

*Свидрук І. І.,  
irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,  
Researcher ID: F-8502-2019  
д.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Крук С. М.,  
kryksvitlana7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1203-7284,  
спеціаліст відділу організації медичної допомоги дорослому населенню управління медичної допомоги  
населенню департаменту охорони здоров'я Львівської обласної державної адміністрації, м. Львів*

*Максімов М. С.,  
max.maximov94@gmail.com,  
магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНИХ ГРУП**

**Анотація.** У статті досліджуються різні аспекти управління креативною діяльністю творчо-наукових колективів, створених в межах діючих підприємств реального сектору економіки. Метою статті є визначення особливостей управлінського впливу на процеси розвитку людських ресурсів для забезпечення високотехнологічного виробництва в межах розвитку креативної групи. У ході дослідження встановлено, що первинним завданням створення креативної групи є визначення ефективної форми її функціонування, створення та інтегрування в існуючу організаційну структуру управління, розподіл повноважень і забезпечення взаємодії з іншими структурними підрозділами. Виокремлено такі характеристики якості наукових досліджень, як науковий досвід креативних розробників та можливості для творчої взаємодії і науково-технологічного партнерства зі стейкхолдерами. Визначено переваги і ризики різних форм залучення працівників до складу креативної групи. Проаналізовано комплексний, системний або ситуаційний підходи до управління креативним потенціалом креативних груп. Окреслено принципи побудови методик управління розвитком креативних колективів, які дозволяють здійснювати управління групою в умовах високої невизначеності креативізації підприємства. Доведено, що основною метою набуття креативних компетенцій членами команд є формування інформаційних і комунікативних здібностей. Управління креативними групами зосереджується на питаннях психоемоційної само- та зовнішньої регуляції її членів, досягнення якої забезпечується шляхом інтегрування інтелектуальної, емоційної та мотиваційної компонент. Показано особливості і можливості мотиваційної варіативності креативної діяльності, які ґрунтуються на мотиваційних очікуваннях креативних працівників щодо задоволення потреб вищого порядку і забезпечують зв'язок і єдність креативізації виробничих процесів організації. Подальші дослідження пропонується концентрувати на питаннях соціалізації управлінських процесів та побудови моделі інтегрованого управління розвитком креативного колективу.

**Ключові слова:** людські ресурси, науково-технологічне партнерство, креативні компетенції, мотиваційна варіативність, інтегроване управління.

*Svydruk I. I.,  
irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,  
Researcher ID: F-8502-2019,  
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of  
Trade and Economics, Lviv*

*Kruk S. M.,  
kryksvitlana7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1203-7284,  
Specialist of the Department of Organization of Medical Aid to the Adult Population of the Department of  
Medical Aid to the Population of Health Department of Lviv Regional State Administration, Lviv*

*Maksimov M. S.,  
max.maximov94@gmail.com,  
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## FEATURES OF CREATIVE GROUPS DEVELOPMENT MANAGEMENT

**Abstract.** *The article explores the different aspects of managing the creative activity of creative and scientific teams created within the existing enterprises of the real sector of the economy. The purpose of the article is to identify the features of managerial influence on the processes of human resources development to ensure high-tech production within the development of a creative group. The study found that the primary task of creating a creative group is to determine the effective form of its functioning, to create and integrate into the existing organizational structure of management, the distribution of powers and to ensure interaction with other structural units. The characteristics of the quality of scientific research, such as the scientific experience of creative developers and the opportunities for creative interaction and scientific and technological partnership with stakeholders, are highlighted. The advantages and risks of different forms of employees involvement in the creative group are determined. Complex, systemic or situational approaches to managing the creative potential of creative teams are analyzed. The principles of creation of methods for managing the development of creative teams, which allow to manage the group in the conditions of high uncertainty of the creativization of the enterprise are outlined. It is proved that the main purpose of acquiring creative competencies by team members is the formation of informational and communicational skills. Management of creative groups focuses on the issues of psycho-emotional self- and external regulation of their members, the achievement of which is ensured by integrating the intellectual, emotional and motivational components. The peculiarities and possibilities of motivational variability of creative activity are shown, which are based on the motivational expectations of creative workers to meet the needs of the highest priority and ensure the connection and unity of creativity of the production processes of the organization. Further research is proposed to focus on the issues of management processes socializing as well as on building a model of integrated management of creative team development.*

**Key words:** human resources, scientific and technological partnership, creative competences, motivational variability, integrated management.

**JEL Classification:** D03, D23, J53, O31

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-11>

**Постановка проблеми.** У постіндустріальному суспільстві виник і яскраво проявився феномен значного посилення інтелектуальної складової праці та тенденції набуття нею творчого характеру, що значно збільшує вартість людських ресурсів. Стрімко наростаюча необхідність у спеціалістах із різноспрямованими інтелектуальними можливостями, здатних створювати та ефективно використовувати наукові розробки, вимагає обґрунтування оновлених підходів до управлінської діяльності, вплив якої зосереджується передусім на розвитку креативних навичок і здібностей працівників. Актуальність розвитку творчого мислення в постіндустріальній економіці обумовлює унікальність методів вирішення креативних задач управління продуктивною творчістю, яка трансформує асоціативні та інформаційні компоненти в системно оновлені рекомбінації, адекватні умовам швидкоплинного науково-технологічного середовища. Про значний потенціал розвитку вітчизняних людських ресурсів свідчить той факт, що в Україні на початок 2020 р. успішно функціонує близько 4 тис. високотехнологічних компаній, 1,6 тис. з яких задіяні у сфері розробки інформаційних технологій. Сьогодні наша держава позиціонується як один з глобальних експортерів ІТ-послуг з кількістю працюючих в галузі понад 185 тис. спеціалістів і річною капіталізацією 5 млрд дол. США. Водночас стрімка динаміка зростання ІТ-галузі не призвела до суттєвого розвитку технологій в реальному секторі економіки, адже сфера високих технологій передбачає не лише і не стільки розробку програмного забезпечення, скільки розробку креативних рішень

для розвитку промисловості. Креативна діяльність вимагає від менеджерів блискавичного і самостійного обрання шляхів вирішення завдань, часом на основі неусвідомленого досвіду, тоді як логіка творчої праці не завжди обґрунтовується науковими алгоритмами або стратегіями. Отож, здатність до творчості стає за таких умов невід’ємною характеристикою управлінських впливів, що і визначає актуальність даного дослідження процесів управління креативним розвитком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління креативним потенціалом працівників розглядаються багатьма сучасними економістами. Зокрема, Т. Божедарнік і Н. Василик системно підійшли до вивчення різних аспектів формування і розвитку креативного управління [1]. Дуже цінною є систематизація основних понять креативного управління, проведена Н. Задорожнюк та М. Беноевою [3]. Значний вклад в креативний менеджмент внесла О. Гуменна, яка розглядала проблеми мотивації і стимулювання ефективної креативної діяльності працівників, зазначивши, що це вимагає творчого підходу керівників до розумного поєднання матеріальних і моральних стимулів [2]. Значний інтерес викликають і дослідження зарубіжних економістів в царині креативного управління. Варто відзначити доробок М. J. Donate та J. D. Sánchez de Pablo, які дослідили взаємозв’язок між практиками управління знаннями, організаційним лідерством та інноваціями, дійшовши висновку, що практики управління креативним розвитком позитивно впливають на досягнення інноваційних цілей організації завдяки ефектам управлінського

лідерства і мотивування розробки та використання методів створення та експлуатації креативних рішень [6]. Guinan P. J., Parise S., Langowitz N. приділяли увагу гнучким методологіям і процесам управління цифровими командами, розглядаючи в якості основних факторів управлінського впливу такі інструменти, як розширення можливостей завдяки креативізації, навчання та розвиток лідерства [9]. Magni M., Palmi P., Salvemini S. здійснили дослідження механізмів, завдяки яким командний клімат впливає на індивідуальні імпровізації, викликаючи індивідуальне проактивне ставлення та неприйняття ризиків. Розроблена авторами багаторівнева модель аналізу підтвердила, що креативна

імпровізація є командним явищем і потребує комплексного застосування специфічних управлінських інструментів для підтримання сприятливого до активної творчості клімату в колективі [10]. Незважаючи на проявлений авторами значний інтерес до питань креативного управління, практично все ще не розробленими залишаються аспекти створення і ефективного функціонування креативних груп в межах діючих високотехнологічних підприємств реального сектору економіки.

**Постановка завдання.** Дослідити особливості управлінського впливу на процеси розвитку людських ресурсів для забезпечення високотехнологічного виробництва в межах розвитку креативної групи.

*Таблиця 1*

**Типологія креативних груп підприємств**

Ознаки типології	Типи креативних колективів	Коротка характеристика відповідних типів креативних колективів
За статусом	Офіційні	Створюються на підприємстві шляхом видання відповідного наказу чи розпорядження
	Неофіційні	Створюються без юридичного оформлення спонтанно для досягнення певної мети
За характером зв'язків	Формальні	Виникають цілеспрямовано у результаті вертикального та горизонтального поділів управлінської праці
	Неформальні	Виникають для задоволення спільних потреб шляхом неофіційної взаємодії
За механізмом формування	Стихійні	Формуються для вирішення завдання спонтанно, після завершення самоліквідовуються
	Свідомі	Створюються з ініціативи уповноважених осіб для вирішення певних завдань
За періодом функціонування	Тимчасові	Формуються для досягнення конкретного завдання, після чого ліквідовуються
	Постійні	Функціонують на постійних засадах як дорадчо-консультаційний орган
За рівнем входу у колектив	Відкриті	Характеризуються вільним вступом усіх зацікавлених працівників
	Закриті	Добір за переліком наперед визначених критеріїв
За приналежністю учасників	Внутрішньоорганізаційні	Формуються шляхом залучення лише працівників підприємства
	Зовнішні	Сформовані за рахунок залучення зовнішніх фахівців та експертів
	Змішані	Формуються з працівників підприємства і залучених ззовні фахівців
За спрямуванням	Інноваційні	Спрямовані на забезпечення креативного розвитку підприємства, використання потенціалу
	Антикризові	Спрямовані на ліквідацію проблем, вихід із кризових ситуацій, запобігання банкрутству та ліквідації
За структурою	Однорідні	Складаються із професіоналів одного профілю
	Неоднорідні	Налічують фахівців різного професійного спрямування
За зв'язком із структурою управління	Інтегровані	Є складовими організаційних структур управління
	Неінтегровані	Функціонують незалежно та відособлено

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління креативним колективом в організації охоплює визначення ефективної форми його можливого функціонування, створення та інтегрування в існуючу організаційну структуру управління, розподіл повноважень і забезпечення взаємодії з іншими структурними підрозділами. Обрання форми функціонування креативної групи (спеціалізовані функціональні підрозділи, що діють на постійній основі, або тимчасові творчі групи) є первинним завданням, отож, на цьому етапі менеджера важливо правильно зорієнтуватись у ключових чинниках такого утворення, до яких відносяться цілі функціонування, ресурсне забезпечення діяльності креативного колективу, наявність креативних навичок і компетенцій у творчого колективу, стан техніко-технологічного забезпечення господарських процесів. Формальні креативні колективи передбачають рівноправність учасників щодо генерування ідей і розроблення заходів [5], при цьому статус керівника змінюється відповідно до характеру поставлених завдань (табл. 1). У межах неформальних колективів управління здійснює лідер або лідерська підгрупа, а взаємодія членів колективу забезпечується на засадах етичних та культурних норм.

Основними креативними драйверами сучасної економічної системи України сьогодні є металургійна галузь, агропромисловий комплекс, харчова, деревообробна та хімічна промисловість. Використання високих технологій в цих сферах зумовлюється необхідністю конкурувати на світовому ринку з більш розвинутими компаніями. Швидкість та якість креативізації підприємств реального сектору економіки залежить від таких ключових факторів, як якість наукових досліджень, можливість їх фінансового забезпечення (зокрема, інституційна підтримка наукової діяльності та приватно-державне партнерство щодо впровадження нових технологій), привабливість інвестиційного клімату, можливість ефективної взаємодії на міжнародному та локальному рівнях [7].

Говорячи про якість наукових досліджень, зазвичай беруть до уваги такі характеристики, як науковий досвід креативних розробників та можливість для творчої взаємодії і науково-технологічного партнерства зі стейкхолдерами [4]. Отож, формуючи креативну команду з кращих спеціалістів організації, менеджери мають брати до уваги обізнаність співробітників та їх досвід роботи з подібними завданнями. Однак за таких умов переключення ключового лінійного менеджера з основних завдань бізнесу на розробку програми креативізації здатне зашкодити основному бізнесу. Зворотнім ризиком тут може стати неспроможність спеціаліста абстрагуватися від основного завдання для створення нового проекту. Включення до креативної команди менш досвідчених спеціалістів передбачає пошук працівників, здатних мислити нестандартно, однак проблемою тут може виявитися

недостатність внутрішньої дисципліни такого працівника або недостатність авторитету керівника проекту для оптимального розподілу внутрішніх трудових ресурсів [2]. Звичайно, найкращим варіантом могло би стати формування групи виключно з досвідчених спеціалістів високого рівня, однак їх інтуїтивні можливості і попередньо здобуті навички не завжди можуть бути адекватно застосовані в креативному проекті. Хоча організаційна унікальність кожної креативної команди зумовлює властиву лише їй конфігурацію системи знанневого менеджменту, існують і спільні ознаки управлінського феномену. Зокрема, для управління креативним потенціалом таких груп зазвичай використовують комплексний, системний або ситуаційний підходи [4] (табл. 2).

Цільовою ознакою розбудови системи управління креативною командою можна визначити прискорення обігу і зростання ефективності її інтелектуальних ресурсів, що призводить до відповідного зростання ефективності креативності організації. Рівень творчої активності в межах команди регулюється інструментами мобілізації знанневих активів її учасників і внутрішніх ресурсів для посилення конкурентних переваг. Отож, управління матеріальними і людськими ресурсами в межах креативної групи включає напрямки залучення висококваліфікованих спеціалістів з творчими здібностями і нахилами, розвиток креативності всередині групи, створення відповідного мікроклімату безперервного самонавчання і саморозвитку, використання зовнішніх джерел інформації і пошук інвестиційних можливостей для максимального використання креативного потенціалу групи.

На сьогодні не існує усталених креативних методик управління розвитком таких колективів, однак можна окреслити певні принципи, дотримання яких здатне значно посилити ефективність управлінських процесів. Зокрема, слід створювати творчий мікроклімат в межах групи, в якому нормою вважатиметься ігрове мислення [8]. Чітке визначення розроблюваної проблеми передбачає розуміння її сутності ще до початку пошуку альтернативних варіантів її вирішення. Певне відсторонення від проблеми дозволяє учасникам групи поглянути на неї по-новому, що може допомогти під час генерації ідей вирішення. Такої ж мети дозволяє досягти застосування гнучких алгоритмів з використанням логічних та інтуїтивних типів мислення. Ще одним нестандартним управлінським інструментом є багаторазове уявне проходження всіх етапів креативної розробки, що дозволяє вдосконалювати запропоновані ідеї ще до початку їх втілення [6]. Використання цих інструментів дозволяє здійснювати управління креативною групою в умовах високої невизначеності креативізації підприємства.

Підходи до управління потенціалом креативних груп

Підходи	Переваги підходів	Недоліки підходів
Комплексний	Виникнення креативних ідей управлінського, технологічного чи іншого характеру взаємопов'язано із специфікою виконання конкретних господарських операцій. Висока ймовірність виникнення у креативних працівників значної кількості не взаємопов'язаних раціоналізаторських пропозицій	Вимагає матеріальних витрат і управлінських зусиль для розвитку креативних ідей, що спрямовані на вирішення локальних завдань раціоналізації технологічних процесів, однак не завжди забезпечують економічний розвиток. Керівники не завжди враховують ієрархію цілей організації, що призводить до розпорошення креативного потенціалу
Системний	Креативний потенціал формується і розвивається з урахуванням ієрархії цілей організації. Сприяє виникненню ланцюгової реакції у продукуванні та впровадженні креативних ідей. Застосування орієнтоване на поліпшення показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом	Вимагає постійних управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для розвитку креативної активності суб'єктів управління. Зобов'язує організацію регулярно витрачати кошти на підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення експертів для аналізу креативних ідей і роботи щодо їх впровадження, застосування диференційованих моделей мотивування
Ситуаційний	Дозволяє заощаджувати управлінські зусилля і витрати коштів на розроблення програм формування і використання креативного потенціалу; сприяє активізації креативних пошуків, є перспектива отримати конкретний позитивний ефект від реалізації креативної ідеї	Не гарантує, що на момент виникнення необхідності вирішувати конкретну задачу носії креативного потенціалу будуть здатні генерувати ідеї. Немає певності також у тому, що керівники зможуть оперативно забезпечити умови для креативних пошуків, швидкого, але глибокого аналізу креативних ідей

Найбільш значущими позитивними результатами діяльності креативної команди можуть стати систематизація формалізованих знань членів колективу, завдяки якій відкриваються можливості методичного супроводу високотехнологічного

оновлення, створення внутрішньоорганізаційних центрів компетенції, а в подальшому – зовнішній трансфер отриманого знанневого продукту, процедур навчання та ключових компетенцій (рис. 1).

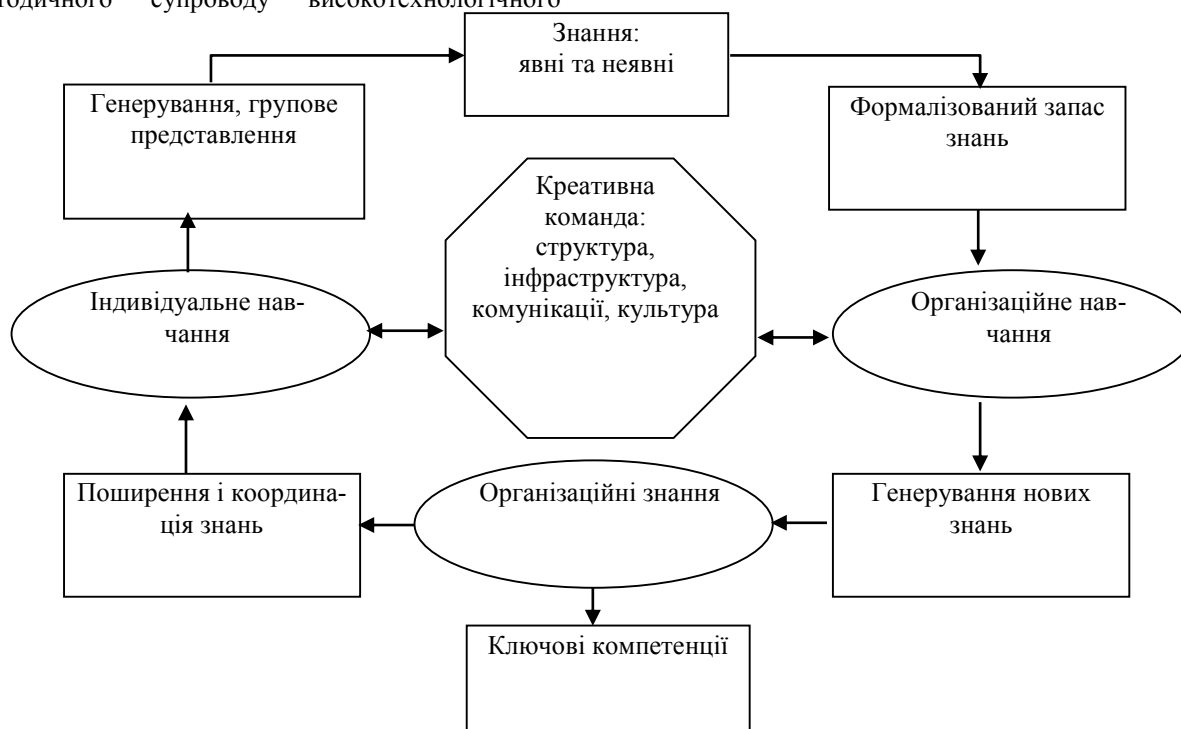


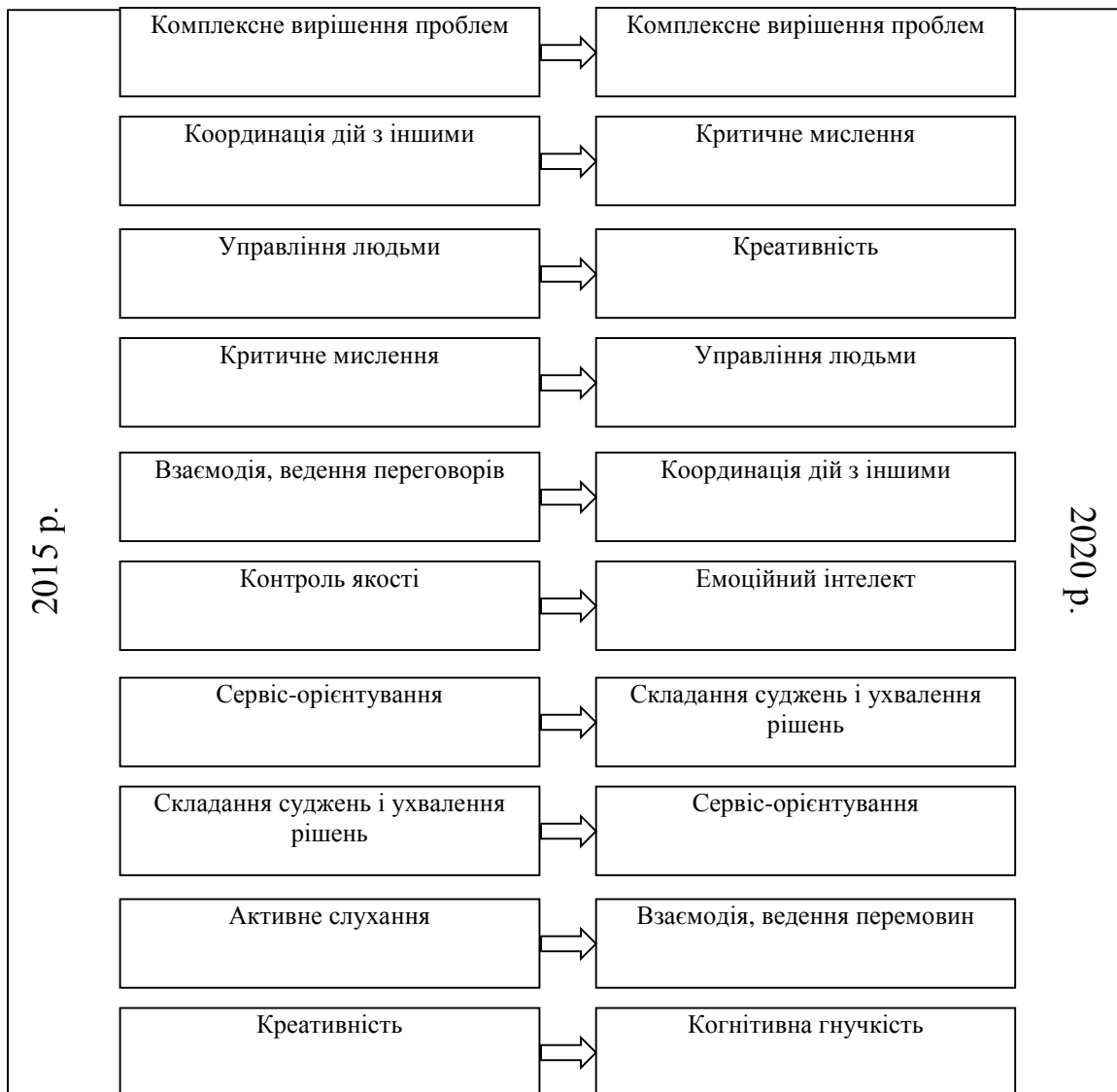
Рис. 1. Взаємозалежність результатів діяльності креативної команди

За умов безперервних змін важливо організувати “зони стабільності”, які забезпечуватимуть розвиток і навчання креативних працівників, їх кар’єрний коучинг.

У 2016 р. на економічному форумі в Давосі було репрезентовано характеристику кон’юнктурних змін ключових компетенцій конкурентної діяльності (рис. 2). Створення, використання і трансфер нових знань є сьогодні ключовим стратегічним ресурсом організацій. Рівні навчання включають набуття нових знань і навичок, їх трансформацію в інноваційні моделі, зовнішній трансфер. Отож, основною метою набуття креативних компетенцій членами команд є формування інформаційних і комунікативних здібностей.

Визначальною особливістю управління креативними колективами високотехнологічного підприємства є мотивування його учасників. Матеріальне стимулювання здатне залучити до креативної групи кваліфікованих спеціалістів, однак не забезпечує їх мотивування до самовдосконалення, саморозвитку і

самонавчання. Слід зазначити, що особливістю мотиваційних очікувань креативних працівників є необхідність задоволення потреб вищого порядку: у самореалізації, повазі, визнанні цінності науково-технологічних доробок. Управлінські процеси в такому колективі набирають рис продуктивної праці лише за умов комбінування менеджменту високотехнологічного виробництва з менеджментом розвитку людських ресурсів. Забезпечуючи зв’язок і єдність креативізації виробничих процесів, менеджмент об’єднує працівників різних спеціальностей: інженерів, проектувальників, маркетингологів, економістів тощо, долучаючи до загально визнаної управлінської діяльності інструменти безперервного мотивування процесів самонавчання і самовдосконалення рівнів спеціалізації всіх членів колективу. Водночас можливості мотиваційної варіативності діяльності мають обмежуватись урахуванням психоемоційного стану членів креативних команд та їх науково-технологічного потенціалу.



**Рис. 2. Ієрархічна модифікація ключових компетенцій креативності**

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Управління креативними групами зосереджується на питаннях психоемоційної само- та зовнішньої регуляції їх членів, досягнення якої забезпечується шляхом інтегрування інтелектуальної, емоційної та мотиваційної компонент. Управлінські інструменти націлено на процеси наукової творчості, системно враховуючи глобальні цілі розвитку материнської організації. Мотиваційна ексклюзивність проявляється не стільки через адекватне поєднання матеріальних і моральних стимулів, скільки через синтетичне усвідомлення психологічних механізмів мотивування самовдосконалення членів креативної групи, зумовлених одноментним включенням поліморфних процесів індивідуальної і групової наукової творчості. Враховуючи необхідність і важливість напрацювання ефективних практик управління креативними колективами, подальші дослідження варто сконцентрувати на питаннях соціалізації управлінських процесів, розроблення концепції ефективної взаємодії членів колективів з можливими стейкхолдерами, а також окресленні моделі інтегрованого управління розвитком креативного колективу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Божедарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві / Т. Божедарнік, Н. Василик // *Економіст*. – 2015. – №3. – С. 37-39.
2. Гуменна О. В. Управління розробкою креативних рішень в організації / О. В. Гуменна // *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 24-25 березня 2016 р.)*. – К. : НаУКМА, 2016. – С. 19-21.
3. Задорожнюк Н. О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н. О. Задорожнюк, М. Х. Беноева // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. – 2016. – № 1(5). – С. 132-135.
4. Клибанівська Т. М. Креативність як фактор професійного та особистого зростання менеджера / Т. М. Клибанівська // *Менеджмент XXI сторіччя : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 28-29 травня 2015 р. – Вінниця : Едельвейс і К, 2015. – С. 66-70.*
5. Петросов В. А. Проблеми розвитку креативності менеджера в Україні / В. А. Петросов, О. В. Банчук-Петросова // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2017. – Вип. 3(59). – С. 108-113.
6. Donate M. J. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation / M. J. Donate, J. D. Sánchez de Pablo // *Journal of Business Research*. – 2015. – № 68(2). – P. 360-370.
7. European commission. Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Electronic resource]. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=DE>.

8. Frey C. B. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? / C. B. Frey, M. A. Osborne // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2017. – Vol. 114. – P. 254-280.

9. Guinan P. J. Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation // P. J. Guinan, S. Parise, N. Langowitz // *Business Horizons*. – 2019. – Vol. 62, Iss. 6. – P. 717-727.

10. Magni M. Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation / M. Magni, P. Palmi, S. Salvemini // *European Management Journal*. – 2018. – Vol. 36, Iss. 4. – P. 474-484.

#### REFERENCES

1. Bozhedarnik T. and Vasylyk N. (2015), Formuvannya j rozvytok kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstvi, *Ekonomist*, №3, s. 37-39.
2. Humenna, O. V. (2016), Upravlinnia rozrobkoiu kreatyvnykh rishen' v orhanizatsii, *Innovatsijni idei v ekonomichnij nauksi: poshuky vyrishennia suchasnykh problem : materialy nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 24-25 bereznia 2016 r.)*, NaUKMA, K., s. 19-21.
3. Zadorozhniuk, N. O. and Benoieva, M. Kh. (2016), Doslidzhennia kluchovykh poniat' kreatyvnoho menedzhmentu, *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, № 1(5), s. 132-135.
4. Klybanivs'ka, T. M. (2015), Kreatyvnist' iak faktor profesijnoho ta osobystoho zrostantia menedzhera, *Menedzhment XXI storichchia : materialy Vseukrains'koi nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsia, 28-29 travnia 2015 r., Edel'vejs i K, Vinnytsia, s. 66-70.*
5. Petrosov, V. A. and Banchuk-Petrosova, O. V. (2017), Problemy rozvytku kreatyvnosti menedzhera v Ukraini, *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, vyp. 3(59), s. 108-113.
6. Donate, M. J. and Sánchez de Pablo, J. D. (2015), The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal of Business Research*, № 68(2), r. 360-370.
7. European commission. Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=DE>.
8. Frey, C. B. and Osborne, M. A. (2017), The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114, p. 254-280.
9. Guinan, P. J., Parise S. and Langowitz N. (2019), Creating an innovative digital project team: Levers to enable digital transformation, *Business Horizons*, vol. 62, Iss. 6, p. 717-727.
10. Magni M., Palmi P. and Salvemini S. (2018), Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation, *European Management Journal*, vol. 36, Iss. 4, p. 474-484.

*Стаття надійшла до редакції 29 листопада 2019 р.*