

Олександр Є. Попов¹, Максим В. Корнєєв²,
Ростислав. Г. Ботвінов³, Андрій І. Жидик⁴, Юрій М. Товт⁵

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Стаття присвячена дослідженню аспектів формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур, яка базується на креативності ключових компетенцій. У сучасному динамічному ринковому середовищі креативність стає визначальним фактором успіху, а використання інноваційних підходів до менеджменту набуває особливого значення.

Автори аналізують методи мозкового штурму та брейнрайтингу, які зарекомендували себе як ефективні інструменти для стимулювання творчого мислення та генерування інноваційних ідей. Зокрема, розглянуто етапи реалізації цих методів, що включають підготовку, синхронну й асинхронну генерацію ідей, презентацію напрацювань та їх подальше обговорення. Особлива увага приділяється створенню атмосфери, яка сприяє виявленню лідерських здібностей учасників і активній командній взаємодії.

Дослідження демонструє, що використання креативних методів дозволяє враховувати різноманітні аспекти творчого процесу, від особистої ініціативи до групового вибору оптимальних рішень. Важливими елементами успішної реалізації таких підходів є емпатія, командна робота, автентичність, міжособистісний інтелект, системна обізнаність та наставництво.

У статті підкреслено, що креативність компетенцій персоналу стає вирішальним чинником у контексті інтеграції новітніх технологій. Сучасні ринки вимагають розвитку нових типів навичок, які дозволяють не лише адаптуватися до змін, а й забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Тому особливу увагу приділено ролі лідерів у створенні ефективної системи управління, яка стимулює інноваційний розвиток.

Практичні аспекти застосування методів мозкового штурму та брейнрайтингу ілюструють їх переваги у підвищенні залученості персоналу бізнес-структур до процесу управління, покращенні якості генерованих ідей та формуванні довгострокової стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур.

Отримані висновки наголошують на необхідності впровадження креативних підходів у практику управління та подальшого вивчення їхнього впливу на успішність діяльності бізнес-структур. Розглянуті методи, завдяки своїй універсальності, можуть бути застосовані у різних галузях і сприяти досягненню високих результатів.

Ключові слова: креативність, компетенції, менеджмент, мозковий штурм, брейнрайтинг, конкурентоспроможність, лідерство.

Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-282-122-128

¹ Kharkiv State Academy of Physical Culture, Ukraine.

² University of Customs and Finance, Ukraine.

³ University of Customs and Finance, Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance, Ukraine.

⁵ University of Customs and Finance, Ukraine.

Oleksandr Ye. Popov, Maxim V. Korneyev,
Rostislav G. Botvinov, Andriy I. Zhydyk, Yurii M. Tovt
**COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM
BUSINESS STRUCTURE BASED ON CREATIVITY
OF KEY COMPETENCES**

The article is devoted to the study of the formation of a competitiveness management system for business structures, which is based on the creativity of key competencies. In the modern dynamic market environment, creativity becomes a determining factor of success, and the use of innovative approaches to management acquires special importance.

The authors analyze the methods of brainstorming and brainwriting, which have proven themselves as effective tools for stimulating creative thinking and generating innovative ideas. In particular, the stages of implementing these methods are considered, which include preparation, synchronous and asynchronous generation of ideas, presentation of developments and their subsequent discussion. Special attention is paid to creating an atmosphere that promotes the identification of leadership abilities of participants and active team interaction.

The study demonstrates that the use of creative methods allows you to take into account various aspects of the creative process, from personal initiative to group selection of optimal solutions. Important elements of the successful implementation of such approaches are empathy, teamwork, authenticity, interpersonal intelligence, system awareness and mentoring.

The article emphasizes that the creativity of personnel competencies is becoming a decisive factor in the context of the integration of new technologies. Modern markets require the development of new types of skills that allow not only to adapt to changes, but also to provide sustainable competitive advantages. Therefore, special attention is paid to the role of leaders in creating an effective management system that stimulates innovative development.

Practical aspects of the use of brainstorming and brainwriting methods illustrate their advantages in increasing staff involvement in the management process, improving the quality of generated ideas and forming a long-term strategy for the competitiveness of business structures.

The conclusions of the article emphasize the need to introduce creative approaches into management practice and further study their impact on the success of organizations. The considered methods, due to their versatility, can be applied in various industries and contribute to achieving high results.

Keywords: *creativity, competencies, management, brainstorming, brainwriting, competitiveness, leadership.*

Peer-reviewed, approved and placed: 01.12.2024.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур за рахунок креативності управлінського персоналу вимагає застосування різноманітних неконвенційних методів менеджменту. Шляхом аналізу сучасних методів, таких як брейнрайтинг та брейнсторминг, які формують креативні навички та вміння менеджерів, можливо створення більш ефективної системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ще з початку 50-х років двадцятого століття такі дослідники, як А. Осборн [1] та Е. Де Боно [2] вивчали проблеми застосування брейнстормінгу для генерації ідей у групах менеджерів. Варто зазначити, що українські вчені також вивчали концепції управління компетенціями, наприклад: Л. Шимановська-Діанич [10], У. Петриняк [3], І Грабовська [4], А. Бондар [5], Р. Шерстюк [6] та інші. Проте ця тема лишається недостатньо дослідженою та актуальною для подальшого вивчення.

Мета дослідження — проаналізувати застосування різноманітних неконвенційних методів менеджменту для формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур.

Основні результати дослідження. Мозковий штурм — це метод, який використовується для вирішення проблем і створення нових ідей за допомогою креативного мислення. Ця техніка передбачає об'єднання окремих людей або груп для створення широкого спектру рішень або нових креативних концепцій, які можуть допомогти організації чи проєкту. Заохочуючи відкрите та необмежене мислення, мозковий штурм створює середовище, де можуть з'являтися та досліджуватися нові творчі ідеї.

Розглянемо основні поняття такого методу креативної генерації ідей та креативних концепцій, як «мозковий штурм»: окремі люди краще генерують ідеї, ніж групи (Idea Generation and the Quality of the Best Idea. Girotra et al., 2009); групи краще відбирають найкращі ідеї (Singh & Flemming, 2009), що можна віднести до «мудрості натовпу» (The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. Surowiecki, 2004); люди значно гірше вибирають власні творчі ідеї (Faure, 2004; Rietzschel, Nijstad & Stroebe, 2006).

Також варто приділити увагу методу брейнрайтингу, який є видозміненою інтерпретацією «мозкового штурму». Проаналізуємо його особливості [1;2;12]:

1. Підготовка, що складається з набору матеріалів, інформування учасників, організації креативного простору, визначення часових рамок, правил спілкування тощо [1; 2; 12].

2. Синхронна генерація ідей: формулювання та запис креативних ідей усіма учасниками одночасно [1; 2; 12].

3. Асинхронна генерація ідей: формулювання та запис креативних ідей не лише протягом зустрічі, а й поза нею (протягом декількох днів), з подальшим обговоренням ідей на наступній зустрічі [1; 2; 12].

4. Презентація ідей: усі учасники процесу діляться своїми варіантами ідей з метою ознайомлення групи з усім масивом креативної інформації [1; 2; 12].

5. Дискусія, обговорення результатів креативного процесу: масив згенерованих ідей підлягає критичному аналізу та узагальненню з метою розробки найкращого рішення [1; 2; 12].

Надзвичайно важливим фактором реалізації означених вище етапів є створення атмосфери, де кожен може проявити власні лідерські здібності (групи брейнстормінгу і брейнрайтингу).

Розглянемо творчі навички та здібності потрібні учасникам, щоб максимізувати ефективність і вплив лідерства [1; 2; 12].

1. Емпатія — рівень емпатичності вимірює здатність лідера спілкуватися з іншими таким чином, щоб виявити найкраще в людях, групах і організаціях. Емпатичний зв'язок вимірює зацікавленість лідера та здатність формувати теплі та добайливі відносини [1; 2; 12].

2. Сприяння командній роботі — здатність лідера сприяти високоефективній командній активності між підзвітними йому членами команди, у всій організації та в командах, у яких він/вона бере участь [1; 2; 12].

3. Кооперація — рівень, до якого лідер залучає інших таким чином, щоб залучені сторони могли знайти спільну мову [1; 2; 12].

4. Наставництво та розвиток характеризує здатність лідера розвивати інших шляхом наставництва та підтримки відносин, які сприяють зростанню ефективності [1; 2; 12].

5. Міжособистісний інтелект — міжособистісна ефективність, з якою лідер слухає, бере участь у конфліктах і суперечках, має справу з почуттями інших і керує своїми почуттями [1; 2; 12].

6. Самосвідомість — це поняття характеризує орієнтацію лідера на постійний особистий і професійний розвиток, а також ступінь, до якого самосвідомість виражається через відповідальне лідерство [1; 2; 12].

7. Автентичність — це здатність лідера спілкуватися з колегами та іншими учасниками креативного процесу відкрито, сміливо та чесно [1; 2; 12].

8. Системна обізнаність зосереджена на просторі, в якому працює організація, ширшій системі, яка має вирішальне значення для успіху організації. Вона характеризує ступінь креативної обізнаності лідера про напрямки вдосконалення всієї системи [1; 2; 12].

Розглянемо, яким чином практично реалізуються процеси брейнрайтингу з метою розвитку креативності компетенцій менеджерів в підвищенні конкурентоспроможності бізнес-структур.

Брейнрайтинг — один з способів реалізації мозкового штурму з метою розвитку креативності управлінців. Це техніка для генерування ідей, яка усуває багато потенційних проблем та недоліків традиційних мозкових штурмів.

Існує кілька способів реалізувати засади брейнрайтингу, проте фундаментальний принцип полягає в наступному [1; 2; 12]:

1. Кожен учасник записує свої думки та ідеї як відповідь на запитання чи проблему, сформульовану організатором.

2. Закінчивши, учасники передають результат наступному учаснику, який потім переглядає матеріали та доповнює їх своїми ідеями.

3. Після того, як креативні ідеї пройдуть повне коло, всі ідеї презентуються у фінальному вигляді для команди з метою детального вивчення та обговорення із визначенням підсумкового результату.

Варто зазначити важливу прикладну відмінність між «мозковим штурмом» та «брейнрайтингом». Як правило, під час брейнрайтингу спочатку немає вербального обміну думками та ідеями. Лише після того, як усі ідеї були записані, команда починає обговорювати відповіді групи. Окрім того, існують різні техніки брейнрайтингу: брейнрайтинг 6-3-5, спільний, а також «дистанційний» брейнрайтинг. Це не схоже на «мозковий штурм», коли команда вербально передає ідеї без чітко визначеного порядку, проте «мозковий штурм» має ряд переваг: швидша та відносно ефективніша генерація ідей; більше соціальної взаємодії та конкуренції між учасниками процесу; забезпечує генерацію більш різноманітних та креативних ідей; сприяє досягненню креативності групового мислення. Окрім того, брейнрайтинг є більш інклюзивним підходом до генерації ідей, оскільки він дає всім однакову можливість брати участь і ділитися своїми думками. Даний

підхід забезпечує вищий рівень креативності та більшу ступінь залученості управлінського складу бізнес-структур до генерації креативних ідей [1; 2; 5; 8; 9; 11; 12].

Особливо актуальним цей підхід може вважатися в сучасних умовах, коли ефективне використання технологій («ефективних» з точки зору конкурентоспроможності на світових ринках) вимагає креативних навичок, а перехід від простих до складних технологій вимагає більше, а також кращих і більш розвинутих й різноманітних навичок. Нові технології, що виникають, часто вимагають принципово нових типів навичок як для безпосереднього виробництва та надання послуг, так і для виробничого управління, а також управління мережами знань. Інформація, що навички, людський капітал і компетенції є важливими для порівняльних переваг, є загальновідомою. Однак в науковій літературі, а також в практиці менеджменту спостерігається новий сплеск інтересу до їх ролі в зростанні конкурентоспроможності. Це є частково запізніле визнання їх традиційної ролі; це також визнання того, що навички креативності стають все більш важливими. Точний характер креативних навичок не є повністю визначеним в економічній літературі і його варто сформулювати окремо у подальших дослідженнях.

Висновки. У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур вимагає інтеграції інноваційних підходів та неконвенційних методів управління. Креативність ключових компетенцій персоналу є важливим фактором, що визначає успіх організацій у динамічному ринковому середовищі.

Розглянуті в дослідженні методи, зокрема мозковий штурм і брейнрайтинг, демонструють свою ефективність у формуванні творчого мислення, забезпечуючи генерацію інноваційних ідей та розвиток навичок управління. Особливості таких методів дозволяють враховувати різні аспекти креативного процесу, від особистої ініціативи до колективного вибору оптимальних рішень.

Результати роботи підкреслюють значення комплексного підходу до формування креативних компетенцій, який включає розвиток лідерських здібностей, емпатії, командної роботи та системної обізнаності. У сучасних умовах переходу до складних технологій ці навички стають критично важливими для досягнення стійких конкурентних переваг.

Висвітлені аспекти підкреслюють необхідність подальших досліджень у сфері розвитку творчих компетенцій та впровадження новітніх управлінських практик для підвищення ефективності бізнес-структур.

1. Osborn A. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York, New York: Charles Scribner's Sons. 1953.

2. De Bono E. The use of lateral thinking. Jonathan Cape. 1971.

3. Петриняк У., Івахів Ю. Формування системи управління конкурентоспроможності бізнес-структури на основі креативності ключових компетенцій. Сталий розвиток економіки. 2024. №3 (50). С.5–9.

4. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2 (2). С.192–197.

5. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. Сталий розвиток економіки. 2024. №3 (50). С. 316–322.
6. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Інтелектуальне лідерство як інструмент ефективного управління інноваційно-орієнтованим підприємством. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу 17-19 квітня 2024 р. у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 556–559.
7. Колот, А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. №2. С.6–15.
8. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. №4, Том 3, 2020 (284). С.95–99.
9. Серeda С. Типологія та класифікація бізнес-процесів у малих та середніх підприємствах: методологічні підходи й управлінські рішення. Успіхи і досягнення у науці. № 5 (5). 2024. С.551–564.
10. Шимановська-Діанич, Л. М., & Лозова, О. В. (2024). Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. № 2(72). 2024. С.74–84.
11. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. №4. С.209–216.
12. Професійна підготовка фахівців: креативний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Видво Євенок О. О., 2017. 458 с.
13. Кузьменко, О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/13.pdf
14. Олексенко Р. І. Формування концепції креативної особистості як фактор креативно-знаннєвої економіки в умовах викликів глобалізації. Гуманітарний вісник ЗДІА. Вип. 71. С.118–126.

1. Osborn, Alex (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York, New York: Charles Scribners Sons.
2. De Bono, E. (1971). *The use of lateral thinking*. Jonathan Cape
3. Petryniak, U., & Ivakhiv, Yu. (2024). Formuvannya systemy upravlinnia konkurentospromozhnosti biznes strukturu na osnovi kreatyvnosti kluchovykh kompetentsii. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (3 (50)), 5–9.
4. Hrabovska, I. V. (2017). Innovatsiyni rozvytok pidpriyemstva na zasadakh upravlinnia kreatyvniystiu personalu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (2 (2)), 192–197.
5. Bondar, A. (2024). Kreatyvni tekhnolohii v suchasni systemi menedzhmentu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (3 (50)), 316–322.
6. Sherstiuk, R. P., & Ostrovska, H. Y. (2024). Intelktualne liderstvo yak instrument efektyvnogo upravlinnia innovatsiino-orientovanim pidpriyemstvom. *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu, 17-19 kvitnia 2024 r. u 2 t. / vidp. red. ta uporiad. V. V. Khrapkina, K. V. Pichyk* Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», (1), 556–559.
7. Kolot, A. M. (2013). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist i problemy yii sprymannia suspilstvom. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (2), 6–15.
8. Bezuhla, L. S., Pilova, K. P., & Makukha, Yu. M. (2020). Stratehiia blakytynoho okeanu yak innovatsiyni vektor rozvytku biznes-struktur. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky*, (4(3)(284)), 95–99.
9. Sereda, S. (2024). Typolohiia ta klasyfikatsiia biznes-protseviv u malykh ta serednikh pidpriyemstvakh: metodolohichni pidkhody u upravlinski rishennia. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, (5 (5)), 551–564.
10. Shymanovska-Dianych, L. M., & Lozova, O. V. (2024). Vplyv tsyfrovoy zrilosti na transformatsiiu biznes-protseviv pidpriyemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy. *ECONOMICS: time realities*, (2) (72)), 74–84.

11. Krykunenko, D. O. (2012). Upravlinnia protsesom formuvannia kreatyvnosti personalu yak faktora innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (4), 209–216.
12. Profesiina pidhotovka fakhivtsiv: kreatyvnyi pidkhid (2017): monohrafiia / za red. O. A. Dubaseniuk. Zhytomyr : Vydvo Yevenok O. O., 458.
13. Kuzmenko, O. M. (2016). Kompetentsii personalu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. *Efektivna ekonomika*, (1), URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/13.pdf
14. Oleksenko, R. I. (2017). Formuvannia kontseptsii kreatyvnoi osobystosti yak faktor kreatyvno-znannievoi ekonomiky v umovakh vyklykiv hlobalizatsii. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, (71), 118–126.