компанії до вирахування відсотків за кредитами, податків, амортизації основних засобів та нематеріальних активів.

Подібна тенденція спостерігається й у показниках загальної прибутковості для акціонерів (TSR): компанії верхнього квартиля досягають 70% у порівнянні з 35% у нижньому квартилі. Найбільш вражаючим є співвідношення NEV/EBITDA, де у верхньому квартилі показник становить 74%, що майже втричі більше, ніж у нижньому квартилі (26%).

Ці дані свідчать про те, що впровадження креативних рішень значно покращує фінансові результати, стимулюючи зростання доходів, прибутковість і ефективність управління ресурсами. Це підтверджує важливість використання креативних підходів у сучасному менеджменті.

Компанії, які входять до верхнього квартиля за індексом креативності, отримали на 16% вищі бали порівняно із середньою компанією, орієнтованою на споживачів, за ще одним ключовим показником – Індексом інноваційної ефективності McKinsey. Цей індекс базується на наборі показників, які, згідно з дослідженнями, пов'язані з результатами інновацій (рис.2.2).

Рис.2.2 демонструє, що компанії, які входять до верхнього квартиля за індексом креативності (Award Creativity Score, далі ACS), досягають значно вищих результатів за показником інноваційної ефективності. Їхній середній бал складає 20,2, що на 16% перевищує аналогічний показник для середніх компаній, орієнтованих на споживачів (17,4).

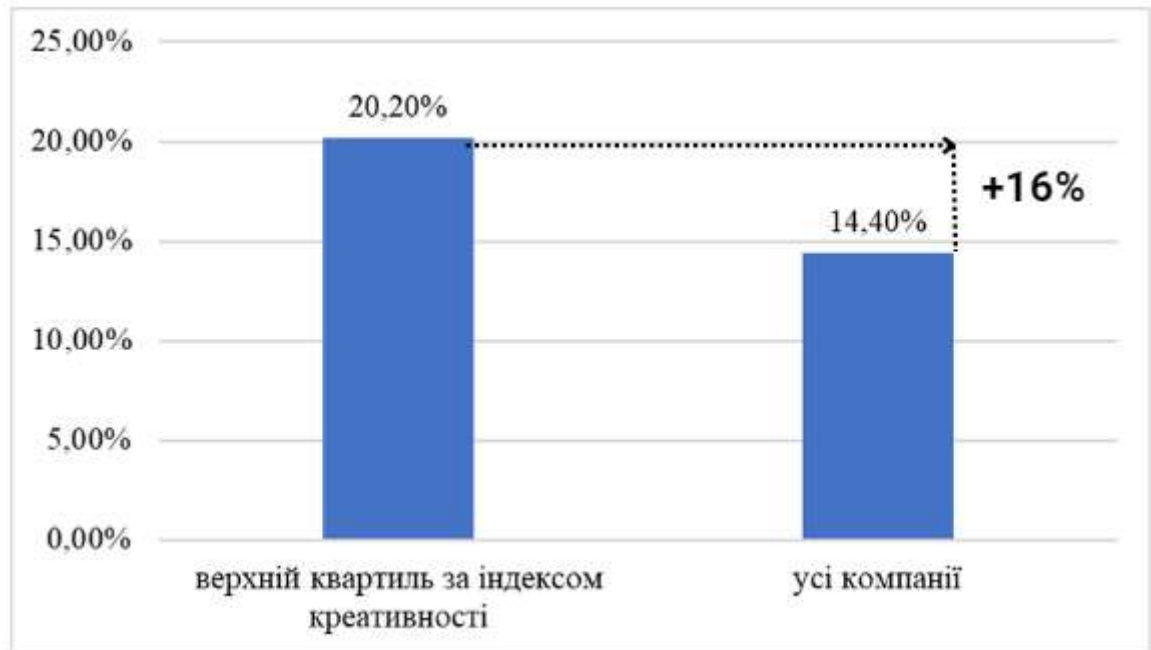


Рис.2.2. Середній показник інноваційної ефективності

Примітка. Джерело: [46]

Це підтверджує, що високий рівень креативності безпосередньо пов'язаний з інноваційною активністю компаній. Таким чином, інвестиції в креативні підходи сприяють створенню інноваційних рішень, які забезпечують конкурентні переваги на ринку.

Хоча креативність тісно пов'язана з вищими бізнес-показниками, керівники вищої ланки навряд чи можуть очікувати на кращі результати, просто закликаючи своїх підлеглих «бути більш креативними». Щоб визначити, що можуть зробити керівники, McKinsey&Company використали дані двох опитувань, щоб виявити відмінні практики компаній з найвищими показниками ACS.

Першим було опитування, спеціально розроблене для виявлення практик, пов'язаних з креативністю. Другим була інноваційна діагностика. Об'єднані дані показують, що компанії, які стабільно досягають високих результатів, вирізняються чотирма ключовими практиками. Це дає чіткі уроки для підприємств, які прагнуть перетворити креативність на зростання.

Практики впровадження креативності в компаніях

Практика	Зміст
Інтеграція креативності у щоденні практики	Креативність і інновації мають стати пріоритетами бізнесу, реалізованими у щоденних практиках. У топових компаніях керівники виступають прикладами для співробітників, демонструючи особисту відповідальність за впровадження інновацій. Більше половини компаній із верхнього квартиля ACS вважають себе лідерами індустрії. Вони активно обговорюють питання креативності на засіданнях ради директорів і інвестують у маркетинг як у стратегічний ресурс. Їхні маркетингові бюджети у відсотках від продажів у 2,5 рази перевищують бюджети інших компаній.
Сфокусованість на клієнті	Топові компанії докладають значних зусиль для розуміння клієнтів, використовуючи не лише стандартні методи, як-от опитування, але й передову аналітику, етнографічні дослідження та аналіз поведінки. Вони спостерігають за клієнтами в реальних умовах і визначають, які проблеми клієнти намагаються вирішити за допомогою їхніх продуктів. На основі отриманих даних компанії створюють унікальні рішення та диференційовані маркетингові кампанії.
Прискорення процесів	Швидкість є ключовою рисою сучасного бізнесу. Компанії з високими балами ACS швидше ухвалюють рішення (74% порівняно з 40% інших). Вони також заохочують ризиковані кроки та мають чітко визначені цілі, регулярно відслідковуючи їхнє досягнення. Це дозволяє швидко впроваджувати нові продукти та маркетингові кампанії.
Адаптація до змін	Лідери ACS здатні швидко адаптуватися після запуску нового продукту чи кампанії. Вони сприймають запуск як початковий етап, під час якого збирають зворотний зв'язок від ринку для подальшого вдосконалення. Майже дві третини співробітників цих компаній відзначають здатність організацій вчитися на ранніх ринкових сигналах, порівняно з менш ніж половиною інших компаній.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [43,46]

Представлені практики підкреслюють, що успішне впровадження креативності в управлінські процеси вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності компанії: від стратегічного управління до щоденних операційних рішень. Зокрема:

1. Інтеграція креативності у щоденні практики забезпечує, що інновації стають невід'ємною частиною культури організації. Особливо важливим є особистий приклад керівників, які не лише декларують цінність інновацій, але

й безпосередньо залучені до їх реалізації. Це сприяє формуванню довіри та залученості працівників до творчих процесів.

2. Сфокусованість на клієнті дозволяє компаніям не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати їхні майбутні очікування. Використання сучасних методів аналізу поведінки клієнтів допомагає створювати унікальні пропозиції, що забезпечують конкурентну перевагу.

3. Прискорення процесів (швидкість) є критичним фактором у динамічному ринковому середовищі. Компанії, які швидше приймають рішення та чітко визначають відповідальність за досягнення цілей, можуть оперативно реагувати на виклики і впроваджувати інновації.

4. Адаптація до змін свідчить про те, що інновації не завершуються на етапі запуску продукту чи кампанії. Здатність компанії вчитися на основі раннього зворотного зв'язку дозволяє їй швидко коригувати стратегію та вдосконалювати свою пропозицію, що вкрай важливо для збереження лідерських позицій.

Слід зазначити, що ці практики демонструють, що креативність і інновації не є одноразовими заходами, а постійним процесом, який потребує системного підходу, залучення всіх рівнів організації та стратегічного бачення.

Розглянуті практики демонструють важливість інтеграції креативності у всі аспекти управління, починаючи від стратегічного планування до адаптації в умовах змін. Успішне застосування цих підходів можливе лише за умови використання сучасних креативних технологій, які дозволяють ефективно реалізовувати інноваційні рішення.

У табл.2.2 представлені ключові креативні технології, що використовуються в управлінні, та їхні можливості застосування. Вони відіграють важливу роль у стимулюванні інноваційного мислення, підвищенні продуктивності та забезпеченні конкурентних переваг організації.

Таблиця демонструє широкий спектр сучасних креативних технологій, які знаходять застосування у різних аспектах управління. Їхня ефективність

залежить від специфіки діяльності організації, стратегічних цілей і готовності до впровадження інновацій.

Таблиця 2.2

Креативні технології у сучасному менеджменті

Назва креативної технології	Можливості застосування
Дизайн-мислення (Design Thinking)	Допомагає розробляти інноваційні рішення, орієнтуючись на потреби користувачів. Дозволяє командам генерувати ідеї, створювати прототипи та тестувати їх у короткі терміни, швидко адаптуючись до зворотного зв'язку. Сприяє креативності, гнучкості та швидкому ухваленню рішень.
Agile-методологія	Передбачає гнучкий підхід до управління проектами, орієнтований на ітеративну розробку продуктів або послуг з постійним зворотним зв'язком від клієнтів. Agile-фреймворки, такі як Scrum і Kanban, сприяють підвищенню швидкості та адаптивності процесів, покращенню командної роботи та забезпеченню прозорості у всіх етапах проекту.
Інструменти співпраці та віртуальні робочі простори: Microsoft Teams, Slack, Asana, Trello, Miro, Notion	Дозволяють покращити комунікацію, співпрацю та координацію між членами команди, особливо в умовах віддаленої роботи. Віртуальні дошки для брейнштормінгу, інструменти для спільної розробки документів і проектів полегшують генерацію нових ідей і їх реалізацію.
Штучний інтелект та аналітика великих даних (Big Data Analytics)	Допомагає виявляти приховані тенденції, патерни поведінки клієнтів, прогнози та інсайти, що можуть бути використані для прийняття креативних і стратегічних рішень. Це дає можливість створювати більш персоналізовані продукти, покращувати клієнтський досвід і оптимізувати бізнес-процеси.
Gamification (Гейміфікація)	Використання елементів ігрових механік (нагороди, бали, рейтинги, конкурси тощо) у неігрових процесах з метою підвищення мотивації співробітників, залучення клієнтів і стимулювання інноваційного мислення. Гейміфікація створює привабливу і мотивуючу атмосферу для вирішення складних завдань, покращує командну взаємодію та сприяє розвитку креативності.
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Використовуються для навчання та розвитку персоналу, створення віртуальних прототипів, демонстрацій продуктів, проведення віртуальних нарад і заходів. Дозволяють організаціям створювати імітації реальних ситуацій, що сприяє покращенню навичок співробітників, підвищенню їхньої адаптивності та залученості.
Інноваційні лабораторії (Innovation Labs)	Внутрішні або зовнішні платформи, які сприяють розвитку нових ідей та експериментів. Інноваційні лабораторії дозволяють співробітникам тестувати свої ідеї, працювати над новими продуктами чи послугами в умовах мінімального ризику. Лабораторії також створюють можливості для співпраці з партнерами, стартапами та науковими установами.
Цифровий близнюк (Digital Twin)	Віртуальна модель фізичного об'єкта, процесу чи системи, яка дозволяє організаціям проводити симуляції, аналізувати продуктивність та оптимізувати операційні процеси. Цифрові близнюки дозволяють компаніям експериментувати з різними сценаріями, не впливаючи на реальні активи, і таким чином стимулюють креативні підходи до управління та оптимізації ресурсів.
Краудсорсинг (Crowdsourcing)	Використання технологій для залучення зовнішніх ресурсів і фахівців з метою розробки нових продуктів, послуг або вирішення складних завдань. Краудсорсинг дозволяє отримати доступ до широкого кола ідей, досвіду та інноваційних рішень, залучити різноманітні погляди та покращити якість кінцевого результату.
Блокчейн	Застосовується для створення нових бізнес-моделей, розробки смарт-контрактів, покращення управління ланцюгами постачання та підвищення довіри серед партнерів.

Примітка. Джерело: [6]

1. Дизайн-мислення (Design Thinking) – це підхід, який дозволяє глибоко зрозуміти потреби клієнтів і створювати інноваційні рішення. Його основна перевага - орієнтація на швидке прототипування та адаптацію ідей на

основі зворотного зв'язку.

2. Agile-методології забезпечують гнучкість у проєктному управлінні. Вони сприяють швидшому впровадженню змін, підвищенню прозорості процесів і залученню команди до досягнення спільних цілей.

3. Інструменти співпраці та віртуальні робочі простори оптимізують комунікацію в команді, особливо в умовах віддаленої роботи. Це сприяє ефективній координації та спільній роботі над проєктами.

4. Штучний інтелект та аналітика великих даних дозволяють виявляти приховані тенденції та прогнози, що сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень і покращенню взаємодії з клієнтами.

5. Гейміфікація (Gamification) стимулює мотивацію співробітників і сприяє розвитку інноваційного мислення через елементи гри. Це підвищує залученість команди та сприяє кращому виконанню завдань.

6. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) знаходять застосування у навчанні, демонстрації продуктів і проведенні заходів. Вони підвищують адаптивність і залученість персоналу.

7. Інноваційні лабораторії (Innovation Labs) створюють середовище для експериментів та розробки нових ідей із мінімальними ризиками.

8. Цифровий двійник (Digital Twin) дозволяє моделювати й оптимізувати операційні процеси, що підвищує ефективність управління ресурсами.

9. Краудсорсинг (Crowdsourcing) сприяє залученню зовнішніх експертів до вирішення складних завдань, що забезпечує свіжий погляд і нові рішення.

10. Блокчейн підвищує прозорість операцій і безпеку даних, що є ключовими факторами в сучасному управлінні.

Представлені креативні технології є потужними інструментами для підвищення ефективності управління, стимулювання інновацій і адаптації до змін. Впровадження цих технологій дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах сучасного динамічного ринку.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція креативних технологій та підходів в управлінські процеси є необхідною умовою для забезпечення гнучкості та довгострокового успіху організацій в умовах нестабільності та швидких змін.

2.2. Аналіз креативного менеджменту та інноваційних стратегій Apple Inc.

Apple Inc. - одна з провідних технологічних компаній світу, яка спеціалізується на розробці, виробництві та продажу споживчої електроніки, програмного забезпечення та цифрових сервісів. Найвідомішими продуктами компанії є iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і Apple TV. Крім того, Apple надає послуги, такі як iCloud, Apple Music, App Store та інші, що сприяють формуванню екосистеми, яка об'єднує апаратне та програмне забезпечення.

Компанія була заснована в 1976 році Стівом Джобсом, Стівом Возняком і Рональдом Вейном у Каліфорнії, США. Спочатку Apple займалася розробкою персональних комп'ютерів, а перший успішний продукт, Apple II, заклав основу для подальшого розвитку компанії. У 1984 році Apple випустила Macintosh - один із перших комп'ютерів із графічним інтерфейсом. Згодом компанія зосередилася на інноваційних технологіях, таких як мобільні пристрої, що вивело її на світовий рівень [23].

На сьогодні Apple є однією з найдорожчих компаній у світі з капіталізацією, що перевищує 2 трильйони доларів. Вона відома своєю орієнтацією на дизайн, якість продукції та постійний розвиток. Завдяки унікальному підходу до інтеграції апаратного та програмного забезпечення, компанія встановила нові стандарти в індустрії.

Для кращого розуміння фінансового становища Apple Inc. та оцінки її ефективності за останні три роки проведено аналіз основних фінансових показників, зокрема загального обсягу чистих продажів, валового, операційного та чистого доходу.

Динаміка фінансових показників Apple Inc. за 2021–2023 роки, млрд.дол.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				22-21	22-23	22/21	22/23
Загальний обсяг чистих продажів	366	394	383	28	-11	107,7	97,2
Валовий дохід	153	171	169	18	-2	111,8	98,8
Операційний дохід	109	119	114	10	-5	109,2	95,8
Чистий дохід	9	100	97	91	-3	1111,1	97,0

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

Дані таблиці свідчать про стабільно високі фінансові результати Apple Inc. упродовж 2021–2023 років, хоча у 2023 році спостерігається незначне зниження. Так, загальний обсяг чистих продажів зріс на 7,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зменшився на 2,8%. Це свідчить про вплив макроекономічних факторів, таких як зниження попиту або труднощі у виробництві.

Валовий дохід у 2022 році зріс на 11,8%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Проте у 2023 році спостерігається незначне зниження (-1,2%).

Операційний дохід зріс на 9,2% у 2022 році, але в 2023 році зменшився на 4,2%. Це може бути пов'язано з підвищенням операційних витрат або скороченням прибутковості на окремих ринках.

Для повного розуміння діяльності Apple Inc. важливо проаналізувати структуру продажів компанії, яка складається з двох основних категорій: товари та послуги. На графіку нижче наведено відсоткове співвідношення цих категорій за останні три роки.

Основну частку доходу Apple Inc. стабільно забезпечують товари (78–81%), тоді як частка послуг поступово зростає і складає 19–22% у загальному обсязі продажів. Товари є ключовим сегментом доходів Apple, до якого належать такі продукти, як iPhone, Mac, iPad, носимі пристрої та аксесуари. Упродовж аналізованого періоду їхня частка поступово зменшувалася (81% у

2021 році до 78% у 2023 році), що може свідчити про насиченість ринку техніки або зростання конкуренції.

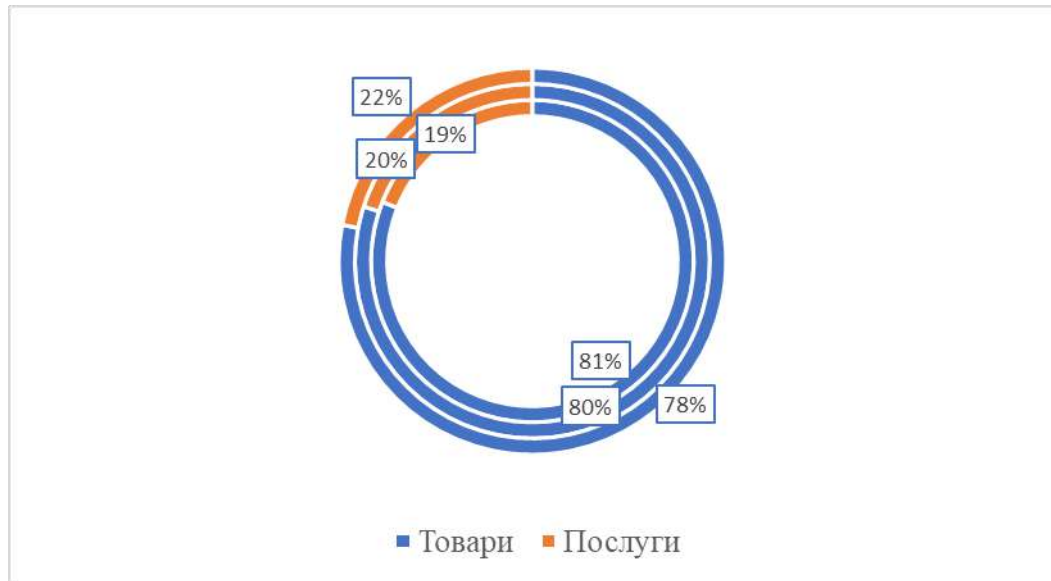


Рис.2.3. Структура продажів Apple Inc. У 2021-2023 роках, %

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

Послуги, навпаки, демонструють стабільне зростання. Збільшення частки з 19% до 22% свідчить про ефективну стратегію Apple з розширення екосистеми сервісів, таких як iCloud, Apple Music, App Store, які забезпечують додаткові джерела доходу та підвищують клієнтську лояльність. Загалом, така структура продажів вказує на стійкість бізнес-моделі Apple, що базується на поєднанні інноваційних продуктів і зростаючого сегмента послуг.

Розглянемо динаміку та структуру продажів компанії більш детально.

Таблиця 2.4

Динаміка продажів основних продуктів та послуг Apple Inc. за 2021–2023 роки, млрд.дол.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				22-21	22-23	22/21	22/23
iPhone	192	205	201	13	-4	106,8	98,0
Mac	35	40	29	5	-11	114,3	72,5
iPad	32	29	28	-3	-1	90,6	96,6
Носимі пристрої та аксесуари	38	41	40	3	-1	107,9	97,6
Послуги	68	78	85	10	7	114,7	109,0

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

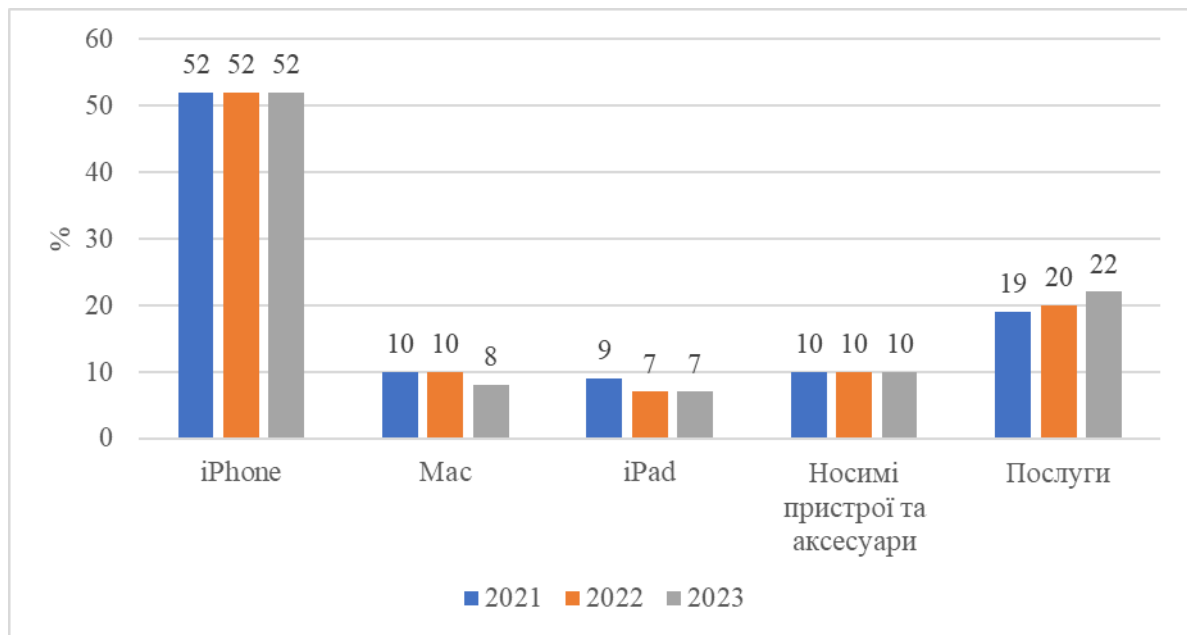


Рис.2.4. Структура продажів Apple Inc. за 2021–2023, %

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

Аналіз динаміки та структури продажів Apple Inc. за 2021–2023 роки свідчить про стабільність компанії на ринку з поступовими змінами в її бізнес-моделі. Основним джерелом доходу залишається iPhone, стабільно забезпечуючи 52% загальних продажів. У 2022 році продажі iPhone зросли на 6,8% порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році відбулося незначне зниження на 2%.

Сегмент Mac продемонстрував значне зростання на 14,3% у 2022 році, але в 2023 році продажі впали на 27,5%, що може бути пов'язано зі спадом попиту або зростаючою конкуренцією. Продажі iPad поступово знижуються: на 10% у 2022 році та на 3,4% у 2023 році, що вказує на необхідність перегляду стратегії для цього сегмента.

Носимі пристрої та аксесуари демонструють стабільність із незначними коливаннями: зростання на 7,9% у 2022 році та зниження на 2,4% у 2023 році. Особливу увагу заслуговує сегмент послуг, який стабільно зростає: на 14,7% у 2022 році та на 9% у 2023 році. Цей сегмент відіграє важливу роль у диверсифікації доходів і демонструє успішну стратегію компанії з розширення екосистеми сервісів, таких як iCloud, Apple Music і App Store.

Структура продажів свідчить, що iPhone залишається основним продуктом компанії, тоді як частка Mac і iPad поступово зменшується. Носимі пристрої та аксесуари зберігають стабільну частку на рівні 10%, тоді як послуги зросли з 19% у 2021 році до 22% у 2023 році, що вказує на посилення ролі сервісного бізнесу.

Таким чином, Apple продовжує утримувати лідерські позиції завдяки диверсифікованій бізнес-моделі, що базується на інноваційних продуктах і зростаючій екосистемі послуг. Зниження продажів Mac і iPad свідчить про необхідність пошуку нових підходів до їх просування, проте стабільність iPhone і зростання послуг забезпечують стійкість компанії до змін ринку.

Для розгляду діяльності Apple Inc. важливо проаналізувати географічну структуру продажів, яка дозволяє оцінити вплив регіональних ринків на загальну виручку компанії. Такий аналіз дає можливість визначити ключові регіони, що формують основний обсяг доходів, а також виявити перспективні ринки для подальшого розвитку. У цьому контексті розглянемо, як змінювалася частка доходів Apple Inc. у різних регіонах світу за останні роки та які фактори впливали на ці показники.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів продажу Apple Inc. за 2021–2023 роки в географічному розрізі, млрд.дол.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				22-21	22-23	22/21	22/23
Америка	153	170	163	17	-7	111,1	95,9
Європа	89	95	94	6	-1	106,7	98,9
Китай	68	74	73	6	-1	108,8	98,6
Японія	28	26	24	-2	-2	92,9	92,3
Решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону	26	29	30	3	1	111,5	103,4

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

Аналіз географічної структури продажів Apple Inc. за 2021–2023 роки свідчить про стабільність доходів компанії у всіх регіонах із незначними коливаннями. Основним ринком для Apple залишається Америка, на яку

припадає найбільший обсяг продажів. У 2022 році доходи в цьому регіоні зросли на 11,1% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році спостерігалось зниження на 4,1%. Незважаючи на це, Америка залишається ключовим ринком для компанії з показником у \$163 млрд у 2023 році.

Другим за важливістю ринком є Європа, де продажі зросли на 6,7% у 2022 році, але дещо знизилися у 2023 році на 1,1%. Обсяг продажів у Європі склав \$94 млрд, що свідчить про стабільний попит на продукцію компанії в цьому регіоні.

Китай демонструє схожу динаміку: у 2022 році продажі зросли на 8,8%, проте у 2023 році знизилися на 1,6%. Доходи з цього ринку склали \$73 млрд, що підтверджує його важливість для Apple, враховуючи високий попит на преміум-продукти серед китайських споживачів.

У Японії спостерігається зниження обсягів продажів протягом двох років поспіль: на 7,1% у 2022 році та на 7,7% у 2023 році. Це свідчить про певні труднощі компанії на цьому ринку, можливо, через економічну нестабільність або конкуренцію з боку місцевих виробників.

Натомість решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону демонструє позитивну динаміку: зростання на 11,5% у 2022 році та на 3,4% у 2023 році, що свідчить про перспективність цього ринку для Apple.

Загалом географічний аналіз показує, що найбільший внесок у доходи компанії забезпечують Америка та Європа, тоді як ринки Азії залишаються перспективними, хоча й демонструють певні коливання. Стратегічне значення ринку Китаю залишається незмінним, тоді як в Японії Apple, ймовірно, доведеться адаптувати свої стратегії для відновлення зростання.

Аналіз структури продажів Apple Inc. у географічному розрізі за 2021–2023 роки демонструє стабільність розподілу доходів між основними регіонами. Найбільшу частку впродовж трьох років займає Америка з показником 42%, що свідчить про важливість цього ринку для компанії. Значна частка доходів також припадає на Європу, яка у 2023 році збільшила свою частку з 24% до 25%, незважаючи на загальне уповільнення зростання

продажів.

Китай утримує стабільну частку у 19% упродовж аналізованого періоду, що підкреслює його стратегічне значення для Apple. Водночас Японія демонструє тенденцію до зниження: частка скоротилася з 8% у 2021 році до 6% у 2023 році, що може бути результатом економічних чи конкурентних викликів.

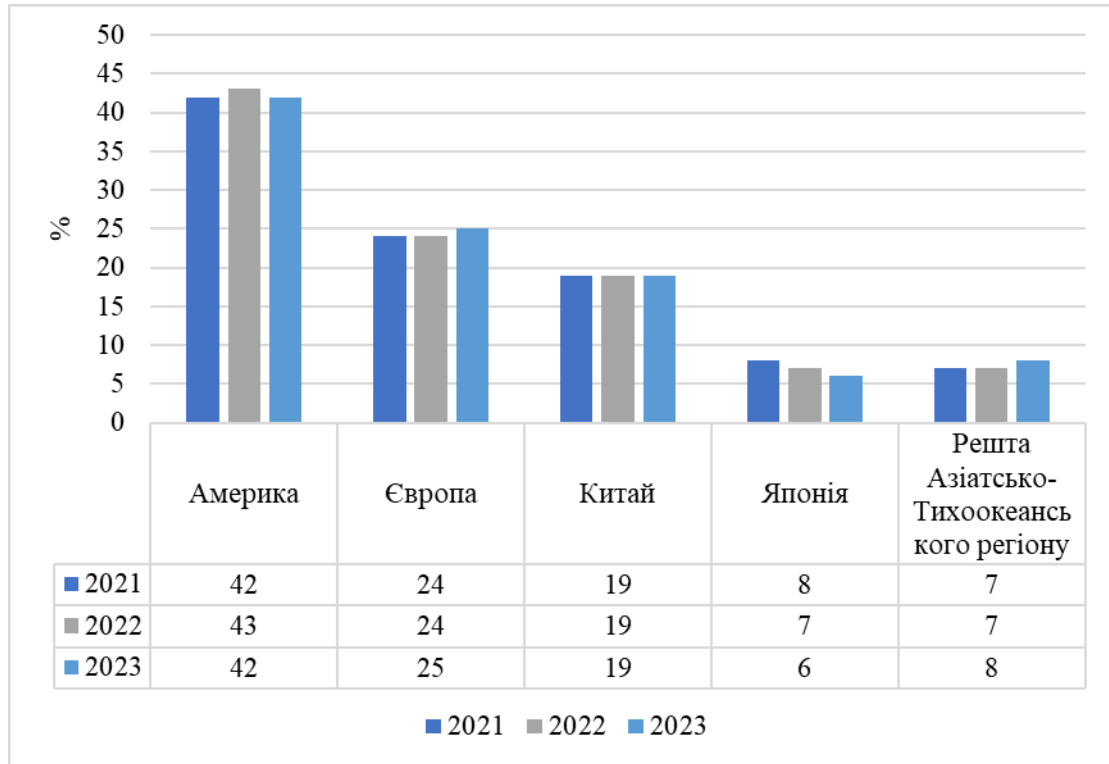


Рис.2.5. Структура продажів Apple Inc. в географічному розрізі за 2021–2023, %

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [57]

Решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону зберігає стабільну частку на рівні 7–8%, що свідчить про перспективність цього ринку.

Загалом географічний розподіл продажів Apple відзначається стабільністю, з незначними коливаннями в частках ринків. Основними драйверами зростання залишаються Америка, Європа та Китай, тоді як Японія потребує адаптації стратегій для відновлення позицій.

Apple Inc. є однією з найпопулярніших і найдорожчих компаній у світі, з ринковою вартістю понад трильйон доларів. Значна частина цього успіху пов'язана з ефективною організаційною структурою, яка створює основу для

продуктивної системи управління. Організаційна структура об'єднує ресурси та робочу силу, а її дизайн забезпечує можливості для зростання та розвитку. Apple Inc. створила структуру (додаток А), яка сприяє швидким інноваціям і технологічному прогресу [23]. Хоча компанія дотримується традиційної ієрархії, вона інтегрувала деякі елементи з інших типів організаційних структур. Завдяки цьому компанія розробила унікальний метод управління, який відрізняється від типових корпоративних структур, що застосовуються в інших організаціях. Apple відмовилася від типової високої ієрархії на користь неформальної корпоративної культури з плоскою адхократичною структурою. Цей підхід дозволяє компанії швидко реагувати на виклики, що виникають у динамічному середовищі технологій та інновацій.

З огляду на високу конкуренцію, Apple розробила структуру, яка відповідає її складній корпоративній культурі. Нинішня організаційна структура забезпечує баланс між інноваціями, ефективним управлінням та конкурентоспроможністю на ринку [26].

Нижче наведено особливості організаційної структури досліджуваної компанії.

Таблиця 2.6

Особливості організаційної структури Apple Inc.

Особливість	Зміст
«Спицьова» ієрархія	Раніше, за Стіва Джобса, усі стратегічні рішення потребували його затвердження. За керівництва Тіма Кука структура стала більш гнучкою, дозволяючи співпрацю між департаментами (наприклад, командами апаратного та програмного забезпечення). Старші віцепрезиденти отримали більше автономії в прийнятті рішень, хоча Тім Кук залишається в центрі ієрархії.
Продуктові дивізіони	Організаційна структура Apple включає продуктові дивізіони, де старші віцепрезиденти відповідають за конкретні продукти чи напрями, такі як апаратні технології (компоненти), апаратна інженерія (iPhone, iPad, Mac) та програмна інженерія (macOS, iOS). Такий підхід покращує управління розробкою продуктів для цільових клієнтів.
Слабка функціональна матриця	Структура заохочує співпрацю між департаментами для прискорення інновацій. Керівники проєктів контролюють проєкти, але їхня влада обмежена: вони мають звітувати перед вищим керівництвом, яке надає необхідні вказівки. Це сприяє взаємодії між командами різних продуктів або департаментів.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [55]

Apple Inc. відома своїм творчим підходом до управління, що сприяє інноваціям та успіху компанії. Основні аспекти цього підходу включають:

Таблиця 2.7

Основні елементи творчого підходу в управлінні Apple Inc.

Елемент	Зміст
Функціональна організаційна структура	Apple організована за функціональним принципом, де експерти керують експертами. Це означає, що рішення приймаються фахівцями з глибокими знаннями у своїй галузі, що забезпечує високу якість продуктів та послуг.
Зосередженість на простоті та якості	Стів Джобс, засновник Apple, наголошував на важливості простоти в дизайні та функціональності продуктів. Цей підхід відображається у всіх аспектах діяльності компанії, від розробки продуктів до маркетингу.
Інноваційна корпоративна культура	Apple заохочує співробітників до творчого мислення та пошуку нестандартних рішень. Це досягається через підтримку відкритого обговорення ідей та надання можливостей для професійного розвитку
Гнучкість та адаптивність	Компанія швидко реагує на зміни ринку та технологічні нововведення, що дозволяє їй залишатися лідером у галузі. Це досягається завдяки гнучкій організаційній структурі та здатності швидко приймати рішення.
Підтримка інноваційної діяльності	Apple активно інвестує в дослідження та розробки, створюючи умови для постійного вдосконалення продуктів та впровадження нових технологій.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [54,58,77]

Творчий підхід до управління, реалізований в Apple Inc., охоплює широкий спектр елементів, які забезпечують її лідерство на ринку та сприяють інноваційному розвитку. Принципи, на яких базується діяльність компанії, дозволяють їй не лише впроваджувати нові продукти, але й швидко адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Для кращого розуміння впливу творчого підходу на управління та стратегію компанії доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні та слабкі сторони Apple, а також виявити можливості та загрози, що впливають на її розвиток.

Apple Inc. має значні конкурентні переваги завдяки сильному бренду, високій якості продукції та інноваційній корпоративній культурі. Компанія постійно впроваджує нові технології, що дозволяє їй залишатися лідером на

ринку. Її екосистема продуктів і послуг, яка забезпечує безперебійне інтегрування різних пристроїв, зміцнює лояльність клієнтів і створює унікальний користувацький досвід.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз компанії Apple Inc.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків через розвиток нових категорій продуктів і послуг (наприклад, носимі пристрої та послуги). Інвестиції в інноваційні технології, такі як штучний інтелект та доповнена реальність. Розширення екосистеми сервісів, що підвищує лояльність клієнтів.	Жорстка конкуренція на ринку технологій. Швидка зміна технологічних трендів, що вимагає значних інвестицій у дослідження і розробки. Патентні спори та юридичні ризики. Ризики, пов'язані з кібербезпекою та витоками даних.
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сильний бренд та глобальна впізнаваність. Інноваційна корпоративна культура, яка стимулює творчість і розвиток. Швидкі процеси впровадження інновацій. Висока якість продукції та унікальний користувацький досвід.	Високі виробничі витрати, що можуть впливати на маржинальність. Залежність від ключових продуктів, таких як iPhone. Обмежений доступ до ринків через високу вартість продукції. Висока вразливість до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [66]

Основними викликами є високі виробничі витрати та залежність від ключових продуктів, таких як iPhone, що формує значну частку доходів. Висока ціна продукції може обмежувати доступ до нових ринків, особливо в регіонах з низькою купівельною спроможністю. Крім того, будь-які збої у виробничому ланцюгу можуть суттєво вплинути на прибутковість компанії.

Apple має широкі можливості для зростання за рахунок розширення ринків носимих пристроїв і послуг, а також впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект і доповнена реальність. Зростаючий попит на послуги в рамках екосистеми компанії, такі як iCloud і Apple Music, створює додаткові джерела доходу. Інвестування в нові ринки, зокрема країни Азії, може суттєво збільшити базу клієнтів.

Apple стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких компаній, як Samsung, Google та Huawei, що постійно впроваджують інновації. Швидкий

технологічний прогрес створює ризик втрати актуальності продуктів, якщо компанія не зможе вчасно адаптуватися до змін. Крім того, патентні спори та кібербезпека залишаються важливими питаннями, що можуть вплинути на репутацію та фінансову стабільність компанії.

Здійснений SWOT-аналіз дозволяє оцінити як сильні сторони Apple Inc., що сприяють її стабільному розвитку, так і загрози, які можуть стати викликом для збереження лідерських позицій на ринку. Проте, попри наявність потужної інноваційної бази, компанія регулярно стикається з певними труднощами, пов'язаними з впровадженням нових технологій і творчих підходів до управління. Тому важливо детально розглянути виклики інновацій у контексті креативного менеджменту Apple Inc., щоб зрозуміти, як компанія долає ці перешкоди та адаптується до динамічних умов сучасного ринку.

Таблиця 2.9

Виклики інновацій у контексті креативного менеджменту Apple Inc.

Виклики	Зміст
Висока залежність від швидких інновацій	Apple постійно стикається з необхідністю розробляти нові продукти для підтримки конкурентної переваги. Цей тиск вимагає ефективного управління творчими командами, які можуть швидко генерувати та впроваджувати ідеї.
Боротьба з конкуренцією в умовах ринкової динаміки	Конкуренція з боку таких гігантів, як Samsung, Google та Huawei, змушує Apple постійно впроваджувати інновації та покращувати свою продукцію. Це потребує не лише творчого підходу, але й значних ресурсів для досліджень і розробок.
Баланс між секретністю та відкритістю	Культура інновацій в Apple включає сувору секретність, що створює певні обмеження для співпраці між департаментами. У креативному менеджменті цей аспект є викликом, оскільки надмірна секретність може уповільнити процес впровадження інновацій.
Залучення і утримання талановитих співробітників	Для забезпечення безперервних інновацій Apple має зосереджуватися на формуванні креативної робочої атмосфери та розвитку талантів. Висока конкуренція на ринку праці ускладнює процес залучення найкращих фахівців.
Високий рівень очікувань споживачів	Споживачі очікують від Apple постійного випуску революційних продуктів. Це створює додатковий тиск на команди управлінців, що потребує ефективного управління креативними процесами.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [66]

Apple Inc. демонструє, як творчий підхід до управління сприяє інноваціям, зміцнює конкурентні переваги та забезпечує стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі. Проведений аналіз підтверджує, що ефективне використання інноваційних стратегій і адаптація до викликів дозволяють компанії зберігати лідерські позиції та формувати нові ринкові тренди.

2.3. Оцінка творчого підходу в управлінні компанії ТОВ «Нова Пошта» та його вплив на розвиток бізнесу

ТОВ «Нова Пошта» - одна з найбільших логістичних компаній України, що спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок та вантажів. Заснована у 2001 році, компанія швидко завоювала провідні позиції на українському ринку логістики завдяки орієнтації на клієнта, інноваційним рішенням та високим стандартам обслуговування.

Станом на 01.01.2024 р., «Нова Пошта» має понад 10000 відділень по всій Україні, активно розвиває міжнародні напрямки доставки та забезпечує співпрацю з більш ніж 200 країнами світу [23].

Основними видами діяльності компанії є:

- експрес-доставка документів, посилок та вантажів як у межах України, так і за кордон;
- логістичні рішення для бізнесу, включаючи складування, пакування та адресну доставку;
- розробка та впровадження цифрових сервісів для спрощення логістичних процесів, таких як мобільний додаток, онлайн-трекінг та безконтактна доставка.

ТОВ «Нова Пошта» стала не лише лідером у своїй галузі, а й прикладом інноваційного підходу до ведення бізнесу. Компанія постійно вдосконалює свої процеси, активно інвестує в автоматизацію логістичних центрів та розвиває електронні сервіси для підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки

впровадженню творчих підходів до управління, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання, розширює географію своєї діяльності та формує нові стандарти на ринку логістики.

Ефективне управління та стійкий розвиток будь-якої компанії неможливі без чітко сформованої місії та системи цінностей. Саме місія визначає стратегічний напрямок діяльності, а цінності формують корпоративну культуру, яка впливає на внутрішні та зовнішні процеси компанії. Для ТОВ «Нова Пошта» місія та цінності є ключовими елементами, що забезпечують її лідерство на ринку логістичних послуг та сприяють впровадженню інноваційних рішень.



Рис.2.6. Місія та цінності ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі інформації про компанії [23]

Одним із ключових показників є динаміка кількості поштових переказів, що дозволяє оцінити обсяг наданих послуг і рівень попиту на логістичні рішення компанії. З огляду на стратегічний розвиток та впровадження інновацій, розглянемо зміну кількості поштових переказів за період 2021–2023 років, що дає можливість відстежити результати діяльності компанії в умовах постійних ринкових змін.

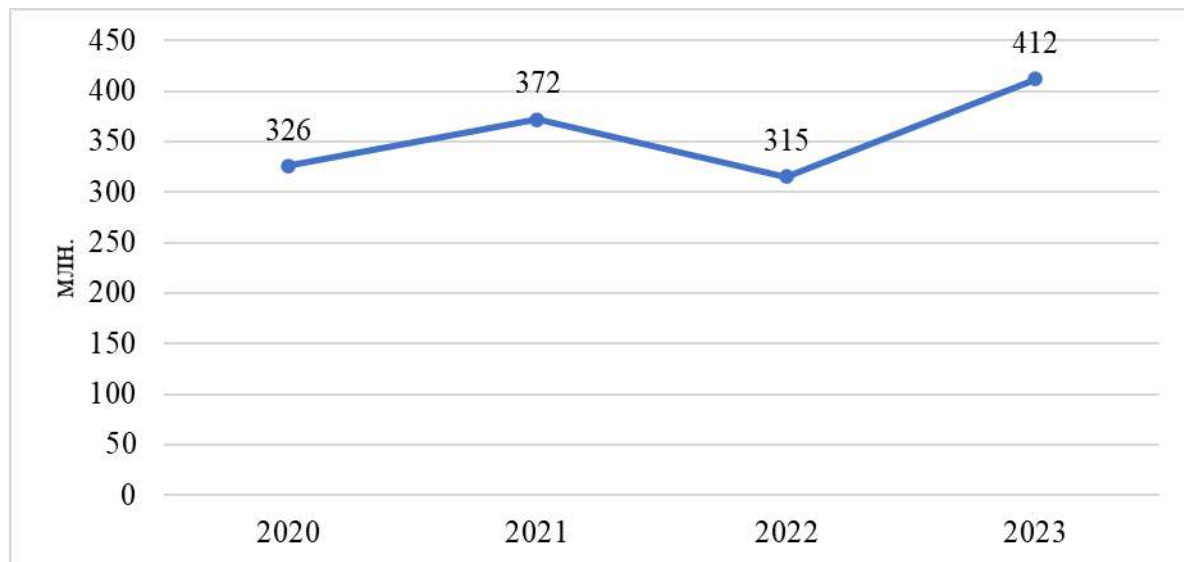


Рис.2.7. Динаміка кількості поштових відправлень ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2023 роках, млн.од.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [23,42]

Аналізуючи динаміку кількості поштових відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2020 - 2023 роки, можна відзначити загальну тенденцію до зростання. У 2020 році компанія виконала 326 млн відправлень, а вже у 2021 році кількість відправлень зросла до 372 млн, продемонструвавши приріст у 14%, що свідчить про ефективність управлінських рішень та зростання попиту на послуги компанії.

Однак у 2022 році спостерігалось зниження кількості відправлень до 315 млн, що зумовлено складною економічною та політичною ситуацією в країні, викликаною війною. Незважаючи на це, у 2023 році компанія змогла не лише відновити втрачені позиції, а й перевершити попередні показники, досягнувши 412 млн відправлень. Це демонструє адаптивність компанії до кризових умов і

впровадження інноваційних рішень у логістиці.

Таким чином, динаміка кількості поштових відправлень свідчить про здатність «Нової Пошти» ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільне зростання навіть у складних умовах.

Аналіз динаміки кількості поштових відправлень ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оцінити не лише операційну ефективність, а й загальну стійкість компанії до зовнішніх викликів. Зростання кількості відправлень у 2023 році свідчить про відновлення позицій на ринку та успішну реалізацію інноваційних управлінських рішень. Однак для повної картини необхідно врахувати і фінансові результати, зокрема динаміку чистого прибутку, яка є ключовим індикатором ефективності впровадження творчого підходу в управлінській діяльності.

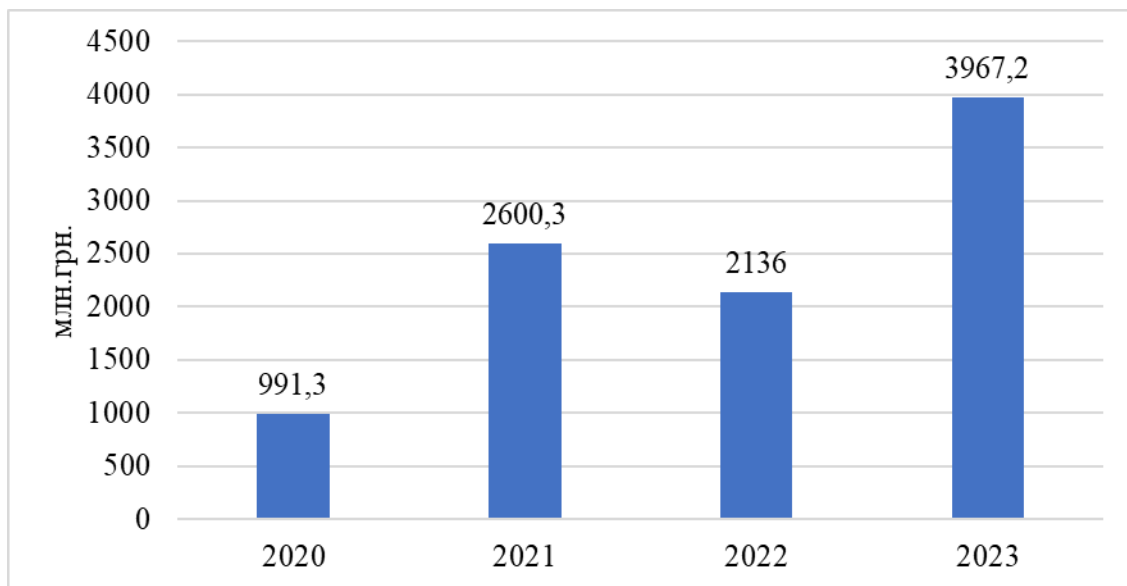


Рис.2.8. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 роки, млн.грн.

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності компанії

Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 роки демонструє значний позитивний тренд. У 2020 році чистий прибуток компанії становив 991,3 млн грн. Протягом наступних трьох років відбулося суттєве зростання цього показника, яке досягло свого піку у 2023 році, коли чистий

прибуток зріс до 3967,2 млн грн. Таким чином, за аналізований період зростання склало 2975,9 млн грн, або 300,2%.

Найбільший приріст спостерігався у 2021 році, коли чистий прибуток збільшився на 161% у порівнянні з 2020 роком і досяг 2600,3 млн грн. У 2022 році прибуток знизився до 2136 млн грн, що пояснюється впливом війни та загальним спадом економічної активності. Проте вже у 2023 році компанія не лише відновила свої позиції, але й перевищила попередні показники, що свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптивність до складних умов.

Зростання чистого прибутку вказує на високу конкурентоспроможність компанії та правильність обраних стратегій, які включають використання інноваційних технологій і творчих підходів до управління. Це також підтверджує її здатність не лише ефективно працювати, але й демонструвати стабільне фінансове зростання навіть в умовах економічної невизначеності.

Для повного аналізу ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» важливим є розгляд динаміки чисельності персоналу, адже саме людські ресурси є ключовим фактором у впровадженні інновацій та забезпеченні високого рівня послуг. На рис. 2.9 представлена динаміка чисельності працівників компанії за період 2020–2023 років.

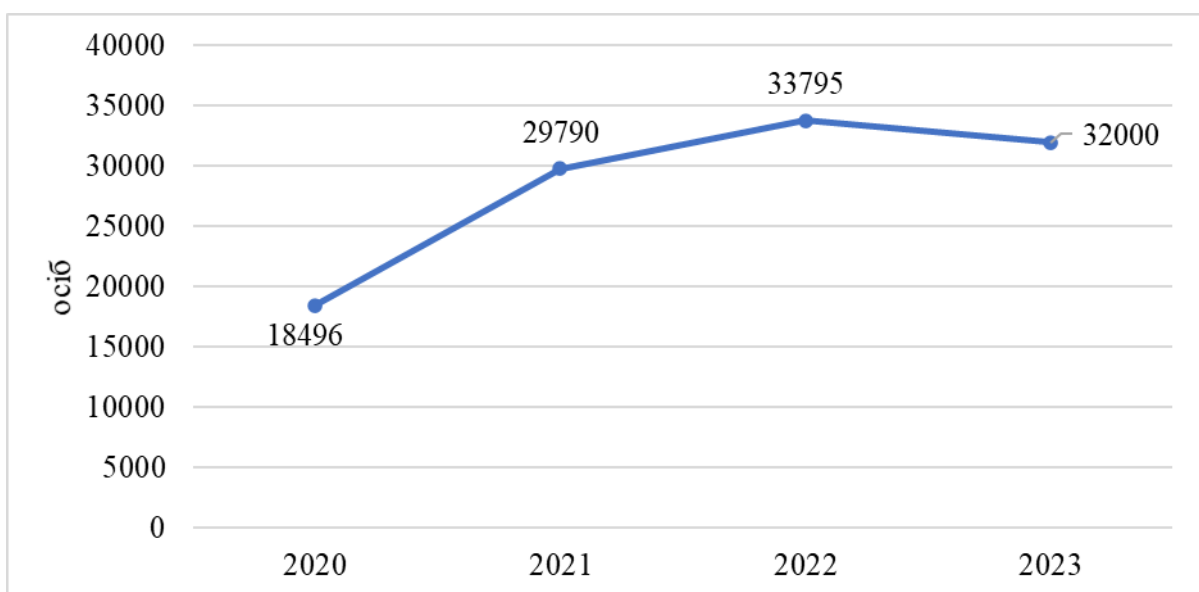


Рис.2.9. Динаміка персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 роки, осіб

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [34]

Як видно з рис.2.9., у 2020 році кількість персоналу становила 18496 осіб. У 2021 році спостерігалось суттєве зростання чисельності працівників до 29790 осіб, що вказує на активну експансію компанії та розширення її діяльності. У 2022 році чисельність працівників досягла свого піку -33795 осіб, що може бути пов'язано з адаптацією до зростаючого попиту на логістичні послуги в умовах війни.

Проте в 2023 році спостерігається деяке скорочення чисельності персоналу до 32000 осіб. Це може свідчити про оптимізацію процесів у компанії та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Загалом, зростання чисельності персоналу за аналізований період демонструє здатність компанії забезпечувати необхідний кадровий потенціал для реалізації стратегічних цілей і впровадження інновацій.

Для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» важливо проаналізувати показники ліквідності та фінансової стійкості компанії за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.10

**Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»
за 2021-2023 роки**

Показник	На 01.01.21	На 01.01.22	На 01.01.23	На 01.01.24	Відхилення			
					2021	2022	2023	2023- 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,16	0,14	0,13	-0,1	-0,02	-0,01	-0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	1,02	0,63	0,52	0,24	-0,39	-0,11	-0,26
Коефіцієнт фінансової автономії	0,30	0,33	0,41	0,41	0,03	0,08	0	0,11
Коефіцієнт фінансового лівереджу	2,34	2,00	1,42	1,43	-0,34	-0,58	0,01	-0,91
ВОК, млн.грн.	-2396,8	-3814,3	-5803,1	-9288	-1417,5	-1988,8	-3484,9	-6891,2

*ВОК – власний оборотний капітал

Примітка. Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності компанії

Аналізуючи коефіцієнт абсолютної ліквідності, слід зазначити, що його значення у 2021 році становило 0,26, а до 2023 року знизилося до 0,13. Це свідчить про зменшення здатності компанії негайно покривати свої короткострокові зобов'язання. Порівняно з нормативним значенням (0,2–0,5), показник знаходиться на нижчому рівні, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт поточної ліквідності також демонструє зниження: з 0,78 у 2021 році до 0,52 у 2023 році. Це значення значно нижче нормативного рівня (1,0–1,5), що свідчить про недостатню забезпеченість поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт фінансової автономії на початок 2021 року становив 0,3, а на кінець 2023 року зріс до 0,41. Хоча значення залишаються нижчими за оптимальний рівень (не менше 0,5), позитивна динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності компанії. Це може свідчити про зменшення залежності від позикових коштів і більш ефективне використання власних ресурсів. Однак для досягнення стабільності компанії варто спрямувати зусилля на подальше підвищення цього показника.

Коефіцієнт фінансового левериджу знизився з 2,34 у 2021 році до 1,43 у 2023 році. Це свідчить про зменшення фінансового ризику компанії, оскільки зменшується співвідношення позикового капіталу до власного.

Що стосується власного оборотного капіталу, то на протязі досліджуваного періоду показник був від'ємним. Крім того, спостерігається негативна тенденція – зменшення показника на 6891,2 млн. грн. Це свідчить про наявність дефіциту оборотного капіталу, що є негативним фактором для фінансової стійкості компанії.

Таким чином, за аналізований період показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» демонструють негативну динаміку, що може свідчити про необхідність покращення управління фінансовими ресурсами компанії для підтримання стабільності її діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» демонструє чітку ієрархічну побудову, що сприяє ефективному управлінню компанією та її численними

відділеннями. В основі структури лежить Рада директорів, яка є вищим органом управління і відповідає за стратегічний розвиток компанії. Нижче розташовані регіональні ради директорів (Полтавська та Київська), які забезпечують управління на регіональному рівні.

Основними функціональними елементами структури є регіональні директори, які координують роботу директорів філій, що, у свою чергу, відповідають за територіальних менеджерів і керівників відділень. Такий розподіл обов'язків дозволяє забезпечувати контроль за діяльністю відділень на всіх рівнях.

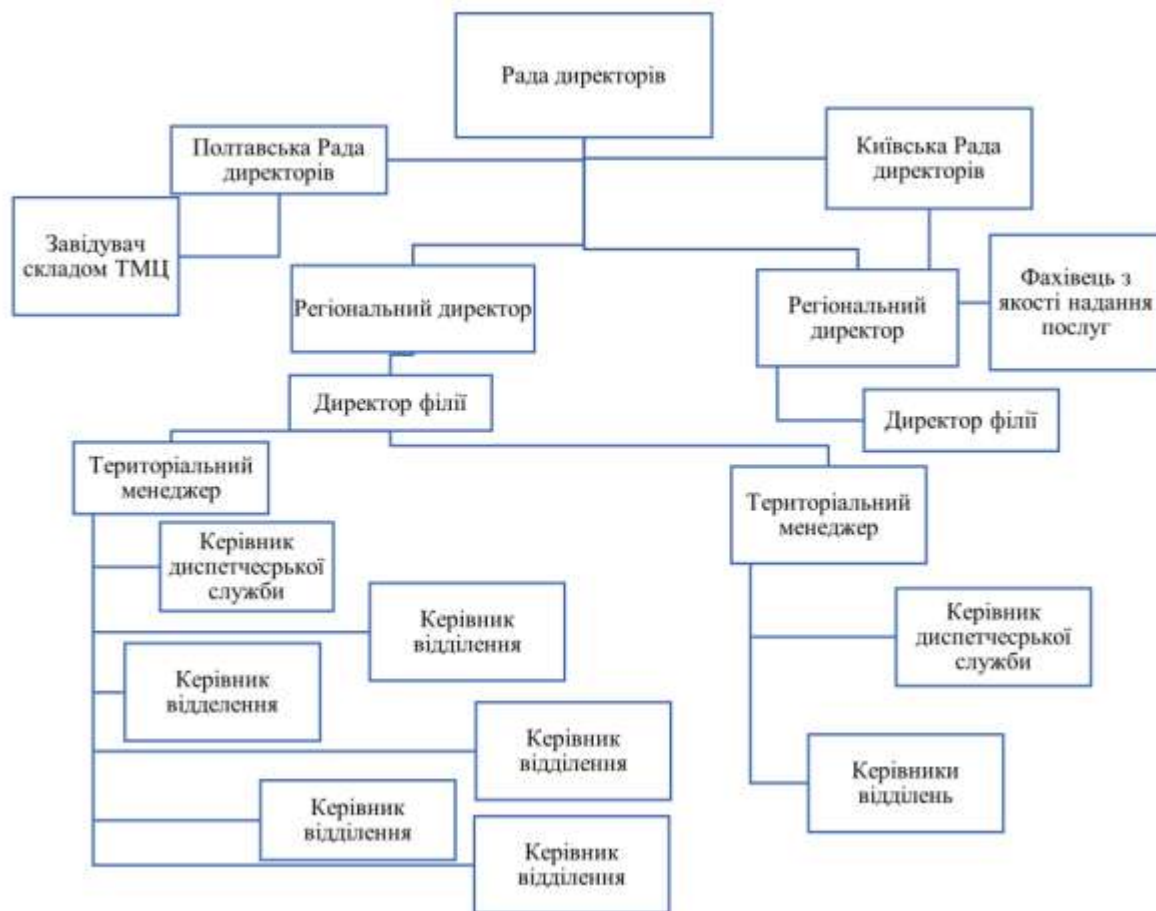


Рис.2.10. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі звіту з управління компанії

Ключовими функціональними елементами є регіональні директори, які підпорядковуються Раді директорів і координують роботу директорів філій.

Директори філій відповідають за територіальних менеджерів, які, у свою чергу, здійснюють контроль за діяльністю відділень та їх керівниками. Така багаторівнева структура дозволяє чітко розподілити відповідальність між усіма учасниками управлінського процесу, сприяючи підвищенню ефективності виконання завдань.

Організаційна структура «Нової Пошти» забезпечує високу функціональність завдяки регіональному поділу, що дозволяє швидко реагувати на локальні виклики. Крім того, її гнучкість проявляється у здатності оперативно адаптуватися до змін ринку та інноваційних викликів. Загалом структура компанії сприяє досягненню стратегічних цілей, зміцненню конкурентоспроможності та покращенню якості послуг.

Для оцінки ефективності управління та виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, доцільно провести SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта». Це дозволить визначити фактори впливу на конкурентоспроможність компанії та її здатність адаптуватися до викликів ринку.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Можливості	Загрози
Розширення на міжнародні ринки Зростання попиту на e-commerce послуги Впровадження екологічно чистих технологій Розвиток партнерств із міжнародними компаніями	Політична та економічна нестабільність Посилення регуляторних вимог Кіберзагрози та технологічні ризики Зростання вартості енергоносіїв
Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку логістично-поштових послуг в Україні Сучасні технології та автоматизація процесів Сервісно-орієнтована корпоративна культура Швидка доставка та надійність послуг Інноваційні рішення в управлінні	Залежність від внутрішнього ринку Високі витрати на інновації та модернізацію Високий рівень конкуренції в секторі Обмежена інфраструктура в деяких регіонах Чутливість до змін економічної ситуації

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі дослідження діяльності компанії на ринку та [23]

SWOT-аналіз вказує на значні переваги ТОВ «Нова Пошта», зокрема її лідерські позиції, інноваційні підходи та сервісну орієнтацію. Водночас компанія стикається з певними викликами, такими як залежність від внутрішнього ринку та конкуренція. Важливим напрямом для подальшого розвитку є розширення міжнародної присутності та впровадження екологічних і технологічних інновацій. Загрози у вигляді політичної нестабільності та регуляторних вимог вимагають активної адаптації та управління ризиками.

Компанія активно впроваджує інноваційні рішення для оптимізації логістичних процесів, покращення клієнтського досвіду та розширення спектра послуг. Важливим аспектом творчого підходу є інтеграція сучасних технологій, таких як автоматизація операцій, розвиток цифрових сервісів і впровадження інновацій у сфері клієнтоорієнтованого менеджменту.

Розглядаючи творчий підхід «Нової Пошти», важливо звернути увагу на ключові ініціативи, такі як автоматизовані сортувальні термінали, використання Big Data для прогнозування попиту, впровадження екологічно чистих технологій у логістиці та створення стартап-акселераторів для розвитку інноваційних рішень. Аналіз цих аспектів дозволить виявити, як творчий підхід впливає на зростання фінансових показників, покращення операційної ефективності та задоволення потреб клієнтів.

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує креативні підходи в управлінні, що сприяє її динамічному розвитку та зміцненню позицій на ринку логістичних послуг України.

Таблиця 2.12

Напрями креативного підходу в управлінні ТОВ «Нова Пошта»

Напрями	Зміст
Інноваційні технології та автоматизація процесів	Постійні інвестиції у впровадження новітніх технологій, зокрема електронних помічників, терміналів самообслуговування, «коробкоматів» та роботизованих систем збору замовлень для оптимізації роботи.
Розвиток корпоративної культури	У 2018 році призначено директора з корпоративної культури, що спрямовано на формування сервісно-орієнтованої корпоративної культури, яка відповідає міжнародним стандартам і за допомогою креативного підходу підвищує якість обслуговування клієнтів.

Напрями	Зміст
Підтримка креативних ініціатив та соціальна відповідальність	Активна підтримка креативних проєктів і соціальних ініціатив, наприклад, партнерство з Ukrainian Creative Stories для розвитку креативних комунікацій та соціальних проєктів.
Впровадження інноваційних рішень у логістиці	Тестування дронів і розробка безпілотних літальних апаратів для підвищення швидкості й ефективності доставки.
Розширення міжнародної присутності	У 2023 році створено Nova Post Europe для розвитку бізнесу в ЄС, що свідчить про плани з міжнародного розширення та адаптації до європейських ринків.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [18,19,20,24]

ТОВ «Нова Пошта» активно застосовує творчі та інноваційні методи в управлінні персоналом, що сприяє підвищенню мотивації, ефективності роботи та залученості співробітників. Серед ключових елементів такого підходу можна виділити наступні (табл.2.13):

Таблиця 2.13

Основні елементи творчого підходу в управлінні персоналом

ТОВ «Нова Пошта»

Елементи	Характеристика
Розвиток корпоративної культури	Компанія створила сервісно-орієнтовану корпоративну культуру, яка базується на цінностях відкритості, взаємодії та підтримки. Це сприяє створенню дружньої атмосфери, де співробітники відчувають свою значущість і цінність. У 2018 році був призначений директор з корпоративної культури, що підкреслює важливість цього напрямку.
Навчання та професійний розвиток	«Нова Пошта» регулярно організовує тренінги, майстер-класи та навчальні програми для співробітників. Основний акцент робиться на розвиток soft skills, таких як ефективна комунікація, управління змінами, вирішення конфліктів, а також на технічну підготовку.
Впровадження програм лояльності та мотивації	Компанія пропонує систему заохочень, яка включає як матеріальні бонуси, так і нематеріальні стимули, наприклад, участь у внутрішніх креативних конкурсах, відзначення досягнень працівників, розвиток персональних ініціатив.
Інноваційні підходи до організації робочого процесу	ТОВ «Нова Пошта» запровадила елементи гейміфікації в управлінні персоналом. Це дозволяє створювати конкурентне середовище, мотивувати співробітників на досягнення кращих результатів.

Елементи	Характеристика
Гнучкі умови праці	Компанія пропонує можливість дистанційної роботи для певних категорій працівників, що особливо актуально в умовах цифровізації. Це дозволяє забезпечити баланс між роботою та особистим життям, що сприяє зростанню задоволеності працівників.
Соціальна відповідальність і залученість	Співробітники компанії активно залучаються до соціальних проєктів, таких як екологічні ініціативи, благодійні акції та підтримка громад. Це сприяє формуванню почуття гордості за компанію та підвищенню корпоративного духу.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [3,24,28,36]

Застосування творчих підходів в управлінні персоналом дозволяє ТОВ «Нова Пошта» залишатися одним із провідних роботодавців в Україні, що забезпечує високий рівень залученості працівників, їхньої продуктивності та лояльності до компанії. Інноваційні програми мотивують персонал до постійного розвитку, сприяючи стабільному зростанню бізнесу та конкурентоспроможності на ринку.

Завдяки впровадженню креативних підходів в управлінні, ТОВ «Нова Пошта» не лише покращує якість своїх послуг, але й активно розвиває корпоративну культуру, підтримує соціальні ініціативи та розширює свою присутність на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження креативного менеджменту в компаніях Apple Inc. та ТОВ «Нова Пошта» підтвердило важливість творчого підходу в управлінні для досягнення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У розділі проаналізовано основні креативні технології, такі як дизайн-мислення, гейміфікація, agile-методології та цифрові інструменти, які широко застосовуються в управлінських процесах. Встановлено, що використання цих технологій дозволяє підвищити інноваційний потенціал компаній, адаптуватися до швидких змін на ринку та формувати нові бізнес-моделі.

Компанія Apple Inc. демонструє високу ефективність завдяки інтеграції креативних підходів. За період 2021 - 2023 років чистий дохід Apple Inc. зріс на 94 млрд.дол., що підтверджує високу ефективність інноваційних стратегій. Впровадження продуктово-орієнтованої структури управління та застосування дизайн-мислення дозволили компанії оптимізувати внутрішні процеси та створити нові високотехнологічні продукти, які значно вплинули на прибутковість. Стратегічний акцент на простоті, інноваціях та командній роботі дозволив Apple Inc. досягти стабільного зростання доходів і прибутковості. Підтримка інноваційних ініціатив сприяла розвитку нових продуктів, що забезпечило лідерські позиції на ринку технологій.

ТОВ «Нова Пошта» впроваджує інноваційні рішення у логістиці, автоматизує процеси та активно підтримує соціальні ініціативи. У 2020 році чистий прибуток компанії становив 991,3 млн грн, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 3967,2 млн грн, що свідчить про збільшення на 300,2%. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,78 у 2021 році до 0,52 у 2023 році, що значно нижче нормативного рівня. Це вказує на недостатнє забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами.

Фінансовий стан обох компаній демонструє, що інвестиції в креативні підходи сприяють покращенню показників прибутковості та стабільності. Аналіз структури продажів і динаміки фінансових коефіцієнтів підтверджує, що творчий підхід забезпечує стратегічні переваги та стійкість до змін на ринку.

Обидві компанії демонструють здатність не лише адаптуватися до змін ринку, але й формувати нові тенденції завдяки інноваціям та творчому підходу в управлінні. Ці напрями забезпечують їхню конкурентоспроможність і відкривають нові можливості для подальшого розвитку.

Креативний менеджмент є ключовим фактором успіху, що забезпечує гнучкість, адаптивність і ефективність управління. Використання інноваційних підходів сприяє досягненню стратегічних цілей, зростанню доходів і формуванню позитивного іміджу компаній як на національному, так і на міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Творчий підхід до управління в умовах цифрової трансформації: виклики та можливості

Цифрова трансформація змінює всі аспекти управління, вимагаючи нових стратегій, інструментів і моделей мислення. Менеджери традиційно фокусувалися на структурованих методах управління, однак у сучасному динамічному середовищі це вже не є достатнім. Зростаючі обсяги даних, потреба в швидкому прийнятті рішень і висока конкуренція вимагають нових підходів. Творчий підхід до управління, заснований на інноваціях і гнучкості, стає критично важливим інструментом для адаптації до змін.

Згідно з результатами дослідження [47], 35% компаній відзначають недостатню підготовку персоналу до цифрових трансформацій, що уповільнює зміни. Водночас творчий підхід дозволяє не тільки вирішувати поточні проблеми, але й передбачати майбутні виклики, створюючи конкурентні переваги.

Сучасна література демонструє зростаючий інтерес до творчого підходу в управлінні. Дослідження Deloitte [47] акцентують увагу на недостатній підготовці персоналу до цифрових трансформацій, що уповільнює адаптацію компаній. Робота Loi A. Nguyen [65] підкреслює важливість соціально-культурних і політичних факторів у впровадженні управлінських інновацій. Edin Smailhodžić і Denis Berberović [73] наголошують на ролі цифрової творчості у формуванні конкурентоспроможності організацій. Практичні кейси, такі як впровадження інноваційних підходів у Tesla [30] та Amazon [59], демонструють значущість міждисциплінарності та клієнтоорієнтованості у цифрову еру. Незважаючи на велику кількість досліджень, залишається потреба в розробці інтегрованих стратегій творчого управління, які враховують

багатовимірність цифрових викликів. Управління в умовах цифрової трансформації виходить за рамки стандартних моделей. Сучасний менеджер має володіти не лише технічними знаннями, але й творчим підходом до вирішення проблем, який допомагає інтегрувати нові технології, передбачати ризики та розробляти інноваційні стратегії. Творчість у менеджменті стає важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності. Швидкі технологічні зміни змушують організації змінювати не лише інструменти роботи, але й принципи управління. Зростання ролі штучного інтелекту, автоматизації та великих даних формує нові вимоги до управлінців, які повинні бути не просто виконавцями, а лідерами інновацій. Головною задачею сучасного менеджера стає здатність інтегрувати технології у бізнес-процеси так, щоб вони підтримували як операційну ефективність, так і стратегічні ініціативи компанії. Водночас цифрові трансформації потребують більш гнучкого та адаптивного підходу до прийняття рішень, який базується на творчості, аналізі та здатності до швидких змін.

В умовах цифрової трансформації компанії стикаються з численними викликами, серед яких (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Виклики цифрової трансформації для сучасного управління

Виклики	Характеристика
Швидкість змін	Розвиток цифрових технологій вимагає швидкого прийняття рішень. Наприклад, за даними McKinsey, 30% цифрових ініціатив не досягають успіху через нестачу адаптивності.
Нестача кваліфікованих кадрів	Традиційні освітні моделі не встигають за темпами цифровізації.
Ризики безпеки	Зростання використання хмарних сервісів, BigData, IoT підвищує ризики кіберзагроз.
Складність адаптації корпоративної культури та організаційних моделей	Цифрова трансформація вимагає докорінних змін у корпоративній культурі та підходах до управління, що створює значні виклики для традиційних підприємств.
Зміна моделей споживання та нові очікування клієнтів	Цифровий споживач формує попит на нові форми взаємодії та швидкість обслуговування, що вимагає трансформації бізнес-процесів.
Труднощі з переходом на нові бізнес-моделі	Трансформація традиційних процесів на екосистемні та цифрові бізнес-моделі вимагає стратегічного планування та адаптації.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [25,51,60]

Враховуючи зазначені виклики, організації потребують нового підходу до управління, орієнтованого на творчість та інновації. Творчий підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й використовувати їх як можливість для розвитку. Саме творчість у менеджменті забезпечує здатність до стратегічного прогнозування, впровадження інновацій та ефективного використання цифрових технологій.

Наступна таблиця демонструє ключові елементи творчого управління, які допомагають організаціям долати виклики цифрової трансформації, використовуючи їх як платформу для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3.2

Ключові елементи креативного управління в умовах цифрової трансформації

Елемент	Зміст	Приклади впровадження
Контекст творчості	Розуміння середовища, в якому створюються та впроваджуються інновації. Врахування культурних, соціальних та економічних факторів.	Аналіз поведінки споживачів для створення персоналізованих продуктів чи послуг.
Інтегрована стратегія	Поєднання різних аспектів управління: технологій, людей, процесів і ресурсів для досягнення стратегічних цілей.	Використання платформ цифрового співробітництва для оптимізації роботи команд.
Інклюзивний підхід	Врахування різних точок зору та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.	Проведення дизайн-сесій із співробітниками, клієнтами та партнерами.
Гнучкість і адаптивність	Постійне оновлення стратегій та процесів відповідно до змін у технологіях і ринку.	Agile-управління проектами для швидкої адаптації до нових умов.
Інноваційні практики	Використання сучасних технологій та підходів для створення нових продуктів, послуг і процесів.	Впровадження штучного інтелекту для автоматизації аналізу великих даних.
Моніторинг і оцінка ефективності	Постійне вимірювання результатів впроваджених інновацій та аналіз їхнього впливу на організацію.	Використання KPI для оцінки ефективності інноваційних проектів.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [72]

Дана таблиця відображає системний підхід до творчого управління, який враховує багатовимірність викликів цифрової трансформації. Кожен елемент підкреслює, як творчість і стратегічне мислення можуть бути інтегровані в управлінські практики для створення стійких конкурентних переваг.

Враховуючи виклики цифрової трансформації, ключовою стає інтеграція творчих підходів, що дозволяють не тільки адаптуватися до змін, але й використовувати їх як джерело конкурентних переваг. Для досягнення цієї мети цифрова творчість пропонує структурований процес, який допомагає організаціям генерувати нові ідеї та знаходити ефективні рішення. У таблиці 3 представлено основні етапи цього процесу.

Таблиця 3.3

Фази цифрової творчості в управлінні

Фаза	Опис	Приклад
Розпізнавання проблеми	Ідентифікація проблеми як можливості для інновації.	Пошук способів зниження витрат компанії
Занурення	Збір даних і аналіз проблеми з різних перспектив.	Вивчення ринкових трендів
Інкубація	Відсторонення для стимулювання підсвідомих рішень.	Відпочинок або заняття хобі
Осяяння	Раптовий момент, що приносить необхідне рішення.	Ідея віртуальних магазинів Tesco
Перевірка і застосування	Тестування ідей, впровадження з урахуванням змін.	Адаптація концепції Uber до нових ринків

Примітка. Джерело: складено автором на основі [73]

Цифрова творчість, як структурований процес, забезпечує організаціям можливість не лише адаптуватися до викликів цифрової трансформації, але й використовувати їх як платформу для інновацій. Однак, для успішної реалізації інноваційного потенціалу необхідно враховувати не лише технологічні аспекти, а й соціокультурні фактори, які визначають динаміку змін. Важливу роль у цьому відіграють управлінські інновації, які допомагають інтегрувати творчість у стратегічне управління та забезпечити стійкість організацій до змін.

Управлінські інновації, як соціально сконструйовані процеси, охоплюють багаторівневі механізми, що впливають на їх впровадження та успішність. Від розробки нових ідей до їхнього впровадження в практику - кожен етап визначається соціальними, культурними та політичними чинниками. Щоб краще зрозуміти динаміку цього процесу, в таблиці 4 систематизовано три основних підходи до управлінських інновацій, які висвітлюють різні аспекти їх реалізації.

Основні підходи до управлінських інновацій у контексті творчого управління

Підхід	Ключові характеристики	Приклади застосування	+Переваги / - Обмеження
Результативний підхід	Розглядає інновацію як результат, що змінює структури чи процеси в організації	Balanced Scorecard, Lean Management	+ Дозволяє вимірювати вплив. - Ігнорує процес впровадження
Процесний підхід	Зосереджений на етапах створення, адаптації та інтеграції інновацій у діяльність організації	Впровадження стратегічного планування, Total Quality Management	+ Деталізує етапи впровадження. - Схильний до лінійності, не враховує динаміку змін
Критичний підхід	Розглядає інновацію як соціально сконструйований процес, що залежить від культури, політики й влади в організації	Аналіз корпоративної культури, дискурсивні практики, інклюзивні інновації	+ Враховує гнучкість і множинність точок зору. - Може бути складним для інтеграції в практичне управління

Примітка. Джерело: складено автором на основі [65]

Кожен із зазначених підходів надає унікальний погляд на творчі підходи до управління та їхній вплив на організаційні зміни. Результативний підхід акцентує увагу на кінцевому результаті інновації, процесний описує шляхи її реалізації, а критичний досліджує соціокультурні чинники впровадження. Ці підходи допомагають зрозуміти багатовимірність інноваційних процесів та підкреслюють значення творчості й адаптивності у сучасному менеджменті.

Цифрова трансформація створює складне, динамічне середовище, в якому організаціям необхідно адаптуватися до змінних умов. Стандартні підходи до управління виявляються недостатньо гнучкими для вирішення сучасних проблем. Творчий підхід до управління виступає ключовим елементом, що дозволяє не лише реагувати на виклики, а й використовувати їх як можливості для інноваційного розвитку.

Сучасне управління передбачає впровадження стратегій, які підтримують творче мислення на всіх рівнях організації. Це включає розвиток інноваційного мислення, формування клієнтоорієнтованих підходів та підвищення

ефективності завдяки аналітичним інструментам. Унікальність творчого підходу полягає в його здатності поєднувати інновації, креативність та технології, формуючи стратегії, які дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними у цифрову еру.

У таблиці 3.5 представлено можливості творчого підходу до управління, що відкривають нові перспективи для адаптації та розвитку організацій у цифровому середовищі.

Таблиця 3.5

Можливості творчого підходу до управління

Можливість	Опис	Приклад впровадження
Інноваційне мислення	Використання методів дизайн-мислення для визначення нових потреб клієнтів і адаптації до змін.	Компанія Procter & Gamble використовує AI для аналізу ринкових трендів.
Клієнтоорієнтованість	Розуміння потреб клієнтів через емпатійне картування та побудову «подорожі клієнта».	Використання клієнтських профілів для персоналізації продуктів у Amazon.
Підвищення ефективності	Використання великих даних і KPI для прийняття рішень і прогнозування результатів.	Netflix аналізує поведінку користувачів для підвищення лояльності.
Гнучкість у прийнятті рішень	Розробка адаптивних стратегій, які враховують швидкі зміни ринку та технологій.	Spotify швидко адаптується до змін музичних трендів через аналіз поведінки користувачів.
Формування інноваційної культури	Створення середовища, яке заохочує творчість, толерантність до ризиків та експерименти.	Microsoft активно впроваджує інноваційну культуру, заохочуючи співробітників до творчості та експериментів. Компанія організовує щорічний захід «Hackathon», де тисячі працівників з усього світу об'єднуються для розробки нових ідей та рішень. Ця ініціатива сприяє розвитку інновацій та впровадженню нових продуктів і послуг.
Міждисциплінарність	Інтеграція знань і практик з різних галузей для створення унікальних рішень.	Tesla використовує поєднання знань у галузях інженерії, AI та енергетики для створення інноваційних продуктів.

Примітка. Джерело: складено автором на основі [17,30,48,52,59,68]

Творчий підхід до управління відкриває нові можливості для організацій, які прагнуть не лише адаптуватися до цифрових змін, але й активно формувати тренди в своїй галузі. Представлені в таблиці можливості підкреслюють багатогранність творчого підходу, який охоплює як технічні, так і людські аспекти. Важливо, що ці інструменти спрямовані не лише на досягнення оперативних цілей, але й на формування стратегічного бачення, яке базується на постійному інноваційному пошуку.

3.2. Стратегії впровадження креативного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції, впровадження креативного менеджменту стає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності компаній. Креативний менеджмент передбачає використання творчих підходів в управлінні, що сприяє генеруванню інноваційних ідей, адаптивності до змін та ефективному вирішенню нестандартних завдань.

Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження стратегій креативного менеджменту може стати потужним інструментом для зміцнення позицій на ринку логістичних послуг. Зокрема, розвиток креативності персоналу є стратегічною умовою конкурентоспроможності компанії. Це включає створення середовища, яке стимулює інноваційне мислення, підвищує продуктивність праці та зміцнює конкурентні переваги.

Створення ефективного креативного середовища є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності компанії. Це середовище має базуватися на чітких організаційних і економічних умовах, які сприятимуть розвитку творчого потенціалу персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно враховувати такі ключові аспекти, як свобода в ухваленні рішень, відкритість комунікацій, командна робота та використання сучасних

цифрових інструментів для співпраці. Нижче представлені основні принципи, на яких базується створення креативного середовища [32].

Серед основних умов створення сприятливого креативного середовища підприємства слід назвати наступні:



Рис. 3.1. Умови створення сприятливого креативного середовища підприємства

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [32,49]

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інновації, однак для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку важливо створити цілісну систему креативного середовища. Це середовище має враховувати не лише технологічні інновації, а й людський фактор, зокрема розвиток креативного потенціалу персоналу. На основі проведеного аналізу та досвіду провідних компаній було

розроблено схему, яка поєднує організаційні, економічні, психологічні та персональні аспекти.

Таблиця 3.6

Пропонована схема створення креативного середовища

ТОВ «Нова Пошта»

Елемент креативного середовища	Ключові заходи	Очікуваний результат
Вільне ухвалення рішень	Надання працівникам більшої автономії у вирішенні завдань	Підвищення ініціативності та мотивації
Відкриті комунікації	Використання платформ для швидкого обміну інформацією	Зменшення бар'єрів у комунікації, прискорення роботи
Командна робота	Організація креативних сесій і мозкових штурмів	Генерація інноваційних ідей
Психологічна підтримка	Проведення тренінгів із подолання стресу, створення зони релаксу	Підвищення емоційного благополуччя працівників
Участь у конференціях	Фінансування професійних подій та асоціацій	Підвищення кваліфікації працівників
Цифрові інструменти	Впровадження інноваційних платформ для співпраці	Оптимізація процесів та підвищення ефективності

Примітка. Джерело: розроблено автором

Пропонована схема спрямована на вирішення кількох важливих завдань.

По-перше, вона покликана забезпечити гнучкість і адаптивність управління, що є критично важливим в умовах швидких змін на ринку.

По-друге, акцент на психологічні умови сприяє формуванню довіри в колективі, що значно підвищує ефективність командної роботи.

По-третє, використання сучасних цифрових інструментів дозволяє оптимізувати робочі процеси та скоротити час на прийняття рішень.

Саме такий підхід є найбільш релевантним для «Нової Пошти», оскільки враховує специфіку її діяльності, масштаби операцій та інноваційні амбіції.

У сучасних умовах розвитку креативного менеджменту важливу роль відіграє використання сучасних технологій та інструментів для підвищення ефективності роботи команд. Для ТОВ «Нова Пошта», як компанії, що активно інтегрує інновації у свої бізнес-процеси, використання таких інструментів може значно оптимізувати управлінські та операційні процеси. Зокрема, застосування

систем управління проєктами, цифрових інструментів для управління активами, платформ для комунікації та автоматизації творчих процесів може сприяти підвищенню продуктивності, кращій організації роботи та оптимізації ресурсів.

Нижче представлено основні технологічні інструменти, які можуть бути використані для підтримки креативного середовища в компанії.

Таблиця 3.7

**Основні інструменти для підтримки креативного менеджменту
ТОВ «Нова Пошта»**

Категорія інструментів	Приклади	Призначення
Системи управління проєктами	Click-Up, Asana, Trello, Jira	Планування проєктів, делегування завдань, відстеження прогресу для забезпечення ефективного виконання робіт
Системи управління цифровими активами	Dropbox, Google Drive	Організація, зберігання та спільне використання цифрових ресурсів
Системи креативних операцій	Air	Оптимізація роботи з візуальними активами, організація, спільне редагування і зберігання креативних ресурсів
Інструменти для співпраці	Slack, Microsoft Teams, Zoom	Забезпечення швидкої та ефективної комунікації між учасниками команд, незалежно від їхнього розташування
Креативне програмне забезпечення	Adobe Creative Cloud	Швидке виконання дизайнів із використанням шаблонів, автоматизація повторюваних завдань

Примітка. Джерело: розроблено автором

Табл.3.7 демонструє широкий спектр інструментів, які можуть значно підвищити ефективність управлінських і творчих процесів у ТОВ «Нова Пошта». Системи управління проєктами допомагають структуровано планувати завдання та стежити за їх виконанням, що важливо для компанії з великим обсягом операцій. Інструменти співпраці, такі як Slack або Microsoft Teams, забезпечують безперебійну комунікацію між підрозділами, особливо в умовах віддаленої роботи.

Крім того, використання платформ для управління цифровими активами та систем креативних операцій спрощує роботу з великими обсягами візуальних і текстових матеріалів. Це особливо актуально для компаній, які

активно працюють з маркетингом і просуванням своїх послуг. Таким чином, впровадження цих інструментів дозволить ТОВ «Нова Пошта» оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентні переваги.

Для впровадження стратегій креативного менеджменту в ТОВ «Нова Пошта» важливо орієнтуватися на підходи, які одночасно підвищують мотивацію працівників і покращують внутрішню взаємодію. Нижче наведено ключові стратегії, що дозволяють створити сприятливе середовище для розвитку творчого потенціалу в колективі.

Таблиця 3.8

Стратегії удосконалення креативного менеджменту ТОВ «Нова Пошта»

Стратегія	Ключові заходи	Очікуваний результат
Програми визнання	Щомісячне відзначення співробітників за вагомий внесок. Публічне визнання на зборах або в новинах.	Підвищення мотивації, формування культури визнання досягнень.
Сесії з конструктивного зворотного зв'язку	Регулярні обговорення проєктів і ідей за принципом Braintrust, з акцентом на позитивні рішення.	Стимулювання зростання, розвиток відкритих комунікацій.
Тимбілдинги	Організація заходів для згуртування колективу: творчі майстер-класи, корпоративні зустрічі.	Зміцнення командного духу, поліпшення атмосфери в колективі.
Жести вдячності	Написання подяк, публічні «шоутаути» або короткі листи вдячності.	Підвищення лояльності та почуття значущості працівників.
Підтримка креативності під тиском	Створення умов для генерації ідей навіть під час високої завантаженості.	Генерація інноваційних рішень, які сприяють проривам у роботі.
Підхід стартапу (Startup Mindset)	Впровадження культури експериментів і ризикованих інновацій	Швидка адаптація до змін, генерація нових ідей
«Ощадливе мислення» (Lean Thinking)	Розробка MVP (Minimum Viable Product – мінімально життєздатного продукту) та швидке тестування ітерацій	Оптимізація ресурсів і зменшення ризиків
Безперервне навчання	Організація регулярних тренінгів і обговорень	Підвищення кваліфікації персоналу і стимулювання інновацій
Технологічна інтеграція	Використання інструментів для аналізу даних, моніторингу і співпраці	Підвищення ефективності процесів і точності стратегічних рішень
Співпраця та ідеація	Проведення мозкових штурмів і створення платформ для зворотного зв'язку	Формування креативних ідей і згуртованість команди

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [32,39,49]

Кожна зі стратегій спрямована на підвищення ефективності комунікацій, зміцнення довіри в колективі та стимулювання інноваційного мислення. Програми визнання і маленькі жести вдячності формують культуру взаємної підтримки, що позитивно впливає на залученість працівників. Тимбілдинги та сесії зворотного зв'язку сприяють згуртованості команди та підвищують ефективність вирішення завдань. Інтеграція сучасних технологій і впровадження навчальних програм стимулюють професійне зростання персоналу та покращують корпоративну культуру. Усі ці заходи допоможуть «Новій Пошті» адаптуватися до ринкових викликів, підвищити рівень інноваційної діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про стабільне зростання обсягів відправлень, що є показником високої ефективності роботи компанії. Водночас впровадження стратегій креативного менеджменту, таких як автоматизація процесів, розвиток корпоративної культури та покращення системи комунікацій, створюють додаткові можливості для підвищення продуктивності праці.

Прогноз продуктивності дозволяє оцінити, як зазначені заходи вплинуть на здатність компанії ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити подальше зростання обсягів оброблених відправлень. Нижче розглянемо розрахунки, які демонструють очікуваний економічний ефект від впроваджених змін.

Слід зазначити, що базова продуктивність праці (у 2023 році) становила 5,88 відправлень/годину на одного працівника.

Досвід впровадження креативного менеджменту в інших компаніях свідчить про можливе підвищення продуктивності в межах 10-25% залежно від масштабів змін. Наприклад (табл.3.9).

Отже, розрахуємо прогнозну продуктивність праці:

$$5,88 * 1,15 = 6,76 \text{ відправлень/годину на працівника}$$

Якщо кількість працівників і робочих годин залишиться незмінною (70,08 млн годин/рік, враховуючі зміни 2/2 по 12 годин), прогнозований обсяг відправлень буде становити:

$$70,08 \text{ млн.} \times 6,76 = 473,74 \text{ млн. відправлень/рік}$$

Економічний ефект – це різниця між обсягами відправлень 2023 року та прогнозним значенням:

$$473,74 \text{ млн.} - 412 \text{ млн.} = 61,74 \text{ млн. додаткових відправлень.}$$

Таблиця 3.9

**Дані для розрахунку очікуваної продуктивності праці працівників ТОВ
«Нова Пошта» в результаті впровадження стратегій з покращення
креативного менеджменту**

Показник	Прогнозне значення
Оптимізація комунікацій (використання Slack, Microsoft Teams)	приріст до 5-10%
Продовження автоматизації виробничих та управлінських процесів (роботизовані системи, електронні помічники тощо)	приріст до 10-15%
Мотиваційні програми та тимбілдинги	приріст до 5%
Середній приріст	15%

Примітка. Джерело: розроблено автором

Якщо середній дохід з одного відправлення становить, наприклад, 70 грн, то додатковий дохід складе:

$$61740800 \times 70 = 4321,9 \text{ млн. грн.}$$

Візуально отримання економічного ефекту від удосконалення підходу до креативного менеджменту ТОВ «Нова Пошта» відображено на рис.3.2.

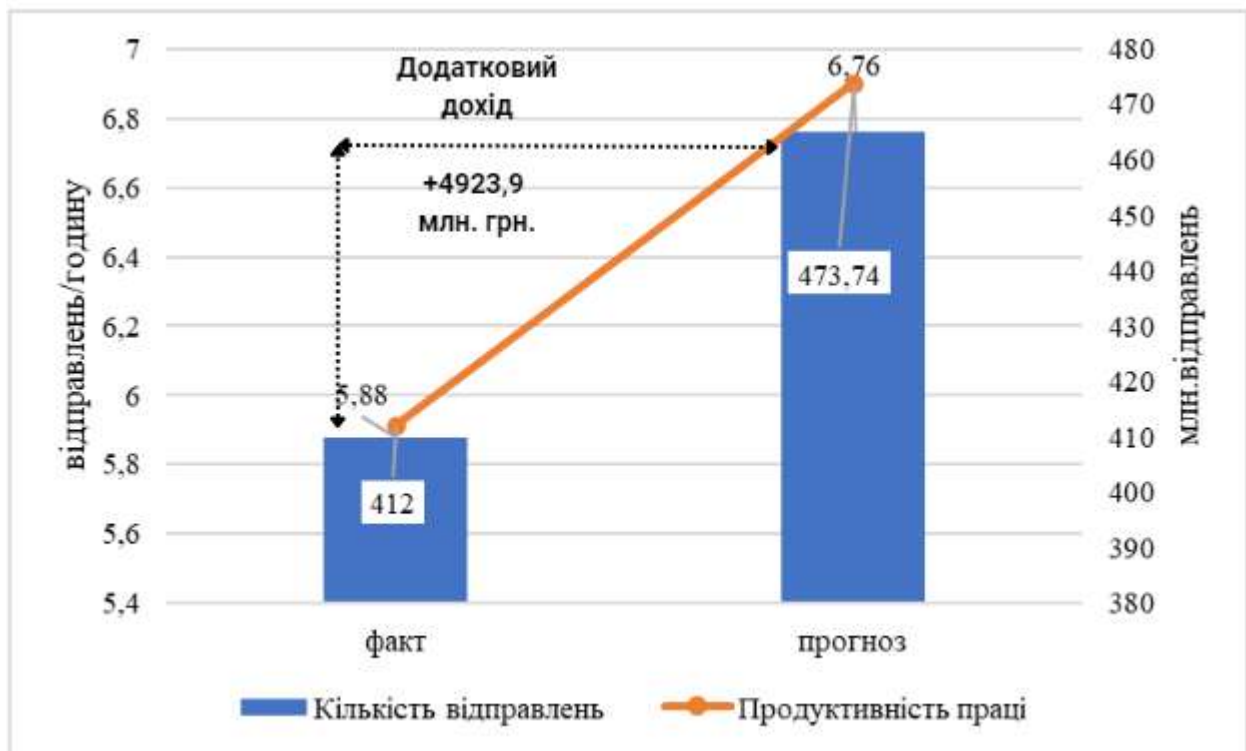


Рис.3.2. Прогноз продуктивності праці та додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта» в результаті впровадження стратегій креативного менеджменту

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі прогнозних розрахунків

Отже, впровадження стратегій креативного менеджменту, орієнтованих на підвищення ефективності комунікацій, розвиток корпоративної культури, вдосконалення навчальних програм і стимулювання інноваційної діяльності, дозволяє «Новій Пошті» не лише зміцнювати свої конкурентні позиції, але й суттєво підвищувати продуктивність праці. Очікуваний економічний ефект у вигляді додаткового доходу у розмірі 4923,9 млн грн свідчить про високу ефективність обраного підходу. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме подальшому зростанню компанії, оптимізації бізнес-процесів та укріпленню її лідерських позицій на ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 3

Творчий підхід до управління в умовах цифрової трансформації є ключовим інструментом для адаптації та розвитку компаній. Він дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інновації та створювати умови для стабільного зростання.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що інтеграція творчих стратегій, таких як розвиток корпоративної культури, автоматизація процесів і вдосконалення комунікацій, має значний позитивний вплив на продуктивність праці та загальну ефективність управління.

Прогноз продуктивності показав, що впровадження стратегій креативного менеджменту здатне забезпечити зростання кількості відправлень на 15% і додатковий дохід у розмірі 4923,9 млн грн. Це свідчить про високий економічний ефект запропонованих змін. Стратегії, орієнтовані на покращення комунікацій, підтримку інноваційної діяльності та підвищення мотивації працівників, сприяють формуванню інноваційного середовища та укріпленню конкурентних позицій компанії на ринку.

Таким чином, впровадження стратегій креативного менеджменту забезпечує ТОВ «Нова Пошта» ефективний розвиток у сучасних умовах. Зазначені заходи дозволяють не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й створити міцну базу для довгострокового зростання, сприяючи підвищенню інноваційного потенціалу компанії.

ВИСНОВКИ

Творчий підхід в управлінській діяльності є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи організації, сприяє генерації інноваційних рішень та адаптації до динамічного бізнес-середовища. Креативність у менеджменті базується на чітко визначених принципах, які забезпечують системність управлінських рішень, та методах, що стимулюють творчий потенціал працівників.

Досвід зарубіжних і вітчизняних компаній свідчить про успішне впровадження творчих підходів, які сприяють оптимізації управлінських процесів, покращенню комунікацій і підвищенню конкурентоспроможності. Зарубіжні компанії акцентують увагу на глобальних інноваціях, тоді як українські підприємства адаптують інноваційні підходи до локального ринку, орієнтуючись на специфіку національного бізнесу.

Успішне застосування творчих підходів у менеджменті дозволяє не лише вирішувати стратегічні завдання, але й створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу, формувати довгострокову стратегію організації та забезпечувати її стійкий розвиток. Це вимагає інтеграції сучасних технологій, креативних рішень та інноваційних практик, які забезпечують ефективне управління та конкурентні переваги на ринку.

Проведене дослідження креативного менеджменту в компаніях Apple Inc. та ТОВ «Нова Пошта» підтвердило важливість творчого підходу в управлінні для досягнення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У розділі проаналізовано основні креативні технології, такі як дизайн-мислення, гейміфікація, agile-методології та цифрові інструменти, які широко застосовуються в управлінських процесах. Встановлено, що використання цих технологій дозволяє підвищити інноваційний потенціал компаній, адаптуватися до швидких змін на ринку та формувати нові бізнес-моделі.

Компанія Apple Inc. демонструє високу ефективність завдяки інтеграції креативних підходів. За період 2021 - 2023 років чистий дохід Apple Inc. зріс на 94 млрд.дол., що підтверджує високу ефективність інноваційних стратегій. Впровадження продуктово-орієнтованої структури управління та застосування дизайн-мислення дозволили компанії оптимізувати внутрішні процеси та створити нові високотехнологічні продукти, які значно вплинули на прибутковість. Стратегічний акцент на простоті, інноваціях та командній роботі дозволив Apple Inc. досягти стабільного зростання доходів і прибутковості. Підтримка інноваційних ініціатив сприяла розвитку нових продуктів, що забезпечило лідерські позиції на ринку технологій.

ТОВ «Нова Пошта» впроваджує інноваційні рішення у логістиці, автоматизує процеси та активно підтримує соціальні ініціативи. У 2020 році чистий прибуток компанії становив 991,3 млн грн, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 3967,2 млн грн, що свідчить про збільшення на 300,2%. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,78 у 2021 році до 0,52 у 2023 році, що значно нижче нормативного рівня. Це вказує на недостатнє забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами.

Фінансовий стан обох компаній демонструє, що інвестиції в креативні підходи сприяють покращенню показників прибутковості та стабільності. Аналіз структури продажів і динаміки фінансових коефіцієнтів підтверджує, що творчий підхід забезпечує стратегічні переваги та стійкість до змін на ринку.

Обидві компанії демонструють здатність не лише адаптуватися до змін ринку, але й формувати нові тенденції завдяки інноваціям та творчому підходу в управлінні. Ці напрями забезпечують їхню конкурентоспроможність і відкривають нові можливості для подальшого розвитку.

Креативний менеджмент є ключовим фактором успіху, що забезпечує гнучкість, адаптивність і ефективність управління. Використання інноваційних підходів сприяє досягненню стратегічних цілей, зростанню доходів і формуванню позитивного іміджу компаній як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Творчий підхід до управління в умовах цифрової трансформації є ключовим інструментом для адаптації та розвитку компаній. Він дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інновації та створювати умови для стабільного зростання.

Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджує, що інтеграція творчих стратегій, таких як розвиток корпоративної культури, автоматизація процесів і вдосконалення комунікацій, має значний позитивний вплив на продуктивність праці та загальну ефективність управління.

Прогноз продуктивності показав, що впровадження стратегій креативного менеджменту здатне забезпечити зростання кількості відправлень на 15% і додатковий дохід у розмірі 4923,9 млн грн. Це свідчить про високий економічний ефект запропонованих змін. Стратегії, орієнтовані на покращення комунікацій, підтримку інноваційної діяльності та підвищення мотивації працівників, сприяють формуванню інноваційного середовища та укріпленню конкурентних позицій компанії на ринку.

Таким чином, впровадження стратегій креативного менеджменту забезпечує ТОВ «Нова Пошта» ефективний розвиток у сучасних умовах. Зазначені заходи дозволяють не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й створити міцну базу для довгострокового зростання, сприяючи підвищенню інноваційного потенціалу компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 8 секретів управління від Стіва Джобса. URL: https://www.management.com.ua/blog/1360?utm_source (дата звернення: 10.12.2024)
2. 100 найбільших компаній України: «Розетка», «Нова пошта», «Сільпо» та інші. URL: <https://epravda.com.ua/weeklycharts/2023/04/24/699414/> (дата звернення: 08.12.2024)
3. Автоматизація процесів на прикладі Нової Пошти. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/avtomatyzacziya-proczesiv-na-prykladi-novoyi-poshty> (дата звернення: 20.12.2024)
4. Антонюк Ю., Рябкін П., Климов В., Риженков Ю. Нова парадигма для лідерів бізнесу. *KPMG Review Magazine*. 2019. №4. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/kpmg_review_magazine_4.pdf (дата звернення: 17.11.2024)
5. Божидарник Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС. 2014. 498 с.
6. Бондар А. В. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50). С.316-322. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-47>
7. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3. No. 6. 2024. pp. 80-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08
8. Виробнича система Тойота. 2018. URL: <https://toyota-bt.com/ua/materials/toyota-production-system> (дата звернення: 11.12.2024)
9. Десять інновацій від «Нової пошти», які зроблять із неї український Amazon. Репортаж із серця R&D-компанії. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-1691069152> (дата звернення: 29.12.2024)
10. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №30.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>

11. Калініченко Ю.Б., Смірнова Я.І. Креативність як основа менеджменту організацій. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. №4. Т.2. 186-191.
12. Колесник А.Б. Аналіз вподобань користувачів стримінгових сервісів на прикладі Netflix. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/45-1.pdf> (дата звернення: 28.12.2024)
13. Коноплицький С. Інноваційні залаштушки «Нової пошти». URL: <https://speka.media/innovaciine-zakulissya-novoyi-posti-intervyu-z-kerivnikom-pidrozdilu-rd-jevgenom-xomenko-v45y31> (дата звернення: 18.12.2024)
14. Короткова Л. До проблеми визначення поняття «креативність». URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/10816/до%20проблеми%20креативність.pdf?sequence=1> (дата звернення: 05.11.2024)
15. Креативний менеджмент: підруч. (для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.) / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
16. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/0c484b61-065a-4dc8-aded-db2a0cdf4e22/content> (дата звернення: 07.11.2024)
17. Мрачник, Д. (2021). Spotify розробила технологію підбору музики через аналіз голосу та оточення користувачів. URL: <https://babel.ua/news/58420-spotify-rozrobila-tehnologiyu-pidboru-muziki-cherez-analiz-golosu-ta-otochennya-koristuvachiv> (дата звернення: 19.12.2024)
18. Нова Пошта презентувала вісім технологічних рішень для оптимізації роботи. URL: <https://retailers.ua/news/partneryi/13924-nova-poshta-prezentovala-visim-tehnologichnih-rishen-dlya-optimizatsiyi-roboti> (дата звернення: 11.12.2024)
«Нова Пошта» посилила менеджмент у сфері корпоративної культури. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4641> (дата звернення: 22.12.2024)
20. Нова пошта стала генеральним партнером UKRAINIAN CREATIVE STORIES та Київського міжнародного фестивалю реклами 2023. URL: <https://marketer.ua/ua/nova-poshta-became-the-general-partner-of-ukrainian-creative->

[stories/](#) (дата звернення: 25.12.2024)

21. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.

22. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. №16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>

23. Офіційний сайт компанії Apple Inc. URL: <https://www.apple.com> (дата звернення: 10.12.2024)

24. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 14.12.2024)

25. Панкратова О.М. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка і суспільство*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

26. Повна інформація про організаційну структуру Apple з інтерактивною діаграмою. URL: <https://www.mindonmap.com/blog/apple-organizational-structure/> (дата звернення: 07.12.2024)

27. Презентація «Креативність, інтелект, емоційний інтелект». URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-kreativnist-intelekt-emociyniy-intelekt-158750.html> (дата звернення: 10.11.2024)

28. Саварас В. Інноваційні рішення Нової пошти. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/korobkomaty-robotyzatsiia-ta-plastykovi-piddony-innovatsiini-rishennia-novoi-poshty> (дата звернення: 24.12.2024)

29. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

30. Старк, С. (2024). Ілон Маск хоче використовувати Tesla для обробки даних ШІ. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/ilon-mask-hoche-tesla-dlya-shi/> (дата звернення: 24.12.2024)

31. Сучасний стан вивчення креативності. URL: <https://psiukrearth.ru/psihologichne-manipuljuvannja/5675-suchasnij-stan->

[vivchennja-kreativnosti.html](#) (дата звернення: 12.11.2024)

32. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-80>

33. Творчість/Креативність: основні теорії та механізми (частина 1). *Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. 2018. С. 8-9. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/10845/частина%201%20творчість%20креативність.pdf>. (дата звернення: 09.11.2024)

34. ТОВ «Нова Пошта». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/31316718> (дата звернення: 08.12.2024)

35. ТОВ «Нова Пошта». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=11111190&tb=financial-statements> (дата звернення: 08.12.2024)

36. Тренінг «Успішна культура» - це про розвиток корпоративної культури в компанії Нова Пошта. URL: <https://icpmconsulting.com.ua/news/trenng-uspshna-kultura-ce-pro-rozvitok-korporativnoi-kulturi-v-kompani-nova-poshta.html> (дата звернення: 27.12.2024)

37. Центар Л. Креативний підхід до управління. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15937/1/115.pdf> (дата звернення: 07.11.2024)

38. Як Rozetka «вмикалась» в лідери. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/rozetka> (дата звернення: 11.12.2024)

39. 7 key principles for a creative strategy (2023). URL: <https://www.intrafocus.com/2023/08/7-key-principles-for-creative-strategy-development/> (дата звернення: 28.12.2024)

40. 2023: The year in innovation. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review/2023-the-year-in-innovation> (дата звернення: 18.12.2024)

41. Amarinder Sidhu. Practice the Art of Creative Management. URL:

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4842-9169-6_8 (дата звернення: 08.11.2024)

42. Bakertilly. Звіт незалежного аудитора учасникам ТОВ «Нова Пошта» - 2021. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf> (дата звернення: 29.11.2024)

43. Carlgren, L., Rauth, I., Elmquist, M. Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*. 2016. No 25(1). P. 38–57. URL: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (дата звернення: 05.11.2024)

44. Claire Garcia (2024). The Design Philosophy of Apple: Key Design Principles. URL: <https://www.konsyse.com/articles/the-design-philosophy-of-apple-key-design-principles/> (дата звернення: 22.11.2024)

45. Coby Skonord (2024). Google's 20% Time Program - A Massive Success and a Cautionary Tale. URL: <https://ideawake.com/googles-20-time-program-a-massive-success-and-a-cautionary-tale/> (дата звернення: 22.11.2024)

46. Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth. McKinsey Digital. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth> (дата звернення: 24.12.2024)

47. Deloitte. (2022). Результати опитування актуальних питань управління людським капіталом в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/amcham-2022-deloitte-human-capital-research_ua.pdf (дата звернення: 28.12.2024)

48. DeNittis, N. (2024). *Artificial Intelligence at Procter & Gamble*. URL: <https://emerj.com/artificial-intelligence-at-procter-gamble/> (дата звернення:

22.12.2024)

49. Design Force Team (2024). Creative Management Strategies: Mastering the Art of Pressure for Creative Leadership. URL: <https://designforce.co/blog/creative-management-strategies-mastering-the-art-of-pressure-for-creative-leadership/> (дата звернення: 22.12.2024)

50. Digital Transformation. *Sustainability*, 14 (15), 9690. URL: <https://doi.org/10.3390/su14159690> (дата звернення: 23.12.2024)

51. Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Eberle, R. F. (1996). SCAMPER [Reissue]. Waco, TX: Prufrock Press.

52. Fast Company. (2023). Найінноваційніші компанії світу 2023 року. URL: <https://www.management.com.ua/news/?id=1618> (дата звернення: 23.12.2024)

53. Guilford J. P. The Nature of Human Intelligence. N.Y., 1967. 583 p.

54. Harvard Business Review (2020.). *How Apple is organized for innovation*. URL: <https://www.apple.com/jobs/pdf>. (дата звернення: 24.12.2024)

55. Hitesh Bhasin. Apple's Organizational Structure. URL: <https://www.marketing91.com/apples-organizational-structure/>(дата звернення: 10.12.2024)

56. Jennifer M. George (2007). *Academy of Management Annals* Vol.1, No.1. URL: <https://doi.org/10.5465/078559814> (дата звернення: 08.12.2024)

57. Jitender Miglani, Apple Sales And Profits Analysis For FY 2023 - Top 10 Insights. URL: <https://www.forrester.com/blogs/apple-sales-and-profits-analysis-for-fy-2023-top-10-insights> (дата звернення: 11.12.2024)

58. John Dudovskiy (2023). Apple Leadership: a brief overview. URL: <https://research-methodology.net/apple-leadership-and-apple-organizational-structure> (дата звернення: 10.12.2024)

59. Kingsnorth, S. (2024). *Personalization Case Study – Amazon*. URL: <https://simonkingsnorth.com/personalization-case-study> (дата звернення: 23.12.2024)

60. McKinsey & Company. (2023). Technology trends outlook 2023. McKinsey Digital. URL:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/mckinsey%20technology%20trends%20outlook%202023/mckinsey-technology-trends-outlook-2023-v5.pdf> (дата звернення: 23.12.2024)

61. Lateral Thinking. Psynso. URL: <https://psynso.com/lateral-thinking/> (дата звернення: 21.12.2024)

62. LEGO Ideas Platform. URL: <https://ideas.lego.com/> (дата звернення: 22.12.2024)

63. Lejla Softić. Creativity management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-management-lejla-softić/> (дата звернення: 20.12.2024)

64. Marc Brodherson, Jason Heller, Jesko Perrey, and David Remley. (2017). Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth> (дата звернення: 20.12.2024)

65. Nguyen, L. A. (2021). Management Innovation: A Critical Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/351118780_Management_Innovation_A_Critical_Review (дата звернення: 19.12.2024)

66. Neeta Vaporikar.(2022). Innovation Management Case Study. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*. Volume 13. Issue 1. DOI: 10.4018/IJIDE.311515

67. Neil Anderson, Kristina Potočnik, and Jing Zhou (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. Volume 40, Issue 5. <https://doi.org/10.1177/0149206314527>

68. Netflix. (2023). Як працює система рекомендацій Netflix. URL: <https://help.netflix.com/uk/node/100639> (дата звернення: 23.12.2024)

69. Omar Mohamed Ain, Laila Mohamed Khodeir (2020). Creativity Management: An Approach For Achieving Efficient Workplace Environment. Vol. 4 Issue 1. *Proceedings of the 3rd International Conference: Architecture, Engineering*

& Technology (AET). DOI: 10.21625/archive.v4i1.696

70. Saukh I., Vikarchuk O. Creativity in management and creative management meta-analysis. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. №1. pp.65-80. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>

71. Shegda A., Onysenko T., Kravchenko T. Creative thinking in the system of modern management. *Economics&Education* , 2018 03(01). P.36-41

72. Sindhwani, S. (2017). *Creative management: A strategic paradigm for digital-era*. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5284 (дата звернення: 10.11.2024)

73. Smailhodžić E, Berberović D. (2020). Digital Creativity: Upgrading Creativity in Digital Business. *In Digital Entrepreneurship, Impact on Business and Society* (pp.165-182). Springer. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

74. Svydruk I.I., Ossik Yu.I., Prokopenko O.V. Creative management: theoretical foundations. Monograph. Chorzów : Drukarnia Cyfrowa, 2017. 144 p.

75. Taha V.A., Tej J., Sirkova M. (2015). Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education: Analytical Study on Students' Perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197(5). DOI:10.1016/j.sbspro.2015.07.563

76. Torrance E. P. The Search for Satori and Creativity. Buffalo N. Y. : Creative Education Foundation, 1979. 386 p.

77. Zhabynska Alina. Чому Тім Кук крутіший за Стіва Джобса: нова стратегія Apple, принцип роботи та тінь попередника. URL: <https://bit.ua/2019/09/chomu-tim-kuk-krutishe-za-stiva-dzhobsa-nova-strategiya-apple/> (дата звернення: 15.12.2024)

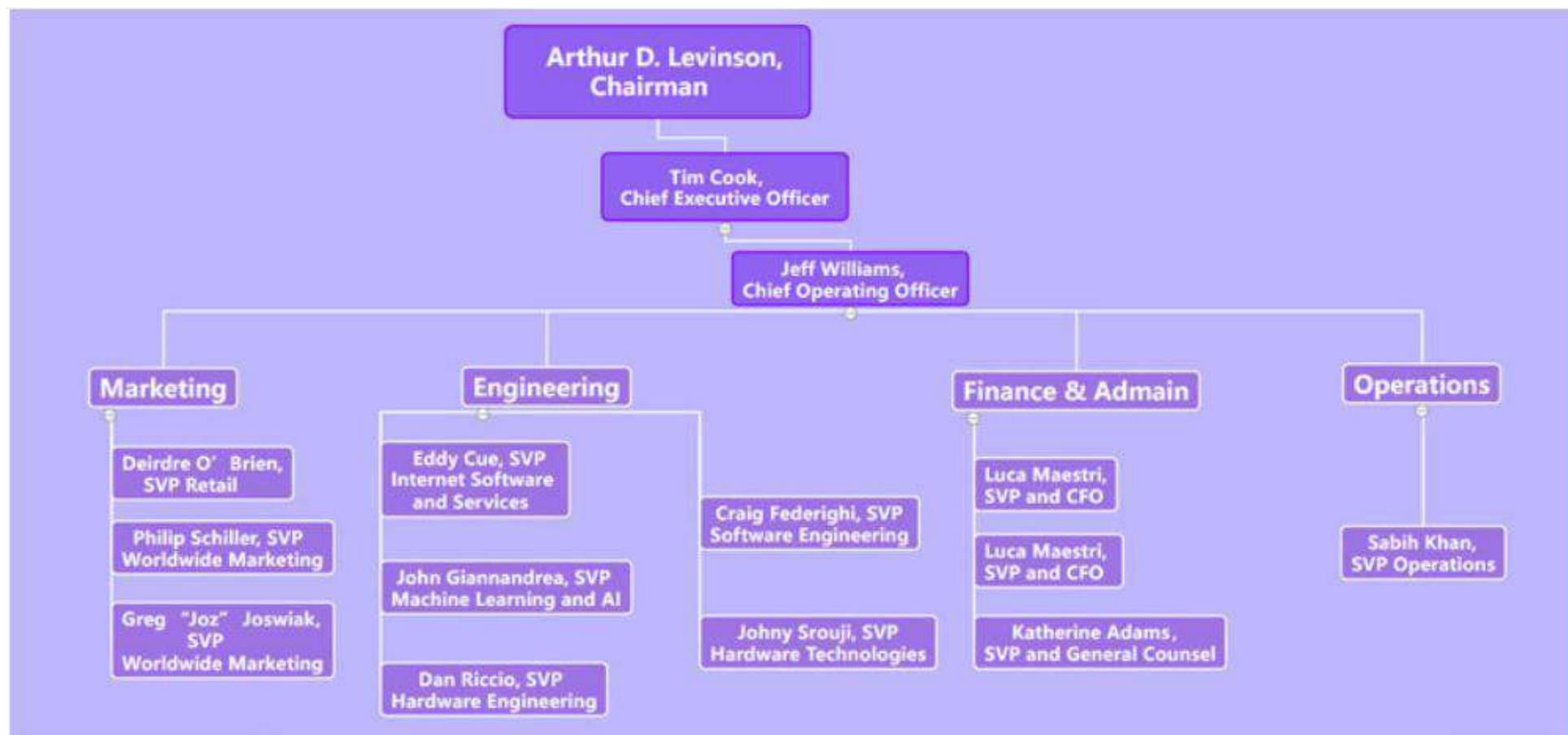


Рис.А.1. Організаційна структура Apple Inc.

Примітка. Джерело: [26]

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"**

Код ЄДРПОУ 31316718

 Зареєстровано

Входить у групу
"Нова Пошта"



Фінансово-майновий стан за 2021 рік*

Актив

Найкороткі активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи	1000	108 324	104 440
первісна вартість	1001	199 978	223 320
накопичена амортизація	1002	-91 654	-118 880
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136	1 544 921
Основи засоби	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість	1011	5 182 319	6 426 565
знос	1012	-1 830 819	-2 254 882
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

Продовження додатку Б

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	131 634	142 660
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені асигновані витрати	1050	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1055	0	-
Інші необоротні активи	1090	190 460	27 591
Усього	1095	4 583 893	8 305 491
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Залишки	1100	168 671	236 966
виробничі запаси	1101	168 221	224 395
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	650	12 593
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити на грошопозичування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	676 993	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	63 432	100 979
з бюджетом	1135	10 741	24 360
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Продовження додатку Б

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238	2 473 319
Почесні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	317 055	827 839
готівка	1166	47	72
рахунки в банках	1167	790 419	688 913
Витрати майбутніх періодів	1170	14 026	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього	1195	2 716 690	5 192 636
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майнові стави	1300	7 300 383	13 498 127

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

Продовження додатку Б

Капітал у дооцінці	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (нескоректний збиток)	1420	2 154 940	4 458 289
Несплачений капітал	1425	0	-
Випунений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	2 186 904	4 491 224
<hr/>			
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Кід	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Львівні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	397 162	1 458 288
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1528	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-

Продовження додатку Б

Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на витрати дебіт-тогу	1545	0	-
Усього:	1595	1 638 422	3 897 300
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Вартогострові кредити банків	1600	0	-
Векселі віддані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572	2 554 797
товари, роботи, послуги	1615	802 700	1 037 757
розрахунками з бюджетом	1620	408 541	484 647
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 486	81 519
розрахунками зі страхування	1625	57 009	77 888
розрахунками з оплати праці	1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	43 500	10 000
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1680	6 251	127 205
Усього:	1695	3 475 087	5 109 603

Продовження додатку Б

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	7 300 383	13 498 127

Інформація про фінансові результати за 2021 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 845 902	16 902 857
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004	12 877 086
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 402 498	4 025 771
збиток	2095	-	-
Дохід (втрата) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (втрата) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-

Продовження додатку Б

Інші операційні доходи	2120	202 834	188 643
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	21	—
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	21	—
дохід від використання коштів, зменшеного від оподаткування	2123	21	—
Адміністративні витрати	2130	1 923 703	1 489 141
Витрати на збут	2150	561 844	416 263
Інші операційні витрати	2180	508 590	768 703
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	—	—
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	—	—
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 811 195	1 538 307
збиток	2195	—	—
Дохід від участі в капіталі	2200	—	—
Інші фінансові доходи	2220	1 814 808	887 862
Інші доходи	2240	—	—
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	—	—
Фінансові витрати	2250	630 813	533 590
Втрата від участі в капіталі	2255	—	—
Інші витрати	2270	255	802 457
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	—	—
Фінансовий результат до оподаткування:			

Продовження додатку Б


прибуток	2290	2 794 933	1 090 142
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 013	-98 850
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 600 920	991 292
збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Доходівка (збиток) необоротних активів	2400	-	-
Доходівка (збиток) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка нашого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2 600 920	991 292
Елементи операційних витрат			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці	2505	5 742 731	4 529 407
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 233 180	951 549

Продовження додатку Б

Амортизація	2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати	2520	8 939 137	7 679 815
Разом	2550	19 435 141	15 531 193
Розрахунок показників прибутковості акції	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"
ТОВ "НОВА ПОШТА"
 Код ЄДРПОУ 31316718
 ● Зареєстровані

Входить у групу
"Нова Пошта"



Фінансово-майновий стан за 2022 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	104 440	76 508
первісна вартість	1001	223 320	222 084
накопичена амортизація	1002	-118 880	-145 276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921	1 660 940
Основні засоби	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість	1011	6 426 565	10 176 235
знос	1012	-2 254 882	-3 337 493
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

Продовження додатку В

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	314 578	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові витрати	1045	142 860	126 083
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих справах резервного фонду	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	27 591	47 748
Усього	1095	8 305 491	12 319 191
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	236 968	422 156
виробничі запаси	1101	224 395	417 390
незавершено виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	12 593	4 766
Поточні фінансові активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	704 235	968 344
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	100 979	146 103
з бюджетом	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Продовження додатку В

Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	809 390	588 549
Дебиторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	73 263
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 838	673 522
готівка	1166	72	34
рахунки в банках	1167	686 911	481 620
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526	11 952
Частка перестрахованих у страхових резервах	1190	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	282
Усього	1195	5 192 836	5 455 729
Несоборотні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	13 498 127	15 754 820

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 854	4 854
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

Продовження додатку В

Капітал у доцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (випадковий збиток)	1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	4 491 324	6 516 072
<hr/>			
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податки зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільові фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1528	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-

Продовження додатку В

Інвестиційні контракти	1535	0	-
Привласни фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	0	-
Усього	1595	3 897 300	3 787 830
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Вирокостроєві кредити банків	1600	0	78 000
Векселі вдані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797	2 368 731
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757	1 259 454
розрахунками з бюджетом	1620	484 847	570 842
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування	1625	77 886	77 844
розрахунками з оплати праці	1630	280 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	48 774	48 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10 000	9 500
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховим діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	390 237	435 284
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1680	127 205	187 795
Усього	1695	5 109 603	5 451 218

Продовження додатку В

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами збиття	1700	0	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	13 498 327	13 754 820

Інформація про фінансові результати за 2022 рік*

Фінансові результати	Код	За звітний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034	20 543 502
Чисті зароблені страхові премії:	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 278 532	16 441 004
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	4 410 502	4 402 498
збиток	2095	-	-
Дохід (втрата) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (втрата) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	0

Продовження додатку В


Інші операційні доходи	2120	698 168	202 834
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 673 172	1 923 703
Витрати на збут	2150	439 130	561 844
Інші операційні витрати	2180	463 951	508 590
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 520 417	1 811 195
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698	1 814 808
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-887 600	630 813
Втрата від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	391 073	258
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

Продовження додатку В

прибуток	2290	2 390 352	2 794 933
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392	-194 613
Прибуток (збиток) від призовної діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 135 960	2 600 320
збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дохідка (збиток) неборгових акцій	2400	-	0
Дохідка (збиток) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичен курсові різниці	2410	-	0
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2 135 960	2 600 320
Елементи операційних витрат			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні витрати	2500	3 790 551	2 133 960
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262	1 213 180

Продовження додатку В

Амортизація	2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати	2520	9 815 525	8 939 137
Разом	2550	21 452 785	19 435 141
Розкриття показників прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	0

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" ТОВ "НОВА ПОШТА" Код ЄДРПОУ 31318718 Зареєстровані	Входить у групу "Нова Пошта"	
--	---------------------------------	---

Фінансово-майновий стан за 2023 рік*

Актив			
Найобороти активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Матеріальні активи	1000	76 808	83 549
первісна вартість	1001	222 084	235 471
накоплечена амортизація	1002	-145 276	-171 822
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 080 949	2 765 733
Основні засоби	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість	1011	10 176 235	13 652 844
знос	1012	-3 337 493	-4 325 606
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накоплечена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			

Продовження додатку Г

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	3 584 861	8 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	125 083	157 041
Гурші	1050	0	-
Відстрочені асигновані витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	47 748	157 949
Усього	1095	12 319 191	18 769 264
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	422 158	413 811
виробничі запаси	1101	417 390	391 015
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	4 768	22 796
Поточні фінансові активи	1110	0	-
Депозити переуступання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	368 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	146 103	160 436
з бюджетом	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

Продовження додатку Г

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	585 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522	1 079 267
Готівка	1166	34	-
рахунки в банках	1167	481 620	714 088
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інші страхові резерви	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	282	-
Усього	1195	3 435 729	4 332 452
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	15 754 920	23 101 706

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

Продовження додатку Г

Капітал у доцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
вмісний дохід	1411	0	-
накопечені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (неофертний збиток)	1420	6 454 117	9 476 353
Накопичений капітал	1425	0	-
Висунений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	6 516 072	9 508 308
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсії зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-

Продовження додатку Г

Інвестиційні контракти	1535	0	-
Привілей фонд	1540	0	-
Резерв на авіотиту джек-поту	1545	0	-
Усього	1595	3 787 630	5 337 000
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	76 000	-
Власні векселі	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 388 731	3 393 971
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484	1 857 488
розрахунками з бюджетом	1620	570 842	855 332
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування	1625	77 844	85 122
розрахунками з оплати праці	1630	419 219	595 756
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	49 736	64 855
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	6 500	883 928
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені ховітійні доходи від перестраховки	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1680	167 795	24 209
Усього	1695	5 451 218	8 256 398

Продовження додатку Г

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активи недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	15 754 920	23 101 706

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 466 879	23 687 034
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037	16 276 532
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	0

Продовження додатку Г

Інші операційні доходи	2120	581 274	528 101
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від нерівного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 955 329	1 673 172
Витрати на збут	2150	856 262	439 130
Інші операційні витрати	2180	774 862	593 374
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від нерівного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	2240	39 003	0
у тому числі:			
дохід від фінансової допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 246 217	887 690
Втрахи від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	857 468	291 073
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

Продовження додатку Г

прибуток	2290	4 438 175	2 390 352
збиток	2295	-	-
Веграле (додат) з податку на прибуток	2300	-471 019	-254 392
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 967 156	2 135 960
збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дохідна (збиток) небортових акцій	2400	-	0
Дохідна (збиток) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, податки та інші сукупні доходи	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	3 967 156	2 135 960
Елементи операційних витрат			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	3 522 561	3 790 557
Веграле на оплату праці	2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 662	1 151 262

Продовження додатку Г

Амортизації	2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати	2520	17 185 591	9 945 548
Разом	2550	33 241 810	21 682 808
Розрахунок показників рентабельності акцій	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Середньорічна вільність простих акцій	2600	+	-
Скоригована середньорічна вільність простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	+	-
Дивиденди на одну просту акцію	2650	+	0

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Марчук Іван Юрійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Впровадження творчого підходу до управлінської діяльності на підприємстві» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата
09.01.2025 р.