DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58

УДК 005.95:331.522.4-026.15

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

PERSONNEL'S CREATIVE POTENTIAL MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Моторнюк Уляна Іванівна
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8628-3560

Огерчук Юрій Володимирович
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8924-9130

Motorniuk Uliana, Oherchuk Yurii
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено проблеми креативного потенціалу персоналу, зокрема, уточнено поняття «креативність» та «креативний потенціал», а також узагальнено їх класифікаційні ознаки. Проаналізовано зв'язок інтелекту та креативності. Виокремлено складові креативного потенціалу персоналу. Наголошено на необхідності створення креативного кадрового потенціалу компанії через спеціальну освіту та систему навчання впродовж життя шляхом партнерської співпраці між державою та компанією. Підкреслено важливість розвитку критичного мислення в системі управління персоналом підприємства. Проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку креативного потенціалу персоналу. Обґрунтовано необхідність створення на підприємстві системи розвитку творчого потенціалу персоналу, важливими елементами якої є оцінювання креативного потенціалу персоналу, створення креативних груп, розроблення мотиваційного механізму розвитку креативного потенціалу персоналу.

Ключові слова: креативність, креативний потенціал, персонал, мотиваційний механізм, оцінювання креативного потенціалу.

The article focused on the analysis of the problems of the creative potential of personnel, in particular, the concepts of "creativity" and "creative potential" are clarified, and their classification features are summarized. The relationship between intelligence and creativity is analyzed. The components of the creative potential of the staff are highlighted. Creativity is a creative orientation, genetically inherent in all, but most of it is lost under the influence of the environment. Creativity has three components: experience, creative thinking skills and motivation. Common in the description of the concept of creative potential are the following components: originality (unusual way of solving the problem); productivity (ability to generate a large number of ideas); flexibility (ability to produce a variety of ideas and opinions); competence; motivation. Creating a special environment at the enterprise for the development of creativity can include expanding and deepening the necessary competencies and skills of employees, training the employee and stimulate his self-study, the development of creative thinking. This environment is considered as a set of three subsystems: culture, leadership style and values of the organization; management structures and systems (formal and informal); skills and resources of the company (opportunities and limitations). The need to create the company's creative personnel potential through special education and a lifelong learning system through partnership cooperation between the state and the company is emphasized. The importance of developing critical thinking in the personnel management system of the enterprise is emphasized. The factors of the internal and external environment for the development of the creative potential of personnel are analyzed. The need to create a system for the development of the creative potential of personnel at the enterprise is substantiated, the important elements of which are the evaluation of the creative potential of the personnel, the creation of creative groups, and the development of a motivational mechanism for the development of creative potential.

Keywords: creativity, creative potential, staff, motivational mechanism, assessment of creative potential.

© Моторнюк У.І., Огерчук Ю.В.

Постановка проблеми. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємств вимагає активізування ними інноваційної діяльності. Загальновідомо, що не всі компанії володіють достатніми ресурсами для того, щоб отримувати інновації на умовах придбання ліцензій, укладання франчайзингової угоди або регулярного отримання послуг консалтингових та інжинірингових компаній. Навіть багатонаціональні компанії, які мають такі можливості намагаються створювати такі умови діяльності, щоб інновації зароджувались у внутрішньому середовищі. Це можливо завдяки цілеспрямованому перетворенню креативних задатків, здібностей, знань, досвіду працівників у креативний потенціал організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління креативним потенціалом персоналу присвячено чимало праць як вітчизняних так і зарубіжних авторів, зокрема Войтушенко А. А. [2; 6], Teresa M. Amabile [3], Torrance E. P. [4], Гільбух Ю. З. [5], Харцій О. М. [7], Giovanni Emanuele Corazza [8], Corazza, Giovanni Emanuele, and Todd Lubart [9], Park J. H., Niu W., Cheng L. and Allen H. [10], Танасюк І. М., Кіршо С. М. [11], Матвєєва О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П [12], Кузьмін О. Є., Князь С. В., Жежуха В. Й., Савіцька Н. В. [13], Грабовська І. В. [14], Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпільова Т. І. [15], Шерер Й. [16], Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізування вищезгаданих праць дозволяє стверджувати, що окремі аспекти управління креативним потенціалом персоналу потребують більш детального дослідження, зокрема, розроблення мотиваційного механізму формування та розвитку креативного потенціалу персоналу, створення креативного кадрового потенціалу компанії з допомогою партнерської співпраці між державою та компанією, розроблення підходів щодо створення креативних груп, а також формування особистого креативного профілю в команді.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є узагальнення наукових підходів щодо управління креативним потенціалом персоналу та удосконалення підходів щодо розроблення особистого профілю креативного потенціалу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постійні зміни зовнішнього середовища внаслідок всеохоплюючої інформатизації та цифровізації змушують провідні підприємства приділяти значну увагу персоналу, який забезпечує стратегічний успіх компанії. До прикладу, українська компанія «Кернел» – провідний у світі та найбільший в Україні виробник і постачальник сільськогосподарської продукції на світові ринки, декларує «розвиток потенціалу людей» як ключову цінність компанії [1, с. 311].

На переконання А. Г. Маслоу, креативність – це творча спрямованість, генетично властива усім, але більшістю вона втрачається під впливом навколишнього середовища. За А. Г. Маслоу креативність включає в себе: відкрите відображення своїх почуттів, самоактуалізацію особистості [2].

Якщо креативна поведінка індивіду не може бути передбачена, матеріали, з яких з'являється креативна поведінка, ідентифіковані. Як описувала Тереза Амабіль (Teresa Amabile), креативність має три компоненти: досвід, вміння креативного мислення і мотивація (рис. 1). Досвід можна вважати системою технічних, процедурних та інтелектуальних знань. Вміння креативного мислення визначаються як шляхи, якими люди підходять до проблем. Відповідно до Амабіль, вміння креативного мислення часто є функцією особистості і стилю роботи [3, с. 78].

«Науковець-фармацевт», пише вона, буде більш креативною, якщо її особистість буде такою, що вона почувається комфортно, не погоджуючись з іншими». Таким чином, для кожного індивіда, креативність є функцією трьох компонентів: досвіду, вміння креативного мислення і мотивації. Менеджер може впливати на ці компоненти через практики робочого місця і умови.

За теорією інтелектуального порогу Е. Торренса, якщо IQ нижче 115–120, то інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при IQ, вищому за 120 – творча здатність стає незалежною величиною. Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю [4].

Згідно з досліджень Д. Пер-Кінсі [5, с. 24], для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту.

Загальним у характеристиці поняття креативного потенціалу є такі складові [6, с. 15]:

1. Оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми).
2. Продуктивність (здатність породжувати велику кількість ідей).
3. Гнучкість (здатність до продукування різноманітних ідей та думок).

Будь-яка **мотивація** є не є рівнозначно креативною. Внутрішнє бажання до вирішення проблем призводить до набагато більш креативних рішень, ніж сукупність зовнішніх нагород, таких як гроші. Цей компонент – названий *внутрішньою мотивацією* є одним, який може більш безпосередньо впливати на середовище праці.

Рис. 1. Компоненти креативності

4. Компетенція.
5. Мотивація.

З урахуванням викладеного можна сказати, що у сфері управління проектами креативний потенціал складається із взаємопов'язаних компонентів та охоплює: здатність продукувати велику кількість ідеї, здатність до вдосконалення та розвитку ідей, здатність до аналізу та розв'язання проблем, внутрішню мотивацію менеджера та його професійну компетенцію, а також компетентності (знання і уміння, які має менеджер у сфері своєї діяльності).

На основі теоретичного узагальнення проблеми виокремлено та проаналізовано низку різноманітних підходів, в межах яких здійснюється вивчення креативного потенціалу: а) загальна творча здібність, процес перетворення знань, до складових креативності належать оригінальність, ініціативність, завзятість, висока самоорганізація, велика працездатність; б) здатність, що приводить до успіху; в) дослідження креативності у різних видах діяльності [7, с. 11].

Формування та розвиток креативного потенціалу в майбутніх менеджерів можливо в результаті спеціальної психологічної підготовки, яка охоплює: а) оволодіння уміннями та навичками формування творчого мислення; б) оволодіння методами вирішення нестандартних задач; в) опанування формами креативного підходу до управлінської діяльності.

Психологічна підготовка з розвитку креативного потенціалу майбутніх менеджерів спрямована на розвиток: 1) швидкості мислення, легкості оцінювання, ретельності в пошуках вирішення проблем, здатності виявляти категорії; 2) передбачення наслідків, продукування креативних ідей; 3) ділових стосунків, компетентності у спілкуванні, творчого підходу до взаємодії; 4) управлінських якостей. Можна зробити висновок, що креативний потенціал менеджера виявляється в здатності особистості ставити і вирішувати нові завдання у сфері своєї діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно, оптимально.

На креативність персоналу підприємства впливають наступні фактори: оточення працівника та умови праці; модель культури, що прийнята в певному суспільстві; рівень освіти та її доступність; зміна умов діяльності працівника. Таким чином, можна стверджувати, що оцінювання креативного потенціалу повинно здійснюватись з урахуванням умов праці, що забезпечуються підприємством та з врахуванням впливу зовнішнього середовища [8].

Креативний потенціал – здатність працівника до самостійного творчого розвитку, генерування нових ідей щодо вирішення певних виробничо-господарських проблем, властивість перетворення ідей у інноваційні продукти із врахуванням мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища [9].

Креативний потенціал нерозривно пов'язаний із здатністю критичного мислення, та, відповідно, розвиток креативного потенціалу персоналу організації вимагає підвищення рівня критичного мислення [10].

Варто відзначити, що задля відповідності співробітника вимогам конкурентного бізнесу необхідно створювати на підприємстві систему розвитку творчого потенціалу персоналу. Очолити таку діяльність мають креативні менеджери, які самі можуть креативно мислити та впливати на інших, стимулюючи творчу атмосферу та інтелектуальну активність у виробничій діяльності підприємства. Основою такої системної роботи можуть стати психолого-діагностичні тренінги, результативність яких забезпечує одночасне поєднання діагностики креативного потенціалу та його розвиток. Оскільки основою креативності є дивергентне мислення, то для оцінювання такої властивості особистості варто використовувати тести дивергентного мислення, особистісні опитувальники, аналіз результатів діяльності [11, с. 314].

Дивергентне мислення передбачає варіативність у пошуку вирішення проблем, що приводить до неочікуваних результатів, породжує різноманітні ідеї в нерегламентованих умовах діяльності, адже воно є підґрунтям креативності. Дослідження феномена креативності довели, що для подолання стереотипів мислення, які заважають розвитку креативності, найбільш ефективним засобом стають групові тренінги із елементами змагальності, які створюють атмосферу інтелектуальної конкуренції, мотивуючи перемогти конкурентів.

Важливою властивістю прийняття управлінського рішення з урахуванням поведінкового підходу є готовність суб'єкта господарювання до рішень в умовах невизначеності, що передбачає прийняття ризику, яке, з одного боку, актуалізує специфічну активність суб'єкта в процесі вибору альтернатив, саморегуляцію в реалізації ним ризикованих управлінських рішень, з іншого – це більш окремі механізми впливу диспозиційних передумов, зокрема прогнозування власних можливостей, наявність потенціалу – як економічного, з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, так і інтелектуально-особистісного та креативного потенціалу суб'єкта, що приймає управлінське рішення [12, с. 224].

Для забезпечення відтворення і приросту креативного потенціалу ним необхідно управляти. Управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). У результаті керуючого впливу менеджерів на підлеглих, під час управління креативним потенціалом підприємства, в середовищі організації формується попит на креативність, створюються умови для виявлення креативності носіями потенціалу, отримуються конкретні результати його використання, які можуть зводитись до простого і розширеного відтворення креативного потенціалу або до зниження його рівня [13].

Доведено, що є кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємств, а саме: комплексний, системний і ситуаційний. Управління креативним потенціалом на засадах використання комплексного підходу передбачає, що креативні можливості формуються і використовуються за сегментами діяльності і центрами відповідальності підприємства. Відповідно до комплексного підходу ієрархія управління креативним потенціалом має вертикальний характер – знизу вверх, тобто плани формування і реалізації креативного потенціалу не пов'язуються в одну систему, вони орієнтовані на покращення виробничо-господарських операцій і процесів у конкретних сегментах діяльності.

Застосування системного підходу до управління креативним потенціалом відбувається на основі створення підсистеми управління, яка охоплює усі підрозділи, види діяльності через пов'язаність технологічних процесів організації. Ця підсистема орієнтована на досягнення конкретних значень показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, загалом, а не окремих його складових.

Управління креативним потенціалом підприємства на засадах ситуаційного підходу відбувається за результатами моніторингу виробничо-господарських проблем або виявлених креативних ініціатив. Відповідно до ситуаційного підходу керуючий вплив на носіїв креативного потенціалу орієнтований на оперативне вирішення встановленої проблеми або розвиток і реалізацію висунутої ініціативи. Характерною особливістю цього підходу є те, що керівники підприємства розглядають креативний потенціал як об'єкт управління тільки на період ідентифікування і розв'язання проблеми або на період виявлення креативної ініціативи та її розвитку. Як тільки проблему вирішено, а ідею відхилено або прийнято до реалізації, управління креативним потенціалом припиняється.

Обмеженість кваліфікованих кадрів на ринку потребує активізації професійного навчання задля приведення персоналу підприємства до відповідності стратегічним завданням та створенню на підприємстві спеціального середовища задля розвитку креативності, яке може включати розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників, навчання співробітника та стимулювання його самонавчання, розвиток уміння творчо мислити. Таке середовище розглядається як сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства та цінності організації; структури та системи управління (формальні та неформальні); навички та ресурси компанії (можливості й обмеження) [14, с. 194].

Більшість великих компаній зацікавлені у формуванні креативних команд. Найбільш поширений такий підхід: береться вже сформована команда і перетворюється на більш креативну. «Мозковий штурм» поклав початок розвитку такої методики, а потім «синектика» (колективне вирішення проблем) і «всебічний підхід» розширили набір засобів, що викликають потік ідей, спрямованих на вирішення проблем [15, с. 261].

На сучасних підприємствах має бути запроваджено технологію креативного менеджменту як послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролю діяльності працівників щодо пошуку, продукування, оцінювання та відбору ідей. Менеджери мають бути навчені методам розвитку креативності, на основі яких зможуть формувати та проводити регулярні тренінги. Серед визнаних у світі можна назвати 7 методів під спільною назвою SCAPER, які передбачають удосконалення продуктів за напрямами: замінити, комбінувати, переносити, змінити, використати за іншим призначенням, зменшити (знизити), переструктурувати. З досвіду провідних компаній визнані ефективними в системі розвитку творчого потенціалу персоналу використання мозкового штурму (*brainstorm*), методу «шести капелюхів» Едварда де Боно, методу контрольних запитань, синектичних штурмів, щотижневого проведення HR-відділом ділових ігор, а також проведення нарад у нетиповому форматі (наприклад, не в кабінеті, а біля екранів, моніторів у фойє) [16, с. 98].

Загалом, управління креативним потенціалом персоналу підприємства є важливою складовою загальної системи управління його зовнішньоекономічною діяльністю [17].

Створення креативного кадрового потенціалу компанії через спеціальну освіту та систему навчання впродовж життя є напрямком партнерської співпраці між державою та компанією [18, с. 312].

Необхідно відзначити, що нині в Україні зроблено певні кроки в цьому напряму. Продовжується робота над створення Центрів креативної економіки. Планується, що такі центри будуть стимулювати підвищення економічної активності в регіонах, культивувати smart-підприємництво та сприяти зменшенню безробіття та еміграції молоді. На їхній базі буде створено лабораторії, IT-школи, мікровиробництво, креативний простір для навчання та коворкінгу.

Задля відповідності співробітника вимогам конкурентного бізнесу, необхідно створювати на підприємстві систему розвитку креативного потенціалу персоналу. Очолити таку діяльність повинні креативні менеджери, які самі можуть креативно мислити та впливати на інших, стимулюючи творчу атмосферу та інтелектуальну активність у виробничій діяльності підрозділу. Основою такої системної роботи можуть стати психолого-діагностичні тренінги, результативність яких забезпечує одночасне поєднання діагностики креативного потенціалу та його розвиток. Оскільки основою креативності є дивергентне мислення, то для оцінювання такої властивості особистості варто використовувати тести дивергентного мислення, особистісні опитувальники, аналіз результатів діяльності.

Президент України В. Зеленський ініціював Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Креативна Європа» (2021–2027)». Цей законопроект ратифікує Угоду між Україною та ЄС про участь нашої країни у програмі «Креативна Європа», вчинену 12 жовтня 2021 року в Києві [19].

Участь України у Програмі сприятиме розвитку більш динамічного і спроможного вітчизняного сектору культури та креативних індустрій, розширенню співпраці між професіоналами, просуванню європейських цінностей та «порядку денного» в українському суспільстві, а також зміцненню культурних зв'язків з країнами Європейського Союзу.

Як відомо, будь-який процес знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Щодо управління креативним потенціалом персоналу то слід констатувати про вплив наступних факторів на здійснення даного процесу.

Щодо факторів зовнішнього середовища, то в першу чергу слід віднести рівень розви-

тку культури креативної економіки, що, у свою чергу, передбачає:

– співпрацю людей та органів влади;

– наявність у влади бачення щодо стратегічних напрямів розвитку креативної сфери;

– стимулювання інноваційної діяльності в країні;

– підтримка діяльності закладів освіти.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління креативним потенціалом персоналу слід також назвати адекватність правового поля діяльності організації.

Важко переоцінити вплив рівня розвитку інфраструктури, що пов'язана з використанням креативного потенціалу персоналу. Даний чинник охоплює інфраструктуру: транспортну, цифрову, подієву, креативних індустрій (креативних хабів, коворкінгів, інкубаторів, кластерів, лабораторій, тощо).

Окремим зовнішнім чинником є співпраця на міжнародними та національними організаціями, що сприяють розвитку креативного потенціалу членів суспільства.

До внутрішніх факторів впливу за проблемою управління креативним потенціалом персоналу слід віднести: наявність сприятливого середовища для формування та розвитку креативного потенціалу персоналу; наявний рівень креативного потенціалу персоналу; рівень інформаційного забезпечення управління креативним потенціалом персоналу; рівень розвитку організаційної культури підприємства, комунікацій та креативного лідерства.

Висновки. Креативність – це творча спрямованість, генетично властива усім, але більшістю вона втрачається під впливом навколишнього середовища Креативність містить три компоненти: досвід, вміння креативного мислення і мотивацію. Загальним у характеристиці поняття креативного потенціалу є такі складові: оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми); продуктивність (здатність породжувати велику кількість ідей); гнучкість (здатність до продукування різноманітних ідей); компетенція; мотивація.

Створення на підприємстві спеціального середовища задля розвитку креативності може охоплювати розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників, навчання співробітника та стимулювання його самонавчання, розвиток уміння творчо мислити. Таке середовище розглядається як сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства та цінності організації; структури та системи управління (формальні та неформальні); навички та ресурси компанії (можливості й обмеження). Створення креативних команд для вирішення певних завдань сприятиме підвищенню рівня ефективності управління креативним потенціалом персоналу. Необхідною умовою формування та розвитку креативного потенціалу персоналу підприємства є розвиток креативного лідерства. Загалом, управління креативним потенціалом персоналу підприємства є важливою складовою загальної системи креативного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kernel. Ключові цінності, керівні принципи. URL: https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values/

2. Войтушенко А. А. Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту *Управління розвитком складних систем.* 2018. № 33. С. 31–36.

3. Teresa M. Amabile. How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, September-October 1998, 77–87.

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

5. Гільбух Ю. З. Розумово обдарована дитина: психологія, діагностика, педагогіка: Пер. з рос. Київ : Фірма «Віпол», 1993. 75 с.

6. 6. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем.* 2019. Вип. 37. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4.

7. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації. *Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2006. С. 31–34.

8. Giovanni Emanuele Corazza (2016) Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 28:3, 258–267. DOI: https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195627.

9. Corazza, Giovanni Emanuele, and Todd Lubart (2021). Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence* 9: 1. DOI: https://doi.org/10.3390/jintelligence9010001.

10. Park JH, Niu W, Cheng L and Allen H (2021) Fostering Creativity and Critical Thinking in College: A Cross-Cultural Investigation. *Front. Psychol*. 12:760351. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.760351.

11. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ.* 2021. № 4. С. 310–315. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315.

12. Матвєєва О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 219–225. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225.

13. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Жежуха В. Й., Савіцька Н. В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів : монографія. Львів : Видавництво ТзОВ «Тріада плюс», 2012. 464 с.

14. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf.

15. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції) : навч. посібн. / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпільова; за ред. В. В. Морозова: Ун-т економіки та права «КРОК». Київ : Таксон, 2009. 464 с.

16. Шерер Й. Техники креативности. Как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею / пер. с нем. О. Гляйсснер. Москва : СмартБук, 2009. 136 с.

17. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 2. С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26.

18. В Україні створять центри креативної економіки. Урядовий портал. 17.03.2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-stvoryat-centri-kreativnoyi-ekonomiki.

19. Україна приєдналася до програми ЄС «Креативна Європа» (2021–2027). Євроінтеграційний портал. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4246.

REFERENCES:

1. Kernel. Kliuchovi tsinnosti, kerivni pryntsypy. [Kernel. Key values, guiding principles]. Available at: https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values. (in Ukrainian)

2. Voitushenko A. (2018) Kontseptualna model vypusku innovatsiinoho produktu, shcho bazuietsia na kreatyvnomu potentsiali komandy proektu [Conceptual model for the production of innovative products based on the creative potential of the commands of project]. *Management of Development of Complex Systems*, vol. 33, pp. 31–36. (in Ukrainian)

3. Amabile, Teresa M. (1998) How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 77–87.

4. Torrance E. P. (1962) Guiding Creative Talent – Englewoodcliffs. N.Y.: Prentice-Hall.

5. Hilbukh Yu. Z. (1993) Rozumovo obdarovana dytyna: psykholohiia, diahnostyka, pedahohika [Mentally gifted child: psychology, diagnosis, pedagogy. Kyiv: Firma Vipol», 75 p. (in Ukrainian)

6. Voitushenko A. (2019) Poniattia kreatyvnoho potentsialu u sferi upravlinnia proektamy [Concept of creative potential in the field of project management]. *Management of Development of Complex Systems*, vol. 37, pp. 13–17. DOI: https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783152. (in Ukrainian)

7. Khartsiy O.M. (2006) Rozvytok kreatyvnoho potentsialu u maibutnikh menedzheriv orhanizatsii [Development of the creative potential of future managers of the organization]. *Naukovi zapysky Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy*, pp. 31–34. (in Ukrainian)

8. Giovanni Emanuele Corazza (2016) Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 28:3, 258–267. DOI: https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195627.

9. Corazza, Giovanni Emanuele, and Todd Lubart (2021). Intelligence and Creativity: Mapping Constructs on the Space-Time Continuum. *Journal of Intelligence* 9: 1. DOI: https://doi.org/10.3390/jintelligence9010001.

10. Park J. H., Niu W., Cheng L. and Allen H. (2021) Fostering Creativity and Critical Thinking in College: A Cross-Cultural Investigation. *Front. Psychol*. 12:760351. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.760351.

11. Tanasiuk I. M., & Kirsho S. M. (2021) Formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva cherez rozvytok kreatyvnykh zdibnostei personalu [Formation of the personnel potential of the enterprise through the development of creative abilities of the personnel]. *Biznes Inform,* vol. 4, pp. 310–315. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315. (in Ukrainian)

12. Matvieieva O. M., Bondarenko O. M., & Duksenko O. P. (2021) Analiz ryzyku v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen z urakhuvanniam povedinkovoho pidkhodu [Analysis of risk in the process of making management decisions, taking into account the behavioral approach]. *Biznes Inform, v*ol. 3, pp. 219–225. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225. (in Ukrainian)

13. Kuzmin O. Ie., Kniaz S. V., Zhezhukha V. I., & Savitska N. V. (2012) Kreatyvnyi potentsial pidpryiemstva yak chynnyk formuvannia innovatsiinykh tekhnolohichnykh protsesiv [Creative potential of the enterprise as

a factor in the formation of innovative technological processes] monohrafiia [monograph]. Lviv : Vydavnytstvo TzOV «Triada plius», 464 p. (in Ukrainian)

14. Hrabovska I. V. (2017) Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstva na zasadakh upravlinnia kreatyvnistiu personalu [Innovative Development of the Enterprise on the Principles of Managing the Creativity of Personnel]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* vol. 2, pp. 192–197. (in Ukrainian)

15. Morozov V. V., Cherednichenko A. M., & Shpilova T. I. (2009) Formuvannia, upravlinnia ta rozvytok komandy proektu (povedinkovoi kompetentsii): navch. posibn., za red. V. V. Morozova [Formation, management and development of the project team (behavioral competence): training. manual, edited by V. V. Morozov]. Un-t ekonomiky ta prava «KROK». Kyiv: Takson, 464 p. (in Ukrainian)

16. Sherer Y. (2009) Tekhnyky kreatyvnosty. Kak v 10 shahov naity, otsenyt y voplotyt ydeiu, per. s nem. O. Hliaissner [Creativity techniques. How to find, evaluate and implement an idea in 10 steps]. Moskva: SmartBuk, 136 p. (in Russian)

17. Kondratenko N. O., Ternova I. A., Kolesnyk T. M. (2021) Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu hospodariuiuchykh subiektiv Ukrainy [The Theoretic-Methodical Aspects in Management of Foreign Economic Activity of Ukrainian Economic Entities]. *Business Inform,* vol. 2, pp. 21–26. (in Ukrainian)

18. V Ukraini stvoriat tsentry kreatyvnoi ekonomiky. Uriadovyi portal 17.03.2021 [Centers of the creative economy will be created in Ukraine. Government portal 17.03.2021]. Available at: https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-stvoryat-centri-kreativnoyi-ekonomiki. (in Ukrainian).

19. Ukraina pryiednalasia do prohramy EU «Kreatyvna Yevropa» (2021–2027) [Ukraine joined the EU program "Creative Europe" (2021-2027)]. Yevrointehratsiinyi portal. Available at: https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4246. (in Ukrainian)