

Socio-Economic Problems and the State

journal home page: <http://sepd.tntu.edu.ua>



Ostrowska, H. (2021) Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiinykh pidpriemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 625-640. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>



КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДОМІНАНТА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Галина ОСТРОВСЬКА

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: h.ostrowska@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>



Article history:

Received: October, 2021

1st Revision: October, 2021

Accepted: November, 2021

JEL classification:

D83

M13

M14

O15

O32

UDC:

331.102.344

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2022.02.625>

Анотація. Роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методологічних засад, що визначають концептуальну платформу процесів креативного менеджменту як домінантної складової інноваційних підприємств. Розглянуто підходи до трактування поняття «креативний менеджмент». Обґрунтовано, що креативне мислення дає змогу змінити бачення світу, бачення стандарту, а також започатковує нові ідеї. Удосконалено принципи, механізми, інструменти та методи розробки і реалізації нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій. Обґрунтовано науковий погляд на творчість як головний критерій і цільову функцію економічного та соціально-культурного розвитку. Виявлено особливості особистісної креативності як індивідуального капіталу, що забезпечується творчими людьми, які працюють в умовах високих технологій, сприяння талантам і толерантності. Доведено, що впровадження креативної системи управління на сучасних підприємствах дає змогу отримати конкурентні переваги не тільки у межах внутрішнього ринку, але й на просторах світових ринків. При цьому використання інструментарію креативного менеджменту дає змогу керівникам в оперативному порядку вирішувати проблеми і творчо підходити до управління бізнес-процесами. Впровадження вказаної концепції дає змогу створити для кожного підприємства життєздатну, ефективну керуючу систему, що забезпечує перманентну результативність формування та реалізації бізнес-процесів в усіх структурних підрозділах. Розроблено рекомендації в контексті розвитку креативного менеджменту на вітчизняних підприємствах, а також запропоновано механізми їх практичної реалізації. Запропоновані рекомендації автора можуть бути використані в контексті формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу інноваційних підприємств.

Ключові слова: креативність, креативний менеджмент, нестандартні рішення, творчий потенціал, креативне мислення, креативний лідер, креативні технології, організаційно-управлінська інновація, інноваційний продукт.

«Уява важливіша за знання. Знання обмежені, тоді як уява охоплює весь світ, стимулюючи прогрес, породжуючи еволюцію»

Альберт Ейнштейн



Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств [Електронний ресурс] / Галина Островська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 625-640. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

На початку XXI ст. формується нова парадигма глобалізації світової економічної системи з пріоритетним розвитком людського капіталу. Цьому сприяють процеси інтернаціоналізації і креативізації соціально-економічної, науково-технологічної, культурної сфер діяльності суспільства та сукупність чинників науково-технічного прогресу і конкурентоспроможності економіки. У розвитку креативного суспільства головну роль відіграють нові ідеї та інновації. Програми інноваційного розвитку країн передбачають технологічну модернізацію економіки на основі ефективного взаємоузгодження всіх ланок інноваційного циклу «дослідження – розробки – виробництво – розповсюдження – використання інновацій». Креативність стає основним джерелом економічної цінності. У цьому контексті Європейська Комісія офіційно оголосила нову програму «Креативна Європа» на період 2021-2027 рр. Бюджет програми становить 2,4 млрд євро, що на 63 % більше від попередньої. Вказана програма дасть змогу секторам культурних та креативних індустрій Європи розкрити свій потенціал, оволодіти від кризи та стати більш конкурентоспроможними, екологічними, діджитальними та інклюзивними [4].

Впровадження інформаційних, Інтернет- та комп'ютерних технологій призвело до кардинальних змін техніко-технологічного базису суспільного виробництва, що, зрештою, стало причиною краху уявлень про сучасні моделі класичного менеджменту. Нині одним із ефективних напрямів менеджменту є креативний менеджмент, який, за своєю суттю, є процесом управління креативним потенціалом суб'єкта господарювання задля його ефективного розвитку. Особлива актуальність впровадження креативного менеджменту в систему управління підприємствами визначається необхідністю розробки та реалізації нестандартних управлінських рішень в нових умовах – прискорення зміни поколінь новацій, непередбачуваності, невизначеності, надзвичайних та кризових ситуацій, розвитку принципово нових форм територіальної організації виробництва – кластерних систем.

Низкою досліджень доведено, що найбільш успішними є компанії з високим індексом креативності, яким при цьому властиві загальна ефективність ведення бізнесу, раціональність і збалансованість витрат, вагомий інноваційний компонент менеджменту. Природним середовищем креативного менеджменту є відповідна система корпоративних цінностей, яка також позитивно впливає на впровадження принципів креативного менеджменту [2]. Ефективний креативний менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівню його конкурентоспроможності на ринку, дає змогу використовувати ресурсну базу з найбільшою віддачею, що, відповідно, збільшує економічну додану вартість. З огляду на все вищесказане можна стверджувати, що питання, підняті в статті, актуальні і своєчасні.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика творчого потенціалу персоналу широко розглядається в середині 30-х рр. XX ст. у дослідницькій та практичній сферах. При цьому аспекти розробки та імплементації інструментів менеджменту творчості вперше піддалися дослідженню Дж. Гілфордом та Е. Торренсом. В основі концепції Е. Торренса закладено принципову відмінність двох типів розумових операцій – конвергенції та дивергенції. При цьому операцію дивергенції Гілфорд вважав основою креативності, яку трактував в контексті типу мислення, що спрямовується за різними векторами.

Витоки креативного менеджменту сконцентровані в реалізації ідей А. Осборна, який намагався структурувати творчий процес за допомогою «мозкового штурму» та вперше підтвердив на практиці можливість управляти вказаним процесом. Міф про

обов'язковість «осіяння» в творчості піддався сумніву. У цьому контексті в 50-х рр. ХХ ст. в США з'явилися консалтингові агенції, які пропонували послуги з розв'язання нестандартних задач.

Питання розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній набуло розгляду такими закордонними вченими, як: Дж. Аян, А. Іні, Г. Хамел та К. К. Прахалад, Дж. Хокінс, П. Друкер, П. Кук, А. Ердлі, Л. Уден, Р. Харіс, Д. Уолкер та ін. Зокрема, Дж. Аян зазначає, що саме креативність стала однією з найважливіших персональних і бізнес-стратегій процвітання та успіху [11]. Науковець вважає креативність не бізнес-інструментом, а формою мистецтва. У цьому контексті А. Іні стверджує, що «креативність означає зміну способу бачення світу, що може дати змогу побачити нові продукти, переосмислити бізнес-процеси або трансформувати цілу галузь» [13]. На думку аналітиків японського дослідного центру NRI (Nomura Research Institute), нині на зміну індустриальній добі прийшла епоха творчості, нова креатологічна або культурно-творча епоха [18]. Культурно-творчий простір аналогічної сучасної формації визначається поняттями «креатогенне суспільство», «тотальне мистецтво», «універсальна творча особистість». Саме творчість у креативній формації стає головним критерієм і цільовою функцією соціально-економічного та культурного розвитку, основним джерелом конкурентної переваги.

Серед вітчизняних дослідників, які розвивають проблематику креативного менеджменту для підприємства слід назвати таких, як К. Білецька, Н. Задорожнюк, О. Прогнімак, І. Свидрук та Ю. Турянський, І. Соловійов, Н. Шашкова та ін. Зокрема, К. Білецькою сформовано концепцію потенціалу креативного менеджера [1]. Н. Задорожнюком доведено важливе значення у креативному менеджменті креативних (творчих) здібностей людини, необхідних у практичній діяльності [3]. О. Прогнімак підтримує тезу про те, що креативний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки, спрямованою на конкурентний розвиток організації у постіндустріальний період розвитку економіки [8]. І. Свидрук та Ю. Турянський визначають концептуальну платформу процесів креативного управління вітчизняними організаціями у період глобалізаційних трансформацій економічного простору [9]. І. Соловійов та Н. Шашкова досліджують процес становлення в Україні креатологічної формації [10]. Р. Шерстюк, Л. Малюта та ін. кристалізують перспективи новітньої парадигми менеджменту знань [15; 16].

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес щодо питання концептуальної детермінації понять «креативність», «креативний менеджмент». Однак розкриття їх внутрішньої природи та практичної результативності на підприємствах залишаються поліваріантними та дискусійними в форматі економіко-політичної реальності. Це пов'язано, в першу чергу, з необхідністю визначення тенденцій економічного розвитку, універсальної ідентифікації креативних сфер економіки на основі узагальнення сучасних класифікаційних моделей.

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Сьогодні ми вже можемо говорити про інноваційний напрям в теорії і практиці управління – «креативний менеджмент», системне творче управління діяльністю (system managing creativity). Менеджмент стає багатогранною міждисциплінарною наукою – пройшовши віковий шлях від управління трудовими операціями Ф. Тейлора до управління розумовими процесами. У науці «менеджмент» з'явилися новий предмет дослідження – системна креативність, і об'єкт – процес креативного мислення. Головною перевагою в управлінні стає вже не окрема ідея, а здатність постійного генерування та впровадження в життя ідеї, яка ґрунтується на креативному мисленні та новій культурі мислення.

За оцінками експертів, технології, інструменти та методи креативного

менеджменту є стратегічним напрямом підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств в інноваційній економіці, а ефект від впровадження креативно-управлінських новацій на вітчизняних підприємствах позначається на суттєвому зростанні валового внутрішнього продукту країни. Проте досі вирішення проблеми впровадження в управлінську практику інструментів і методів креативного менеджменту не отримало належного вирішення. Саме тому актуальним стає запровадження креативного менеджменту і в нашій країні.

4. Постановка завдання.

Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя й розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку креативного менеджменту як домінанти інноваційних підприємств в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Для досягнення вказаної мети дослідження поставлені такі завдання: дослідити зарубіжний досвід впровадження засад креативного менеджменту; визначити передумови, чинники і особливості становлення креативного менеджменту на промислових підприємствах; довести необхідність управління та мотивації творчої діяльності і обґрунтувати пріоритетність творчого напрямку розвитку; сформулювати першочергові завдання держави в контексті розвитку креативного менеджменту.

5. Виклад основного матеріалу.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що дефініція креативного менеджменту розглядається з урахуванням низки підходів до управління. Згідно системного підходу креативний менеджмент трактується як підсистема інноваційного менеджменту. За функціональним підходом вказана категорія розуміється як одна з функцій менеджменту. Ситуаційний підхід визначає креативний менеджмент в контексті сукупності сприятливих умов, створюваних керівниками. Згідно з поведінковим підходом під креативним менеджментом розуміється сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників. При цьому за адміністративним підходом – це сукупність управлінських відносин між керівниками та персоналом. Загалом вказані вище підходи інтегруються в контексті пошуку, створення та акумулювання креативних ідей задля вирішення виробничих завдань.

Під креативним менеджментом розуміється керівництво процесом креативного мислення менеджерів, творчим потенціалом персоналу, управління розробкою, прийняттям та реалізацією унікальних управлінських рішень і організаційно-управлінських новацій в умовах невизначеності. В основі креативного менеджменту лежать характерні (сучасні) технології управління креативним мисленням менеджерів та персоналу, їх адаптування до дій ухвалення оригінальних, специфічних, некопійованих управлінських рішень. Креативний менеджмент як інструмент науково обґрунтованого управління використовується з метою стратегічного розвитку, а також подолання постійно виникаючих надзвичайних та кризових ситуацій, коли потрібно здійснити пошук і реалізацію нових шляхів виживання, просування вперед.

У креативному менеджменті виділяють теоретичний (творчий) і прикладний (інноваційний) аспекти. Творчий аспект полягає в оцінюванні творчого потенціалу підприємства, і, як наслідок, створення постійних чи тимчасових креативних груп учасників; створення відповідної творчої атмосфери в колективі; аналіз та оцінювання домінуючих потреб та можливості їх використання в творчих процесах. Інноваційний аспект проявляється у визначенні інноваційних операцій, прийомів та методів, необхідних для вирішення креативних завдань на високому якісному рівні; створення команди експертів з метою оцінювання розроблених пропозицій, зокрема у сфері інноваційної політики та попередженні кризових ситуацій тощо.

Основні характерні ознаки, які притаманні креативному менеджменту, полягають в такому: 1) пошук альтернативних стратегій в розширеному просторі допустимих рішень; 2) аналіз альтернатив за допомогою багатокритеріальної оптимізації; 3) створення механізму реалізації стратегій з урахуванням людського фактору; 4) забезпечення ефективного контролю як компромісу між вартістю системи контролю та її гарантованою ефективністю.

Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме підприємству отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства загалом. При цьому його ключовими завданнями є розвиток творчого потенціалу, управління інтелектуальними ресурсами персоналу, адміністрування процесів створення нових знань та інтелектуалізація капіталу [17].

Досягнення мети креативного менеджменту потребує вдосконалення принципів, механізмів, інструментів і методів розробки та реалізації нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій, що принципово відрізняються від попередніх аналогів, впроваджених в управлінську діяльність підприємств.

Креативний менеджмент базується на специфічних, властивих тільки йому принципах управління:

- принцип розвитку полягає в тому, що потенційна творчість стане реальною за відповідних умов розвитку, і, навпаки, реальна творчість знизиться, якщо особа обмежена в можливості проявити свою творчість;
- принцип раціонального поєднання та застосування в процесі розробки нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій креативних та традиційних методів та моделей їх поєднання;
- принцип врахування при розробці нестандартних управлінських рішень стратегічних цілей, завдань та основних напрямів розвитку підприємства;
- принцип попередження, що передбачає, що креативні управлінські рішення і управлінські новації, що розробляються і реалізуються, за результатами їх освоєння дозволять забезпечити або перевершити плановані результати;
- принцип зацікавленості керівників, управлінського персоналу та фахівців у розробці та реалізації конкретних креативних управлінських рішень та управлінських новацій;
- принцип та забезпечення ресурсних потреб підприємства (людських, організаційно-економічних, фінансових, матеріально-технічних та ін.) для розробки і реалізації нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій;
- принцип науково-практичного забезпечення процесу прийняття нестандартних управлінських рішень та освоєння управлінських новацій (контакти і співробітництво управлінського персоналу підприємств з консалтинговими організаціями, установами науки та освіти, представниками передової практики тощо);
- принцип системного підходу до обґрунтування нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій з метою забезпечення їх збалансованого та комплексного освоєння у зв'язку зі стратегічними та оперативними планами розвитку підприємства;
- принцип етапності, що передбачає варіантність управлінських рішень, що розробляються і реалізуються, та управлінських новацій відповідно до специфічних особливостей розвитку ситуації;
- принцип реальності, що підсилює ентузіазм, необхідний для творчого процесу, зрівноважуючи креативні можливості та прагнення до нововведень;
- принцип стимулювання креативного потенціалу, основне завдання якого полягає в тому, щоб не залишати непоміченими старання ініціативних співробітників, адже креативний менеджмент дає змогу максимально використати потенційні можливості людини та колективу загалом;

- екологічний принцип: особливості навколишнього середовища впливатимуть на розвиток і прояв творчості (принцип розвитку).

Механізм креативного менеджменту є комплексом специфічних інструментів, методів і засобів управління, взаємодія яких забезпечує розробку та реалізацію нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій в умовах невизначеності. Інструментарій креативного менеджменту повинен базуватися на інструментах і методах, що дають змогу здійснювати не тільки розробку та реалізацію вже відомих, а й принципово нових, раніше невідомих нестандартних та некопійованих рішень. Такими інструментами креативного менеджменту наразі є: «Strategic Analysis of the Innovation of Ideas» – стратегічний аналіз новаційних ідей, «Creative-Online-Management» (творче рішення проблем у режимі реального часу), «Стратегічний хаос-менеджмент» тощо. Методологічною основою інструментарію креативного менеджменту є системно-креативний аналіз. Саме поєднання, з одного боку, системності, тобто пізнання специфічних особливостей взаємозв'язків, взаємозалежностей та закономірностей взаємодії елементів систем креативного менеджменту, а з іншого – можливості застосування інструментів та методів, технік та технологій прийняття креативних управлінських рішень дає змогу вирішити проблему створення ефективних моделей управління креативним потенціалом.

Креативний менеджмент відрізняється від інших видів управління як власним науково-методичним апаратом, так і своєрідним логічним підходом до вирішення нерозв'язних, нестандартних проблем. Це значною мірою визначає специфіку його методів, які застосовуються у процесі розробки нестандартних управлінських рішень. Практикою креативного менеджменту широко використовуються відомі евристичні (неформальні), математичні (формальні) та комбіновані методи. Крім цих методів, у креативному менеджменті використовуються спеціальні методи, які ґрунтуються на таких основних положеннях: визнання складності проблеми управління та відсутності можливостей її ефективного вирішення на основі традиційних методів; постійний пошук нових поглядів, підходів та принципів управління, відмова від вирішення проблем застарілими методами; прагнення долати стереотипи та традиції в управлінні тощо.

За своїм змістом креативний менеджмент підприємства є креативно-інноваційною діяльністю з управління творчим процесом розробки та реалізації оригінальних управлінських новацій. Креативний менеджмент спрямований на розробку та впровадження нововведень в управлінській діяльності у питаннях планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій та технологій прийняття управлінських рішень, іншими словами, організаційно-управлінських новацій. Цей тип новацій зумовлений специфікою формування організаційно-управлінської системи підприємств за умов інноваційно-інформаційної економіки. Для вказаного типу новацій характерні відносно незначні обсяги фінансування та відносно стислий термін їх розробки та впровадження.

Організаційно-управлінські інновації є змінами, нововведеннями в інструментах, методах, технологіях і механізмах процесу управління підприємством, що принципово відрізняються від попередніх аналогів, впроваджених в управлінську практику і спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Організаційно-управлінські новації на підприємстві є специфічним об'єктом управління, особливості якого зумовлюються такими обставинами:

- спрямованістю стратегічного управління підприємств на постійне інноваційне зростання, оперативне освоєння в діяльності підприємств новітніх досягнень науки і техніки, що забезпечують інтенсифікацію поточної господарської діяльності та створення радикальних за характером нових виробничих та ринкових можливостей;

- зростанням значення фінансових механізмів у діяльності підприємств з метою забезпечення їхньої фінансової стійкості, оздоровлення, зниження витрат;
- підвищенням ролі нематеріальних активів підприємств (збільшення їх ринкової вартості) створення продуктивних інновацій, що користуються підвищеним попитом;
- посиленням впливу людської складової в організаційній системі підприємства в галузі ефективності прийняття обертань, забезпечення активності, адаптивності та гнучкості його поведінки у нестабільному ринковому середовищі тощо;
- необхідністю збереження лідерства та переваг на ринку промислових підприємств, що мають новаційні переваги, які дуже швидко впроваджуються конкурентами, що визначає постійне здійснення відтворення нестандартних і некопійованих бізнес-продуктів;
- пошуком нових напрямів розвитку підприємств в умовах криз, конфліктів, катастроф, надзвичайних ситуацій, що постійно вимагають прийняття нестандартних, а найчастіше некопійованих, рішень.
- зростанням конкурентної боротьби, що зумовила необхідність для підприємств розробляти та реалізувати принципово нові, нестандартні бізнес-ідеї та перетворювати їх у прибутковий продукт.

Отже, відшукати нову креативну ідею замало. Слід на практиці довести її цінність. А для цього можна використати теорію Едварда де Боно – теорію ціннісних нагород [5]: «золота нагорода – людські цінності, цінності для суспільства; срібна нагорода – цінності для організації; сталевана нагорода – цінності якості; скляна нагорода – інноваційні цінності; дерев'яна нагорода – екологічні цінності; мідна нагорода – цінності для сприйняття».

Національний фонд науки, техніки і мистецтва Великобританії (National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA) запропонував термін «приховані інновації», який включає в себе інноваційну діяльність, що не враховує традиційні показники, такі як інвестиції в формальні НДДКР або зареєстровані патенти [14]. Цей тип інновацій неможливо виміряти, але він є найважливішим типом інновацій для практики і діяльності відповідної галузі. Висновок дослідження NESTA полягав в тому, що цей тип інновацій передбачає поглинання вже існуючих ідей, а не створення нових. Автори дослідження виділяють чотири основні типи прихованих інновацій:

- ідентичні або подібні інновації з діяльністю, яка вимірюється за традиційними показниками, але виключені з вимірів (наприклад, розробка нових технологій видобутку нафти);
- інноваційна діяльність, яка не спирається на значну наукову або технологічну базу (наприклад, інновації в організаціях або бізнес-моделях, такі як розвиток нових договірних відносин між постачальниками і клієнтами в рамках будівельних проєктів);
- інновації, які генеруються абсолютно новою комбінацією існуючих технологій і процесів (наприклад, інтеграція банками різних ІТ-систем в уже існуючу систему для того, щоб запропонувати інноваційні послуги для клієнтів, таких як інтернет-банкінг); інновації, розроблені на місцевому рівні співробітниками, що працюють в одній і тій же сфері (наприклад, інновації в сфері освіти).

Основними внутрішніми чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємств через креативність, інновації, розробку нових продуктів є такі: організаційна стратегія і наявність ресурсів; використання нових технологій; інтенсивність НДДКР; організаційна культура і комунікації; організаційна структура; мотивація співробітників і ступінь їх впливу.

Креативність та інновації присутні на всіх рівнях бізнесу, починаючи від

управління підприємством і закінчуючи елементами щодо розвитку, брендингу та форми продуктів. При цьому підприємство є інноваційно активним, якщо воно залучене у впровадження нового або значно поліпшеного продукту, має незавершені інноваційні проекти, підвищує внутрішні витрати на НДДКР, навчання, накопичення зовнішніх знань або придбання техніки і обладнання, що мають зв'язок з інноваційною діяльністю. Саме це дає змогу підприємствам ефективно змінювати свою структуру або стратегію.

Не менш важливим питанням є міждисциплінарне співробітництво в рамках інноваційного процесу. Воно включає формальні або неформальні рамки, які інтегрують підприємства в різних секторах і технологічні інститути навколо спільних цілей і завдань. Ця структура сприяє поєднанню компетенцій і інтеграції певних знань та навичок, які необхідні для створення складних технологій і продуктів на ринку.

Ефективний креативний менеджмент можливий лише за умови наявності креативних лідерів. За різними підходами креативність розглядається як здібності особистості: знаходити нові, раніше неосмислені зв'язки; привносити до практичного досвіду щось принципово нове; оригінальне мислення, що виходить за межі звичайного логічного мислення; готовність до вирішення нестандартних, оригінальних проблем з метою перетворення дійсності. Принагідно відзначимо, що лише 24 % вітчизняних підприємств готові інвестувати у розвиток майбутніх лідерів [7].

Під креативністю розуміємо здатність до генерування новітнього знання шляхом розширення та трансформації бачення дійсності як майбутнього. Креативність передбачає творчий підхід в процесі проектування нових властивостей об'єкта з використанням вже існуючих елементів (властивостей, зв'язків). Термін «креативність» наближений до змістовного значення слова «конструктивність», отже, креативність є творчою конструкцією.

Основними характеристиками креативного лідера є:

- вміння визначати основні цілі підприємства та надання переваги тим, які з ентузіазмом сприймаються працівниками;
- володіння креативним мисленням, а також вміння прогнозувати й оцінювати ситуації;
- переконлива демонстрація дієвості принципу «кожна поразка – можливість дещого навчитись», заохочення ризикових ініціатив;
- вміння заздалегідь, завчасно визначати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;
- створення команди з високим рівнем довіри кожного учасника один до одного;
- надання співробітникам свободи займатись іншими видами діяльності, сприяння реалізації ризикованих і спірних проектів;
- здатність приймати ризикові рішення в будь-яких ситуаціях і нести відповідальність за отримані результати;
- здатність робити правильні висновки і добирати вдалі стратегії в умовах дефіциту інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, яка визначає ставлення до проблем і до їх оцінювання;
- вміння розуміти, сприймати та використовувати точки зору, відмінні від власних або ж протилежні їм;
- здатність швидко перебудовуватися психологічно за зміни умов діяльності;
- здатність до прихованого керівництва, що припускає включення людей до діяльності на неформальній основі;
- вміння змінювати й оновлювати стиль керівництва;

– те, що він є провідником нових бізнес-ідей.

Попит на талант – на інтелектуальний потенціал – ніколи не був таким високим. «У найближчому майбутньому попит на кращих людей – найбільш знаючих, здібних, мислячих по-новаторському, досвідчених, підприємливих, творчих, талановитих і ризикових – буде значно перевищувати пропозицію» – пише Б. Талган – автор книги «Як виграти війни за талант» («Winning the Talent Wars») і співзасновник інтелектуального центру «Rainmaker Thinking» [12, с. 66]. На питання розкриття талантів персоналу зорієнтовані пункти «Давоського маніфесту 2020 р.: універсальна мета компанії в четвертій промисловій революції», який був представлений на 50-му Всесвітньому економічному форумі у Давосі у 2020 р. У маніфесті підкреслюється, що «компанія: ставиться до своїх людей із гідністю та повагою, поважає різноманітність і прагне до постійного поліпшення умов праці й добробуту співробітників, сприяє постійному підвищенню кваліфікації і перепідготовки кадрів» [6]. Експерти компанії «McKinsey» констатують, що менеджмент компаній, який ефективно керує своїми талановитими працівниками, домагається вищого доходу для власних акціонерів. Кращі за якістю керування талановитим персоналом компанії, які розташовані у верхньому квантилі з виплат дивідендів, випереджають своїх конкурентів по галузі в середньому на 22 пункти. Фахівці «McKinsey» відзначають, що пошук, залучення та керування талановитими працівниками – не єдина причина подібної ситуації, але, безсумнівно, дуже важлива.

Працівники, які виявляють креативний підхід, здатність нестандартно мислити, інтуїтивно знаходити оптимальне рішення – це і є справжні таланти. Саме результати їх «творчих поривів» (інновації, якісний сервіс, емоційні стосунки з клієнтами тощо) дають змогу підприємству відзначитися серед конкурентів, завоювати клієнтів – «прихильників» бренду, а значить, стати лідерами ринку. Копіювати це неможливо, тому залучення і утримання талановитих людей дає змогу суб'єкту господарювання формувати конкурентні переваги.

До кінця минулого століття таланти перестали вважати «даром долі», більше того, їх «зарахували на баланс» як «нематеріальні активи» – поряд з унікальними технологіями / продуктами / сервісами і ціновими стратегіями. Відповідно виникла потреба залучати, розвивати і утримувати корпоративні таланти, а також сформувався новий напрям у менеджменті.

Визначальною особливістю креативного менеджменту підприємства є використання мотиваційних механізмів творчості персоналу. Мотивація є одним з основних чинників, що впливають на творчість людини. При цьому творчі люди відхиляються від усталених стимулів. Наприклад, існує тісний зв'язок між творчою свободою та мотивацією. Мотивація може зростати, даючи свободу або піддаючись тиску часу. Важливим інструментом управління творчо-пошуковою діяльністю є розширення повноважень відповідного персоналу, організаційна раціоналізація, можливість доступу до інтерактивного середовища знань, а також сприятливе психологічне оточення. Іншим важливим джерелом підвищення внутрішньої мотивації є обмін знаннями, взаємне навчання та співпраця. Основним принципом стимулювання персоналу та зовнішніх стейкхолдерів до обміну та трансферу нових знань є створення соціально-психологічного клімату в колективі:

1) формування мотивації обміну знаннями (спеціальні програми мотивації обміну знаннями; задекларовані компанією та підтримуються нею цінності довіри та обміну знаннями; незначущість або ж відсутність внутрішньофірмової конкуренції;

2) створення умов для активного обміну знаннями: умови для роботи – ергономіка робочого місця та офісного простору загалом; умови для зустрічей – заходи, комунікативні технології; умови для спілкування – регламент має передбачати можливість спілкування фахівців; умови для обговорення – технічні пристосування)у

традиційних місцях спілкування співробітників;

3) забезпечення належних умов для комунікації та обміну інформацією, розміщення контенту і створення культури знань (створення інформаційно-технологічних платформ і безпосередня робота зі споживачами (методичний аспект); створення електронної інфраструктури (технологічний аспект).

При цьому креативна мотивація бізнес-діяльності сучасних інноваційних підприємств формується в екосистемі стратегічного партнерства з пріоритетністю корпоративної соціальної відповідальності.

В Україні існує проблема розробки та впровадження такої стратегії економічного і господарського розвитку національної економіки, яка дала б змогу вітчизняним виробникам досягти прийняттого рівня конкурентоздатності. Вже не піддаються сумнівам актуальність і пріоритетність стратегічного управління розвитком і змінами на основі науково-обґрунтованих процедур прогнозування і планування, що базуються на стратегічному мисленні і творчому підході. Тому найближчі 5–10 років мають стати для України часом творчості, оскільки тільки творча діяльність визначає сьогодні динаміку і результати науково-технічного розвитку.

Об'єктивна необхідність креативного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств зумовлена низкою причин: по-перше, у різних сферах діяльності підприємств постійно виникають складні, важко вирішувані проблеми; по-друге, в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємствах все частіше виникає необхідність пошуку нестандартних оперативних рішень; по-третє, створювані новаційні переваги миттєво тиражуються конкурентами; по-четверте, добре відомо, що лідерами бізнесу стають ті економічні об'єкти, де креативний управлінський апарат здатний створювати та ефективно реалізовувати нові оригінальні ідеї. В результаті цього підприємство, щоб зберегти свої конкурентні переваги, має систематично вдосконалювати та відтворювати нові оригінальні продукти та ефективні управлінські рішення; по-п'яте, постійні зміни у всіх сферах суспільства, надзвичайні ситуації та регулярні кризи, вимагають обґрунтування ефективних шляхів розвитку підприємств. Однак головною обставиною, що зумовлює об'єктивну необхідність формування креативного менеджменту на підприємствах, є формування в суспільстві креативного класу як головної продуктивної сили суспільного виробництва.

Аналіз впровадження креативних інструментів та методів управління в практику вітчизняних підприємств показав низьку зацікавленість їхнього керівництва в широкому поширенні. Причому основна маса інноваційних організаційно-управлінських технологій, що впроваджуються, найчастіше зводилася лише до впровадження технічних інформаційних засобів, Інтернет-технологій і сучасних програмних засобів на великих підприємствах. Основними причинами низької зацікавленості керівництва підприємств у впровадженні креативних інструментів та методів управління, як, втім, і креативних управлінських інновацій загалом є:

- відсутність у більшості підприємств культурально-управлінської свідомості сприйнятливості та відкритості до креативно-управлінських інновацій та здатності проявляти ініціативу щодо їх впровадження;
- нестача інформації щодо управлінських інновацій, механізмів їх реалізації та ефективності впровадження, можливостей їх тиражування;
- недостатня конкретна, індивідуальна опрацьованість та обґрунтованість управлінських новацій стосовно специфіки конкретних підприємств;
- відсутність наукової обґрунтованості, доцільності та ефективності, практичної апробованості пропонованих управлінських новацій;
- відсутність знань та науково-методичних рекомендацій щодо застосування креативних інструментів, методів та механізмів прийняття управлінських рішень

тощо.

Ключовою проблемою освоєння креативних інструментів і методів управління постіндустріальною економікою є відсутність підготовлених управлінських кадрів креативного типу на вітчизняних підприємствах, а саме:

- сформований в корпоративній культурі більшості організацій авторитарний стиль управління, коли роль і думка вищого керівництва незаперечна;
- сприйняття керівництвом та персоналом підприємств креативних управлінських новацій як суттєвого ризику;
- несприйняття керівниками протиріч між сформованою корпоративною культурою в системі управління підприємствами та необхідністю радикальних новаційних змін шляхом створення нових управлінських команд;
- відсутність ціннісно-культуральних установок до змін у системі управління підприємством, що склалася, небажання змінювати свої звички;
- відсутність мотивації до впровадження управлінських новацій, інертність у баченні шляхів вирішення управлінських проблем на основі змін персонального складу управлінських команд;
- несприйняття та нерозуміння менеджерами ролі та значення організаційно-управлінських новацій для підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності в інноваційній економіці;
- відсутність кваліфікованих кадрів менеджерів, нестача у них професійних знань, умінь, навичок та компетенцій у питаннях розробки та впровадження креативних управлінських новацій;
- протиріччя інтересів та поглядів топ-менеджментом та персоналом, несприйнятливості до управлінських інновацій різних команд менеджерів, що призводить до різноманітного тлумачення та сприйняття нових цілей, форм та механізмів управління організацією.

З огляду на значну, а за умов глобальної конкуренції й вирішальну роль креативного менеджменту для ефективного функціонування і розвитку вітчизняних підприємств необхідна інституціональна імплементація його принципів і правил на макроекономічному рівні, а також методів та інструментів у корпоративному управлінні.

Розвиток креативного менеджменту, який став самодостатньою складовою концепції управління, є актуальним і складним завданням, яке необхідно вирішувати, насамперед, на державному рівні. Першочерговими заходами з боку держави є такі [10]:

1. Забезпечення пріоритету розвитку науки, техніки і сучасних технологій.
2. Порятунку «залишків» науково-дослідних інститутів і проблемних лабораторій національної і галузевої академії наук через відновлення у необхідних обсягах державного фінансування.
3. Створення мережі нових, державних науково-дослідних установ, лабораторій, центрів, завданням яких буде пошук джерел ефективної постіндустріальної модернізації країни, наукове забезпечення розвитку високоефективних видів господарської діяльності та конкурентоздатного бізнес-середовища.
4. Створення адекватного інституціонального середовища, яке буде визначати набір можливостей, що принесуть державі найбільшу вигоду.
5. Розвиток, виховання, навчання і заохочення творчих особистостей, навички, знання яких необхідні для інноваційного розвитку країни.

Активізація та підвищення ефективності впровадження в управлінську практику вітчизняних підприємств креативних інструментів та методів менеджменту мають здійснюватися в результаті:

- по-перше, посилення ролі керівництва підприємств в управлінні процесами активізації інноваційної управлінської діяльності;
- по-друге, активізації управлінського персоналу та фахівців у питаннях прояву ініціативи щодо актуальних аспектів удосконалення системи управління підприємством, територіально-виробничими кластерами тощо;
- по-третє, забезпечення високого рівня організації заходів щодо підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства та якісного покращення змісту реалізованих освітніх програм та проєктів, що відповідають новітнім досягненням науки менеджменту, як у зарубіжних країнах, так і в нашій країні;
- по-четверте, удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та керівних кадрів, спрямованої на активізацію інноваційної діяльності у сфері управління підприємством;
- по-п'яте, впровадження у практику вдосконалення системи управління підприємством нових організаційних форм інноваційного співробітництва у сфері управління, активну участь підприємств в асоціаціях, інноваційних кластерах та інноваційних системах;
- по-шосте, постійно залучати до моніторингу та оцінки ефективності сформованих моделей та форм організації та управління підприємством висококваліфікованих фахівців профільних консалтингових фірм та організацій, а також представників управлінської науки та практики;
- по-сьоме, посилення співпраці керівників підприємств із профільними міністерствами та відомствами, які здійснюють розробку та впровадження науково-технічних досягнень у галузеву практичну діяльність підприємств;
- по-восьме, приділяти більшу увагу та активізувати на підприємствах роботу з вивчення передового практичного досвіду впровадження креативно-управлінських новацій, систематично здійснювати підвищення кваліфікації управлінських кадрів у питаннях креативного менеджменту за міжнародними програмами.

6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Генерація принципово нових концепцій, підходів, методів, управлінських відкриттів зумовлює парадигмальні зрушення в системі сучасного менеджменту, що дає підстави формувати наукову думку щодо настання нової інноваційно-креативної управлінської революції, за якої стратегічною конкурентною перевагою підприємств в економіці, заснованій на знаннях, є інтелектуальний ресурс. За цих умов стрімко зростає потреба підприємств у креативних працівниках, здатних створювати нові знання, які втілюються у технології, послуги та продукти. Загалом бізнес висуває проблему впровадження цінностей, принципів та інструментів креативного менеджменту.

Креативність в розвинених країнах є звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Для того, щоб Україні якнайшвидше перейти на стадію інноваційного суспільства, необхідно у всіх сферах діяльності інтенсивно впроваджувати та розвивати креативні процеси. Підсилення креативності надає великі переваги як для сучасних галузей промисловості, так і для співробітників підприємств.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні наукові розробки та уявлення про ефективний розвиток концепції креативного менеджменту надають поштовх до розробки організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу в умовах промислових підприємств. Саме це й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Author details (in English)**CREATIVE MANAGEMENT AS DOMINANT OF INNOVATIVE ENTERPRISES****Halyna OSTROVSKA**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine

e-mail: h.ostrovska@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

Abstract. *The article is devoted to the substantiation of theoretical and methodological principles that define the conceptual platform of creative management processes as a dominant component of innovative enterprises. Approaches to the "creative management" concept interpretation are reviewed. It is substantiated that creative thinking makes it possible to change the vision of the world, the vision of the standard, as well as initiates new ideas. The principles, mechanisms, tools and methods of development and implementation of non-standard management decisions and management innovations are improved. The scientific view upon the creativity as the main criterion and target function of economic and socio-cultural development is substantiated. Peculiarities of personality creativity as individual capital provided by creative people working in the conditions of high technologies, promotion of talents and tolerance are revealed. It is proved that the introduction of a creative management system in modern enterprises allows to obtain competitive advantages not only within the domestic market, but also in the world markets. At the same time, the use of creative management tools allows managers to solve problems and take a creative approach to business management processes quickly. The implementation of this concept makes it possible to create a viable, effective management system for each enterprise, which ensures the permanent effectiveness of the formation and realization of business processes in all departments. Recommendations in the context of creative management development at the domestic enterprises are worked out, and also mechanisms of their practical effectuation are offered. The author's proposed recommendations can be used in the context of the formation of organizational and economic mechanism to ensure the effective intellectual potential use in innovative enterprises.*

Key words: *creativity, creative management, non-standard decisions, creative potential, creative thinking, creative leader, creative technologies, organizational and managerial innovations, innovative product.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Ostrovska, H. (2021) Kreatyvnyi menedzhment yak dominantna innovatsiinykh pidpriemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 625-640. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>

Використана література:

1. Білецька, К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 58-64. URL: <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf> DOI: [10.29038/2411-4014-2015-04-58-64](https://doi.org/10.29038/2411-4014-2015-04-58-64)
2. Галахова, Т. О. Моделювання стратегічного розвитку креативного компонента менеджменту міжнародних компаній у галузі програмного забезпечення та комп'ютерних послуг. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С.78-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_13

3. Задорожнюк, Н. О., Беноєва, М. Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1 (5). С. 132-135. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>
4. «Креативна Європа» 2021-2027. (2021). URL: https://creativeeurope.in.ua/posts/new_creative_europe_programme
5. Майстер-клас Едварда де Бона «Курс креативного мислення в менеджменті» URL: <http://www.management.com.ua/events/ bono.html>
6. Маніфест Давосу-2020. URL: https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html (дата звернення: 09.09.2020)
7. Островська, Г. Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. Соціальна економіка. 2021. Вип. 61. С. 26-41. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03>.
8. Прогнімак, О. Д. Креативне майбутнє України: перспективи і перешкоди. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С.212-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_3_34
9. Свидрук І.І, Турянський Ю.І. Соціально-економічне підґрунтя креативного менеджменту організації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. № 58. С.76-81. Doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-58-11>
10. Соловійов І. О. Шашкова Н. І. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип 40. С. 36-40. doi: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-6>
11. Аян, J. Creativity on Demand. (2012). URL: <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/>
12. Edvinsson, L. Corporate Longitude: Navigation the Knowledge Economy, Bookhouse & Pearson, Stockholm. 2002. London.
13. Iny, A. (2014). How Does Creativity Really Work? URL: https://www.bcgperspectives.com/content/interviews/innovation_alan_iny_how_creativity_really_work
14. NESTA “Making Innovation Flourish”, Hidden Innovation. How Innovation Happens in Six ‘Low Innovation’ Sectors, Research report, 2007. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/39737401.pdf>
15. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2020, (4). P. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
16. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2021, № 3. С. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
17. The European Bank for Reconstruction and Development’s. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-basedgrowth/>
18. Xu, F., McDonnell, G., Nash, W. (2005). A survey of creativity courses at universities in principal countries. Journal of Creative Behavior, vol. 39, no. 2, pp. 75-88 DOI: [10.1002/j.2162-6057.2005.tb01251.x](https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2005.tb01251.x)

References

1. Biletska, Katerina. (2015). Zasady formuvannya kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnya. [Bases of Forming of Leader as Manager of New Generation], no. 4, pp. 58–64. Available at: <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf> DOI: 10.29038/2411-4014-2015-04-58-64 [In Ukrainian] .
2. Galakhova, T. O. Modelyuvannya stratehichnoho rozvytku kreatyvnoho komponenta menedzhmentu mizhnarodnykh kompaniy u haluzi prohramnoho zabezpechennya ta komp"yuternykh posluh [Modeling of Strategic Development of Creative Component of Management of International Companies in the Software and Computer Services Sector]. Biznes Inform. 2015. № 5. С. 78-87. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_13 [In Ukrainian].
3. Zadorozhnyuk, N. O, Benoeva, M. H. (2016). Doslidzhennya klyuchovykh ponyat' kreatyvnoho menedzhmentu [Research of the key creative management concepts. Research of key concepts of creative management]. Scientific Bulletin of Mukachevo State University, vol. 1 (5). pp. 132-135. Available at: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf> [In Ukrainian].
4. Creative Europe 2021–2027. (2021). Available at: https://creativeeurope.in.ua/posts/new_creative_europe_programme
5. Mayster-klas Edvarda de Bono “Kurs kreatyvnoho myslennya v menedzhmenti” [Master class “Creative thinking course in management” by Edward de Bono]. Available at: <http://www.management.com.ua/events/bono.html> [In Ukrainian].
6. Davos Manifesto 2020, vol. 1. Available at: https://www.rbc.ua/static/longread/davos_ukr/index.html
7. Ostrovska, H. (2021). Learning organization: a new management paradigm. Social Economics, vol. 61, pp. 26-41. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03> [In Ukrainian].
8. Prohnyimak, O. D. (2018). Kreatyvne maibutnie Ukrainy: perspektyvy i pereshkody [Creative future of Ukraine: prospects and obstacles]. Economic Bulletin of Donbass, no. 3 (53), pp. 212-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_3_34 [In Ukrainian].
9. Svydruk, I. I., Turyansky Y. I. (2019). Sotsial'no-ekonomichne pidgruntya kreatyvnoho menedzhmentu orhanizatsiyi [Socio-economic foundation of the creative management of the organization]. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, no. 58, pp. 76-81. Doi: 10.36477/2522-1205-2019-58-11 [In Ukrainian].
10. Soloviov, Ihor, Shashkova, Nina. (2020). Kreatyvnyy menedzhment yak dominantna skladova ekonomiky tvorchosti [Creative management as a dominant element of the economy of creativity]. Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 40, pp. 36-40. Doi: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-6> [In Ukrainian].
11. Ayan, J. Creativity on Demand. (2012). Available at: <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/>
12. Edvinsson, L. (2002). Corporate Longitude: Navigation the Knowledge Economy, Bookhouse & Pearson, Stockholm. London.
13. Iny, A. (2014). How Does Creativity Really Work? Available at: https://www.bcgperspectives.com/content/interviews/innovation_alan_iny_how_creativity_really_work
14. NESTA “Making Innovation Flourish”, Hidden Innovation. How Innovation Happens in Six ‘Low Innovation’ Sectors, Research report, 2007. Available at: <https://www.oecd.org/sti/inno/39737401.pdf>

15. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, Lutsykiv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (4), pp. 171-178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
16. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 3. С. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/16>
17. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. Available at: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-basedgrowth/>
18. Xu, F., McDonnell, G., Nash, W. (2005). A survey of creativity courses at universities in principal countries. *Journal of Creative Behavior*, vol. 39, no. 2, pp. 75-88 DOI: [10.1002/j.2162-6057.2005.tb01251.x](https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2005.tb01251.x).



© 2021 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

