

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>

УДК 658.3:331.101

## РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНА УМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

## DEVELOPMENT OF CREATIVITY OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE AS A STRATEGIC CONDITION FOR COMPETITIVENESS OF THE COMPANY

**Танасюк Ірина Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-4309>**Кіршо Світлана Михайлівна**кандидат філологічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1481-8669>**Tanasiuk Iryna, Kirsho Svitllana**

Odessa National Economic University

Стаття присвячена актуальним питанням підвищення конкурентоздатності компанії за рахунок розвитку креативності персоналу. Визначено та проаналізовано чинники, що сприяють або перешкоджають інноваційному розвитку компанії в сучасних умовах. Досліджено інноваційну активність підприємств в Україні та визначено вплив розвитку креативності персоналу на активізацію цього процесу. Доведено, що креативний персонал зміцнює інноваційний потенціал компанії. Для розвитку креативності персоналу на підприємствах визначено основні напрями та надано рекомендації щодо організації роботи центру асесменту (Assessment Center) для реалізації програми розвитку креативності, сформульовано основні принципи, визначено завдання та компоненти такої тренінгової програми.

**Ключові слова:** креативність, програма розвитку креативності, персонал, конкурентоспроможність, підприємство, конкурентоспроможність компанії.

The article is dedicated to topical issues of the company competitiveness increasing through the development staff's creativity skills, due to the fact that the growth of competition leads to the complexity of market processes, the need for innovation, which depends on the qualification level of staff, their creativity, ability to respond quickly to environmental challenges, potential readiness to implement these processes. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological features of the staff creativity in modern conditions and to develop recommendations for improving this process in order to increase the competitiveness of the enterprise. Factors that contribute to or hinder the innovative development of the company in modern conditions are identified and analyzed. It is emphasized that the basis of innovation activity is determined by: first, the presence of progressive staff of the enterprise, and secondly, conditions and space in the company for creativity development. Particular attention is paid to the introduction of early stages of "design thinking" innovation to change a corporate culture, especially in conditions of uncertainty. The strategic choice for many companies in Europe is the involving of the entire business ecosystem in customer-oriented solutions. The study shows that staff creativity is a condition for effective work of creative teams and basis for the formation of human capital of the enterprise, but also provides additional freedom, control reducing, decision-making independence. It is proved that human capital strengthens the company's human resources, increase its competitiveness, creates competitive advantages. The main directions and recommendations for organizing the work of the Assessment Center for the implementation of the program of creativity development are identified, the basic principles are formulated, the tasks and components of such training program are defined. Crucial place in the training program is occupied by tasks: firstly, assessing the competencies of potential employees in recruitment process, secondly – systematic work on the development of necessary competencies, providing recommendations for further personal development, and thirdly, programming and training and personal development of staff.

**Keywords:** creativity, creativity development program, staff, competitiveness, enterprise, company competitiveness.

**Постановка проблеми.** Інноваційні процеси, що відбуваються довкола підприємства, призводять до варіативності ускладнень зовнішнього середовища компанії, виникнення нових рушійних сил, які потребують адаптаційних внутрішніх змін із метою просування компанії на новий рівень розвитку та якісного стану з метою підвищення її конкурентоспроможності. Ці зміни стосуються структури та системи організації, розмаїття ухвалених рішень, проте результативність їх здійснення та можливість реалізації залежить від кваліфікаційного рівня персоналу, його креативності, здатності швидко та інноваційно відповідати на виклики зовнішнього середовища, потенційної готовності до реалізації зазначених процесів. Саме тому проблема розвитку креативності персоналу підприємства є однією з актуальних проблем управління та умовою конкурентоздатності компанії на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню конкурентоздатності компанії за рахунок розвитку креативності персоналу присвячено наукові розвідки українських та зарубіжних учених. Креативність розглядали з різних аспектів, зокрема як проблему розвитку особистості (Д. Б. Богоявленська, В. М. Дружинін, Р. Арнхейм, Дж. Гілфорд, Е. П. Торренс, Д. Тейлор, Дж. Рензуллі, С. Мідник, Дж. Фельдхьюзен, Р. Стернберг, Г. Айзенк, А. Маслоу, К. Роджерс та ін.). Теоретико-методичні основи інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу розглянуто в останніх роботах І.В. Грабовської, основні аспекти формування та розвитку креативності персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій представлено А.В. Харун. У той же час проблема професійного розвитку креативності персоналу компанії в сучасних умовах потребує нових підходів, а особливо нових рекомендацій та методик, за допомогою яких можна підвищити конкурентоздатність компанії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Досі не вирішено та потребують подальших досліджень визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці стратегії

розвитку креативності персоналу, організаційних і структурних змін, а також показників оцінювання рівня креативності персоналу та системи мотивації щодо розвитку креативності.

**Формулювання цілі статті.** Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних особливостей розвитку креативності персоналу підприємства в сучасних умовах та розробці рекомендацій щодо покращення цього процесу з метою підвищення конкурентоздатності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання конкуренції між виробниками потребує генерування нових ідей, які мають стати основою для розробки інноваційних змін задля створення або підсилення конкурентних переваг компанії. Створення інноваційних можливостей для розвитку підприємств є запорукою стратегії успішної конкурентної боротьби на різних світових ринках. На сьогодні місце України у рейтингу, за Глобальним інноваційним індексом, який складається з 80 показників, згрупованих за вхідними та вихідними інноваційними ресурсами та віддзеркалює різні аспекти інновацій, значно змінилося. Із 64 місця у 2015 році Україна підійнялася на 45 місце у 2020 році (табл. 1). До позитивних зрушень і досягнень у звіті Global Innovation Index у 2020 році відзначено, що Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації [1].

У звіті Global Innovation Index у 2020 році також зазначено, що Україна має високі бали за шістьма з семи важливих показників GII: інституції, людський капітал і дослідження, інфраструктура, розвиток бізнес операцій, результати знань і технологій та творчі результати. До переваг України було віднесено вміння вести бізнес, результати знань і технологій та творчі результати, які є вищими за середні для групи країн із нижчим за середній рівнем доходу [1]. Необхідно враховувати, що внаслідок кардинальних змін та впровадження нових бізнес-ідей підвищується ефективність діяльності підприємства, зміцнюється потенціал компанії, відкриваються нові шляхи подальшого розвитку.

Таблиця 1

## Місце України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом

Найменування показників	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Місце України у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом	64	56	50	43	47	45

Джерело: складено за даними [1]

Утім, наразі є невеликою частка працівників, зайнятих на підприємствах, що належать до високо- та середньо-високотехнологічних секторів переробної промисловості, яка до того ж зменшилася у 2020 році до 20,5 %, що свідчить про негативні тенденції в промисловості (табл. 2).

Поділяємо думку О. М. Соколової, що країни світу, які перейшли на інноваційну модель, здійснили технологічний прорив і перетворилися на світових лідерів. Тому такі економіки характеризують високотехнологічний тип національного виробництва, а новітні технології пронизують усі види економічної діяльності [3, с. 40]. Саме інноваційна модель розвитку країни дозволяє створювати високопродуктивні виробничі місця з найсучаснішим технологічним обладнанням, безпечними умовами праці та самореалізації для висококваліфікованого персоналу.

Визначаючи деякі позитивні зрушення інноваційного розвитку на рівні країни, необхідно відмітити низьку інноваційну активність на рівні українських підприємств (табл. 3). З 2015 року частка інноваційно активних підприємств в Україні зменшилася з 17,3% до 16,8%, на відміну від європейських компаній, які постійно вкладають великі кошти в фінансування нових технологій, створення інноваційних лабораторій.

Основу інноваційної активності визначає: по-перше, наявність сучасного персоналу підприємства, по-друге, створення в компанії умов та простору для креативного його розвитку. Такий підхід дозволяє формувати

в компанії умови для індивідуального та групового обміну знаннями та креативного перетворення їх на новому рівні. У наслідку підприємство зможе виробляти нову продукцію, отримати сервіс, методи організації і т. ін., що є основою побудови конкурентних переваг.

Деякі зарубіжні компанії вже почали експериментувати або впроваджувати «дизайн-мислення, щоб змінити культуру організації» [4]. Дизайн-мислення – це ітеративний, орієнтований на команду підхід, зосереджений на людях, користувачах і клієнтах. На ранніх етапах інновацій різні макети, які тестують з урахуванням користувачів у швидких ітераціях, що дозволяє швидко навчатися. Це часто передбачає роботу з простими фізичними макетами, дослідження критичних функцій або досвіду користувача. Такий підхід доцільно використовувати на ранніх етапах інноваційних проєктів, які характеризуються високим ступенем невизначеності потреб клієнтів, технологічних можливостей і бізнес-потенціалу. Здебільшого це стосується радикальних інновацій або дизайну цілої бізнес-екосистеми [4]. Участь цілої бізнес-екосистеми у рішеннях, орієнтованих на клієнта, стало стратегічним вибором для багатьох компаній у Європі.

Одною з причин, що знижує інноваційну діяльність українських підприємств є нестача фінансових коштів. Витрати на інновації за період з 2015 до 2020 року збільшилися лише на 4,29 %, причому тільки у 2018 році спостерігаємо поступове щорічне зростання, темп якого постійно знижується (табл. 4).

Таблиця 2

**Частка працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньо-високотехнологічних секторів переробної промисловості**

Найменування показників	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Частка працівників, зайнятих на підприємствах, які належать до високо- та середньо-високотехнологічних секторів переробної промисловості у загальній кількості зайнятих працівників у промисловості, %	21,2	21,1	21,5	21,6	21,5	20,5

Джерело: складено за даними [2]

Таблиця 3

**Інноваційна активність підприємств в Україні за 2015–2020 рр.**

Найменування показників	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8	16,8*

\* - дані попередні

Джерело: складено за даними [2]

Вирішальне значення у забезпеченні стратегічних інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним із основних показників оцінювання систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу [5, с. 145].

Сьогодні персонал підприємства розглядається як ключовий бізнес-ресурс, управління яким мусить бути спрямоване на підвищення ефективності «індивідуального людського капіталу» у процесі інноваційної діяльності підприємства. На думку І. В. Грабовської, «одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність» [6, с. 193].

У науковій літературі існують два основні підходи до визначення поняття «креативність». До першого належить розуміння, що креативність властива людині і є невід'ємною та універсальною рисою кожної особистості, адже результат творчої діяльності має бути значущим для самого творця. Другий підхід спирається на інше трактування творчої діяльності: результат має бути загально значущим для багатьох, творчість повинна бути змістом життя творця. Науковці досліджують структуру креативності, визначаючи по-різному необхідні компоненти, серед яких виділяють мотивацію, володіння прийомами і методами генерування та аналізу ідей (Д. Треффінджер, К. Урбан), креативний клімат середовища (Д. Треффінджер) тощо [7, с. 9].

Як відомо, А. Маслоу визначає креативність як творчу спрямованість, яка від народження властива всім, але втрачається більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Для

персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності, важливо вміти генерувати такі ідеї, що стануть неповторними, рентабельними після їх реалізації та принесуть додатковий прибуток підприємству [5, с. 143].

Однак досвід функціонування українських підприємств свідчить, що якісні характеристики та кваліфікаційний рівень персоналу є постійною проблемою підприємств. Це пов'язано з багатьма економічними, соціальними та організаційними причинами, а також відсутністю на підприємстві робочого середовища, психологічного клімату здатного спонукати працівників до підвищення продуктивності. Підтримка керівника, позитивні відносини з колегами створюють не тільки комфортне місце для розробки нових пропозицій, а і формують простір для обміну знаннями та дискусій. Креативність персоналу є умовою ефективної роботи творчих колективів, є основою формування людського капіталу підприємства, але передбачає додаткову свободу, зниження контролю, підвищення самостійності щодо прийняття рішень.

Таким чином, важливим для розвитку креативності є створення ефективно діючої системи мотивації, яка передбачає наявність в організації системи цінностей, урахування ієрархії потреб. В умовах зростання конкуренції між компаніями актуальною стає конкуренція за працівника. Саме тому в галузях, де конкуренція зростає, спостерігаємо постійне зростання заробітної плати, яка надає можливість задовольнити відповідно до А. Маслоу первинні потреби (фізіологічні). Проте для розвитку креативності персоналу та підвищення його кваліфікації вкрай важливо не тільки досягти необхідного рівня задоволення фізіологічних, соціальних потреб та потреби у безпеці, а й створити умови для появи у працівника потреби в самовираженні, творчості та ін.

Таблиця 4

**Витрати на інноваційну діяльність підприємств в Україні за 2015–2020 рр.**

Найменування показників	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Витрати на інновації, млн. грн	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	14406,9*
- ланцюговий темп зростання, у %	X	168,16	39,25	133,59	116,76	101,31
Витрати на наукові дослідження і розробки (НДР), млн. грн	2039,5	2457,8	2169,8	3208,8	2918,9	3486,3*
- ланцюговий темп зростання, у %	x	120,51	88,28	147,89	90,97	119,49
Інші витрати на інновації, млн. грн	11774,2	20771,7	6947,7	8971,3	11302,0	10920,6*
- ланцюговий темп зростання, у %	X	176,42	33,45	129,13	125,98	96,63

\* - дані попередні

Джерело: складено за даними [2]

Як відомо, основні фізіологічні потреби людини мусить забезпечувати заробітна плата, яка, виконуючи відтворювальну функцію, має надавати можливість працівнику забезпечувати благами для відновлення витрат не тільки себе, а і свою родину. Окрім того, саме диференційний підхід до заробітної плати може мотивувати до кваліфікаційного зростання. Проте в умовах постійного перевищення темпів зростання номінальної зарплати над темпами зростання реальної заробітної плати відбувається нівелювання цього процесу.

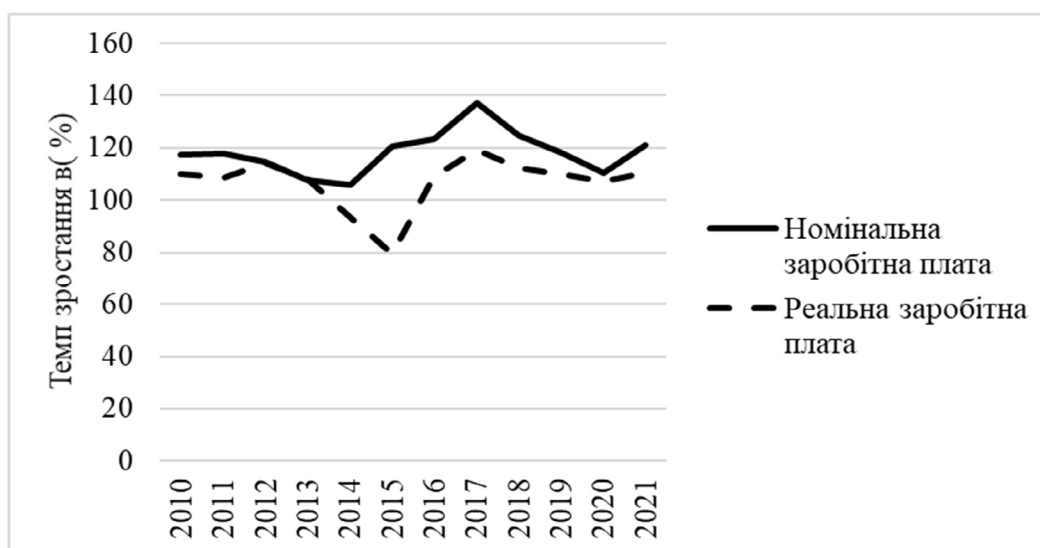
На рис. 1 показано темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати, які яскраво демонструють постійне перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над реальною заробітною платою, за яку працівник може придбати товари та послуги. Динаміка показника реальної заробітної плати відображає відсутність можливостей персоналу підприємств задовольняти свої матеріальні потреби, збільшувати попит на товари, а головне створювати умови для особистого розвитку. Така ситуація потребує від підприємства додаткових організаційних зусиль та заходів задля формування креативного середовища на підприємстві, підбору персоналу, кар'єрного розвитку та підвищення компетентності кадрів, створення системи постійного креативного розвитку.

Загальновідомо, що за кордоном ще з середини ХХ ст. розробили і використовували спочатку для військових і держслуж-

бовців новітню на той час технологію підбору персоналу. Наразі технологію під назвою «асесмент», яка передбачає створення системи оцінювання і розвитку необхідних для кар'єрного просування компетенцій, широко використовують для прогнозування успішності діяльності менеджерів.

Практика роботи з персоналом підтвердила, що наряду з високими показниками IQ, якісними знаннями у сфері економіки вкрай необхідними є так звані *soft skills*, зокрема вміння працювати в команді, адаптивність і гнучкість у вирішенні конфліктів, ініціативність, оптимізм тощо. Дослідник емоційного інтелекту Деніел Гоулман (Daniel Goleman, 2006), за результатами дослідження персоналу багатьох корпорацій, наголошував на важливості особистісних якостей, незамінних для якісного виконання певної діяльності.

Науковці рекомендують створювати в компаніях центри асесменту (Assessment Center), завданням яких мають бути, по-перше, оцінювання компетенцій потенційних співробітників при наборі персоналу, по-друге – системна робота з розвитку необхідних компетенцій, надання рекомендацій з подальшого особистісного вдосконалення, по-третє, складання програм і тренінгів із навчання та особистісного розвитку персоналу. Така системна робота передбачає наявність або залучення професійних асесорів, які у спеціально змодельованих ситуаціях реальної діяльності можуть спостерігати за поведінкою людини під час виконання поставленого завдання,



**Рис. 1. Порівняння темпів зростання номінальної та реальної заробітної плати в Україні за 2010–2021 рр.**

*Джерело: складено авторами за даними [2]*

оцінюючи і складаючи звіт про ступінь виявлення аналізованих якостей особистості.

Найважливішим у такій роботі з персоналом стає складання профілю посади, у якому має бути визначено компетенції, важливі задля реалізації стратегічних завдань визначеної посади, якісного виконання професійних обов'язків. Профіль посади має містити рейтинг компетенцій у ієрархічній послідовності – від найнеобхідніших до бажаних. До кожної компетенції пропонують тренінгові вправи, які дозволяють її виявити, а сама компетенція розкладається на певні індикатори поведінки, залежно від рівня посади. Наступним кроком стане аналіз, складання рейтингів і прописування рекомендацій.

У сучасний рейтинг необхідних компетенцій персоналу підприємства обов'язково включають креативність, адже необхідність організації ефективної діяльності персоналу передбачає зацікавленість працівників у створенні нових продуктів, пошуку нестандартних рішень у розробці стратегії подальшого розвитку.

Теорії розвитку креативності (теорія Грехема Уоллеса (1926), морфологічний аналіз (Morphological analysis) Фріца Цвіккі (40 рр. XX ст.), метод Дельфі (Delphi technique) або метод експертних оцінок (Olaf Helmer, Norman Dalkey і Nicholas Rescher, 1950-1960), мозковий штурм (brainstorming) Алекса Осборна (1953), метод фокальних об'єктів Чарльза Вайтінга (1958), ментальні карти (Mind map) Тоні Б'юзена (1970), метод «Шість капелюхів» (Six Thinking Hats) Едварда Боно (1985), SCAMPER – методика Боба Еберле (1997) та ін.) спрямовані на руйнування стереотипів мислення та прийняття рішень. Тому креативність визначають як ключову компетентність і конкурентну перевагу провідної компанії, яка успішно розвивається і має стратегію розвитку.

На нашу думку, у межах центру асесменту може функціонувати програма розвитку креативності персоналу підприємства. Основними принципами такої програми є: принцип активності (активна участь через усвідомлення, апробування і тренінг), принцип дослідницької (творчої) позиції (створення креативного середовища на основі невизначеності, прийняття, безоцінності), принцип постійного зворотного зв'язку, принцип партнерського спілкування (право на власну позицію, систему цінностей в атмосфері безпеки, довіри і відкритості), принцип добровільної участі (право на відмову від участі, природна внутрішня зацікавленість у змінах особистості).

До того ж, створюючи програму розвитку креативного потенціалу персоналу, важливо враховувати, що, з одного боку, вона має просвітницьку мету – надати знання про сутність креативного мислення, сформувані певні навички управління своєю креативністю та підлеглих, а з іншого – у підсумку тренінгової програми персонал може отримати нові ідеї для розвитку бізнесу або проєкту. Важливим компонентом в розробці такої програми постає розуміння диференціації підходів до розвитку креативності залежно від функціональних посад і професійних завдань, а також вікових особливостей і досвіду роботи. Для керівників варто сформувати навички управління креативним процесом, створення і мотивування творчих колективів, а новаторів і креаторів – навчити системі регулярних вправ, застосуванню спеціальних інструментів творчого пошуку, які стимулюють виникнення нових ідей і пропозицій та забезпечать швидке вирішення прикладних задач.

Сама програма може мати індивідуальну і групову спрямованість. Зазначимо, що для досягнення поставлених завдань беззаперечно має значення тип організаційної культури і психологічний клімат в організації, що залежить від цілей розвитку креативності персоналу в організації з урахуванням рівня доцільності.

Реалізація стратегії підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища зазвичай потребує зміни організаційної структури підприємства. Організаційні зміни покликані необхідністю реалізації стратегії можуть бути як запланованими, так і ситуаційними. Необхідно відзначити, що сьогодні більшість організацій, як правило, мають дуже схожі організаційні схеми, управлінські відносини, показники ефективності та розвитку кар'єри. Вони виділяють мало місця для сміливого мислення та творчої впевненості своїх співробітників.

Саме тому пропонуємо, щоб програма розвитку креативності персоналу підприємства була спрямована на вирішення таких завдань:

- 1) усвідомлення учасниками програми цінності і власної здатності до креативності;
- 2) формування емоційного позитивного ставлення до креативного процесу;
- 3) активізація дивергентного мислення;
- 4) розвиток самоефективності (self-efficacy (D. Kelli, 2017);
- 5) актуалізація soft skills, зокрема, наполегливості в досягненні мети, рішучості, упевненості в собі, здатності відстоювати свою думку;
- 6) розвиток позитивного ставлення до себе;

7) раціональне використання успішних результатів розвитку креативності персоналу (кар'єрне зростання, горизонтальна динаміка, організаційні переваги).

**Висновки.** Зростання конкуренції на ринку висуває перед керівництвом підприємств важливе завдання – створення організаційних умов розвитку креативності персоналу, та впровадження ефективної тренінгової програми розвитку креативності персоналу. Розвиток креативності персоналу допоможе розвинути кадровий потенціал компанії та створити конкурентну перевагу над конкурентами.

Важливо, щоб в основі стратегії програми розвитку креативності персоналу підприємства було покладено принцип поетапності, за яким наступний етап логічно пов'язаний із попереднім і спрямований на закріплення досягнутого та його подальший розвиток на наступному етапі. Програма може включати такі етапи: орієнтовний, розвивальний, проєктивний, які передбачають використання різних методів, зокрема психогімнастичних і корекційних вправ, міні-лекцій, рольових і імітаційних ігор, елементів медитації, керованої візуалізації та ін.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. VOIV: оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2020 року. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2020-02192020> (дата звернення: 15.04.2022).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2022).
3. Соколова О. М. Роль технологічної структури переробної промисловості у забезпеченні інноваційної моделі розвитку економіки України. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 39–45. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/400/388/> (дата звернення: 15.04.2022).
4. For European companies a new mindset has become key to keeping up with innovation and growth in the US and Asia. URL: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/innovation-and-growth-in-the-us-and-asia.html> (дата звернення: 15.04.2022).
5. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 142–145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/33.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf) (дата звернення: 15.04.2022).
6. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2jrn/pdf/40.pdf) (дата звернення: 15.04.2022).
7. Антонова О. Є. До проблеми визначення сутності і поняття креативності: проблеми та пошуки. *Нові технології навчання* : науково-методич. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. 2012. Вип. 72. С. 8–15.

#### REFERENCES:

1. VOIV: oprilyudneno Globalnij innovacijnij indeks 2020 roku. Available at: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2020-02192020> (accessed April 15, 2022).
2. Derzhavna sluzhba statistiki Ukrayini. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed April 15, 2022).
3. Sokolova O. M. (2021) Rol tehnologichnoyi strukturi pererobnoyi promislovosti u zabezpechenni innovacijnoyi modeli rozvitku ekonomiki Ukrayini. *Pidpriyemnictvo ta innovaciyi*, no. 16. S. 39–45. Available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/400/388/> (accessed April 15, 2022).
4. For European companies a new mindset has become key to keeping up with innovation and growth in the US and Asia. Available at: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/innovation-and-growth-in-the-us-and-asia.html> (accessed April 15, 2022).
5. Harun O. A. (2017) Formuvannya kreativnosti personalu za umov innovacijnogo rozvitku pidpriyemstv. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu, seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo*. № 16. Ch. 2. S. 142–145. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/33.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf) (accessed April 15, 2022).
6. Grabovska I. V. (2017) Innovacijnij rozvitok pidpriyemstva na zasadah upravlinnya kreativnistyu personalu. *Visnik Hmel'nickogo nacionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki*. № 2. Tom 2. S. 192–197. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2jrn/pdf/40.pdf) (accessed April 15, 2022).
7. Antonova O. Ye. (2012) Do problemi viznachennya sutnosti i ponyattya kreativnosti: problemi ta poshuki. *Novi tehnologiyi navchannya*: nauково-методич. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. № 72. С. 8–15.