

### Список использованных источников

1. Беликова, Е. Г. Управление мотивацией рабочего персонала в нестандартных ситуациях / Е. Г. Беликова // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: материалы VII Международной науч.-практ. конф. / Респ. Дегестан, Махачкала, 22 ноября 2019 г. – С.92–95.
2. Коняева, А. Компенсации: мировой опыт [Электронный ресурс] // Pro-персонал. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/7536-kompensatsii-mirovoyopyt?ustp>. Дата доступа: 16.09.2023.
3. Киселев, И. Е. Формирование новой трудовой мотивации как экономического творчества / И. Е. Киселев. – Минск : ИВЦ Минфина, – 2013. – 281 с.
4. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т ; под ред. Ю. А. Токаревой. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
5. Семенов, В. Г. Формирование современной системы материального стимулирования персонала промышленных предприятий / В. Г. Семенов // Молодой ученый. – 2012. – № 7 (42). – С. 123–126.

### References

1. Belikova, E. G. Upravlenie motivaciej rabocheho personala v nestandartnyh situacijah / E. G. Belikova // Aktual'nye problemy social'no-trudovyh otnoshenij: materialy VII Mezhdunarodnoj nauch.-prakt. konf. / Resp. Degestan, Mahachkala, 22 noyabrya 2019 g. – S.92–95.
2. Konyaeva, A. Kompensacii: mirovoj opyt [Elektronnyj resurs] // Pro-personal. – Rezhim dostupa: <http://www.pro-personal.ru/article/7536-kompensatsii-mirovoyopyt?ustp>. Data dostupa: 16.09.2023.
3. Kiselev, I. E. Formirovanie novoj trudovoj motivacii kak ekonomicheskogo tvorchestva / I. E. Kiselev. – Minsk : IVC Minfina, – 2013. – 281 s.
4. Motivaciya trudovoj deyatel'nosti personala: kompleksnyj podhod : monografiya / Ural. feder. un-t im. B. N. El'cina, Shadr. gos. ped. un-t ; pod red. Yu. A. Tokarevoj. – Shadrinsk : SHGPU, 2021. – 216 s.
5. Semenov, V. G. Formirovanie sovremennoj sistemy material'nogo stimulirovaniya personala promyshlennyh predpriyatij / V. G. Semenov // Molodoj uchenyj. – 2012. – № 7 (42). – S. 123–126.

© Belikowa E.G., 2023

УДК 338.24

## УПРАВЛЕНИЕ КРЕАТИВНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Т. А. Будурян

Брестский государственный технический университет  
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267  
[tabud2010@yandex.by](mailto:tabud2010@yandex.by)

*В статье исследованы проблемы креативного потенциала персонала. Выделены составляющие креативного потенциала персонала. Обоснована необходимость создания на предприятии системы развития творческого потенциала персонала, важными элементами которой является оценивание креативного потенциала персонала, создание креативных групп, разработка мотивационного механизма развития креативного потенциала персонала.*

*Ключевые слова: креативность, креативный потенциал, мотивационный механизм, оценка креативности*

# MANAGING THE CREATIVE POTENTIAL OF THE STAFF IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

T. A. Buduryan

Brest State Technical University  
Republic of Belarus, Brest, Moskovskaya str., 267  
tabud2010@yandex.by

*The article examines the problems of the creative potential of the staff. The components of the creative potential of the staff are highlighted. The necessity of creating a system for the development of the creative potential of personnel at the enterprise is substantiated, the important elements of which are the assessment of the creative potential of personnel, the creation of creative groups, the development of a motivational mechanism for the development of the creative potential of personnel.*

*Keywords: creativity, creative potential, motivational mechanism, creativity assessment*

## **Введение**

Достижение высокого уровня конкурентоспособности продукции предприятий требует активизации ими инновационной деятельности. Общеизвестно, что не все компании обладают достаточными ресурсами для того, чтобы получать инновации на условиях приобретения лицензий, франчайзинговой сделки или регулярного получения услуг консалтинговых и инжиниринговых компаний. Даже крупные компании, которые имеют такие возможности, пытаются создавать такие условия деятельности, чтобы инновации зарождались во внутренней среде. Это возможно благодаря целенаправленному преобразованию креативных задатков, способностей, знаний, опыта работников в креативный потенциал организации.

Анализ последних научных работ позволяет утверждать, что отдельные аспекты управления креативным потенциалом персонала требуют более детального исследования. Это касается, в первую очередь, разработки мотивационного механизма формирования и развития креативного потенциала персонала, создание креативного кадрового потенциала компании с помощью партнерского сотрудничества между государством и компанией, разработка подходов по созданию креативных групп.

Целью данной статьи является обобщение научных подходов по управлению креативным потенциалом персонала и совершенствование подходов по разработке личного профиля креативного потенциала персонала.

## **Изложение основного материала исследования**

Постоянные изменения внешней среды вследствие всеобъемлющей информатизации и цифровизации заставляют ведущие предприятия уделять значительное внимание развитию персонала, декларировать развитие их потенциала как ключевую ценность компании, что обеспечивает ее стратегический успех.

По убеждению А. Г. Маслоу, креативность – это творческая направленность, генетически свойственна всем, но большинством она теряется под воздействием окружающей среды. По А. Г. Маслоу креативность включает в себя открытое отражение своих чувств, самоактуализацию личности [1].

Если креативное поведение индивида не может быть предусмотрено, то материалы, из которых появляется креативное поведение, идентифицированы. Как описала Тереза Амабиль (Teresa Amabile), креативность состоит из трех компонентов: опыт, креативное мышление и мотивация. Опыт можно считать системой технических, процедурных и интеллектуальных знаний. Навыки творческого мышления определяются как способы, которыми люди подходят к проблемам. В соответствии с Амабиль, умение креативного мышления часто является функцией личности и стиля работы [2].

Таким образом, для каждого индивида креативность является функцией трех компонент: опыта, креативного мышления и мотивации. Менеджер может воздействовать на эти компоненты через практики рабочего места и условия.

По теории интеллектуального порога Э. Торренса, если IQ ниже 115–120, то интеллект и креативность образуют единый фактор, а при IQ выше 120 – творческая способность становится независимой величиной. Следовательно, нет творческих людей с низким интеллектом, но есть интеллектуалы с низким уровнем творчества. Для каждой профессии существует нижний допустимый порог развития интеллекта [3].

Общим в характеристике понятия креативного потенциала являются следующие составляющие [4]:

1. Оригинальность (необычность образа решение проблемы).
2. Производительность (способность породить большое количество идей).
3. Гибкость (способность к продуцированию различных идей и мнений).
4. Компетенция.
5. Мотивация.

С учетом изложенного можно сказать, что в сфере управления проектами креативный потенциал состоит из взаимосвязанных компонентов и охватывает способность продуцировать большое количество идей, способность к совершенствованию и развитию идей, способность к анализу и решению проблем, внутреннюю мотивацию менеджера и его профессиональную компетенцию, а также компетентности (знания и умения, которые имеет менеджер в сфере своей деятельности).

Формирование и развитие креативного потенциала будущих менеджеров возможно в результате специальной психологической подготовки которая направлена:

- 1) на развитие скорости мышления, легкости оценивания, тщательности в поисках решения проблем, способности выявлять категории;
- 2) предвидение последствий, продуцирование креативных идей;
- 3) деловых отношений, компетентности в общении, творческого подхода к взаимодействию;
- 4) управленческих качеств.

Можно сделать вывод, что креативный потенциал менеджера проявляется в способности подходить к решению конкретного дела нестандартно, самостоятельно, оптимально.

На креативность персонала предприятия влияют следующие факторы: окружение работника и условия труда; модель культуры, которая принята в определенном обществе; уровень образования и ее доступность; изменение условий деятельности работника. Таким образом, можно утверждать, что креативный потенциал-способность работника к самостоятельному творческому развитию, генерирование новых идей по решению определенных производственно-хозяйственных проблем, свойство превращения идей в инновационные продукты с учетом изменчивости внутренней внешней среды.

Стоит отметить, что для соответствия сотрудника требованиям конкурентного бизнеса необходимо создавать на предприятии систему развития творческого потенциала персонала. Возглавить такую деятельность должны креативные менеджеры, которые сами могут креативно думать и влиять на других, стимулируя творческую атмосферу и интеллектуальную активность в производственной деятельности предприятия.

Управление творческим потенциалом является конкретной функцией менеджмента, которая реализуется через общие функции. В результате в среде организации формируется спрос на креативность, создаются условия для выявления креативности носителями потенциала, получают конкретные результаты его использование, которые могут сводиться к простому и расширенному воспроизведению креативного потенциала или к снижению его уровня.

Доказано, что есть несколько методических подходов к управлению креативным потенциалом предприятий, а именно: комплексный, системный и ситуационный.

В соответствии с комплексным подходом иерархия управления креативным потенциалом имеет вертикальный характер-снизу вверх, то есть планы формирования и реализации креативного потенциала не связываются в одну систему, они ориентированы на улучшение производственно-хозяйственных операций и процессов в конкретных сегментах деятельности.

Применение системного подхода к управлению креативным потенциалом происходит на основе создания подсистемы управления, которая ориентирована на достижение конкретных значений показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия, в общем, а не отдельных его составляющих.

Управление креативным потенциалом предприятия на основе ситуационного подхода происходит по результатам мониторинга производственно-хозяйственных проблем или выявленных креативных инициатив. Характерной особенностью этого подхода является то, что руководители предприятия рассматривают креативный потенциал как объект управления только на период идентификации и решения проблемы или на период выявления креативной инициативы и ее развития. Как только проблема решена и идея отклонена или принята к реализации, управление креативным потенциалом прекращается.

Ограниченность квалифицированных кадров на рынке труда нуждается в активизации профессионального обучения для приведения персонала предприятия в соответствие со стратегической задачей и создания на предприятии специальной среды для развития креативности, которое может включать расширение и углубление необходимых компетенций и навыков работников, обучение сотрудника и стимулирование его самообучения, развитие умения творчески мыслить. Такая среда рассматривается как совокупность трех подсистем: культура, стиль лидерства и ценности организации; структуры и системы управления (формальные неформальные); навыки и ресурсы компании (возможности и ограничения).

На современных предприятиях должна быть введена технология креативного менеджмента как последовательность функций планирования, организации, мотивирования, контроля деятельности работников по поиску, продуцированию, оценке и выбор идей. Менеджеры должны быть обучены методам развития креативности, на основе которых смогут формировать и проводить регулярные тренинги.

#### **Выводы**

Креативность – это творческая направленность, генетически присущая всем, но у большинства она теряется под влиянием окружающей среды. Создание на предприятии специальной среды для развития креативности может охватывать расширение и углубление необходимых компетенций и навыков работников, обучение сотрудника и стимулирование его самообучения, развитие умения творчески мыслить. Необходимым условием формирования и развития креативного потенциала персонала предприятия есть развитие креативного лидерства. В целом, управление творческим потенциалом персонала предприятия имеет важное значение в системе креативного менеджмента.

#### **Список использованных источников**

1. Солодова, Е. Теория самоактуализации Абрахама Маслоу [Электронный ресурс] / Е. Солодова // Образовательный портал Справочник. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/psihologiya/teoriya\\_samoaktualizacii\\_abrahama\\_maslou/](https://spravochnick.ru/psihologiya/teoriya_samoaktualizacii_abrahama_maslou/). – Дата доступа: 18.10.2023.
2. Amabile, Teresa M. How to Kill Creativity, Harvard Business Review, September-October 1998, 77–87
3. Torrance, E. P. Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. N.Y.: Prentice-Hall, 1962.
4. Будурян, Т. А. Креативный менеджмент как фактор успеха в современном бизнесе / Т. А. Будурян, Т. В. Филиппова // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сб. научных статей III Межд. научно-практ. конф., Брест, 19–20 ноября 2020 года / Мин-во образования Респ. Беларусь, Брест. гос. технич. ун-т ; редкол.: С. Ф. Куган [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2020. – С. 27–31.

#### **References**

1. Solodova, E. Teoriya samoaktualizacii Abrahama Maslou [Elektronnyj resurs] / E. Solodova // Obrazovatel'nyj portal Spravochnik. – Rezhim dostupa: [https://spravochnick.ru/psihologiya/teoriya\\_samoaktualizacii\\_abrahama\\_maslou/](https://spravochnick.ru/psihologiya/teoriya_samoaktualizacii_abrahama_maslou/). – Data dostupa: 18.10.2023.
2. Amabile, Teresa M. How to Kill Creativity, Harvard Business Review, September-October 1998, 77–87

3. Torrance, E. P. Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. N.Y.: Prentice-Hall, 1962.

4. Buduryan, T. A. Kreativnyj menedzhment kak faktor uspekha v sovremennom biznese / T. A. Buduryan, T. V. Filippova // Ekonomika i upravlenie: social'nyj, ekonomicheskij i inzhenernyj aspekty: sb. nauchnyh statej III Mezhd. nauchno-prakt. konf., Brest, 19–20 noyabrya 2020 goda / Min-vo obrazovaniya Resp. Belarus', Brest. gos. tekhnich. un-t ; redkol.: S. F. Kugan [i dr.]. – Brest : BrGTU, 2020. – S. 27–31.

© Buduryan T.A., 2023

УДК 378-338.24.01

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Т. В. Дашкевич<sup>1</sup>, Н. В. Носко<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Брестский государственный технический университет  
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267  
consuelo82@mail.ru

*Деятельность учреждений высшего образования понимается как система взаимосвязанных процессов, поэтому применение стратегического управления для обеспечения конкурентного роста и развития является одной из первостепенных задач в настоящее время. Для совершенствования системы управления учреждений может быть использована сбалансированная система показателей.*

*Ключевые слова: учреждения высшего образования, управление, функционирование, развитие, внешняя и внутренняя среда.*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

T. V. Dashkevich<sup>1</sup>, N. V. Nosko<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Brest State Technical University  
Republic of Belarus, Brest, st. Moscow, 267  
consuelo82@mail.ru

*The activities of higher education institutions are understood as a system of interconnected processes, so the use of strategic management to ensure competitive growth and development is one of the primary tasks at present. To improve the management system of institutions, a balanced scorecard can be used.*

*Keywords: institutions of higher education, management, functioning, development, external and internal environment.*

Отличительной чертой работы учреждений высшего образования (УВО) в современных условиях в Республике Беларусь является то, что они вынуждены функционировать в постоянно меняющихся экономических условиях и уметь быстро адаптироваться к окружающей их среде. Это обстоятельство накладывает определенные требования к управлению.

Учреждение высшего образования можно рассматривать как систему, состоящую из совокупности взаимосвязанных действующих элементов [1]. Основными отличительными признаками УВО как системы являются: