

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БАЛАДИГА Марина Павлівна

УДК 658.5:630\*6

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Креативний менеджмент як інструмент інноваційного розвитку  
ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
М. П. Баладига

Керівник роботи:

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Баладига М. П. Креативний менеджмент як інструмент інноваційного розвитку ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи креативного менеджменту як фактору забезпечення інноваційного розвитку. Проаналізовано поточний стан інноваційної діяльності та креативного менеджменту на ДП «Пулинський лісгосп» ЖОКАП «Житомироблагроліс». Запропоновано напрями та інструменти впровадження креативного менеджменту лісгосподарського підприємства.

*Ключові слова:* креативний менеджмент, інновації, розвиток, діджиталізація, держане підприємство, лісове господарство.

## SUMMARY

**Baladyga M. P. Creative management as a tool for innovative development of the Pulinsky Forestry Enterprise of the Zhytomyr Regional Agricultural Complex. – Manuscript.**

Qualification work for obtaining a Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of creative management as a factor in ensuring innovative development. The current state of innovative activity and creative management at the Pulinsky Forestry Enterprise of the Zhytomyr Regional Agricultural Complex is analysed. Directions and tools for implementing creative management in forestry enterprises are proposed.

*Keywords:* creative management, innovation, development, digitalisation, state-owned enterprise, forestry.

## ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ 8

1.1. Сутність та еволюція концепції креативного менеджменту 8

1.2. Методичні підходи до формування системи креативного управління 10

1.3. Креативний менеджмент як фактор забезпечення інноваційної стратегії підприємства 13

Висновки до Розділу 1 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС» 16

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 16

2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності 20

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу та практики застосування елементів креативного менеджменту 22

Висновки до Розділу 2 24

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ 25

3.1. Стратегічні напрями впровадження креативного менеджменту в діяльність ДП «Пулинський лісгосп» ЖОКАП «Житомироблагроліс» 25

3.2. Інноваційні механізми розвитку підприємства на основі креативного управління 28

Висновки до Розділу 3 31

ВИСНОВКИ 32

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

ДОДАТКИ 39

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку лісового господарства в Україні характеризується подвійним викликом: з одного боку, необхідністю ефективного використання природних ресурсів, а з іншого – потребою інтеграції інноваційних підходів до управління. Традиційні методи менеджменту дедалі менше відповідають вимогам динамічного середовища, де значення мають не лише економічні показники, а й соціальна та екологічна відповідальність підприємств. У таких умовах креативний менеджмент виступає не як додатковий інструмент, а як ключовий ресурс, що дозволяє поєднати інноваційність, сталий розвиток та конкурентоспроможність. Особливої цінності проблематика набуває для підприємств лісогосподарського комплексу, зокрема для ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». Його діяльність пов'язана із збереженням природних екосистем, що вимагає пошуку нестандартних управлінських рішень. Саме креативний менеджмент може стати основою формування нової моделі розвитку підприємства: від впровадження інноваційних технологій переробки деревини та цифровізації процесів – до створення сучасної корпоративної культури, яка стимулює ініціативність і творчість працівників.

**Аналіз останніх досліджень.** Концепцію креативного менеджменту вивчали такі науковці, як Данилевич Л., Окорский В., Валюх А., Брич В., Корман М., Поленкова М., Грабовська І., Міро І., Каламан О., Власюк К., Сотнікова Ю., Іващенко М., Василік Н., Шупрудько Н., Калюжна О. та інші. У своїх дослідження загострювали увагу на інноваційній складовій розвитку менеджменту Соловйов І., Шашкова Н., Левицький В., Мазур К., Лебедєва Н. та інші. Попри високу наукову цінність напрацювань зазначених дослідників, актуальним залишається подальше розширення наукових пошуків у цьому напрямі, що зумовлено трансформацією управлінських парадигм під впливом діджиталізації та впровадженням концепції смарт-економіки, що потребує переорієнтації традиційних менеджерських підходів на посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу та його технологічного оновлення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка практичних підходів до підвищення ефективності діяльності ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» та визначити нові можливості його довгострокового розвитку. Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- узагальнити положення щодо сутності креативного менеджменту;
- визначити ключові методичні підходи до впровадження креативного менеджменту;
- аргументувати роль креативного менеджменту у забезпеченні інноваційної стратегії організацій;
- визначити інноваційні інструменти лісгосподарських підприємств;
- розробити модель креативного менеджменту для ДП «Пулинський лісгосп АПК»;
- визначити інноваційні складові механізму розвитку лісгосподарських підприємств на основі креативного управління.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження* є процес управління ДП «Пулинський лісгосп» ЖОКАП «Житомироблагроліс» в умовах інноваційних трансформацій. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо впровадження креативного менеджменту як інструменту інноваційного розвитку лісгосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** У якості теоретико-методологічного підґрунтя дослідження використано наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені питанням інноваційного розвитку та креативного менеджменту. У межах дослідження було залучено такі інструменти наукового аналізу: монографічний – для характеристики підприємства та опису використовуваних ним інноваційних практик; *індукції і дедукції* – для формування висновків та узагальнення проаналізованих звітів підприємства; *аналізу і синтезу* – для оцінки ефективності господарської діяльності лісового господарства; *графічної візуалізації* – для демонстрації комплексності запропонованої моделі.

*Інформаційною базою дослідження стали законодавча база з питань інноваційної діяльності, підручники, монографії, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет щодо положень креативного менеджменту; первинна документація, що характеризує діяльність ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» за період 2022–2024 рр.*

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропоновані заходи формування стратегічної моделі креативного менеджменту можуть слугувати орієнтирами розширення практичної діяльності лісогосподарських підприємств, зокрема ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», а також застосовані у навчальному процесі вищих учбових закладів, зокрема в межах викладання дисциплін «Креативний менеджмент» та «Інноваційний менеджмент».

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Баладига М. П. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 130–

Баладига М. П. Креативний менеджмент як інструмент адаптації бізнесу в нових умовах. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення* : збірник матеріалів наук.-практ. конф., 30 квітня 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 47–51.

Баладига М. П. Креативний менеджмент та управління змінами як ключовий фактор адаптації підприємств до динамічного середовища. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 192–

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на роботу включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел найменувань в порядку використання), таблиці, рисунки, 2 додатків.

# **РОЗДІЛ 1**

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ**

### **Сутність та еволюція концепції креативного менеджменту**

Креативний менеджмент сформувався як результат тривалого розвитку уявлень про роль творчості в житті суспільства та економіки. Розвиток уявлень про креативність та її роль в управлінні не був одномоментним. У різні історичні періоди акценти в розумінні творчості змінювалися, що зумовлювало й нові підходи до організації суспільного життя та господарської діяльності. Еволюція креативності як суспільного феномену демонструє, як від культурно-мистецьких форм вона поступово перейшла до наукових відкриттів, технічних інновацій і, зрештою, до управлінських практик.

Креативність завжди залишалася рушійною силою поступу людства. У давні часи та в епоху Середньовіччя її прояви були зосереджені переважно у сфері мистецтва. Від другої половини XVII ст. і аж до середини XIX ст. творчий потенціал людства дедалі більше втілювався не лише в художній сфері, а й у наукових дослідженнях. Надалі, з другої половини XIX ст., основними ареною для реалізації креативності стали наука й техніка. І вже з середини XX ст. ключовим простором для розвитку творчих ідей почали виступати технічні винаходи та економічні процеси, що й заклало підґрунтя для формування нової управлінської парадигми – креативного менеджменту [1, с. 162].

Креативний менеджмент, подібно до класичних моделей управління, функціонує на основі взаємодії двох ключових складових, а саме керуючої та керованої. Перша охоплює організацію процесів прийняття рішень, опрацювання та поширення інформації, тоді як друга відображає сам творчий потенціал колективу чи окремих працівників. Завдяки такій побудові управлінська система здатна забезпечувати цілісність і узгодженість креативних процесів у межах організації.

Особливою рисою підходу є орієнтація не лише на підтримку постійних структур, а й на формування тимчасових творчих груп, покликаних генерувати нові ідеї та формувати інноваційний простір. При цьому креативний менеджмент виступає основою для розвитку корпоративної культури, де цінується оригінальність, пошук нестандартних рішень і готовність до експериментів [с. 131]. Варто зазначити, що інноваційний менеджмент фокусується вже на практичній реалізації найцінніших ідей, тоді як креативний – на їх пошуку та накопиченні, що підводить до потреби чітко розрізнити класичні управлінські підходи та сучасну концепцію креативного менеджменту (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика класичного та креативного менеджменту**

| Критерій                | Класичний менеджмент                              | Креативний менеджмент                                              |
|-------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Мета                    | Ефективність, стабільність, контроль              | Генерація нових ідей, розвиток інноваційної культури               |
| Об'єкт управління       | Стандартизовані процеси та ресурси                | Творчі процеси, інтелектуальний потенціал                          |
| Методи управління       | Планування, організація, контроль                 | Мотивація до креативності, створення умов для генерації ідей       |
| Організаційна структура | Постійна з чіткою ієрархією                       | Гнучка, в основі тимчасові творчі команди                          |
| Роль керівника          | Контролер та координатор                          | Лідер-натхненник, фасилітатор творчого процесу                     |
| Спрямованість           | На досягнення запланованих результатів            | На пошук оригінальних рішень і створення нової цінності            |
| Фокус HR                | Виконання завдань та KPI, дисципліна              | Розвиток потенціалу, стимулювання ініціативності                   |
| Результат               | Стабільна діяльність, постійний продукт / послуга | Інноваційні продукти, нестандартні рішення, відкриття нових потреб |

Джерело: узагальнено автором на основі [3, с. 101–102; 4, с. 209; 5, с. 143; 6, с. 202].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності креативного менеджменту, які відображають його багатогранний характер. Частина дослідників розглядає його як складову інноваційного менеджменту, що забезпечує процес висування та розвитку нових ідей. Інші акцентують увагу на управлінських відносинах, спрямованих на створення сприятливих умов для творчості в колективах і організаціях (табл. 1.2). Така різноманітність підходів

демонструє еволюцію концепції креативного менеджменту та її значення для розвитку сучасних організацій.

*Таблиця 1.2*

**Підходи до тлумачення терміну «креативний менеджмент»**

| Джерело                                                          | Підхід                                     | Зміст креативного менеджменту                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Калюжна О. В.,<br>Валюх А.,<br>Окорський В.<br>[с. 5; 11, с. 13] | Підсистема<br>інноваційного<br>менеджменту | Спрямованість на забезпечення здатності висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.            |
| Полянко М.,<br>Шупрудько Н.<br>с. 141]                           | Управлінські<br>відносини                  | Система взаємодії між керівниками і підлеглими щодо формування цілей і пошуку креативних ідей для вирішення виробничих проблем.              |
| Василик Н.<br>[9, с. 82]                                         | Організаційно-<br>культурна<br>система     | Поєднання управлінських технологій і культурних практик, спрямованих на розкриття творчого-потенціалу і формування інноваційного середовища. |
| Іващенко М.,<br>Сотнікова Ю.<br>с. 37]                           | Середовище<br>для творчості                | Формування обставин для розвитку творчого потенціалу колективу і накопичення креативних ідей щодо вирішення проблем.                         |
| Каламан О.,<br>Власюк К.<br>с. 189]                              | Синергія науки<br>та практики              | Поєднання теорій творчих процесів і практики їх застосування на різних рівнях: оновлення теорії та практики менеджменту через креативність.  |

Джерело: узагальнено автором на основі [7–12].

Тобто креативний менеджмент варто розглядати як цілеспрямовану систему управління, що інтегрує методи організаційного впливу, культурні практики та інструменти розвитку творчого потенціалу колективу з метою генерування, відбору та реалізації інноваційних ідей, які забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства. Таким чином, креативний менеджмент формує основу інноваційної стратегії підприємства. Він дозволяє поєднати управлінські процеси з творчістю, створюючи сприятливі умови для пошуку нестандартних рішень, підвищення гнучкості організації та розвитку її інтелектуального капіталу.

**Методичні підходи до формування системи креативного управління**

Креативний менеджмент, на відміну від класичних управлінських систем, вимагає не лише впровадження інноваційних рішень, а й дотримання певних принципів, що забезпечують його результативність. Без них процес творчого управління ризикує перетворитися на хаотичний пошук ідей без практичної

цінності. За Зінкевичем Д., до ключових принципів креативного менеджменту відносять [13, с. 16-17]: системність, що передбачає узгодженість ідей та методів на всіх рівнях управління; каузальність, яка вимагає оцінки процесів і явищ з урахуванням взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами; ієрархічність, що орієнтована на оптимізацію результатів у межах стратегічних цілей; результативність, спрямованої на досягнення конкретних показників. Важливе значення мають також принципи кумулятивної креативної інформації, які забезпечують накопичення та аналіз ідей; відповідальності, що акцентує на усвідомленні наслідків управлінських рішень; цілеспрямованості, яка формує систему досягнення економічних, технологічних і соціальних результатів; а також ліберальності, що вимагає застосування демократичних методів управління творчими колективами.

Перелік принципів креативного менеджменту не можна вважати остаточним, оскільки різні науковці пропонують свої підходи до їх формування. Так, у науковій літературі додатково виокремлюють принципи творчого підходу до управління, що передбачає сприяння висловленню нових ідей без обмежень; гнучкості та адаптивності, яка відображає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; стимулювання та підтримки таланту, орієнтованого на розвиток творчого потенціалу працівників; співробітництва і командної роботи, що сприяє розвитку колективних ініціатив та ефективних комунікацій. Серед інших принципів також виділяють інноваційне середовище, лідерство у стимулюванні ініціатив, систематичний підхід до інновацій, стратегічне мислення, підтримку експериментів, забезпечення ресурсами, культуру відкритості та взаємодії, а також налагодження комунікацій [14, с. 180]. При цьому важливо враховувати, що застосовувати всі принципи одночасно не обов'язково: їх вибір є селективним і залежить від конкретної мети впровадження креативного менеджменту та стратегічних завдань підприємства. Проте в сукупності принципи формують концептуальне підґрунтя креативного менеджменту, дозволяючи поєднати свободу творчості з практичною доцільністю управління.

Реалізація креативного менеджменту значною мірою залежить від зовнішніх та внутрішніх передумов. Внутрішні передумови креативного менеджменту зумовлюються особливостями організації та внутрішніми тенденціями, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер. Сприятливими чинниками виступають вихід на нові ринки, залучення інвестицій, гнучкість управлінських рішень, децентралізація, демократичний чи ліберальний стиль керівництва, що стимулює інноваційну активність і самореалізацію персоналу. Натомість негативні тенденції проявляються у зниженні прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності, зростанні плинності кадрів, бюрократизації й втраті довіри інвесторів, що може підривати стратегічний потенціал компанії.

Зовнішні передумови формуються під впливом середовища прямого (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, державні органи, громадські організації, товари-замінники) та непрямого впливу (технологічні, економічні, політико-правові, соціокультурні й міжнародні фактори). Вони визначають умови діяльності підприємства, змушують його постійно адаптуватися та оновлювати бізнес-моделі. Саме зовнішнє середовище виступає ключовим каталізатором розвитку креативного менеджменту, адже вимагає швидкої реакції на зміни й інтеграції інноваційних підходів у стратегію організації [15, с. 603–604].

Системність управління творчими процесами та інтеграція креативності у стратегічні й організаційні аспекти діяльності формується із комбінування 4-х методичних підходів: ресурсного, компетентнісного, організаційно-культурного та стратегічного підходів (Додаток А). Методичні підходи до формування системи креативного менеджменту дозволяють комплексно осмислити різні виміри його реалізації від ресурсного забезпечення до стратегічної інтеграції у діяльність підприємства.

## **Креативний менеджмент як фактор забезпечення інноваційної стратегії підприємства**

Глобальна конкуренція та технологічні зміни привела до того, що бачення управління повністю трансформувалося та потребує повного переосмислення з боку інноваційності. Креативний менеджмент, як частина інноваційного, здатний забезпечити динамічну адаптацію, стратегічну гнучкість і прийняття проривних рішень в умовах невизначеності або навіть кризових ситуацій.

Проте креативний менеджмент формується і реалізується безпосередньо через дії управлінців, що створюють відповідне середовище для генерації нових ідей, експериментів та нестандартних рішень. З огляду на оперативність прийняття рішень, вони часто набувають рис, характерних для кризового менеджменту, тобто приймаються в умовах обмеженої інформації, високої невизначеності та потреби швидкого реагування. Ефективний креативний менеджер здатен дистанціюватися від поточної ситуації, оцінити її з альтернативних позицій і прийняти рішення, які можуть не відповідати класичним моделям оптимізації, але є найдоцільнішими в конкретний момент часу. Менеджер завжди має гнучке мислення, готовий до ризику, стратегічного експерименту та переосмислення усталених парадигм [22]. Відповідно креативний менеджмент стає способом мислення, що інтегрує аналітику, інтуїцію та емоційний інтелект у процес стратегічного вибору.

Креативність може розглядатися не лише як індивідуальна риса, а й як системний ресурс, що визначає потенціал розвитку підприємства через керівників творчих процесів. Нова категорія менеджерів, що впливають на стратегічну орієнтацію, покликана виконувати ряд специфічних функцій, до яких входить:

- отримання нових знань та створення їх баз з метою отримання синергетичного ефекту від спільних зусиль;
- впровадження нововведень на усіх етапах технологічних процесів;

- організація та навчання команд для колективного виконання завдань і координації зусиль;
- впровадження системи безперервної освіти;
- встановлення колективної мети, цілей і цінностей [23, с. 38].

З огляду на функціональну складність креативного менеджменту, існує декілька моделей, що дозволяють структурувати процеси стратегічного управління змінами та розвитку підприємства (рис. 1.1).

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Інноваційної креативності"     | •Генерація проривних ідей - основа стратегічного оновлення. Передбачає залучення творчого потенціалу працівників до процесу інновацій. креативність - джерело конкурентних переваг.                                                               |
| "Креативно-комфортний клімат"   | •Створення сприятливого внутрішнього середовища, що стимулює творчість. базується на довірі, відкритості, психологічній безпеці, дозволяє вільно висловлювати ідеї.                                                                               |
| "Структурно процесні інновації" | •Інтеграція креативності в усі виробничі та управлінські процеси на кожному з організаційних рівнів підприємства. Поєднує стимулювання інновацій, їх впровадження, внутрішню комунікацію та готовність до управління ризиками через креативність. |
| Модель Стюарта                  | •Адаптивне управління, що підкреслює важливість гнучкості та оперативного реагування. Включає взаємодію багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів.                                                                                                |
| Модель "DIFI"                   | •Поетапне впровадження креативності за принципами руйнування, ініціації, функціонування та інтеграції. На кожному етапі існує ряд відповідних стратегій та практик.                                                                               |
| Модель Амабайл                  | •Базується на внутрішній мотивації творчості та високому рівні емоційного інтелекту. Враховує сприйняття, розуміння, оцінку, генерацію та реалізацію ідей.                                                                                        |

**Рис. 1.1. Моделі організації креативного менеджменту підприємства в контексті управління його стратегічними змінами та розвитком.**

Джерело: створено за [24] та доповнено автором.

Реалізація інноваційної стратегії підприємства неможлива без цілісної архітектури креативного менеджменту, що поєднує психологічні, соціальні, економічні та культурні чинники. Саме ця міждисциплінарна основа дозволяє не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх – через створення ідей, здатних трансформуватися в стратегічні інновації. Моделі на кшталт «Інноваційної креативності», «Креативно-комфортного клімату» «Стратегічно-процесних інновацій» та інших формують управлінське поле, де творчість стає рушієм довгострокового розвитку, а не просто інструментом адаптації.

## **Висновки до Розділу 1**

Креативний менеджмент – сучасна управлінська концепція, що поєднує організаційні механізми, культурні практики та мотиваційні інструменти для системного розвитку творчого потенціалу колективу. Його сутність полягає не в контролі стабільних процесів, а в створенні умов для генерації, відбору та реалізації нових ідей.

Ключові методичні підходи до впровадження креативного менеджменту охоплюють ресурсну орієнтацію на інтелектуальний капітал, компетентнісний розвиток творчих здібностей персоналу, організаційно-культурне формування інноваційного середовища та стратегічну інтеграцію креативності у довгострокові цілі підприємства, що забезпечує системність, адаптивність і результативність управлінських рішень.

Через інтуїтивно-аналітичне мислення, ризиковані рішення та міждисциплінарну взаємодію креативний менеджмент створює універсальну інфраструктуру інноваційної стратегії, що може бути ефективною там, де класичні моделі втрачають актуальність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

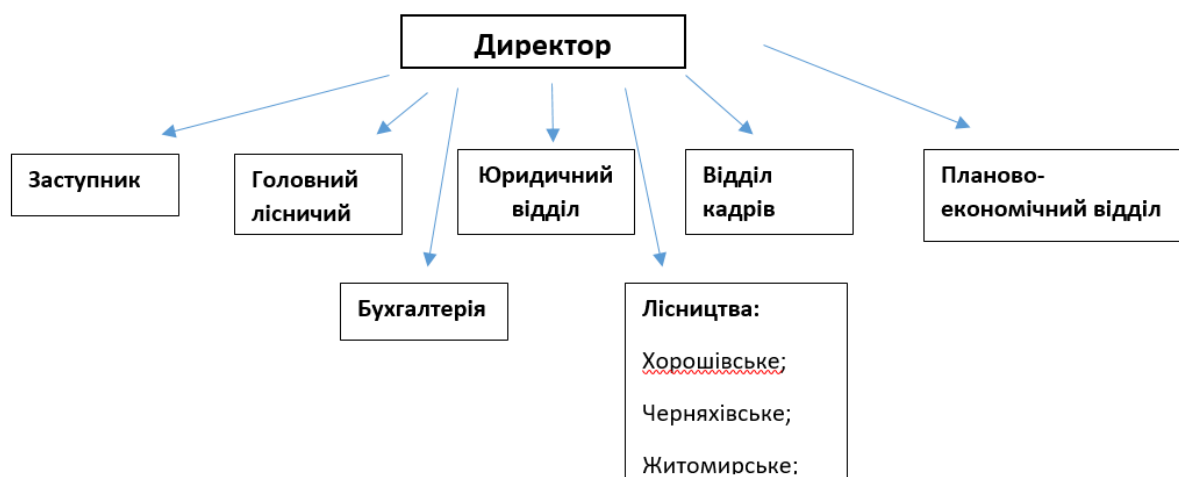
#### **Організаційно-економічна характеристика ДП «Пулинський лісгосп» ЖОКАП «Житомироблагроліс»**

Дочірнє підприємство «Пулинський лісгосп агропромислового комплексу» Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» (скорочено ДП «Пулинський лісгосп АПК») є важливим суб'єктом лісгосподарської діяльності Житомирської області. Воно функціонує на території чотирьох адміністративних районів – Хорошівського, Пулинського, Черняхівського та Житомирського, що зумовлює його значний просторовий вплив на соціально-економічний розвиток регіону. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 02.10 «Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві», що доповнюється суміжними видами діяльності, зокрема: 02.20 «Лісозаготівлі», 02.40 «Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві», а також 16.10 «Лісопильне та стругальне виробництво»

Очолює підприємство з 2012 р. директор Петро Миколайович Курильчук, який має понад 30 років професійного досвіду у сфері лісового господарства, що забезпечує стабільність управління та послідовність у реалізації стратегічних завдань. ДП «Пулинський лісгосп АПК» активно впроваджує екологічні стандарти, систематично проходить процедури оцінки впливу на довкілля відповідно до вимог національного законодавства, що підтверджує його орієнтацію на принципи сталого розвитку. Як структурний підрозділ Житомирського обласного комунального агролісгоспу «Житомироблагроліс», підприємство є невід'ємною частиною регіональної системи управління

лісовими ресурсами та відіграє важливу роль у забезпеченні екологічного балансу й економічної стабільності області [26].

ДП «Пулинський лісгосп АПК» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1), що поєднує централізоване управління директором із функціональним розподілом обов'язків між підрозділами. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво та координує роботу всіх структурних одиниць. У його підпорядкуванні перебувають заступник, головний лісничий, юридичний відділ, відділ кадрів, планово-економічний відділ та бухгалтерія. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл відповідальності, підвищує ефективність контролю за виконанням виробничих і управлінських завдань.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Пулинський лісгосп АПК»**

Джерело: сформовано на основі [25, 26].

Важливою складовою організаційної структури є лісництва (Хорошівське, Черняхівське, Житомирське), які здійснюють безпосереднє ведення лісового господарства на закріплених територіях. Кожний відділ несе власне функціональне навантаження, що дозволяє легко структурувати роботу. Організація праці апарату управління регламентується Статутом лісгоспу.

У рамках своєї діяльності, ДП «Пулинський лісгосп АПК» активно залучається до процесів землеустрою, зокрема, у 2024 році було затверджено проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок загальною площею понад 150 га у постійне користування для ведення лісового господарства та пов'язаних з ним послуг.

Напрями розвитку матеріально-технічної бази: модернізація технічного оснащення: Оновлення та модернізація техніки для підвищення ефективності лісозаготівельних робіт та зменшення впливу на навколишнє середовище; розвиток інфраструктури: Будівництво та реконструкція лісових доріг, складів, майстерень та інших об'єктів інфраструктури для забезпечення безперебійної роботи підприємства; екологічна відповідальність: Впровадження технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля, зокрема, використання екологічно чистої техніки та методів лісовідновлення; цифровізація процесів: Впровадження інформаційних систем для автоматизації обліку, планування та контролю за лісогосподарською діяльністю.

ДП «Пулинський лісгосп АПК» ефективно працює з матеріальними ресурсами завдяки сучасній технології обліку, зберігання та використання сировини, готової продукції та товарів (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### Характеристика основних засобів

| Показники                        | Рік |  |  | 2024 р. до<br>2022 р., % |
|----------------------------------|-----|--|--|--------------------------|
|                                  |     |  |  |                          |
| 1.Виробничого призначення:       |     |  |  |                          |
| а)будівлі та споруди, тис. грн   |     |  |  |                          |
| б)машини та обладнання, тис. грн |     |  |  |                          |
| в)транспортні засоби, тис. грн   |     |  |  |                          |
| г)інші, тис. грн                 |     |  |  |                          |
| 2.Невиробничого призначення:     |     |  |  |                          |
| а)будівлі та споруди, тис. грн   |     |  |  |                          |
| б)машини та обладнання, тис. грн |     |  |  |                          |
| в)транспортні засоби, тис. грн   |     |  |  |                          |
| г)інші, тис. грн                 |     |  |  |                          |
| Всього, тис. грн                 |     |  |  |                          |

Джерело: складено за матеріалами, наданими ДП «Пулинський лісгосп АПК» [27–29].

Сировина (деревина, насіння, саджанці) використовується раціонально за нормами витрат та автоматизовано обліковується. Готова продукція контролюється від заготівлі до реалізації, а матеріальні запаси оптимізовані для уникнення простоїв та втрат. Використання сучасної техніки та інформаційних систем дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити точність обліку ресурсів.

Загальний обсяг основних засобів зріс із 3010 тис. грн у 2022 р. до 3360 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 11,6 % і свідчить про поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази. У структурі виробничих основних засобів найбільш значними є машини та обладнання, які зросли на 8,3%, та будівлі та споруди зі зростанням на 15,7 %. Позитивною тенденцією є значне зростання категорії «інші», що може свідчити про придбання допоміжних або спеціалізованих ресурсів. У сфері невиробничого призначення спостерігається ще більш виражена динаміка: приріст будівель і споруд становить 16,2 %, транспортних засобів – 25,0 %, машин та обладнання – покращення умов функціонування підприємства.

### Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Для оцінки ефективності функціонування ДП «Пулинський лісгосп АПК» важливим етапом є аналіз його фінансово-господарських результатів. Дослідження динаміки основних показників діяльності (табл. 2.2) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності, а також визначити тенденції розвитку.

Таблиця 2.2

#### Результати господарської діяльності ДП «Пулинський лісгосп АПК»

| Показники                                                    | Рік |  |  | 2024 р. до 2022 р., % |
|--------------------------------------------------------------|-----|--|--|-----------------------|
|                                                              |     |  |  |                       |
| ВП в діючих цінах, тис. грн                                  |     |  |  |                       |
| Реалізовано продукції, тис. грн                              |     |  |  |                       |
| Прибуток всього, тис. грн                                    |     |  |  |                       |
| Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн |     |  |  |                       |
| Вартість матеріальних оборотних засобів, тис. грн            |     |  |  |                       |
| Коефіцієнт фондомісткості продукції, коп.                    |     |  |  |                       |
| Прибуток на одну гривню реалізованої продукції, коп.         |     |  |  |                       |
| Рівень рентабельності, %                                     |     |  |  |                       |
| Середньорічна чисельність працюючих, чол.                    |     |  |  |                       |
| Продуктивність праці, тис. грн/чол                           |     |  |  |                       |

Джерело: складено за матеріалами, наданими ДП «Пулинський лісгосп АПК» [27-29].

Звіт про результати господарської діяльності ПД «Пулинський лісгосп АПК» за 2022-2024 рр. демонструє стабільну позитивну динаміку ключових економічних показників, що свідчить про поступове зростання ефективності підприємства. Валовий продукт у діючих цінах збільшився на 12,5%, а обсяг реалізованої продукції – на 13%, що вказує на успішне просування товарів на ринку та зростання попиту. Така тенденція є сприятливою, оскільки підтверджує життєздатність бізнес-моделі та стабільність доходів.

Особливо варто відзначити зростання загального прибутку на 16,7%, що перевищує темпи зростання виробництва та реалізації продукції. Припускаємо, тенденція присутня у зв'язку з покращенням внутрішньої фінансової структури та оптимізації витрат підприємства. Показник прибутку на одну гривню реалізованої продукції також демонструє позитивну динаміку – з 10,4 коп. до зростання коефіцієнта фондомісткості – на 1,5% може свідчити про потребу в більш ефективному використанні основних засобів, що варто врахувати при плануванні інвестицій у модернізацію.

Матеріально-технічна база підприємства поступово оновлюється, оскільки середньорічна вартість основних виробничих засобів зросла на 10%, а матеріальні оборотні засоби – на 11,1%, що можливо зумовлено інвестиціями у розвиток інфраструктури та забезпечення стабільного виробничого процесу. Зменшення чисельності працівників на 1,8% супроводжується зростанням продуктивності праці на 14,6%, що є ознакою ефективного управління людськими ресурсами та можливого впровадження сучасних технологій.

Якщо ж розглянути продуктивність праці працівників підприємства (табл. 2.3) у період з 2022 р. по 2024 р. ПД «Пулинський лісгосп АПК» демонструє стабільне зростання трудових показників, що свідчить про активну фазу розвитку підприємства. Кількість працівників збільшилась на 24,5%, а фонд робочого часу – на 22,7%, що відповідає розширенню виробничих потужностей. Фонд оплати праці зріс на 30%, однак середня заробітна плата підвищилась лише на 4,4%, що може свідчити про стриману політику мотивації або нерівномірний розподіл

коштів. Водночас продуктивність праці зросла на 15,6%, тому підприємство розширює штат та підвищує ефективність роботи персоналу. Загалом, динаміка свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу, хоча для збереження мотивації працівників доцільно переглянути підходи до оплати праці.

Таблиця 2.3

### Показники продуктивності праці підприємства

| Показник                       | Рік |  |  | 2024 р. до<br>2022 р., % |
|--------------------------------|-----|--|--|--------------------------|
|                                |     |  |  |                          |
| Фонд робочого часу, люд.-год.  |     |  |  |                          |
| Фонд оплати праці, тис. грн    |     |  |  |                          |
| Чисельність працюючих, осіб    |     |  |  |                          |
| Продуктивність праці, тис. грн |     |  |  |                          |
| Середня заробітна плата, грн   |     |  |  |                          |

Джерело: складено за матеріалами, наданими ДП «Пулинський лісгосп АПК» [27-29].

За аналізований період, тобто 2022–2024 рр. підприємство демонструє суттєве зростання фінансових результатів (Додаток Б). Проте попри зростання чистого доходу на 15,3%, собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – на 21,7%, що призвело до різкого падіння валового та чистого прибутку на 71,7%, що у свою чергу свідчить про значне зниження ефективності господарської діяльності. Така динаміка означає зростання витрат на виробництво, не підкріплене відповідним зростанням цін на реалізовану продукцію або обсягів продажу. Власний капітал підприємства зріс на 10,2%, а залучений – більш ніж удвічі, що може за наявності кредитного навантаження. Проте наявний позитивний ефект у вигляді доступу до додаткових ресурсів та негативний – ризики фінансової нестійкості при зниженні прибутковості. Також помітне збільшення середньорічної вартості як необоротних – на 20,4%, так і оборотних активів – на 48,7%, що вказує на розширення виробничої бази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 8,81 до 6,83, тобто підприємство повільніше обертає свої ресурси, що є негативною тенденцією. Також зменшилася фондівдача, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Крім того, інші показники зазнають постійних коливань, що слугує попередження про зниження ефективності.

## **Оцінка інноваційного потенціалу та практики застосування елементів креативного менеджменту**

Інноваційний потенціал підприємства розглядається як ключовий чинник забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності в сучасному цифровізованому середовищі. Для ДП «Пулинський лісгосп АПК» оцінка цього потенціалу особливо важлива, оскільки галузь лісового господарства потребує постійного оновлення технологій, впровадження екологічно безпечних практик і використання творчих підходів до управління. Поєднання інноваційних можливостей із принципами креативного менеджменту створює умови для формування нових стратегій розвитку, ефективнішого використання ресурсів та активізації трудового потенціалу колективу.

Інноваційний розвиток ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» базується на поєднанні технологічного оновлення, цифровізації бізнес-процесів та впровадження екологічно орієнтованих рішень. Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничої бази, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до зростаючих ринкових вимог. У 2024 р. було придбано нові верстати для обробки деревини, що сприяло підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і покращенню якості продукції. Така політика є проявом не лише технологічних, але й організаційних інновацій, адже вона передбачає модернізацію управлінських практик і підвищення кваліфікації персоналу.

Важливим елементом інноваційної стратегії стала діяльність планово-економічного відділу, який займається розробкою та впровадженням інноваційних проєктів, а також контролює інвестиційну політику підприємства. Завдяки його роботі підприємство послідовно реалізує продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації. Результати діяльності проявляються у розширенні асортименту продукції, впровадженні сучасних методів обліку та контролю ресурсів, удосконаленні управлінської структури та використанні новітніх стратегій просування на ринку.

Суттєвим фактором інноваційного розвитку вважаємо ресурсну базу підприємства. ЖОКАП «Житомироблагроліс», до складу якого входить ДП загальним запасом деревини близько 43,8 млн м<sup>3</sup>. Середній вік насаджень становить 45 років, при цьому 70 % площі припадає на середньовікові ліси, а частка стиглих та перестійних – лише 6 % [30]. Таким чином створюються умови для застосування інноваційних методів лісовідновлення, орієнтованих на довгострокову стабільність та ефективність лісогосподарської діяльності.

Правову основу для інноваційного розвитку формують рішення обласної ради про затвердження проєктів землеустрою та надання підприємству земель у постійне користування [31], забезпечуючи юридичну визначеність і дозволяючи планувати інвестиційні проєкти на перспективу, що є важливою умовою для впровадження інноваційних механізмів управління. Водночас підприємство дотримується вимог Закону України «Про інноваційну діяльність» [32], відповідно до якого кінцева продукція може набувати інноваційного статусу лише за умови використання новітніх технологій, цифрових методів обліку чи сучасних управлінських інструментів.

Значну увагу ДП «Пулинський лісгосп АПК» приділяє екологічним аспектам діяльності. Зокрема, підприємство регулярно проходить процедуру оцінки впливу на довкілля (ОВД) для рубок головного користування, санітарних заходів та лісовідновлення [33]. Екологічна відповідальність слугує основним принципом лісових господарств та забезпечує прозорість перед громадськістю та застосування сучасних управлінських практик, що відповідають європейським стандартам.

Одним з напрямів цифровізації стало запровадження електронних аукціонів для реалізації лісоматеріалів через «Ukrainian trading platform». Підприємство використовує цифрову платформу для реалізації товарів та формування добросовісної процедури збуту [34]. Інструмент підвищує прозорість господарських операцій, забезпечує чесну конкуренцію між

учасниками ринку та відкриває доступ до ширшого кола покупців, що є складовою сучасного креативного менеджменту.

Таким чином, інноваційний розвиток ДП «Пулинський лісгосп АПК» реалізується комплексно: від модернізації матеріально-технічної бази та цифровізації управління до запровадження екологічно орієнтованих і правових механізмів стабільності. Поєднання цих заходів забезпечує підприємству стійке зростання, посилює його ринкові позиції та формує основу для довготривалого інноваційного розвитку.

## **Висновки до Розділу 2**

ДП «Пулинський лісгосп АПК» є сучасним підприємством у складі ЖОКАП «Житомироблагроліс», яке поєднує традиційні підходи лісового господарства з інноваційними технологіями управління та виробництва. Його діяльність спрямована на ефективне використання лісових ресурсів, розвиток внутрішнього й зовнішнього ринків та забезпечення сталого екологічного розвитку.

Аналіз підприємства засвідчує, що ДП «Пулинський лісгосп» має прагнення до інноваційного розвитку, збереження конкурентоспроможності та створення сприятливого середовища для ефективної діяльності. Підприємство демонструє ознаки сталого розвитку, фінансової стабільності та поступового підвищення ефективності. Задля покращення ситуації лісгосп здійснює продаж продукції через біржі, аукціони або прямі контракти, щоб знизити кількість випадків незаконного вивозу деревини за межі України.

Попри певні позитивні зрушення, такі як зростання доходу, активів і продуктивності праці, підприємство стикається з серйозними проблемами ефективності та прибутковості. Зростання витрат, уповільнення оборотності активів і суттєве зниження прибутку свідчать про потребу у стратегічному перегляді витратної політики, цінової стратегії та, ймовірно, внутрішньої організації виробничого процесу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»**

### **Стратегічні напрями впровадження креативного менеджменту в діяльність підприємства**

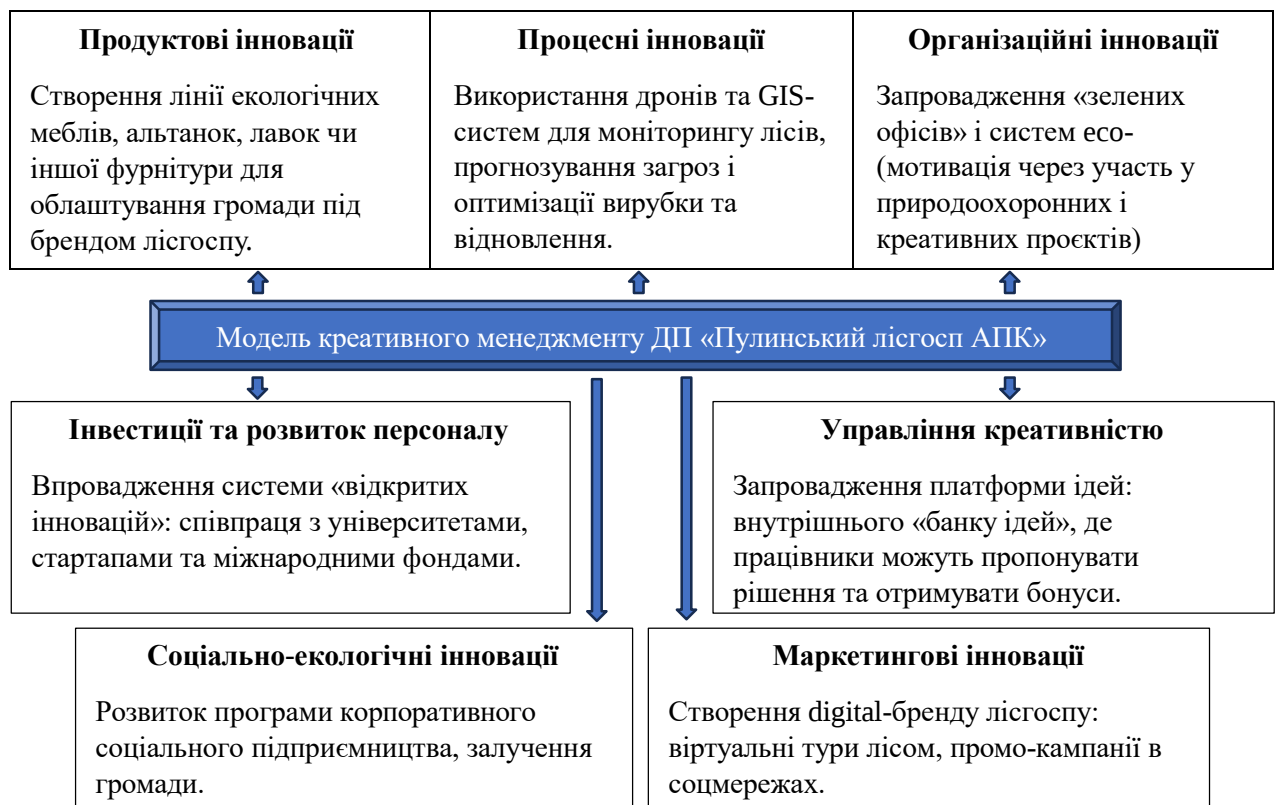
Динамічний розвиток лісгосподарської галузі та посилення глобальної конкуренції вимагає впровадження креативного менеджменту з метою забезпечення інноваційного поступу підприємств. Креативні підходи до управління дозволяють поєднати традиційні виробничі процеси з інноваційними рішеннями, створюючи передумови для підвищення ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів та розширення ринкових можливостей. Для ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» це означає не лише модернізацію технологічної бази, але й формування нової управлінської парадигми, що ґрунтується на інтеграції творчого потенціалу персоналу, інвестицій у цифровізацію та орієнтації на сталий розвиток.

Разом з тим, щоб залишатися конкурентоспроможним у мінливому середовищі, підприємству недостатньо обмежуватися використанням окремих елементів креативного управління. Підприємство потребує постійного удосконалення всієї системи менеджменту, яка має працювати як єдиний цілісний механізм. Комплексний підхід дозволяє об'єднати продуктові, процесні, організаційні, маркетингові та соціально-екологічні інновації в єдину систему (рис. 3.1), що забезпечує стійкість і гнучкість підприємства.

Екологічна стійкість як новий глобальний тренд вимагає впровадження продуктових інновацій. Для ДП «Пулинський лісгосп АПК» перспективним напрямом виступає виробництво екологічних меблів, малих архітектурних форм та іншої фурнітури під власним брендом. Такий підхід дозволяє диверсифікувати традиційну діяльність підприємства, створюючи додану вартість і водночас

задовольняючи попит на продукцію, що відповідає принципам сталого споживання. Наукові дослідження у сфері дизайну та меблевого виробництва підтверджують, що «зелений» асортимент здатен формувати лояльність споживачів і підвищувати репутаційну капіталізацію компаній у конкурентних сегментах ринку [35].

Не менш важливим блоком є маркетингові інновації, які передбачають створення цифрового бренду лісгоспу. Використання технологій віртуальної реальності для організації віртуальних турів лісом, промоційних кампаній у соціальних мережах та інтеграція у цифрові маркетингові платформи значно розширює інструментарій взаємодії зі споживачами. Digital-брендинг у поєднанні з екологічними орієнтирами створює унікальну додану вартість, формуючи довіру та залученість споживачів навіть за умов високої конкуренції [35].



**Рис. 3.1. Удосконалена модель креативного менеджменту ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»**

Джерело: розроблено автором на основі [35–38].

Процесні інновації у вигляді використання безпілотних літальних апаратів та GIS-систем у моніторингу лісів відкривають новий рівень точності

управлінських рішень. Вони забезпечують оперативний збір даних щодо стану насаджень, прогнозування можливих ризиків, а також дозволяють оптимізувати плани вирубки й відновлення лісів. В науковій літературі доведено, що застосування геоінформаційних технологій у лісовому господарстві знижує витрати на інвентаризацію та створює умови для багатофакторного аналізу, що підвищує баланс між економічними вигодами та збереженням біорізноманіття суто технічних удосконалень і формує нову парадигму просторово обґрунтованого управління лісами.

Організаційні інновації, запропоновані для ДП «Пулинський лісгосп АПК», полягають у запровадженні концепції «зеленого офісу» та формуванні стилю eco-leadership серед працівників. Інституціоналізація екологічних практик на рівні організації формує довгострокову конкурентну перевагу завдяки поєднанню мотиваційних стимулів персоналу із соціальною відповідальністю підприємства [37]. Важливо, що такий підхід підвищує внутрішню креативність колективу, оскільки залучення до природоохоронних ідей і проєктів стимулює розвиток інноваційного мислення на всіх рівнях управління.

Соціально-екологічні інновації виступають фундаментом стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Розвиток програм соціального підприємництва, орієнтованих на залучення місцевих громад до еко-акцій і природоохоронних ініціатив, сприяє формуванню нової моделі взаємодії бізнесу та суспільства. Практика «open environmental collaborations», яка вже апробована у лісопромислових компаніях Європи, довела свою результативність у зменшенні екологічних ризиків та підвищенні легітимності діяльності підприємств. У площині інвестиційної та кадрової політики підприємству варто застосовувати концепцію «відкритих інновацій», що передбачає тісну співпрацю з університетами, стартапами й міжнародними фондами. Модель дозволяє компаніям інтегрувати новітні знання у виробничі процеси, підвищує швидкість адаптації до технологічних змін та посилює інноваційний потенціал завдяки формуванню інтелектуального капіталу [38].

Окремої уваги заслуговує створення внутрішніх платформ для управління знаннями та креативністю. Запровадження «банку ідей», у межах якого працівники можуть пропонувати нові рішення та отримувати винагороди, сприятиме формуванню горизонтальних каналів генерації інновацій. Використання подібних платформ збільшує залученість персоналу, формує культуру довіри та знижує ризики стагнації в інноваційному розвитку підприємств.

Отож, запропонована модель креативного менеджменту для ДП «Пулинський лісгосп АПК» доповнює наявні інноваційні практики підприємства інструментами, що довели свою ефективність у міжнародній науковій та практичній площині. Вона створює підґрунтя для трансформації підприємства у суб'єкта інноваційного типу, який здатний поєднати економічні, екологічні та соціальні пріоритети у своїй діяльності.

### **Інноваційні механізми розвитку підприємства на основі креативного управління**

Розвиток лісгосподарських підприємств у ХХІ столітті дедалі більше визначається здатністю інтегрувати інноваційні рішення у виробничу та операційну структуру підприємств. Креативне управління для ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» забезпечило перехід від традиційної моделі господарювання до перехідного етапу за для формування інноваційної моделі, де креативність персоналу, цифровізація процесів та орієнтація на сталий розвиток.

Узагальнені складові інноваційного механізму розвитку лісгосподарських підприємств на основі креативного управління слугуватиме орієнтиром для довгострокового розвитку (рис. 3.2). Вони, фактично, є елементами моделі креативного менеджменту ДП «Пулинський лісгосп АПК», що інтегрує його елементи в єдину управлінську структуру.



**Рис. 3.2. Складові інноваційного механізму розвитку лісогосподарських підприємств на основі креативного управління**

Джерело: розроблено автором.

Технологічна складова охоплює застосування нових енергетичних рішень, безпілотних літальних апаратів та геоінформаційних систем. У контексті діяльності ДП «Пулинський лісгосп АПК» інструменти формують підґрунтя для створення системи «розумного лісу», де управлінські рішення базуються на точних цифрових даних, забезпечуючи оперативний моніторинг стану насаджень, прогнозування ризиків та оптимізацію планів вирубки й відновлення. Впровадження нових енергетичних рішень, зокрема біоенергетики на основі відходів деревини, відкриває перспективи енергоефективності та зниження вуглецевого сліду підприємства.

Організаційна складова спрямована на створення внутрішнього середовища, де креативність персоналу стає стратегічним ресурсом. Запровадження «банку ідей» формує горизонтальні канали комунікації, а інституціоналізований механізм оцінки інноваційної діяльності дозволяє визначати ефективність запропонованих ініціатив та інтегрувати їх у виробничі процеси. Лісогосподарські підприємство отримують можливості для розвитку через співпрацю з університетами, грантові програми та міжнародні організації.

Маркетингова складова концентрується на цифровізації комунікацій та просуванні продукції. Digital-брендинг, електронні каталоги, е-аукціони та

інтерактивні платформи створюють нові канали взаємодії з ринком. Позиціонування підприємств, його імідж демонструє організації як сучасні екологічно орієнтовані виробники, здатні поєднати традиційні цінності лісового господарства з інструментами цифрової економіки. Використання VR-технологій для організації віртуальних турів лісом формує унікальний інструмент комунікації, що поєднує екологічну ідентичність підприємства з сучасними цифровими практиками.

Соціально-економічна складова забезпечує сталість розвитку підприємства та його легітимність у суспільстві. Залучення грантових ресурсів дозволяє фінансувати проєкти з модернізації виробництва та впровадження екологічних практик. Співпраця з університетами створює умови для формування кадрового резерву, здатного працювати у парадигмі сталого розвитку. Розвиток програм соціального підприємництва, орієнтованих на залучення місцевих громад до еко-ініціатив створить нову модель взаємодії бізнесу та суспільства.

Щоб інноваційний механізм був справді комплексним, доцільно розширити його складові ще кількома напрямками, які посилюють ефективність креативного управління. По-перше, екологічно-правова складова передбачає інтеграцію міжнародних стандартів сталого лісокористування (FSC, PEFC) у діяльність підприємства. Підхід підвищує довіру споживачів та відкриває доступ до нових ринків, де сертифікація є обов'язковою умовою. Таким чином, продукція лісгоспів може експортуватися не лише у вигляді обробленої деревини через аукціони, а й у вигляді готової столярної продукції.

По-друге, фінансово-інвестиційна складова охоплює створення механізмів залучення інвестицій через «зелені облігації» та спеціалізовані фонди сталого розвитку. Для ДП «Пулинський лісгосп АПК» це може стати джерелом довгострокового фінансування інноваційних проєктів як і для інших підприємств.

По-третє, культурно-освітня складова спрямована на формування екологічної культури серед працівників і місцевих громад. Проведення освітніх програм, тренінгів та інтерактивних заходів сприяє підвищенню рівня

екологічної свідомості та формує соціальний капітал підприємства. Залучення громади до облагородження територій позитивно впливатиме на виховання суспільства та підвищення рівня його відповідальності.

По-четверте, інформаційно-аналітична складова передбачає створення єдиної цифрової платформи для збору, аналізу та візуалізації даних про стан лісових ресурсів. Використання big data та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики, моделювати сценарії розвитку та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, інноваційний механізм розвитку підприємства на основі креативного управління є багатовимірною системою, що поєднує технологічні, організаційні, маркетингові, соціально-економічні та додаткові складові у єдину модель. Її впровадження створює умови для переходу підприємства до інноваційного типу розвитку, де креативність, цифровізація та сталий розвиток стають ключовими стратегічними орієнтирами.

### **Висновки до Розділу 3**

Креативний менеджмент у лісогосподарських підприємствах не може розглядатися як допоміжний інструмент, обмежений окремими інноваційними практиками. Він постає як системоутворюючий чинник, що інтегрує технологічні, організаційні, маркетингові та соціально-економічні інновації в єдину модель розвитку. Стратегічні напрями впровадження креативного менеджменту охоплюють модернізацію технологічної бази, розвиток цифрового брендингу, застосування процесних інновацій та формування організаційної культури, зорієнтованої на екологічну відповідальність.

Інноваційні механізми розвитку підприємств додатково до елементів, рекомендованих ДП «Пулинський лісгосп АПК», включають екологічно-правову, фінансово-інвестиційну, культурно-освітню та інформаційно-аналітичну складові, що розширюють горизонти інноваційного розвитку.

### **ВИСНОВКИ**

Креативний менеджмент є цілеспрямованою системою управління, що інтегрує організаційні, культурні та інноваційні інструменти для розвитку творчого потенціалу колективу. Його логіка не зводиться до оптимізації ресурсів чи процесів; навпаки, вона передбачає розширення меж управлінської системи через впровадження нестандартних рішень. У такій системі ідеї набувають статусу ключового операційного ресурсу, а гнучкість структури забезпечує динаміку інноваційного розвитку, перетворюючи організацію на середовище стратегічного експериментування.

Методологія креативного управління ґрунтується на чотирьох взаємодоповнюючих підходах: ресурсному (забезпечення матеріально-технічної бази), компетентнісному (розвиток людського капіталу), організаційно-культурному (створення сприятливого середовища для творчості) та стратегічному (інтеграція інновацій у довгострокові цілі). Їхня комбінація дозволяє сформувати системність управління, забезпечити баланс між внутрішніми та зовнішніми чинниками та підвищити гнучкість організації в умовах невизначеності.

Креативний менеджмент виступає фундаментом інноваційної стратегії, оскільки поєднує аналітику, інтуїцію та емоційний інтелект у процесі прийняття рішень. Він забезпечує стратегічну гнучкість, здатність до експериментів і формування проривних рішень у кризових умовах. Завдяки цьому організації отримують можливість не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, створюючи інноваційні продукти, процеси та бізнес-моделі, що підвищують конкурентоспроможність і стійкість.

Для лісогосподарських підприємств ключовими інноваційними інструментами є: технологічні (модернізація техніки, GIS-системи, безпілотники, біоенергетика); організаційні («зелений офіс», eco-leadership, банк ідей); маркетингові (digital-брендинг, VR-тури, електронні аукціони); соціально-екологічні (корпоративна соціальна відповідальність, open environmental collaborations, співпраця з громадами); правові та фінансові (інтеграція міжнародних стандартів FSC/PEFC, «зелені облігації»). Перелічені інструменти формують багатовимірну систему,

що поєднує економічні вигоди з екологічною відповідальністю та соціальною легітимністю.

Запропонована модель креативного менеджменту для ДП «Пулинський лісгосп АПК», що інтегрує продуктові, процесні, організаційні, маркетингові та соціально-екологічні інновації в єдину систему. Вона передбачає: виробництво екологічної продукції під власним брендом, цифровізацію комунікацій, впровадження «розумного лісу» на основі GIS та безпілотників, розвиток корпоративної культури есо-leadership, створення «банку ідей» та залучення громад до еко-ініціатив. Модель трансформує підприємство у суб'єкта інноваційного типу, здатного поєднати економічні, екологічні та соціальні пріоритети та відповідати вимогам сталого суспільства.

Інноваційний механізм розвитку лісгосподарських підприємств формуються за рахунок багатовимірної системи, що включає технологічну, організаційну, маркетингову, соціально-економічну, екологічно-правову, фінансово-інвестиційну, культурно-освітню та інформаційно-аналітичну складові. Їх інтеграція закладе основу для «розумного лісу», розвитку екологічної культури, залучення інвестицій через «зелені» фінансові інструменти та використання big data й штучного інтелекту для управління ресурсами. Таким чином забезпечиться перехід лісгосподарських підприємств до інноваційного типу розвитку, де креативність і сталий розвиток стають стратегічними орієнтирами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилевич Л. Креативний менеджмент і його вплив на формування підприємницького мислення. Інновації в бізнес-освіті : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22-23 травня. 2019. С. 161-165.
2. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
4. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2021. № 30. С. 207-215.
5. Грабовська І. В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність. Значення та проблеми розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5, т. 1. С. 141-146.
6. Міро І. М. Креативний менеджмент як запит сьогодення. Молодь: наука та інновації : матеріали XII Міжнар. наук.-техн. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. 2024. С. 201-202.
7. Каламан О., Власюк К. Теоретичне обґрунтування розвитку креативного менеджменту. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 22 листопада. Київ : ДУІТ, 2023. С. 188-191.
8. Сотнікова Ю., Іващенко М. Аналіз підходів до розуміння сутності креативного менеджменту. Innovative scientific research: theory, methodology, practice : the 1st International scientific and practical conference, September 03-06. Boston, USA : International science group. 2024. С. 36-38.
9. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. International science journal of management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, № 6. С. 80-89.
10. Полянко М., Шупрудько Н. В. Креативний менеджмент як новий управлінський тренд. Збірник студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вип. XXXI. Чернівці, 2022. С. 139-142.
11. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2011. 211 с.
12. Калюжна О. В. Креативний менеджмент : конспект лекцій. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 63 с.
13. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
14. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 177-83.
15. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Дюжев В. Г. Креативний менеджмент. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : Планета-Прінт, 2019. Розд. 8. С. 581-649. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/content>

16. Моторнюк У. І., Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільства. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>
17. Баладига М. П. Креативний менеджмент як інструмент адаптації бізнесу в нових умовах. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення : збірник матеріалів наук.-практ. конф., 30 квітня 2025 року. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 47-51.
18. Приймак В. М., Корнілова І. М. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>
19. Алексєєва О. В., Мазур К. В., Цицурський Д. М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>
20. Лебедева Н. А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 78-87.
21. Томах В. В., Кривова С. Г., Еатон Г. В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>
22. Баладига М. П. Менеджмент в умовах нестабільності та війни. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 130-133.
23. Соловйов І. О., Шашкова Н. І. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. № 40. С. 36-40.
24. Левицький В. В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>
25. YouControl. ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20420193/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20420193/) (дата звернення: 21.09.2025).
26. Дочірнє підприємство «Пулинський лісгосп АПК» Житомирського обласного агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради: офіційний вебсайт. URL: <https://plisgosp.kp.org.ua/> (дата звернення: 21.09.2025).
27. Фінансова звітність ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» за 2022 р. URL: <https://plisgosp.kp.org.ua/finansova-zvitnist-17-08-08-12-02-2024/> (дата звернення: 19.10.2025).
28. Фінансова звітність ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» за 2023 р. URL: <https://plisgosp.kp.org.ua/finansova-zvitnist-17-08-08-12-02-2024/> (дата звернення: 19.10.2025).
29. Фінансова звітність ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» за 2024 р. URL: <https://plisgosp.kp.org.ua/finansova->

zvitnist-17-08-08-12-02-2024/ (дата звернення: 21.10.2025).

30. Житомирська обласна рада: офіційний вебсайт. 10 лісових підприємств об'єднує в собі «Житомироблагроліс». URL: <https://zt.gov.ua/index.php> (дата звернення: 27.09.2025).

31. Житомирська обласна рада : офіційний вебсайт. Рішення про затвердження проєктів землеустрою щодо відведення земельних ділянок та надання їх у постійне користування ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАп «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради. URL: <https://zt.gov.ua/index.php/proiektu-rishen-iaki-rozhlianuti-na-zasidanniakh-8-sklykannia/> (дата звернення: 27.09.2025).

32. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 27.09.2025).

33. Станишівська територіальна громада: офіційна вебсторінка. Звіт з оцінки впливу на довкілля ДП «Пулинський лісгосп АПК». URL: <https://stanyshivska-gromada.gov.ua/news/1726688598/>

34. Українська торгова платформа: офіційна сторінка. Оголошення про проведення торгів. Продавець ДП «Пулинський лісгосп АПК». URL: <https://utplatforma.com/news/18032025-1030-zitomirska-oblast-dodatkovii-aukcion-z-prodazu-lisomaterialiv-ta-derevini-drovianoyi-zagotivli-1-kv-2025> (дата звернення: 27.09.2025).

35. Carbonbright. How sustainable design increases profit and reduces environmental impact. URL: <https://www.carbonbright.co/insight/product-sustainability-in-furniture-manufacturing> (дата звернення: 28.09.2025).

36. Волковський Ю., Дубовіч І. Міжнародний еколого-економічний досвід впровадження інформаційних технологій у лісовому господарстві. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 409-413.

37. Weber P., Kasab E. A. The employee green behavior of green transformational leadership, green human resource management on the sustainable performance. Journal of infrastructure, policy and development. 2024. № 8 (8). URL: [https://www.researchgate.net/publication/383569083\\_The\\_employee\\_green\\_behavior\\_of\\_green\\_transformational\\_leadership\\_green\\_human\\_resource\\_management\\_on\\_the\\_sustainable\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/383569083_The_employee_green_behavior_of_green_transformational_leadership_green_human_resource_management_on_the_sustainable_performance)

38. Tennakoon W. D., Janadari M. P., Wattuhewa I. D. Environmental sustainability practices: a systematic literature review. European journal of sustainable development research. 2024. № 8 (3). URL: <https://doi.org/10.29333/ejosdr/14604>

39. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. № 24. С. 146-150.

40. Грідін О. В. Креативний менеджмент у взаємодії з талант менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1 (42) С. 71-76.

