

Л. Б. Возна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціальних наук
Львівського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТИВІЗАЦІЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проаналізовано значення креативного менеджменту в діяльності організації та його вплив на активізацію творчого потенціалу персоналу. З'ясовано теоретичні основи і прикладні аспекти механізму управління творчою активністю персоналу підприємства. Визначено: особливості формування креативної особистості та креативного середовища; систему мотивації та розвитку креативності персоналу; методи організації процесу розвитку творчості персоналу організації. Проведено аналіз категорій працівників, що становлять творчий потенціал організації, і які являють інтерес з погляду їх цінності для розвитку креативної організації. Результати дослідження, що представлені у статті, дадуть змогу керівникам організації використовувати у практичній діяльності розроблений механізм реалізації креативного менеджменту для активізації творчого потенціалу персоналу організації, що орієнтується на посилення креативності персоналу, створення умов для масового прояву творчої думки, адекватне оцінювання результатів творчих зусиль працівників.

Ключові слова: менеджмент, креативний менеджмент, персонал організації, творчий потенціал, креативне управління, креативний менеджер, творча активність персоналу, творчість.

Vozna L. B. CREATIVE MANAGEMENT: ACTIVIZATION OF STAFF CREATIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

In this article a concept of a creative management in organization activity and its influence on the activization of staff creative potential are analyzed.

There are determined the theoretical grounds and applied aspects of a mechanisms of the management of creative activity of the corporate staff. The article determines the peculiarities of the formation of creative personality and creative environment, the motivation system and a system of a development of the staff creativity; methods of management of the process of development of creativeness of the corporate staff. Also there were analyzed the categories of employees that form the creative potential of the organization and who are of interest from the point of view of their value for the development of a creative organization. The results of the research that are provided in the article will enable the chiefs of the organizations to use in their practical activity the developed mechanism of realization of a creative management for the intensification of a creative potential of corporate staff aimed at intensification of creativeness of corporate staff, arrangement of conditions for demonstration of a creative idea, adequate evaluation of the results of creative efforts of employees.

Keywords: management, creative management, corporate staff, creative potential, creative management, creative manager, creative activity of a staff, creativity.

*Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях,
які, у свою чергу, народжуються креативністю.*

Джеймс Гуднайт,
один із найбагатших людей світу,
засновник і генеральний директор компанії SAS

Постановка проблеми. XXI століття – це століття інтелектуальної творчості. Творчий, креативний підхід до вирішення будь-яких завдань, у сучасних умовах, активно проникає в різноманітні сфери людської діяльності, у тому числі й у сферу управління підприємством, та перш за все – в управління персоналом. Упровадження нестандартних підходів в управлінні персоналом обумовлено підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби організацій з відносно однаковими можливостями. При цьому в ринковій економіці лідирують ті організації, які успішно працюють в аспекті розвитку інтелектуальних ресурсів, творчого потенціалу персоналу, який є важливою рушійною си-

люю соціально-економічного прогресу, як конкретного підприємства, так і економіки держави в цілому.

На нинішній день в умовах глобалізації ринку і конкуренції найважливішим ресурсом організацій є управління, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, розробляти унікальні стратегії. У зв'язку з цим зростають вимоги до управлінців, зокрема, до їхніх навичок розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей та рішень на практиці, а також до творчого потенціалу персоналу організацій та адміністративних структур, оскільки «творчий потенціал відіграє ключову роль у

визначенні місця підприємства в інформаційному суспільстві» [1].

Кожен менеджер повинен розуміти, що для того, щоб спонукати працівників до результативної роботи, йому необхідно використовувати сучасні способи управління персоналом, зокрема, ідеться про креативний підхід до управління, який дасть можливість активізувати творчі здібності персоналу та вийти на якісно новий рівень роботи [2].

Креативність як процес пошуку і застосування новаторських рішень стає одним з основних джерел створення конкурентних переваг сучасного підприємства чи організації [13].

Вимоги до креативності обумовлені збільшенням числа організацій, що спеціалізуються на розробленні нових технологій і впровадженні концепцій креативного менеджменту, – рекламних агентств, архітектурних і дизайнерських бюро, науково-виробничих комплексів, консалтингових компаній та ін. Про збільшення попиту на управлінців із розвиненими творчими здібностями свідчить поява вакансій «креативних менеджерів» на ринку праці. Усім вищезазначеним і обумовлена актуальність дослідження з цієї теми [20].

Креативне управління персоналом організації може включати як принципово новий, що підвищить ефективність діяльності організації, і традиційний підходи в роботі менеджера організації.

Прикладом першого є нові способи впливу на персонал. Традиційний підхід передбачає використання нового креативного елементу управління в рамках старої процедури [19].

Креативні менеджери вимагають від працівника наявності внутрішньої потреби у творчості, особливої гнучкості мислення, самореалізації в рамках конкретної соціальної системи, ефективної системи прийняття рішень. Новий стан, ситуація вимагають уміння поєднувати природні та набуті якості людини з вимогами навколишнього середовища, змушують його шукати нетрадиційні технології вирішення завдань. Сучасні підприємства у своїй діяльності орієнтуються перш за все на висококваліфіковану робочу силу, а особистість новатора-менеджера є центральною ланкою досягнення успіху.

Політичні і соціально-економічні проблеми на всіх рівнях існування стають дедалі складнішими. Отже, і їх розв'язання вимагає неабияких навичок, знань, пристосованості та високого ступеня адаптивності до швидкоплинних нововведень. Це висуває більш високі вимоги і стандарти до сучасних спеціалістів у різних галузях, а насамперед до нового покоління управлінців, бо процеси прийняття рішення здійснюються на кожному етапі управління.

Варіативність рішень і шляхів управління, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожної ситуації – специфіка сучасного менеджменту, що потребує творчого вдосконалення.

Зважаючи на це, питання активного впливу на розвиток творчих здібностей працівників і забезпечення їх усебічного використання в інтересах інноваційної

трансформації виробництва набувають особливої актуальності.

Аналіз літературних даних і постановка проблеми. Проблема реалізації творчих можливостей працівників в інтересах прогресивного розвитку виробництва є предметом дослідження у працях таких економістів, як: В. В. Близнюк [4], І. Р. Бузько [5], Ю. Ю. Д'яченко [5], А. Г. Жарінова [7], І. В. Журавльова [6], А. В. Кудлай, І. П. Мойсеєнко [12], І. М. Мягих [14], Н. М. Притуляк [15], Л. С. Ринейська [16], В. Є. Шедяков [18], О. С. Шнипко [19] та інших. Вітчизняні вчені, аналізуючи підвалини й основні форми прояву творчої активності персоналу підприємств, чільну увагу приділяють дослідженню умов виробництва, реорганізації системи освіти, удосконаленню механізму мотивації працівників, висвітленню соціально-економічних змін у суспільстві, що можуть суттєво вплинути на трудову поведінку персоналу, тощо. Але недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення дієвого механізму реалізації креативного менеджменту для активізації творчого потенціалу персоналу організації, що орієнтується на посилення креативності персоналу, створення умов для масового прояву творчої думки, адекватне оцінювання результатів творчих зусиль працівників.

Основні результати дослідження. Творчу активність персоналу слід розглядати як процес реалізації новаторських здібностей працівників, спрямований на отримання інноваційних здобутків в інтересах техніко-технологічного, економічного та соціального розвитку підприємства. Форми прояву творчої активності працівників досить різноманітні. До них можна віднести: діяльності творчих груп, організацію експериментальних виробництв, поширення новітньої наукової інформації, поповнення бази даних підприємства, подання заявок на отримання патентів, продукування нових ідей, оригінальних організаційних та управлінських рішень, надання раціоналізаторських пропозицій, впровадження ноу-хау тощо [17].

Творча обстановка на функціонуючому підприємстві, що заохочується і спрямовується належним чином, дуже важлива, вона є найбільшим досягненням керівника колективу. Для того, щоб її створити, треба підтримувати ініціативні і творчі устремління співробітників. Перед керівником стоїть складне завдання – створити такий мікроклімат внутрішнього середовища компанії (творчу атмосферу), щоб творчі особистості, працюючи у групі, не втрачали своєї яскравої індивідуальності, перетворюючись із членом групи в «сірого» члена групи.

Творча атмосфера – це передусім доброзичливе оточення, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоціночне ставлення, які створюють те безпечне середовище, в якому творчі здібності зможуть розкритися. Для створення такої творчої атмосфери потрібні спеціальні зусилля менеджерів із формування команди і налагодження комунікацій.

Що гострішою є потреба у творчому підході до працівників, то більша потреба у використанні креативного менеджменту в організації [13].

Щоб створити креативні, творчі команди на підприємстві, потрібно, аби керівники вміло запроваджували креативний менеджмент на підприємстві. З огляду на це менеджерам нині потрібно глибоко оволодіти знаннями з особливостей формування креативної особистості, способами розвитку, раціонального використання творчого потенціалу, наполегливо працювати над створенням дієвої мотивації до праці, атмосфери високої відповідальності за виконання креативних рішень, ефективної системи креативного менеджменту та її діагностики і прогнозування.

Необхідність підвищення ефективності процесу генерації нових знань і пошуку нових рішень для досягнення успіху організації призвела до появи поняття «**креативний менеджмент**» – як управління працівниками організації, спрямоване на максималь-

не розкриття і використання їхніх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоздатних ідей у різних галузях людської діяльності, головна **мета** якого полягає в тому, щоб підвищити вірогідність виникнення нових креативних ідей, які можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах.

Креативний менеджмент – це управління процесом креативного мислення (індивідуального і командного). Це також менеджмент, орієнтований на креативний результат. Креативний менеджмент реалізується з використанням креативних методів і технологій. Креативний (від англійського «creative») – це буквально «творчий, творчий» [9].

У *табл.* наведено піднапрями креативного менеджменту і основні завдання, які повинна вирішувати організація для підвищення власної креативності.

Таблиця

Система креативного менеджменту

Напрямок управління	Піднапрями	Завдання
Організаційні структури		Створення формальних і неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих завдань. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Створення умов для безперервного навчання і саморозвитку. Фінансування у навчання персоналу
	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди залежно від цінності працівника для організації. Заохочення індивідуальної і групової креативності
Система управління знанневими ресурсами	Управління інформаційним потоками і знаннями	Вибір стратегії управління знаннями. Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам організації. Заохочення до обміну знань
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток складових креативної культури Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності. Гнучкість у виборі стилю лідерства

Джерело: [22].

Актуальність запровадження креативного менеджменту також обумовлена потребою «розкріпачення» особистості в колективі, адже не таємниця, що виховання у школі та сім'ї спрямоване переважно на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту слугують у боротьбі з однонамітністю, шаблонами, застарілими стереотипами [11].

Формування креативного підходу до управління висуває нові вимоги до організаційного проектування і визначає необхідність побудови сучасних структур, що дозволяють створити не копійовані конкурентні переваги, розкрити творчий і підвищити мотиваційний потенціал персоналу організації, посилити результативність спільної роботи [10].

Наявність в організації креативного потенціалу є ознакою можливостей розв'язання низки виробничих проблем не шляхом конкурентної боротьби, а шляхом виходу організації на якісно новий рівень діяльності.

Тому найпотужнішим і практично невичерпним ресурсом розвитку організації вважаються інтелектуальні і творчі здібності працівників організації.

Ця нова парадигма підтримує відкритість, наділення самостійністю і креативність, на відміну від раціо-

нальної стратегічної парадигми, яка підтримувала централізацію і виконавську дисципліну [22].

Виділяють працівників, що становлять творчий потенціал організації і які являють інтерес з погляду їх цінності для розвитку креативної організації:

1-й тип: творчі пасіонарії – працівники, які активно розробляють нові ідеї і проекти незалежно від того, наскільки позитивно або негативно сприймаються їхні пропозиції, а також заохочують інших співробітників, активізуючи їхню творчість. Такий тип співробітників найбільш рідкісний і цінний, оскільки не потребує додаткової мотивації й активно реалізує дві компоненти: творчу і психологічно мотивувальну;

2-й тип: ті, хто активно виробляє нові ідеї, – співробітники, які займаються творчим процесом незалежно від умов, проте без впливу на інших – активних креативних працівників;

3-й тип: володіють високим творчим потенціалом – працівники, які пропонують свої ідеї, і якщо вони не знаходять відгуку, перестають проявляти ініціативу;

4-й тип: здатні до творчого процесу – працівники, які починають проявляти активність, якщо очікують отримати винагороду за свої розробки;

5-й тип: працівники, які мають творчі здібності та починають діяти тільки в разі спонукальної дії, конкретних керівних вказівок або повчань;

6-й тип: прагнуть в умовах високої мотивації до творчості, але відчувають брак знань і професіоналізму, здатні й готові до навчання;

7-й тип: мають приховані творчі здібності, про які не підозрюють та які можуть проявитися в умовах спонукання, організації чи змагання;

8-й тип: не здатні до творчої діяльності – не проявляють себе як креативні працівники ні за яких умов [13].

В. О. Моляко представив загальну структуру творчого потенціалу, яка може визначатися такими основними складовими:

1) задатки, нахили, що виявляються в підвищеній чутливості, певній вибірковості, наданні переваг чомусь перед чимось, загальній динамічності психічних процесів;

2) інтереси, їх спрямованість, частота й систематичність проявів, домінування пізнавальних інтересів;

3) допитливість, потяг до створення нового, до пошуку й розв'язання проблем;

4) швидкість у засвоєнні нової інформації, створення асоціативних масивів;

5) нахили до постійних порівнянь, зіставлень, вироблення еталонів для наступних порівнянь, відбору;

6) прояви загального інтелекту – розуміння, швидкість оцінювань та вибору шляхів розв'язку, адекватність дій;

7) емоційне забарвлення окремих процесів, емоційне ставлення, вплив почуттів на суб'єктивне оцінювання, вибір, надання переваг;

8) наполегливість, систематичність у роботі, цілеспрямованість, рішучість, працелюбність, сміливе прийняття рішень;

9) творча спрямованість на пошуки аналогій, комбінування, реконструювання, змін варіантів, економічність у рішеннях, використанні часу, засобів та ін.;

10) інтуїтивізм – здатність до прояву неусвідомлюваних швидких (іноді миттєвих) оцінок, прогнозів, рішень;

11) порівняно швидке та якісне оволодіння вміннями, навичками, прийомами, технікою праці, майстерністю виконання відповідних дій;

12) здібності до реалізації власних стратегій і тактик при розв'язанні різних проблем, завдань, пошуку виходу зі складних, нестандартних, екстремальних ситуацій [6].

Таким чином, можна виділити важливі критерії роботи творчих фахівців.

1. Креативність – це наявність у співробітника можливості пропонувати нестандартні, творчі ідеї у плані вирішення стилю, концепції оформлення, а також необхідність у рамках посадових обов'язків займатися креативом, пропонувати те, чого ще ніхто не пропонував. Проте слід урахувати, що якщо співробітник дуже неординарний і креативний, а від нього чекають монотонної праці, то через певний час дозріє конфліктна ситуація.

2. Продуктивність – це швидкість роботи творчого співробітника. На нинішній день більша частина роботи фахівців виконується за комп'ютером, швидкість

роботи безпосередньо залежить від знання пакета спеціальних програм і досвіду роботи в них. Крім цього, значення мають характер, темперамент співробітника, адже навіть найкреативніший співробітник, який чудово володіє і програмним забезпеченням, і інформацією загалом, може довго збиратися з думками, а елементарні операції в нього займають вельми багато часу, і щоб працювати з ним успішно, треба спочатку бути готовим до повільних реакцій, а є фахівці, що втілюють свій креатив зі швидкістю думки.

3. Корпоративна культура і комунікабельність – це вміння ефективно вибудувати відносини зі співробітниками, клієнтами та іншими людьми. Творчий співробітник не обов'язково повинен володіти цими якостями. У багатьох випадках процеси управління збудовані таким чином, що творчому фахівцеві небажано спілкуватися із замовником і в цьому є раціональне зерно. Корпоративна культура компанії часто приймається творчими співробітниками як якісь правила, які він може ігнорувати, часом досить демонстративно, однак подібну поведінку частіше прощають, якщо креативна особистість при цьому ефективно працює.

4. Творче зростання – еволюцію не можна зупинити, у тому числі й у творчих починаннях.

5. Задоволення роботою, оплата праці – це свого роду визнання унікальності і ступеня потреби саме в цьому творчому співробітнику. Матеріальний бік дуже важливий, здебільшого, творчі фахівці вважаються високооплачуваними співробітниками.

6. Розширення свободи – у творчому відділі кожен співробітник унікальний, як і очікуваний результат його діяльності, а непередбачуваний результат тягне за собою обов'язкове розширення свободи в рамках виробничих правил стандартів поведінки. Ще одна особливість полягає в тому, що розширення свободи творчим працівникам повинно супроводжуватися додатковими матеріальними і фінансовими ресурсами.

7. Ефективна взаємодія творців – особливі уваги заслуговують особливості міжособистісної взаємодії всередині творчої групи, оскільки процеси спілкування та взаємодії можуть надавати на співробітників як мотивувальний результат, так і демотивувальний [23].

Загалом, активізації творчого потенціалу працівника (особистості) сприяють і перешкоджають різноманітні фактори.

Сучасний американський учений Д. Клозен вирізняє чотири основні детермінанти на шляху до творчої діяльності людини:

- її особисті ресурси, тобто розум, темперамент, сила тощо;
- «джерела підтримки та керівництва» (різні норми, інструкції, рекомендації), які надають їй можливості орієнтуватись у світі;
- можливості (чи перешкоди) для досягнення особистих цілей залежно від соціальної належності, раси, віку, статі, а також ситуації у світі (війни, депресії, значні соціальні зміни та ін.);
- власні зусилля особистості, її діяльність.

Активізація творчого потенціалу працівника залежить від зовнішньої мотивації та від його внутрішньої мотивації.

Істотність впливу зовнішньої мотивації прямо залежить від рівня внутрішньої мотивації, тобто що менша внутрішня мотивація, то істотніше виявляється зовнішня. На підставі аналізу результатів досліджень можна виділити фактори, що впливають на рівень внутрішньої мотивації працівника до творчості:

- інтеріоризовані особистістю ціннісно-орієнтовані установки;
- самооцінка;
- стабільність емоційного стану [21].

Креативний менеджмент як особливий вид діяльності ніколи не відмежовувався від творчості; навпаки, базується на ній, причому двояко. По-перше, для власних потреб, тобто для розроблення тих чи інших креативних управлінських рішень. Адже й такі суто буденні повсякденні акції, як усілякі засідання, наради, планерки, «п'ятихвилинки» тощо, для управлінців, по суті, представляють заняття творчістю – нехай часто і неефективною. По-друге, креативний менеджмент використовує творчість для спонукання підлеглих до дій і до активізації їхнього творчого потенціалу, потрібного з погляду тих, хто керує. Таке спонукання передбачає за елементарно грамотної його організації постійну апеляцію до закладеного в кожному працівникові творчому початку.

Окрім того, для активізації творчого потенціалу персоналу організації необхідно застосовувати різні методи та способи управління, до яких належать:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;

- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих – традиційних схем управління.
- усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;
- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- урахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;
- забезпечення людей стимулювальною роботою, яка викликає почуття персонального і професійного росту;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище від відомих здібностей підлеглих [24].

Тому, враховуючи вищезазначене, механізм активізації творчого потенціалу персоналу організації (рис.), що орієнтується на посилення креативності персоналу, створення умов для масового прояву творчої думки, адекватне оцінювання результатів творчих зусиль працівників, діє та є ефективним у результаті впливу на нього креативного менеджменту. Він ураховує низку елементів креативного менеджменту, наявність яких забезпечить сприяння активізації творчого потенціалу персоналу організації.

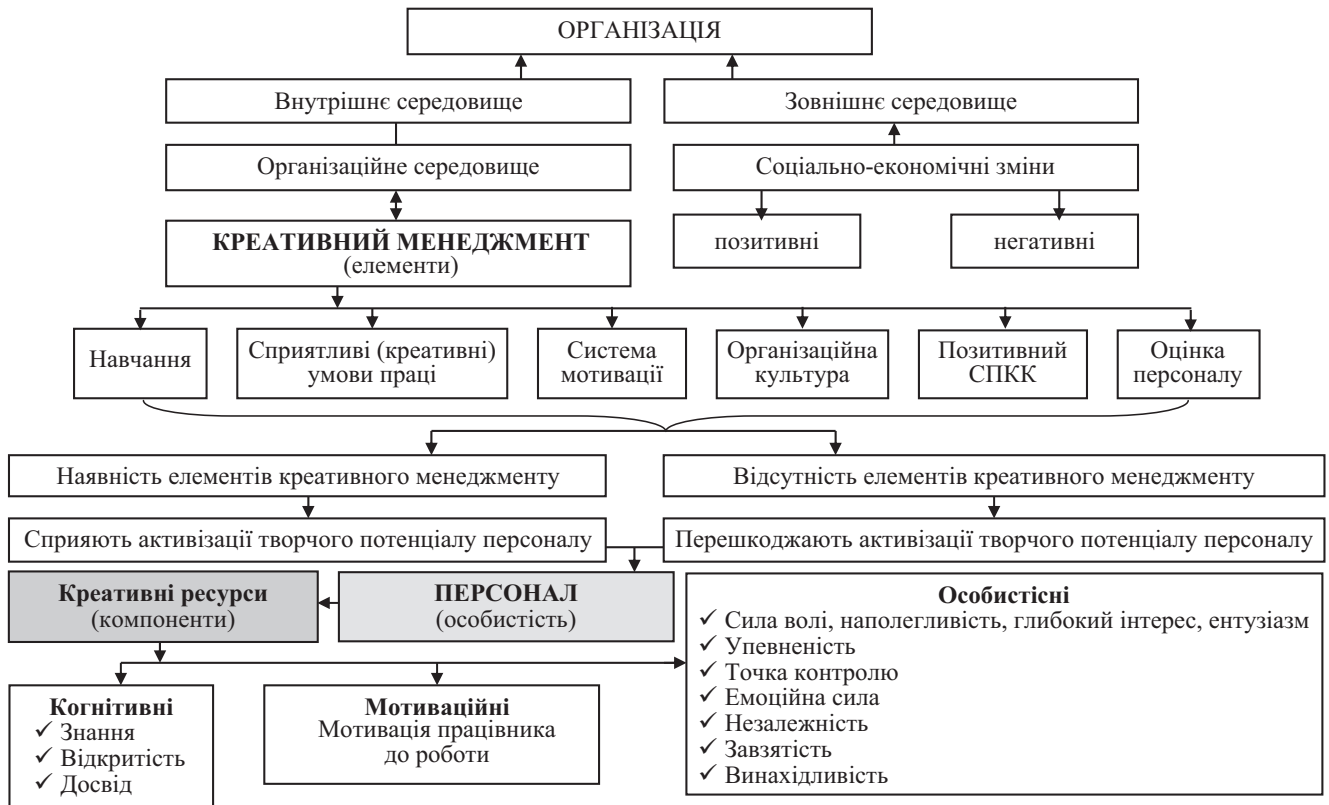


Рис. Механізм активізації творчого потенціалу персоналу організації

Примітка. Розроблено автором

Висновки

1. Для того, щоб правильно організувати процес розвитку та активізації творчого потенціалу персоналу в організації, доцільно залучати креативних менеджерів, які володіють відповідними знаннями і компетенціями.
2. У ході цього дослідження було виявлено, що для розвитку і стимулювання креативного мислення персоналу креативний менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання.
3. Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних

ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами і способами, а для найкращого результату треба розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде базуватися на восьми типах працівників, що становлять творчий потенціал організації та враховуватиме складові його структури. Нагородою за їхні старання стане по-справжньому креативна компанія, де творчий підхід до справи – правило, а не виняток.

Список використаних джерел

1. Батовріна Є. В. На шляху до досягнення ефективності управління: здібності як фактори успіху управлінської діяльності / Є. В. Батовріна // Сучасні гуманітарні дослідження. – 2006. – № 1.2.
2. Берн Эрик. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп / Эрик Берн ; пер. с англ. А. Грузберга. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с.
3. Батовріна Є. В. Діагностика креативності при підготовці управлінських кадрів / Є. В. Батовріна // Теорія і практика управління: нові підходи. – М. : Університетський гуманітарний ліцей, 2006. – Вип. шостий.
4. Близнюк В. В. Людський потенціал: особливості формування для модернізації / В. В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 4. – С. 106–116.
5. Бузько І. Р. Формування методологічних основ розвитку персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 8–12.
6. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. – Житомир : Вид-во «Рута», 2006. – 320 с.
7. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 38–46.
8. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства : монографія / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 252 с.
9. Журавльов В. А. Креативне мислення, креативний менеджмент та інноваційний розвиток суспільства (част. 2) / В. А. Журавльов // Креативна економіка. – 2008. – № 5. – С. 51–55.
10. Кірсанов К. Креативний і евристичний менеджмент / К. Кірсанов // Російський економічний журнал. – 1995. – № 11. – С. 78–83.
11. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньо-науковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / укладачі Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 188 с.
12. Мойсєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І. П. Мойсєнко. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
13. Мотивація креативності новаторів : монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 212 с.
14. Мягких І. М. Перспективні напрямки мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9. – С. 208–216.
15. Притуляк Н. Т. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності / Н. Т. Притуляк // Фінанси України. – 2011. – № 12. – С. 30–40.
16. Ринейська Л. С. Мотивація інноваційної діяльності персоналу транснаціональних компаній / Л. С. Ринейська // Економіка і регіон. – 2010. – № 1. – С. 152–156.
17. Сімченко Н. О. Парадигми розвитку сучасної науки управління / Н. О. Сімченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 67–74.
18. Шедяков В. Є. Розвиток соціального партнерства в контексті постіндустріальних трансформацій трудових відносин / В. Є. Шедяков // Економіка України. – 2012. – № 10. – С. 80–91.
19. Шнипко О. С. Інноваційно-технологічне оновлення економіки як показник цивілізаційної успішності країни (компаративне співвідношення США та України) / О. С. Шнипко // Фінанси України. – 2011. – № 8. – С. 3–14.
20. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level [Електронний ресурс] / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo // October 30, 2013. – Режим доступу : https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.
21. <http://zavantag.com/docs/1172/index-173690.html#10>.

22. <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274>.
23. <http://ukrbukva.net/page,2,109796-Upravlenie-tvorcheskimi-lyud-mi.html>.
24. http://pidruchniki.com/73290/investuvannya/motivatsiya_kreativnoyi_diyalnosti.

References

1. Batovrina Y. V. Na shlyakhu do dosyahnennya efektyvnosti upravlintsya: zdibnosti yak faktory uspikhu upravlins'koyi diyal'nosti // Suchasni humanitarni doslidzhennya. – 2006. – № 1.2.
2. Bern Éryk. Lyder y hruppa: o strukture y dynamyke orhanyzatsyy y hrupp / per. s anhl. A. Hruzberha. – M. : Éksmo, 2008. – 288 s.
3. Batovrina Y. V. Diahnostyka kreatyvnosti pry pidhotovtsi upravlins'kykh kadriv // Teoriya i praktyka upravlinnya: novi pidkhhody. Vypusk shostyy. – M. : Universytets'kyy humanitarnyy litsey, 2006.
4. Blyznyuk V. V. Lyudskyy potentsial: osoblyvosti formuvannya dlya modernizatsiyi // Ekonomika i prohnozuvannya. – 2011. – № 4. – S. 106–116.
5. Buzko I. R., D'yachenko Y. Y. Formuvannya metodolohichnykh osnov rozvytku personalu // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2012. – № 3. – S. 8–12.
6. Zdibnosti, tvorchist, obdarovanist: teoriya, metodyka, rezultaty doslidzhen / Za red. V. O. Molyako, O. L. Muzyky. – Zhytomyr : Vyd-vo Ruta, 2006. – 320 s.
7. Zharinova A. H. Rozvytok intelektualnykh zdibnostey personalu yak osnova stratehichnoyi oriyentatsiyi na posylennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – № 6. – S. 38–46.
8. Zhuravlova I. V., Kudlay A. V. Upravlinnya lyudskym kapitalom pidpryyemstva : monohrafiya. – Kharkiv : KHNEU, 2006. – 252 s.
9. Zhuravlov V. A. Kreatyvne myslennya, kreatyvnyy menedzhment ta innovatsiyyny rozvytok suspilstva (Chastyna 2) // Kreatyvna ekonomika. – 2008. – № 5. – S. 51–55.
10. Kirsanov K. Kreatyvnyy i evrystychnyy menedzhment // Rosiys'kyy ekonomichnyy zhurnal. – 1995. – № 11. – S. 78–83.
11. Kreatyvnyy menedzhment : Konspekt lektsiy dlya pidhotovky doktoriv filosofiyi za tretim (osvitno-naukovym) rivnem zi spetsial'nosti 073 «Menedzhment», haluzi znan 07 «Upravlinnya ta administruvannya» dennoyi ta zaochnoyi form navchannya / uklad. T. V. Bozhydarnik, N. M. Vasylyk. – Luts'k : Luts'ky NTU, 2016. – 188 s.
12. Moysyenko I. P. Upravlinnya intelektualnym potentsialom : monohrafiya. – Lviv : Avers, 2007. – 304 s.
13. Motyvatsiya kreatyvnosti novatoriv : monohrafiya / O. M. Yastremska, O. I. Bardadym. – Kh. : Vyd. KHNEU, 2013. – 212 s.
14. Myahkykh I. M. Perspektyvni napryamky motyvatsiyi yak zasobu pidvyschennya efektyvnosti pratsi v rynkovykh umovakh Ukrainy // Aktualni problemy ekonomiky. – 2011. – № 9. – S. 208–216.
15. Prytulyak N. T. Intelektualnyy kapital sub'yektiv innovatsiyanoi diyalnosti // Finansy Ukrainy. – 2011. – № 12. – S. 30–40.
16. Ryneyska L. S. Motyvatsiya innovatsiyanoi diyalnosti personalu transnatsionalnykh kompaniy // Ekonomika i rehion. – 2010. – № 1. – S. 152–156.
17. Simchenko N. O. Paradyhmy rozvytku suchasnoyi nauky upravlinnya // Aktualni problemy ekonomiky. – 2011. – № 10. – S. 67–74.
18. Shedyakov V. Y. Rozvytok sotsialnoho partnerstva v konteksti postindustrialnykh transformatsiy trudovykh vidnosyn // Ekonomika Ukrainy. – 2012. – № 10. – S. 80–91.
19. Shnytko O. S. Innovatsiyno-tekhnologichne onovlennya ekonomiky yak pokaznyk tsyvilizatsiyanoi uspishnosti krayiny (komparatyvne spivvidnoshennya SSHA ta Ukrainy) // Finansy Ukrainy. – 2011. – № 8. – S. 3–14.
20. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level [Електронний ресурс] / Rainer Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, Pieter Haen, Filippo Abramo // October 30, 2013. – Режим доступу : https://www.bcgperspectives.com/Images/-Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf.
21. <http://zavantag.com/docs/1172/index-173690.html>.
22. <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274>.
23. <http://ukrbukva.net/page,2,109796-Upravlenie-tvorcheskimi-lyud-mi.html>.
24. http://pidruchniki.com/73290/investuvannya/motivatsiya_kreativnoyi_diyalnosti.