

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**КРИКУНЕНКО ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК 658:330.341.1:005.95

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ  
УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Донецьк – 2014

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі управління виробництвом ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, професор  
**Мартякова Олена Володимирівна,**  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри управління виробництвом.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Дороніна Майя Степанівна,**  
Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри соціології та психології управління;

доктор економічних наук, професор  
**Ілляшенко Сергій Миколайович,**  
Сумський державний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри маркетингу та управління  
інноваційною діяльністю.

Захист відбудеться «28» травня 2014 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.052.07 у ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 83050, м. Донецьк, вул. Артема, 96.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58.

Автореферат розісланий «24» квітня 2014 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Н.В. Оленцевич

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Діяльність широкого кола суб'єктів господарювання пов'язана з розробкою та впровадженням інноваційних продуктів на підприємствах, що потребує від персоналу оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичними підходами, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій. Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління підприємствами; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Аналізу питань забезпечення інноваційного розвитку підприємств присвячено роботи В. Гейця, М. Дороніної, С. Ілляшенка, Ю. Корчагіна, О. Мартякової, І. Підкамінного, К. Роджерса, В. Семиноженка, В. Сизоненка, О. Шульгіної. Проблеми управління креативністю персоналу досліджують такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Н. Козачук, М. Костюченко, Т. Левадна, І. Маркіна, Р. Муні, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Е. Торренс, Т. Тюріна, Д. Харінгтон, М. Швед, І. Швець.

Разом з тим, незважаючи на численні експериментальні й теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, проблемний характер вивчення креативності потребує додаткових зусиль, що мають бути спрямовані на вдосконалення та розробку нових теоретико-методичних положень. Це стосується дослідження сутності та різних аспектів прояву креативності, аналізу головних компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівників, сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при здійсненні управління креативністю персоналу, а також принципів і методології оцінки рівня креативності співробітників у площині її комерційного використання для ефективної підтримки процесу інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Вищезазначене обумовило вибір теми дисертації, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» МОН України за темою «Управління техніко-економічним потенціалом системи вугледобувних підприємств в умовах фінансових, екологічних та соціальних обмежень» (номер держреєстрації 0107U011019), у рамках якої обґрунтовано значення креативності персоналу як ключового фактора інноваційного розвитку підприємства; Інституту економіки промисловості НАН України за темою «Механізм регулювання взаємодії партнерів у соціальних проектах» (номер держреєстрації 0111U008355), у межах якої розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму регулювання партнерства в соціальних проектах з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає у розширенні і поглибленні теоретичних основ та методичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах удосконалення управління креативністю персоналу.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

узагальнено теоретичні основи креативності в системі інноваційного розвитку підприємства та здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника;

проаналізовано моделі і методи управління креативністю персоналу;

розроблено концепцію інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу;

визначено рівень потенціалу інноваційного розвитку підприємств та відповідні коефіцієнти інноваційної активності;

систематизовано методи оцінки креативності персоналу;

проведено діагностику креативності персоналу підприємств машинобудування;

удосконалено модель мотивації креативності персоналу, засновану на використанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;

обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки потенціалу креативності персоналу на основі побудови тривимірної векторної моделі інтерпретації креативності;

реалізовано модель мотивації креативності персоналу підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процес забезпечення інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних основ, методичних положень і практичних засад управління креативністю персоналу для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання: теоретичного узагальнення (для дослідження теоретико-прикладних основ й особливостей застосування креативності персоналом підприємств у процесі створення інноваційних продуктів, продукування креативних ідей, прийняття управлінських та інженерно-технічних рішень); групування та класифікації (для визначення структури компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника); статистичного аналізу (для обробки результатів оцінювання креативності працівників); порівняння (для виявлення системних перешкод у процесі вдосконалення управління креативністю персоналу та окремих методичних підходів до розвитку креативності кадрів); структурно-функціонального аналізу (для розробки концепції управління креативністю персоналу та моделі мотивації креативності персоналу); економіко-математичного моделювання (для формалізації науково-методичного підходу до оцінки потенціалу креативності персоналу).

Інформаційну основу дослідження становлять аналітичні звіти і дані

міжнародної та вітчизняної статистики, періодична література, монографії, результати власних досліджень автора, виконаних на підприємствах машинобудування.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретико-методичних основ і розробці науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу.

Конкретні наукові результати, що характеризують новизну дослідження, полягають у такому:

*уперше:*

розроблено концепцію інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу, що побудована з урахуванням факторів і бар'єрів розвитку креативності кадрів і передбачає визначення компонентів інтелектуально-креативних ресурсів, здійснення діагностики фактичного рівня креативності та потенціалу розвитку креативності працівників, упровадження якої дозволяє забезпечити трансформацію креативного потенціалу у креативну працю та інтенсифікувати процес розробки і реалізації інноваційних продуктів підприємством;

*удосконалено:*

систему методів управління креативністю персоналу на основі систематизації алгоритмічних і неалгоритмічних методів управління креативністю, поєднання яких дозволяє створити креативне організаційне середовище та стимулювати процес розробки інноваційних продуктів на підприємстві;

модель мотивації креативності персоналу на основі результатів оцінки потенціалу інноваційного розвитку підприємств, яка передбачає використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу, формування системи оцінювання внеску кожного працівника у створення інноваційних продуктів шляхом визначення ключових показників ефективності, що дозволяє збільшити рівень використання креативних здібностей персоналу;

систему діагностики креативності персоналу, яка, на відміну від існуючих, враховує принципи і умови середовища креативної праці та дозволяє розподілити працівників на групи за рівнем і потенціалом розвитку креативності та визначити доцільність реалізації заходів щодо застосування методів управління креативністю персоналу;

*дістали подальшого розвитку:*

науково-методичний підхід до оцінки потенціалу креативності персоналу, заснований на класифікації компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника та побудові тривимірної векторної моделі інтерпретації креативності, що дозволяє здійснити оцінку фактичного рівня та потенціалу розвитку креативності персоналу для забезпечення інноваційного розвитку підприємства;

понятійно-категоріальний апарат дослідження креативності в системі інноваційного розвитку підприємства через надання авторського визначення таких понять: *креативність* – здатність працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти; *компоненти*

*інтелектуально-креативних ресурсів* – система взаємопов’язаних, фундаментальних елементів, що утворюють єдину структуру інтелектуально-креативних ресурсів особистості; *інтерпретація креативності* – тлумачення когнітивних, особистісних, мотиваційних особливостей працівника, необхідних для забезпечення ефективної інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, визначення фактичного рівня і потенціалу розвитку креативності особистості і персоналу в цілому.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що здійснені розробки і надані рекомендації утворюють організаційно-методичне забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу.

Методичний підхід до оцінки фактичного рівня і потенціалу розвитку креативності персоналу підприємства застосовано в діяльності ТОВ «Промспецавтоматика» (довідка № 124/9-54п від 08.08.2012 р.); пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу з метою активізації та інтенсифікації процесів створення інноваційних продуктів, прийняття креативних управлінських та інженерно-технічних рішень упроваджено в діяльність ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Системавтоматика» (довідка № 13/173 від 12.08.2012 р.) і ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ОЗОН С» (довідка № 123/9-54п від 08.06.2013 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Криворізького відокремленого підрозділу Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій при підготовці навчально-методичних матеріалів і викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу» та «Організаційна поведінка» (акт № 361 від 30.09.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Одержані наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації знайшли відображення в опублікованих працях автора. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано тільки ті ідеї та положення, які запропоновані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації доповідалися та були схвалені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних форумах, конференціях і семінарах: «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2011 р.); «Сучасні проблеми управління виробництвом» (м. Донецьк, 2011 р.); «Особливості функціонування підприємств України в сучасних економіко-правових умовах» (м. Дніпропетровськ, 2011 р.); «Актуальні проблеми економіки 2011» (м. Київ, 2011 р.); «Проблеми управління виробничо-економічною діяльністю суб’єктів господарювання» (м. Донецьк, 2012 р.); «Структурно-інституціональна трансформація та безпека економіки регіонів України в процесі модернізації держави» (м. Запоріжжя, 2012 р.); «Інноваційні технології в економіці та бізнесі» (м. Хмельницький, 2012 р.); «Инновационные процессы и корпоративное управление» (м. Мінськ, 2012 р.); «Проблемы недропользования» (м. Санкт-Петербург, 2012 р., 2013 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 4,38 д.а., з яких особисто автору належить

4,12 д.а., у тому числі 9 публікацій у наукових фахових виданнях, 9 – у матеріалах конференцій.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (230 найменувань на 22 сторінках) і 18 додатків на 35 сторінках, містить 29 таблиць на 12 сторінках, 35 рисунків на 20 сторінках. Повний обсяг роботи становить 235 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і завдання дослідження, його предмет і об'єкт, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «Теоретико-методичні основи забезпечення інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу»** узагальнено теоретичні основи креативності в системі інноваційного розвитку підприємства та здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника; проаналізовано моделі і методи управління креативністю персоналу; розроблено концепцію інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

Організаційні зрушення на підприємствах, що виникають як реакція на нові умови ведення бізнесу, викликають відповідну перебудову підходів до управління персоналом, які ґрунтуються на визначенні місця індивідуального людського капіталу в процесі інноваційної діяльності підприємств та мають бути спрямовані на забезпечення інноваційних трансформацій.

У даний час персонал підприємства розглядається як ключовий бізнес-ресурс, ефективне використання якого можливе лише за умови комплексного і системного управління окремими елементами. У зв'язку з цим одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність.

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення сутності поняття «креативність», в економічному контексті її слід розглядати як здатність працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти.

У процесі дослідження напрямів розвитку креативності персоналу підприємства встановлено факт існування компонентів інтелектуально-креативних ресурсів особистості, які розглядаються як система взаємопов'язаних, фундаментальних елементів, що утворюють єдину структуру інтелектуально-креативних ресурсів. Згідно з одержаними результатами здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника залежно від приналежності до кожного із видів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу підприємства (табл. 1).

Виходячи з того, що процес управління креативністю персоналу підприємства має враховувати внутрішні та зовнішні фактори, бар'єри розвитку і використання

## Компоненти інтелектуально-креативних ресурсів працівника

Компоненти інтелектуально-креативних ресурсів працівника	Інтелектуально-креативні ресурси			
	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційного середовища
1. Знання (K <sub>know</sub> ). 2. Відкритість мислення (K <sub>ором</sub> ). 3. Досвід (K <sub>едре</sub> ).	1. Точка контролю (P <sub>poic</sub> ). 2. Упевненість (P <sub>conf</sub> ). 3. Наполегливість (P <sub>pers</sub> ). 4. Емоційна сила (P <sub>estr</sub> ). 5. Незалежність (P <sub>indp</sub> ). 6. Здатність до гри (P <sub>abtp</sub> ). 7. Завзятість (P <sub>perc</sub> ). 8. Винахідливість (P <sub>inge</sub> ). 9. Сміливість (P <sub>cour</sub> ). 10. Ризик (P <sub>risk</sub> ). 11. Відповідальність (P <sub>resp</sub> ). 12. Самонавчання (P <sub>lear</sub> ). 13. Самоаналіз (P <sub>sela</sub> ). 14. Самоактуалізація (P <sub>seac</sub> ). 15. Креативна оригінальність (P <sub>cror</sub> ). 16. Креативна унікальність (P <sub>cuni</sub> ). 17. Креативна продуктивність (P <sub>crpr</sub> ).	Мотивація працівника до роботи (M <sub>pers</sub> ).	1. Можливість стимулюючої діяльності (O <sub>роеа</sub> ). 2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника (O <sub>рmic</sub> ). 3. Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника (O <sub>sytr</sub> ). 4. Заохочення керівництвом креативних ідей працівників (O <sub>lcie</sub> ).	

креативних здібностей співробітників, удосконалено механізм управління розвитком і використанням креативності персоналу підприємств. Особливість зазначеного механізму полягає в тому, що процес управління креативністю персоналу з метою розробки і реалізації інноваційних продуктів має охоплювати кожен із компонентів креативних ресурсів працівника, які доповнюють один одного та перебувають у постійній взаємозалежності між собою.

Аналіз моделей і методів управління креативністю у контексті еволюції моделей людини і теорій організації дозволили довести, що окремі методичні підходи до управління креативністю персоналу не враховують повною мірою необхідність стимулювання інноваційної діяльності персоналу та створення організаційних умов для генерування креативних ідей, прийняття креативних управлінських та інженерно-технічних рішень співробітниками. Обґрунтовано систему методів управління креативністю персоналу, яка забезпечує організацію креативного навчання, мотивацію працівників і створення відповідного креативного організаційного середовища з метою підвищення кількісних та якісних показників ефективності розробки інноваційних продуктів (рис. 1).

На основі дослідження взаємозв'язку інноваційного розвитку підприємства і ефективності управління креативністю працівників; факторів, бар'єрів розвитку і використання креативності кадрів; інтелектуально-креативних ресурсів і їх компонентів запропоновано концепцію інноваційного розвитку підприємства на



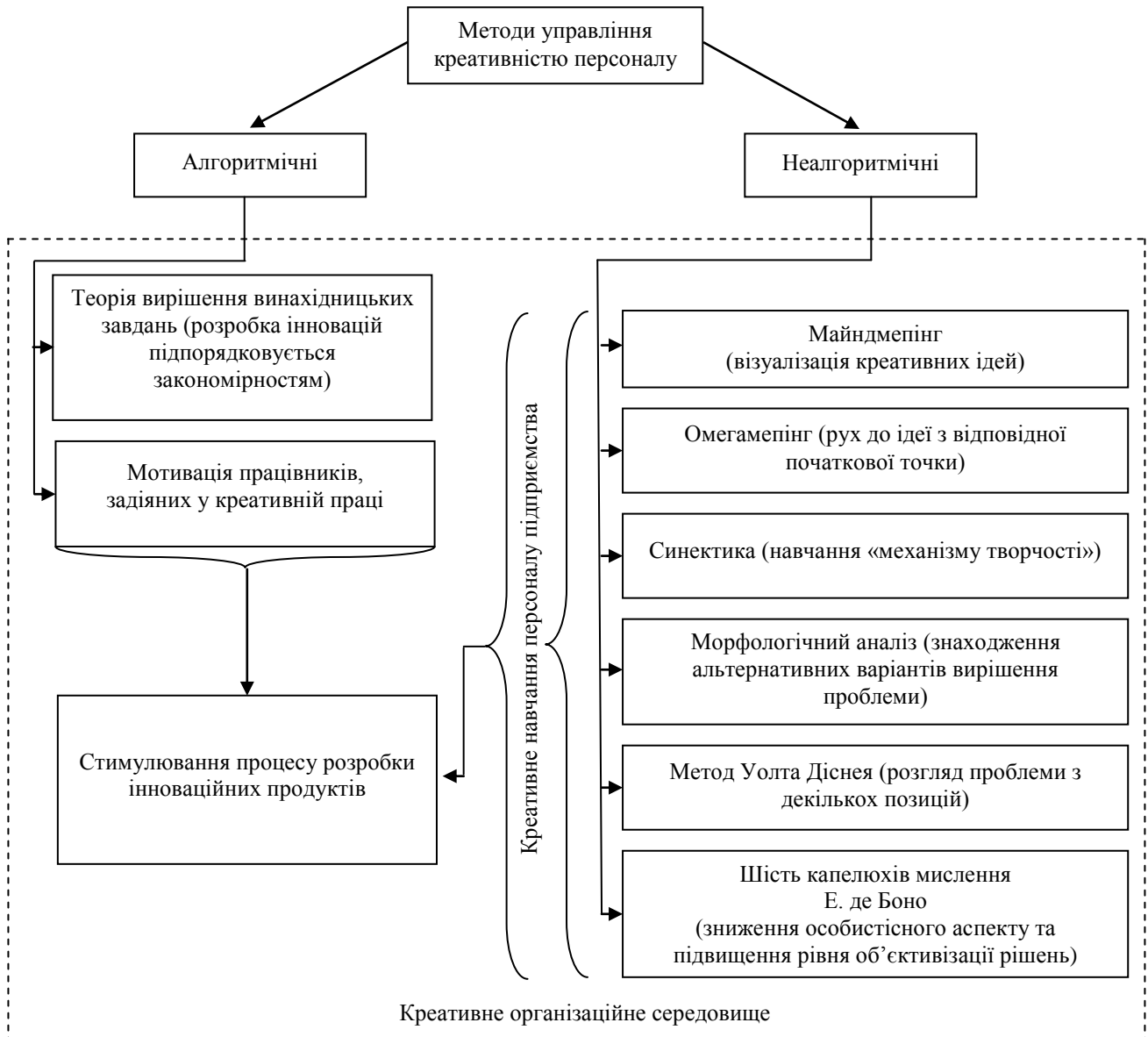


Рис. 1. Система методів управління креативністю персоналу

засадах управління креативністю персоналу. Концепція створює підґрунтя для розвитку і використання креативних здібностей працівників, трансформації креативного потенціалу персоналу підприємства у креативну працю, створення додаткових мотиваторів прояву творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерно-технічних рішень і розробки інноваційних продуктів з метою їх подальшої комерціалізації та спрямування коштів на стимулювання праці креативних робітників (рис. 2).

У другому розділі «Аналіз систем управління інноваційним розвитком підприємств на засадах креативності персоналу» визначено рівень потенціалу інноваційного розвитку підприємств та відповідні коефіцієнти інноваційної активності; систематизовано методи оцінки креативності персоналу; здійснено діагностику креативності персоналу підприємств машинобудування.

На основі аналізу рівня забезпеченості фінансовими ресурсами та дослідження факторів організаційної діяльності підприємств машинобудування визначено рівень їх інноваційного потенціалу за допомогою коефіцієнтів інноваційної активності.

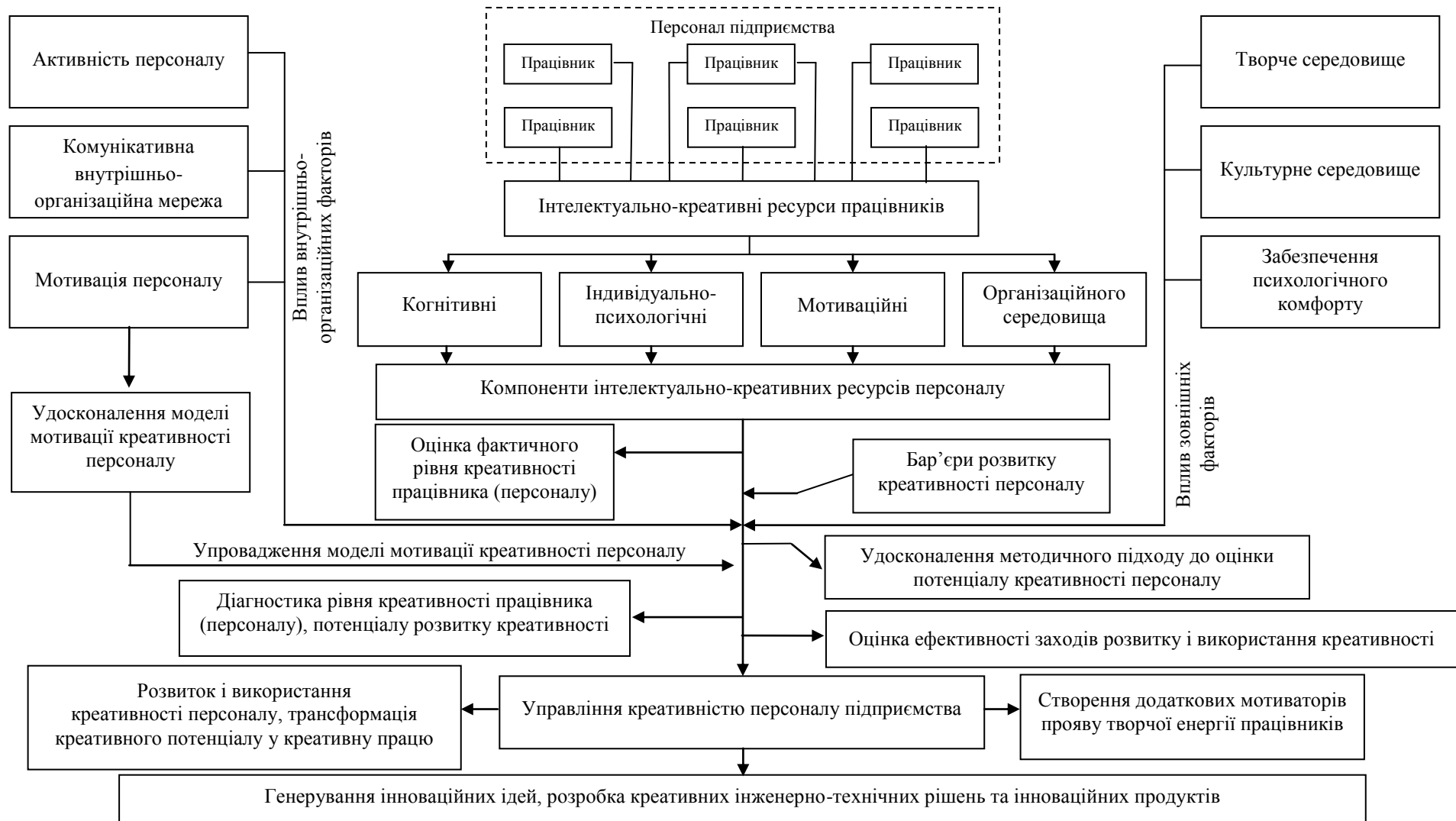


Рис. 2. Концепція інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу

Використано шкалу оцінювання інноваційного потенціалу: значення коефіцієнту інноваційної активності від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень. При цьому встановлено, що коефіцієнти інноваційної активності підприємств демонструють середній (7,84; 7,19) та низький (3,85) рівні інноваційного потенціалу, а отже, існує необхідність удосконалення і реалізації системи заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємств.

З метою активізації інноваційного розвитку підприємств за рахунок використання прихованих здібностей працівників обґрунтовано сутність процесу управління креативністю персоналу (рис. 3).

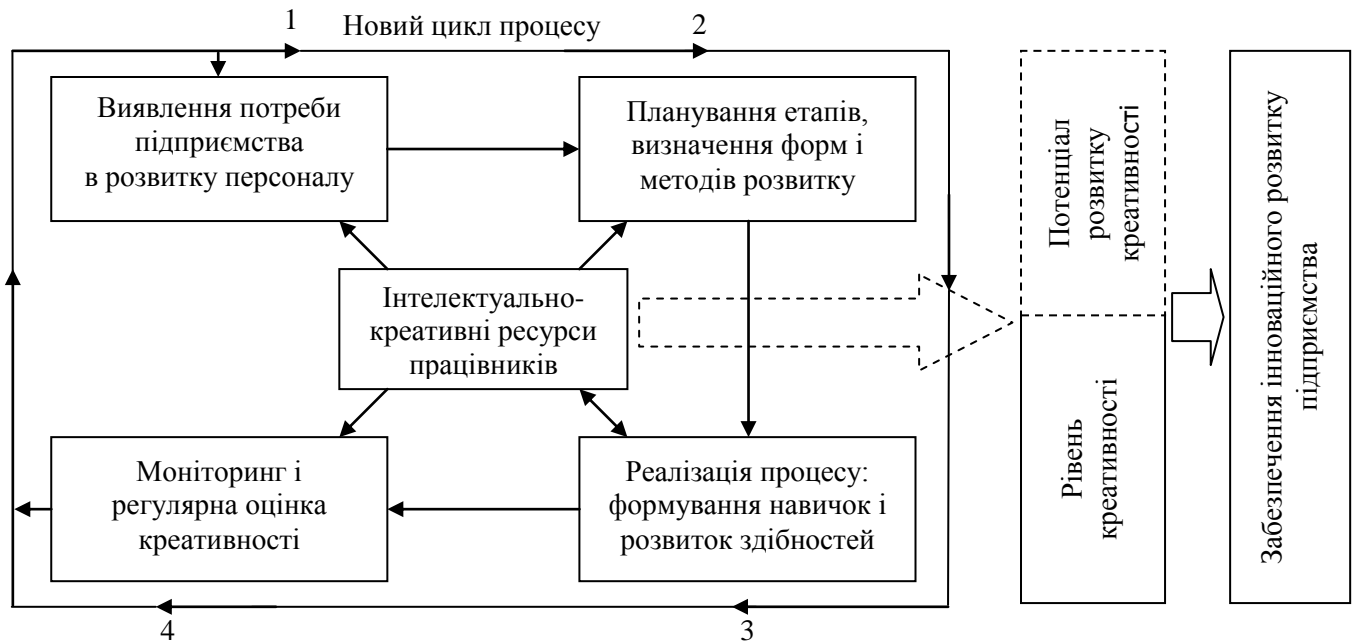


Рис. 3. Процес управління креативністю персоналу

Встановлено, що процес управління креативністю персоналу передбачає виявлення потреби підприємства в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок і розвиток креативних здібностей, оцінювання креативності співробітників з використанням існуючих методів і прийомів та удосконаленого методичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу розвитку креативності персоналу.

Шляхом систематизації методів дослідження креативності працівників обґрунтовано напрями та інструменти оцінки креативності персоналу підприємств, господарська діяльність яких пов'язана зі створенням та реалізацією інноваційних продуктів (рис. 4).

За напрями та інструментами оцінки визначаються показники креативності окремих працівників, груп, а також колективів підприємств, що дозволяє встановити рівень використання та потенціал розвитку креативності співробітників. Оцінка креативності здійснюється за допомогою індексів оригінальності, унікальності, креативної продуктивності, що розраховуються на основі використання відповідних шкал оцінювання.



Рис. 4. Напрями та інструменти оцінки креативності персоналу підприємств

Інтегральні показники, одержані в результаті аналізу індивідуально-психологічних особливостей працівників, застосовуються для поглибленого дослідження компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу.

У процесі діагностики невербальної креативності виявлено, що значення індексу оригінальності й унікальності персоналу становлять відповідно: 0,55; 1,68 – ТОВ «НВП «Системавтоматика», 0,57; 1,32 – ТОВ «Промспецавтоматика», 0,47; 1,07 – ТОВ «НВП «ОЗОН С». Згідно з одержаними результатами вербальної креативності, найвищий рівень вербального креативного потенціалу демонструють працівники ТОВ «НВП «Системавтоматика» (показник індексу оригінальності – 0,85, унікальності – 0,87, креативної продуктивності – 15). Аналіз рівня використання та потенціалу розвитку креативності персоналу свідчить, що загальний рівень креативності працівників підприємств машинобудування є досить низьким. Проте рівень та потенціал розвитку креативності представників вищого керівництва і структурних підрозділів відповідають середнім і високим значенням.

Згідно з аналізом умов середовища та принципів креативної праці удосконалено систему діагностики креативності персоналу (рис. 5).

**У третьому розділі «Науково-методичне забезпечення інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу»** удосконалено модель мотивації креативності персоналу, що базується на використанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання; обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки потенціалу креативності персоналу на основі побудови тривимірної векторної моделі інтерпретації креативності; реалізовано модель мотивації креативності кадрів на підприємстві.

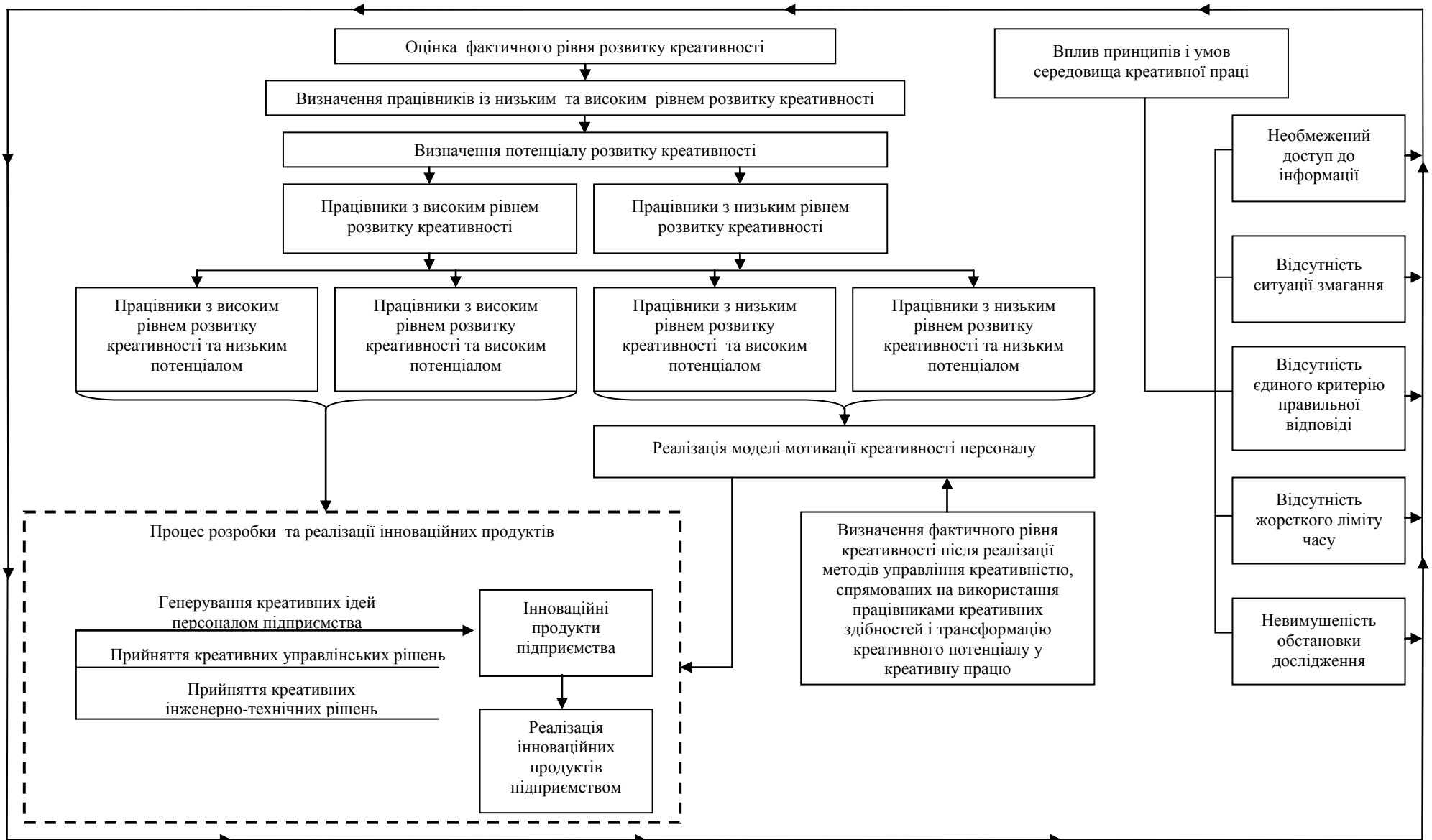


Рис. 5. Система діагностики креативності персоналу

Аналіз сукупності методів управління креативністю персоналу дозволив встановити їх переваги і недоліки, на основі чого удосконалено підхід до управління креативністю персоналу, що враховує когнітивні, індивідуально-психологічні, мотиваційні й інтелектуально-креативні компоненти кожного працівника та передбачає постійний динамічний розвиток креативності персоналу як одного з елементів процесу інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано алгоритм удосконалення і реалізації моделі мотивації креативності персоналу підприємств, діяльність яких пов'язана зі створенням і реалізацією інновацій (рис. 6).



Рис. 6. Основні етапи удосконалення й упровадження моделі мотивації креативності персоналу

Визначено стратегічні і системні цілі мотивації креативності кадрів. До стратегічних цілей віднесено: утримання ключових співробітників, зближення інтересів працівників і керівництва, розвиток та використання креативності працівниками, налагодження ефективно функціонуючої моделі мотивації. Системні цілі спрямовані на активний пошук креативних ідей, реалізацію інноваційних розробок, прийняття креативних управлінських рішень, успішне виконання НДР, розвиток комунікацій між працівниками, задоволення потреби працівників у самореалізації, отримання якісно нових знань і навичок персоналом, посилення внутрішньої мотивації співробітників до продукування креативних ідей.

Удосконалена модель мотивації креативності працівників, задіяних у креативній праці, побудована на системі оцінки внеску кожного працівника в

розробку інноваційних продуктів з метою виявлення найбільш інноваційно-продуктивних співробітників, визначення рейтингу креативних працівників; розробки матеріальних і нематеріальних методів стимулювання (рис. 7).

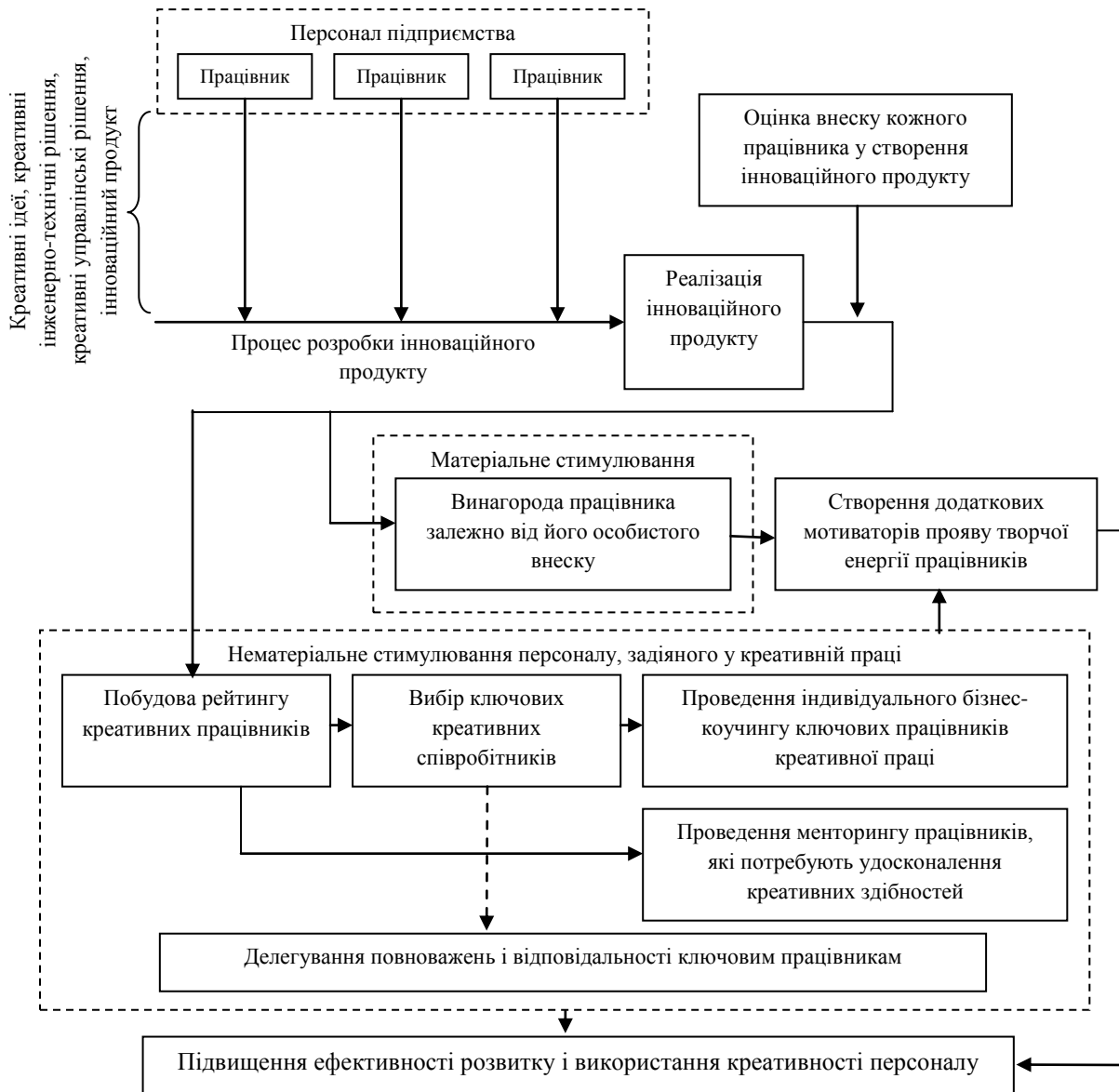


Рис. 7. Модель мотивації креативності персоналу

Забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу передбачає деталізацію запропонованих заходів щодо розвитку і використання креативності працівників. Реалізація моделі мотивації креативності потребує удосконалення механізму впливу матеріальних і нематеріальних методів мотивації на працівників, які беруть участь у створенні інноваційних продуктів (рис. 8).

Механізм впливу матеріальних і нематеріальних методів мотивації на основі використання винагороди за креативну працю співробітників підприємства, індивідуального бізнес-коучингу, менторингу, делегування повноважень і відповідальності, складання рейтингу креативних працівників доповнює існуючу



Рис. 8. Механізм впливу матеріальних і нематеріальних методів мотивації на працівників, що задіяні у креативній праці

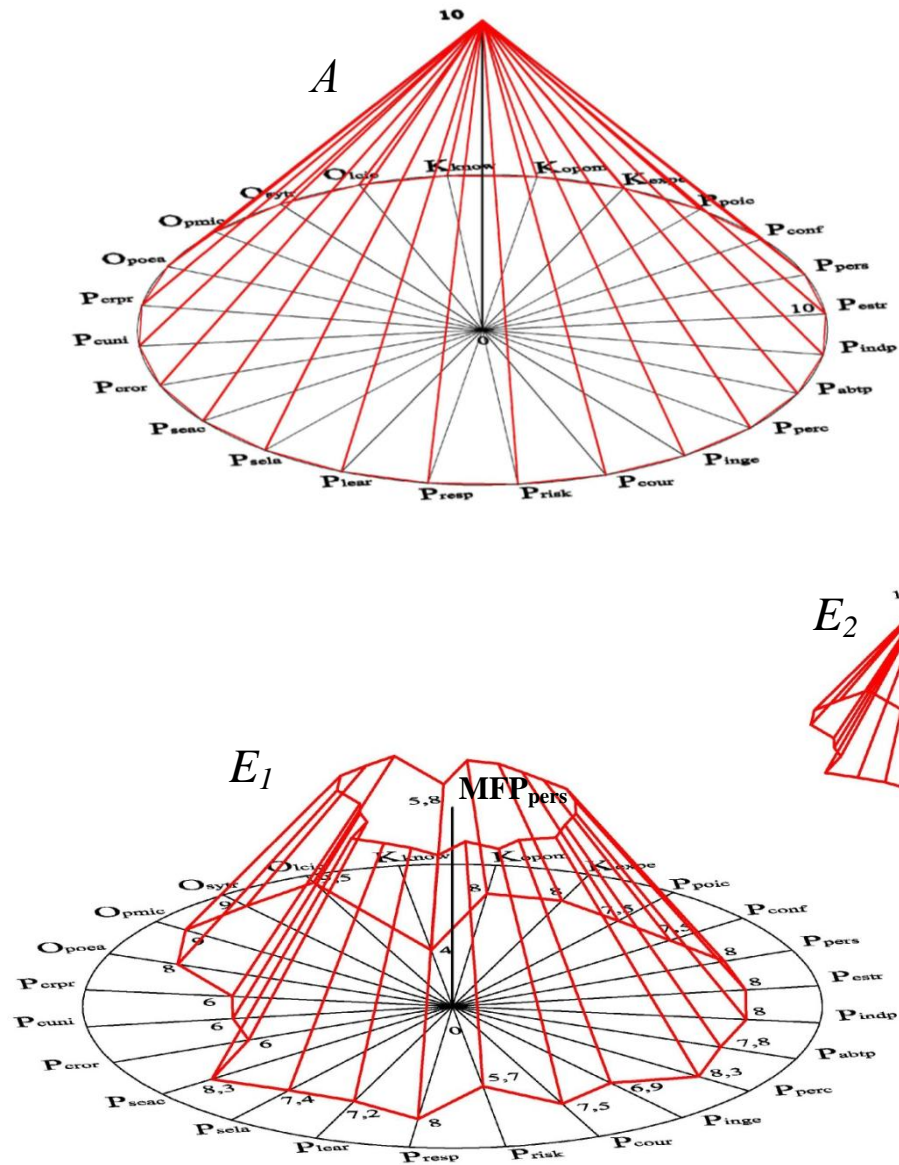
систему стимулювання кадрів, створює додаткові мотиватори прояву творчої енергії працівників та забезпечує інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

Низька валідність існуючих методів діагностики креативності, що використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці управління персоналом, обумовила необхідність обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки креативності персоналу з метою визначення адекватних управлінських заходів щодо використання креативності в інноваційному розвитку підприємства. Для цього в роботі побудовано тривимірну векторну модель інтерпретації креативності персоналу підприємства, що демонструє фактичний рівень та потенціал розвитку креативності (рис. 9).

Потенціал розвитку креативності персоналу підприємства розраховується як різниця між об'ємом тривимірної фігури « $A$ », що демонструє потенціальний рівень креативності персоналу при максимальних значеннях компонентів інтелектуально-креативних ресурсів, і об'ємом тривимірної фігури « $E_1$ », що відображає фактичний рівень розвитку креативності. Площа основи усіченої піраміди  $E_1$  демонструє рівень розвитку окремих компонентів креативних ресурсів за складовими: когнітивною, особистісною й організаційного середовища. Висота фігури  $E_1$  відповідає фактичному значенню мотиваційного компонента креативних ресурсів персоналу підприємства, величина якого впливає на рівень використання компонентів інтелектуально-креативних ресурсів.

Розрахунок потенціалу розвитку креативності персоналу у відсотках здійснюється за формулою:





Умовні позначення:

- A* – тривимірна векторна модель, що демонструє максимальні значення компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу;
- E<sub>1</sub>* – тривимірна векторна модель, що демонструє фактичний рівень розвитку креативності персоналу;
- E<sub>2</sub>* – тривимірна векторна модель потенціалу розвитку креативності персоналу;
- K<sub>n</sub>** – значення компонентів когнітивного інтелектуально-креативного ресурсу персоналу;
- P<sub>n</sub>** – значення компонентів особистісного інтелектуально-креативного ресурсу персоналу;
- O<sub>n</sub>** – значення компонентів інтелектуально-креативного ресурсу персоналу (організаційного середовища);
- MFP<sub>pers</sub>** – фактичне значення мотиваційного інтелектуально-креативного ресурсу персоналу

Рис. 9. Тривимірна векторна модель інтерпретації креативності персоналу підприємства

$$PP_{\%} = \frac{PP}{V_A} \cdot 100\% , \quad (1)$$

де  $PP_{\%}$  – потенціал розвитку креативності персоналу підприємства у відсотках;  
 $PP$  – потенціал розвитку креативності персоналу підприємства;  
 $V_A$  – об'єм тривимірної моделі «А» при максимальних значеннях компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу.

Встановлено, що за рахунок реалізації моделі мотивації креативності персоналу підприємств машинобудування, у короткостроковому періоді досягається збільшення рівня креативності працівників у середньому на 7%. При цьому досягається позитивна динаміка показників розвитку окремих компонентів інтелектуально-креативних ресурсів у довгостроковому періоді, що сприяє підвищенню рівня розвитку та використання креативності кадрів у майбутньому.

Переваги обґрунтованого підходу до оцінки потенціалу розвитку креативності персоналу підприємства порівняно з існуючими методичними підходами полягають у можливості виокремлення компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівників, зокрема: індивідуально-психологічних, когнітивних, мотиваційних, організаційного середовища, з метою подальшого впливу на них для забезпечення трансформації креативного потенціалу у креативну працю.

Для реалізації моделі мотивації креативності персоналу обґрунтовано механізм формування і розподілу коштів для стимулювання працівників, що передбачає розрахунок суми цільових коштів на мотивацію креативності кадрів від отриманого чистого прибутку за реалізацію інноваційних продуктів; визначення показників винагороди працівників, задіяних у креативній праці. Передбачається, що цільові кошти можуть використовуватись також на проведення бізнес-коучингу та менторингу співробітників.

Для розрахунку показника винагороди працівника, задіяного у креативній праці, за створення інноваційного продукту використовується формула

$$MPK = k \cdot MK \cdot \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{P_i} , \quad (2)$$

де  $MPK$  – винагорода працівника за створення інноваційного продукту;  
 $k$  – показник відрахувань цільових коштів на винагороду креативних працівників;  
 $MK$  – сума цільових коштів для розподілу;  
 $\sum_{i=1}^n K_i$  – загальний коефіцієнт виконання ключових показників ефективності для одного працівника;  
 $n$  – кількість ключових показників ефективності;  
 $P_i$  – загальне значення ключових показників ефективності співробітників, що приймали участь у розробці інноваційного продукту.

Доцільність упровадження моделі мотивації креативності персоналу полягає у підвищенні внутрішньої мотивації працівників, що задіяні у креативній праці; збільшенні показника розвитку мотиваційного компонента інтелектуально-креативних ресурсів, який впливає на рівень реалізації креативних здібностей працівників. Упровадження інструментарію удосконаленої моделі на підприємствах машинобудування, що створюють інноваційні продукти, сприяло появі додаткових мотиваторів для прояву творчої енергії робітників, створенню комфортних соціальних, фінансових, психологічних, організаційних умов діяльності у колективі новаторів; забезпеченню максимально можливого доступу до нових знань і обміну досвідом. Ефективність функціонування моделі мотивації креативності персоналу виявилась у скороченні термінів розробки інноваційних продуктів, що дозволило використати отриману економію часу для розширення портфелю замовлень підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції і поліпшення фінансових результатів.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розвинуто теоретико-методичні основи забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу. За результатами дослідження обґрунтовано та сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Узагальнено теоретичні основи креативності персоналу як ключового елемента забезпечення інноваційного розвитку підприємства та здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника за такими складовими: когнітивною, особистісною, мотиваційною, організаційною середовища. Запропоновано визначення понять «креативність» як здатності працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти; «компоненти інтелектуально-креативних ресурсів» – система взаємопов'язаних, фундаментальних елементів, що утворюють єдину структуру інтелектуально-креативних ресурсів особистості; «інтерпретація креативності» – тлумачення когнітивних, особистісних, мотиваційних особливостей працівника, необхідних для забезпечення ефективної інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, визначення фактичного рівня і потенціалу розвитку креативності особистості і персоналу в цілому.

2. Удосконалено систему методів управління креативністю персоналу шляхом систематизації алгоритмічних і неалгоритмічних методів управління процесами генерування креативних ідей, прийняття креативних управлінських та інженерно-технічних рішень, використання яких дозволяє створити креативне організаційне середовище, а у поєднанні з інструментами мотивації – стимулювати процес розробки інноваційних продуктів на підприємстві.

3. Запропоновано концепцію інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу, що базується на визначенні фактичного рівня креативності працівників, реалізації науково-методичного підходу до оцінки

потенціалу креативності кадрів, упровадженні моделі мотивації креативності, оцінці ефективності заходів щодо підвищення ефективності використання креативних здібностей працівниками. Управління креативністю персоналу спрямовується на створення додаткових мотиваторів прояву творчої енергії працівників та передбачає трансформацію креативного потенціалу підлеглих у креативну працю.

4. Проаналізовано рівень інноваційного потенціалу підприємств машинобудування шляхом визначення показників інноваційної активності і забезпеченості фінансовими ресурсами процесу інноваційної діяльності. На основі розрахунків коефіцієнтів інноваційної активності підприємств обґрунтовано доцільність розробки стратегії підвищення їх інноваційної активності та реалізації відповідних заходів з управління креативністю персоналу.

5. Встановлено, що забезпечення інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу має передбачати проведення регулярної діагностики і моніторингу рівня та потенціалу розвитку креативності співробітників. Вирішення зазначеного завдання передбачає необхідність дослідження рівня вербальної та невербальної креативності, потенціалу її розвитку, здійснення аналізу індивідуально-психологічних особливостей працівників, що дозволяє здійснити вибір і реалізувати найбільш ефективні заходи із розвитку й використання креативних здібностей персоналу.

6. Удосконалено систему діагностики креативності персоналу, що враховує принципи й умови середовища креативної праці і дозволяє здійснити оцінку фактичного рівня розвитку креативності; розподілити працівників на групи з низьким і високим рівнями та потенціалом розвитку креативності. У відповідності до проведеного групування приймаються рішення про реалізацію моделі мотивації креативності кадрів, що спрямовується на інтенсифікацію процесу розробки інноваційних продуктів персоналом підприємства.

7. Удосконалено модель мотивації креативності персоналу, яка передбачає використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання персоналу, формування системи оцінювання внеску кожного працівника у створення інноваційних продуктів шляхом визначення ключових показників ефективності та сприяє ефективному використанню креативних здібностей співробітників у процесі створення інноваційних продуктів і трансформації їх креативного потенціалу у креативну працю.

8. Обґрунтовано механізм формування і розподілу коштів на стимулювання працівників, що передбачає розрахунок суми цільових коштів на мотивацію креативності кадрів; визначення показників винагороди працівників, задіяних у креативній праці, за створення інноваційних продуктів, який створює підґрунтя для реалізації моделі мотивації креативності персоналу підприємства.

9. Обґрунтовано науково-методичний підхід до оцінки потенціалу розвитку креативності персоналу, що передбачає здійснення оцінки розвитку окремих компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівника, побудову тривимірної векторної моделі інтерпретації креативності, врахування результатів діагностики креативності персоналу підприємств машинобудування та дозволяє оцінити фактичний рівень та потенціал розвитку креативності персоналу підприємств.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Крикуненко Д.О. Демотивація персоналу, як результат неефективного управління кадрами підприємства / Д.О. Крикуненко, О.В. Мартякова // Науковий вісник ПУЕТ. – 2011. – № 4 (49). – С. 129-132.

*Особистий внесок:* розглянуто підходи до вдосконалення управління персоналом; запропоновано методологічний інструментарій моніторингу соціально-психологічних аспектів виникнення демотиваційних процесів на підприємствах.

2. Крикуненко Д.О. Основні аспекти реалізації управлінських рішень у регіональних інноваційних проектах / Д.О. Крикуненко // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – № 1 (33). – С. 83-86.

3. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 45-49.

4. Крикуненко Д.О. Радарний метод оцінки потенціалу трудових ресурсів підприємства / Д.О. Крикуненко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 1 (17). – С. 117-121.

5. Крикуненко Д.О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві / Д.О. Крикуненко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6 (132). – С. 212-220.

6. Крикуненко Д.О. Шляхи підвищення рівня креативності персоналу як основи для організації ефективного творчого процесу / Д.О. Крикуненко // Науковий вісник Дніпропетровського національного гірничого університету. – 2011. – № 12. – С. 31-34.

7. Крикуненко Д.О. Розвиток креативності кадрів для забезпечення структурно-інституціональних трансформацій / Д.О. Крикуненко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Структурна перебудова економіки: регіональний аспект : [зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; ред. кол.: В.С. Кравців (відп. ред.). – Львів, 2012. – Вип. 3 (95). – С. 123-129.

8. Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 209-216.

9. Крикуненко Д.О. Методика тривимірної векторної інтерпретації креативності персоналу підприємства / Д.О. Крикуненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 6. – Т.2. – С. 150-159.

### *Матеріали наукових конференцій*

10. Крикуненко Д.О. Креативність персоналу як фактор інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Збірник тез доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». (27-29 верес. 2012 р.). – Суми : Папірус, 2012 – С. 141-143.

11. Крикуненко Д.О. Основні проблеми управління мотивацією персоналу / Д.О. Крикуненко // Сучасні проблеми управління виробництвом : зб. тез доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14 жовт. 2011 р.). – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – С. 189-193.

12. Крикуненко Д.О. Проблеми інноваційного розвитку і креативності персоналу підприємства / Д.О. Крикуненко // Сучасні проблеми управління виробництвом: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (11-12 жовт. 2012 р.) / ред. кол.: О.В. Мартякова та ін. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 44-50.

13. Крикуненко Д.О. Самоактуалізація як фактор формування креативності персоналу підприємств / Д.О. Крикуненко // Проблеми управління виробничо-економічною діяльністю суб'єктів господарювання : зб. наук. праць [ за матеріалами VI Міжнар. наук. конф. молод. учених і студ. (19 квіт. 2012 р.). – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – Т. 1. – С. 61-64.

14. Крикуненко Д.А. Современные инструменты формирования креативности персонала / Д.А. Крикуненко, Е.В. Мартякова // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы IV Международ. заочн. науч.-практ. конф. (15-30 марта 2012 г.). – Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2012. – С. 262-268.

*Особистий внесок:* визначено взаємозв'язок процесу формування креативності працівників із «системою кайдзен».

15. Крикуненко Д.А. Трёхмерная векторная интерпретация креативности как метод оценки инновационного развития персонала предприятия / Д.А. Крикуненко, Е.В. Мартякова // Труды Международного форума-конкурса молодых ученых «Проблемы недропользования» (Санкт-Петербург, 24-26 апр. 2013 г.). – СПб. : Нац. минерально-сырьевой ун-т «Горный», 2013. – Т. 2. – С. 108-110.

*Особистий внесок:* обґрунтовано необхідність здійснення оцінки кадрів, задіяних у розробці креативних продуктів на основі використання тривимірної інтерпретації креативності як методу оцінки інноваційного розвитку персоналу.

16. Крикуненко Д.О. Управління процесом бережливого виробництва на підприємствах вугільної промисловості України / Д.О. Крикуненко // Матеріали VI наук.-практ. конф. «Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених» (24-26 квіт. 2012 р.). – Донецьк: ДонНТУ, 2012. – С. 583-586.

17. Крикуненко Д.А. Управление процессом формирования креативной среды предприятия / Д. А. Крикуненко // Труды Международного форума-конкурса молодых ученых «Проблемы недропользования» (Санкт-Петербург, 25-27 апр. 2012 г.). – СПб. : Нац. минерально-сырьевой ун-т «Горный», 2012. – Т. 2. – С. 99-101.

18. Крикуненко Д.О. Шляхи підвищення креативності персоналу, як основи для організації ефективного творчого процесу / Д.О. Крикуненко // Особливості функціонування підприємств України в сучасних економіко-правових умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7-9 груд. 2011 р.). – Дніпропетровськ : Нац. гірничий ун-т, 2011. – С. 90-92.

## АНОТАЦІЯ

**Крикуненко Д.О. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Міністерства освіти і науки України, Донецьк, 2014.

Дисертаційну роботу присвячено розвитку теоретико-методичних основ

забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу.

Досліджено теоретичні основи сутності креативності, обґрунтовано методи діагностики рівня креативності, виконано аналіз рівня інноваційного потенціалу підприємств машинобудування, здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу.

Визначено напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачають розробку й обґрунтування концепції, моделі та методів управління креативністю персоналу.

Запропоновано концепцію інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу, що враховує зовнішні та внутрішньо-організаційні фактори, бар'єри розвитку креативності кадрів, передбачає ідентифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу, проведення діагностики креативності працівників, використовуючи науково-методичний підхід до оцінки потенціалу креативності персоналу, упровадження якої дозволяє забезпечити розвиток і використання креативних здібностей працівників, трансформацію креативного потенціалу у креативну працю.

*Ключові слова:* креативність персоналу, креативний потенціал, концепція інноваційного розвитку, модель мотивації креативності, інноваційний продукт, інноваційний розвиток, діагностика креативності.

## АННОТАЦИЯ

**Крикуненко Д.А. Инновационное развитие предприятия на основе управления креативностью персонала. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет» Министерства образования и науки Украины, Донецк, 2014.

Диссертационная работа посвящена развитию теоретико-методического обеспечения инновационного развития предприятий на основе управления креативностью персонала, разработке научно-практических рекомендаций эффективного применения методов и подходов с целью развития и использования креативных способностей работников, трансформации креативного потенциала кадров в креативный труд.

Проанализированы теоретические основы сущности креативности, барьеры, внешние и внутренние факторы, влияющие на развитие и использование креативности персоналом предприятий, трансформацию креативного потенциала сотрудников в креативный труд с целью разработки инновационных продуктов, генерирования креативных идей, принятия креативных, управленческих и инженерно-технических решений; проведена классификация компонентов интеллектуально-креативных ресурсов работника предприятия.

В ходе исследования алгоритмических и неалгоритмических методов, моделей управления креативностью персонала была проведена их систематизация и усовершенствована соответствующая система методов управления, которая

позволяет создать креативную организационную среду, стимулировать процесс разработки инновационных продуктов на предприятии.

Предложена концепция инновационного развития предприятия на основе управления креативностью персонала, а также усовершенствована модель мотивации креативности персонала, которая предполагает проведение диагностики системы стимулирования труда, разработку методического обеспечения мотивации кадров, задействованных в креативном труде, оценку участия работника в создании инновационных продуктов.

Определены основные методы и подходы к оценке уровня и потенциала развития креативности персонала предприятий. Усовершенствована система диагностики креативности персонала, которая учитывает принципы и условия среды креативного труда и позволяет распределить работников на группы по уровню и потенциалу креативности; проведен анализ уровня инновационного потенциала предприятий машиностроения на основании расчета показателей инновационной активности субъектов хозяйствования; определено место управления креативностью персонала в активизации процессов инновационного развития предприятий.

В ходе исследования основных научно-теоретических моделей, методов и инструментов управления креативностью персонала определена целесообразность их усовершенствования с целью повышения эффективности и интенсификации инновационного развития предприятий. В связи с этим усовершенствована модель мотивации креативности персонала, участвующего в креативном труде, которая предполагает использование материальных (вознаграждение) и нематериальных (менторинг, индивидуальный бизнес-коучинг) методов стимулирования кадров, формирование системы оценки вклада каждого работника в создание инновационных продуктов (на основе ключевых показателей эффективности).

Обоснован научно-методический подход к оценке потенциала креативности персонала, на основе построения трехмерной векторной модели интерпретации креативности, позволяющий определить фактический уровень и потенциал развития креативности кадров, эффективно применять соответствующие методы и инструменты обеспечения инновационного развития предприятия.

*Ключевые слова:* креативность персонала, креативный потенциал, концепция инновационного развития, модель мотивации креативности, инновационный продукт, инновационное развитие, диагностика креативности.

## SUMMARY

**Krikunenko D.A. Innovative progress of the enterprise on the basis of management creativity personnel. – As a manuscript.**

Thesis for the candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 – Enterprise economics and management (by types of economic activity). – SHEI «Donetsk national technical university» of Ministry of Education and Science of Ukraine, Donetsk, 2014.

Dissertation work is devoted to the development of theoretical and methodical bases of providing enterprise innovative development on personnel creativity management principles.

Theoretical bases of creativity essence, grounded methods of creativity level diagnostics are investigated; innovative potential level of mechanical enterprises is



analysed; classification of worker's intellectual and creative resources components staff is conducted.

Directions of enterprise innovative development providing, that envisages development and grounds of effective conception, model and methods of personnel creativity management are determined.

The concept of innovation on the basis of creativity management personnel, taking into account external and internal organizational factors, barriers of creativity training involves identifying the components of intellectual and creative resources staff, diagnostics creativity of employees, using scientific and methodical approach to assessing the potential of creativity personnel, the introduction of which allows for the development and use of creative abilities of workers, transforming creative potential in creative work.

*Keywords:* personnel creativity, creative potential, innovative development conception, model of motivation creativity, innovative product, innovative development, creativity diagnostics.

Підписано до друку 15.04.2014 р.  
Формат 60x90/16. Умов. друк. арк. 0,9.  
Друк лазерний. Зам. № 1956. Наклад 100 прим.  
Надруковано у ФОП «Трепенкова»  
на цифровому видавничому комплексі Konika Minolta bizhub 220.  
Україна, м. Кривий Ріг, 50031, вул. Кремлівська, 24  
Тел.: (056) 404-48-49