

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті дано характеристику потенціалу креативних технологій, а також проблем його підвищення та ефективного використання при формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України. Здійснено обґрунтування структури креативного потенціалу та дано методичні рекомендації щодо його підвищення через оптимізацію витратоутворюючих чинників, удосконалення шляхом використання креативних технологій ланцюжка цінностей, покращення стратегічного позиціонування.

Ключові слова: креативні технології, легка промисловість, потенціал, стратегія розвитку підприємства, інноваційний розвиток, ефективність, оптимізація.

Y. V. GONCHAROV

Kyiv national University of Technologies and Design

THE DEVELOPMENT OF CAPACITY FOR CREATIVE TECHNOLOGIES IN THE ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract – The aim of this article is to describe the creative technologies potential. It also deals with problems of effective creative technologies potential using in forming and realization of innovative development strategy in the Ukrainian textile industry enterprises. In the article the ground of creative potential is carried out and methodical recommendations are given in relation to it's increase through optimization of cost factors, improvement by the use of creative technologies of values chain, it was developed it's strategic positioning. The author has divided the concepts of creativity and innovation. It is emphasized, that the creative decisions, actions or product have such specific characteristics, as originality, optimality and purposes adequacy. On the basis, the author defines the strategic guidelines for the application of creative technologies in the Ukrainian textile industry enterprises. Thus it is encouraged to consider creativity and creative technologies potential as the main elements of enterprise management system in the article.

Key words: creative technologies, textile industry, potential, strategy of development of enterprise, innovative development, efficiency, optimization.

Ю. В. ГОНЧАРОВ

Київський національний університет технологій та дизайну

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА КРЕАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Целью исследования в статье является раскрытие сущности потенциала креативных технологий управления. Также описываются проблемы эффективности раскрытия потенциала креативных технологий при формировании и реализации стратегии инновационного развития на предприятиях легкой промышленности Украины. В статье приводится обоснование структуры креативного потенциала и даны методические рекомендации по его повышению путем оптимизации факторов, формирующих издержки, его усовершенствованию с использованием цепочки ценностей, улучшению стратегического позиционирования. Автором разделены понятия креативность и инновационность. Подчеркивается, что креативные решения, действия или продукты характеризуются такими специфическими особенностями, как оригинальность, оптимальность и адекватность целям организации. На основе этого определены стратегические ориентиры применения креативных технологий на предприятиях легкой промышленности. Таким образом предложено рассматривать креативный потенциал как основной элемент системы управления предприятием.

Ключевые слова: креативные технологии, легкая промышленность, потенциал, стратегия развития предприятия, инновационное развитие, эффективность, оптимизация.

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. В сучасних умовах господарювання, що склалися в національній та світовій економіках, управлінцям і дослідникам слід звернути особливу увагу на потенціал креативних технологій, а також проблеми його підвищення та ефективного використання при формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України, що має стати визначальним фактором інноваційного зростання в галузі. Зазначені аспекти, поряд з необхідністю характеристики ролі креативних технологій в стимулюванні розвитку підприємств, визначають актуальність проблематики даного наукового дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Сутність управлінської категорії “креативність” та підходи до її застосування в практичній діяльності підприємств викладені в роботах Т. Амабіля, Ф. Герцберга, Т. Ділона, Н. Кеннера, М. Маккобі, Д. Мак-Клеланда та ін. Приділяти увагу дослідженню цих проблем й вітчизняні фахівці, зокрема слід виділити роботи Антонішиної В.Л., Єрмоли А.М., Зінкевича Д.К., Денисенка М.П., Каленіченко Ю.Б., Князя С.В., Мергут О.О., Савіцької Н.В., Шапошникова К.С.

У роботах перерахованих авторів поняття “креативність” трактується, передусім, як потенціал людини, який вона застосовує для створення чогось нового, інноваційного, більш ефективного. Тому досить часто поряд використовуються поняття “креативність” та “інноваційність”, проте між ними є сутнісна відмінність, яку слід враховувати.

Крім того, залишається недостатньо дослідженим питання обґрунтування застосування креативних технологій в стратегічному управлінні підприємствами. Недостатньо чітко досліджені причини і наслідки ухвалення управлінських рішень, сформованих на основі креативної діяльності. При цьому більшість наукових праць, в тому числі з креативного менеджменту, присвячені розкриттю сутності креативності з точки зору психології. Управлінський та економічний аспекти креативності на сьогодні досліджені фрагментарно, не розроблено ефективного методичного інструментарію управління креативним потенціалом [16, с. 302–303].

Незважаючи на значну кількість досліджень з проблем формування, впровадження, розвитку креативних технологій в стратегічному управлінні підприємствами, існує істотна потреба обґрунтування порядку формування та реалізації креативних технологій як способу ефективної реалізації стратегічних ініціатив розвитку сучасного підприємства, інструменту підвищення результативності втілених стратегічних управлінських рішень. Саме це спонукає до проведення в даній статті додаткових досліджень, метою яких є обґрунтування порядку формування та реалізації креативних технологій, втілення з їх використанням стратегічних ініціатив інноваційного розвитку підприємств (на прикладі легкої промисловості України).

Метою статті є характеристика потенціалу креативних технологій, а також проблем його підвищення та ефективного використання при формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України.

Виклад основного матеріалу. Деяка частина вітчизняних дослідників ототожнює креативність із творчістю, що на нашу думку не може вважатися вірним. Підтверджуючи це, І.А. Маркіна та Л.М. Шимановська-Діанич [10] розмежовують ці категорії наступним чином: творчість є процесом, в результаті якого створюється нове, а креативність являє собою потенціал людини який вона застосовує для створення нового [10, с. 294]. У свою чергу, потенціал являє собою суму засобів, знань та можливостей конкретних працівників, виробничих підсистем підприємства або підприємства загалом, які й можуть бути застосовані (в даному випадку для створення нового).

Креативний потенціал є одним з видів ресурсного потенціалу підприємства, а управління ним є специфічною функцією менеджменту, яка реалізується через загальні функції (планування, організація, мотивування, контролювання і регулювання). Отже, для забезпечення розширеного відтворення креативного потенціалу, тобто для досягнення його формування та приросту цю роботу треба розпочинати ще під час: для нових підприємств і організацій – при їх створенні, для діючих виробництв – при прийомі на роботу персоналу. У цьому сенсі важливим для дослідження ролі та місця застосування креативних технологій в формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства є характеристика тієї поточної ситуації з використання креативних технологій, що склалась у системі стратегічного управління вітчизняних підприємств легкої промисловості, та формування на цій основі дієвих методів креативного менеджменту.

В умовах поступового і неухильного переходу до інформаційного суспільства підприємства легкої промисловості України мають потребу в новітніх інформаційних системах, які б із більшою ефективністю виконували функції збору, накопичення, збереження, переробки й аналізу інформації про процеси, що відбуваються на ринку, про дії суб'єктів ринкової діяльності (у сфері виробництва, фінансово-кредитній сфері, сфері послуг, науковій сфері та ін.), впливи держави, стан економічної, політичної, правової, екологічної, соціальної, технологічної, демографічної й інших складових середовища господарювання. Крім того, необхідно володіти достатньою і релевантною інформацією, що характеризує безпосередньо сам господарюючий суб'єкт: його організаційний, виробничий, кадровий, технологічний, інвестиційний та інноваційний потенціал; стан і потенціал збутової мережі; організацію системи товароруку; відносини з економічними контрагентами; фінансовий стан; конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому й ін.

Як показують статистичні дані таблиці 1, частка підприємств легкої промисловості, що є інноваційно-активними, збільшилась в порівнянні з кризовим 2009 р. й у 2013 р. склала 13,0 % від загальної кількості підприємств легкої промисловості України.

Такий рівень не можна вважати достатнім для форсованого інноваційного розвитку галузі. В цьому сенсі потрібне комплексне впровадження інновацій в межах системи креативного менеджменту. Важливо враховувати, що впровадження креативних технологій в управлінні підприємствами є системним та складним процесом, в якому можливі наступні проблеми: ідеалістичні вимоги до людей, особливо якщо в реальності стимулюється не креативність, а лояльність керівництву; відсутність з боку керівництва пояснення співробітникам сенсу змін, що заплановані; відсутність залученості співробітників до процесу ухвалення рішень; вибір рішення, що відображає лише частину проблеми; приховання можливих проблем; концентрація уваги на готових рішеннях.

Підходи до формування креативного потенціалу базуються на певному баченні проблеми та шляхів її вирішення і визначають стратегію дії по втіленню на практиці креативних рішень з підвищення ефективності застосування креативних технологій. Специфічними властивостями креативного рішення, дії, продукту і особистості є їх креативний потенціал, оригінальність, адекватність меті і завданню, оптимальний спосіб або форма, що відповідають місцю і часу креативних дій [3]. В свою чергу, креативні дії і їх продукти в легкій промисловості можуть бути безмежно різноманітними: нові види праці, нові лінії одягу, взуття, нові технології виробництва, роботи з матеріалами, нові види тканин, нові види устаткування, оригінальні управлінські рішення тощо. Саме у креативності мислення, дій і їх продуктах втілюється творча суть людської життєдіяльності, у тому числі й у сфері управління.

Частка інноваційно-активних підприємств легкої промисловості та її підгалузей, що застосовують креативні технології

Показник	2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.		2013 р.	
	Всього	у % до загальної кількості підприємств ЛП і її підгалузей	Всього	у % до загальної кількості підприємств ЛП і її підгалузей	Всього	у % до загальної кількості підприємств ЛП і її підгалузей	Всього	у % до загальної кількості підприємств ЛП і її підгалузей	Всього	у % до загальної кількості підприємств ЛП і її підгалузей
Загальна кількість підприємств ЛП, у т.ч.:	680	100,0	642	100,0	613	100,0	605	100,0	598	100,0
– текстильна промисловість та пошиття одягу	550	100,0	511	100,0	493	100,0	490	100,0	485	100,0
– виробництво шкіри та шкіряного взуття	130	100,0	131	100,0	120	100,0	115	100,0	113	100,0
Кількість підприємств ЛП, що займалися інноваційною діяльністю, у т.ч.:	58	8,5	63	9,8	82	13,4	80	13,2	78	13,0
– текстильна промисловість та пошиття одягу	52	9,5	55	10,8	68	13,8	67	13,7	66	13,6
– виробництво шкіри та шкіряного взуття	6	4,6	8	6,1	14	11,7	13	11,3	12	10,6

Джерело: сформовано автором за [4, 11, 13].

Визначальним стимулом до реалізації креативного потенціалу в легкій промисловості України є те, що даний виробничий комплекс має надзвичайно високу орієнтацію на кінцевого споживача, що постійно потребує від керівництва та співробітників підприємств галузі нових ідей, рішень, змін у асортиментній та маркетинговій політиці [15]. Проте існує ряд проблем, які наведено вище, що перешкоджають не лише розвитку, але й самому існуванню, виживанню вітчизняної легкої промисловості в ринкових умовах, які відзначаються суттєвим конкурентним тиском з боку іноземних виробників [7].

Можливості використання креативного потенціалу на підприємствах легкої промисловості залежать як від ефективного стимулювання команди, так і від планування робіт проектів [20; 21], що забезпечить спрямування дії креативного потенціалу у зони найбільших потенційних ризиків господарювання [5; 8].

У роботах вітчизняних науковців [1, с. 98–105; 2] підкреслюється, що можливості виявлення та збільшення креативного потенціалу знаходяться у прямій залежності від лідерських якостей менеджерів. Одним з невирішених завдань ефективного формування і розвитку конкурентоспроможності вітчизняних підприємств легкої промисловості залишається недостатнє залучення до цього процесу інтелектуального потенціалу творчо-активних фахівців [6, с. 65–69, 14, 18]. Проте, як показують результати сучасних досліджень, впровадження інновацій на 85–90 % залежить саме від рівня креативності виконавців [19]. Отже, креативний менеджмент є дієвим чинником, що створює середовище для виникнення ідей із покращення стратегії розвитку підприємства.

Важливим в цьому сенсі є вибір з-поміж цих варіантів найбільш ефективного. Пропонується вказаний вибір орієнтувати на ті креативні рішення, втілення яких в практику сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємства, в свою чергу орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності його продукції. Проблемними моментами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної легкої промисловості є наступні [9; 12]: впровадження інноваційних технологій та модернізація виробничих процесів; активізація зусиль персоналу в пошуку нових продуктів; впровадження інформаційних та комунікаційних технологій; створення якісно нових відносин співпраці “від сировини до роздрібного продажу готової продукції”; використання прав інтелектуальної власності; забезпечення належних умов для освіти і навчання співробітників; забезпечення захисту прав споживачів і збереження навколишнього середовища.

Для вирішення перерахованих проблем та успішної реалізації креативних технологій на підприємствах легкої промисловості, на думку авторів, слід створювати такий креативно-інноваційний клімат, який би характеризувався високою ініціативністю персоналу до участі у вирішенні проблем підприємства та ефективним мотиваційним механізмом формування креативних рішень на рівні кожного працівника. Необхідним є створення такого механізму, щоб усі учасники інноваційних змін впевнились у вигідності креативної діяльності не лише для підприємства, але й для кожного зокрема. Тобто система стимулів креативної діяльності на підприємстві повинна містити як поточне стимулювання кожного працівника, так і стимулювання за результатами роботи усієї організації, включати заохочення розвитку творчих здібностей працівників, генерування креативних ідей, що є передумовою створення інновацій.

Дослідження діяльності підприємств легкої промисловості показує, що до умов розвитку системи креативного менеджменту на цих підприємствах належать:

- відсутність надмірного адміністративного тиску на працівників, залучених до генерації, розвитку та реалізації креативних ідей;
- гарантування безпеки, соціального захисту та гідних умов праці (в т.ч., матеріальне стимулювання) цих працівників;
- відсутність загроз звільнення або пониження на посаді працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей, в разі неприйнятності запропонованих ідей;
- можливість самостійного вибору форми збору, обробки і подання інформації під час формування креативних рішень;
- розширення доступу до конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом для створення та втілення креативних рішень.

Виходячи із зазначеного, автором спільно з асп. Павловим В.В. запропоновано підхід до визначення стратегічних орієнтирів застосування креативних технологій на підприємствах легкої промисловості України (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення стратегічних орієнтирів застосування креативних технологій на підприємствах легкої промисловості

Напрямок дослідження	Критерій порівняння	Стратегічний орієнтир розвитку залежно від характеру розвитку		
		Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний
Тенденції розвитку	Економічна ефективність	Зростання обсягів виробництва	Зниження витрат	Зростання доходів
	Визначальний ресурс економічного розвитку	Люди	Фінанси	Інформація
Охоплення ринку	Частка ринку	Весь ринок	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти
Тип конкуренції	Характер конкуренції	Переважно цінова	Переважно цінова	Переважно нецінова
Інноваційність продукції	Співвідношення витрат на виробництво традиційної та інноваційної продукції	Витрати на виробництво традиційної продукції суттєво перевищують витрати на інноваційну	Має місце паритет між витратами на інноваційну та традиційну продукцію	Витрати на виробництво інноваційної продукції суттєво перевищують витрати на традиційний продукт
Якість управління	Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний
Корпоративна культура	Стиль лідерства	Автократичний	Демократичний	Ліберальний
	Характер структур організації	Формальні	Формальні	Неформальні

Конкретизуючи, вважаємо за необхідне охарактеризувати сутність та зміст управління розробкою та застосуванням креативних технологій на підприємстві, що зводиться до виділення в процесі управління трьох головних компонент (див. рис. 1): формування, використання та розвиток креативного потенціалу підприємства легкої промисловості.

У процесі взаємодії між складовими частинами потенціалу креативних технологій можна виділити прямий і зворотній зв'язок. Прямий зв'язок визначає залежність потенціалу креативних технологій в управлінні від розвитку матеріального виробництва і характеризується: залежністю вибору основних напрямків формування управлінських рішень, що здійснюються шляхом застосування креативних технологій, від рівня і потреб матеріального виробництва; величиною основних фондів, яку суспільство може виділити в даний момент в сферу науки; кількістю працівників, зокрема – управлінців, які можуть бути залучені до креативної діяльності з розробки управлінських рішень.

Зворотний зв'язок показує залежність матеріального виробництва від величини потенціалу креативних технологій в управлінні і характеризується: впливом досліджень і креативних розробок на предмети праці та процеси управління на підприємстві; створенням на основі креативних розробок в сфері управління нових методів та підходів до управління підприємством; зміною місця людини в процесі виробництва та управління.

Для вирішення актуальних проблем забезпечення інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України нами пропонується підхід відносно формування креативного потенціалу як основного елементу системи управління стратегічним потенціалом. Система управління має визначати потенційні можливості, які формуються для реалізації як загальної, так і інших стратегій, а не слідувати за цими можливостями, тому вона має бути креативною за своєю суттю і сприяти розвитку: цільового ринку; маркетингових, товарних, цінових каналів збуту; попиту; соціальних, екологічних, структурних перетворень; фінансових можливостей тощо. При цьому слід враховувати можливості розширення потенціалу підприємств за рахунок створення нових організаційних формувань кооперативного, асоціативного, корпоративного спрямування.



Рис. 1. Компоненти, що характеризують зміст процесу управління формуванням креативного потенціалу на підприємстві легкої промисловості

Література

1. Бузмаков В. Особенности проекта по развитию информационной системы управления (ИСУ) предприятия / В. Бузмаков // Управленческий консультант. – К. : БУК, 2005. – С. 98–105.
2. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – 2-е изд. – К. : Украинская ассоциация управления проектами, 2000. – 312 с.
3. Креативные технологии в управлении проектами и программами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – К. : Саммит книга, 2010. – 768 с.
4. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
5. ДеМарко Т. Вальсируя с Медведями: управление рисками в проектах по разработке программного обеспечения / Т. ДеМарко, Т. Листер. – СПб. : Компания р. m. Office, 2005. – 196 с.
6. Журавльова І. В. Факторний аналіз цілісності людського капіталу підприємства. Управління в умовах ринкової трансформації економіки України (теорія і практика) / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай, Н. С. Панащенко. – Х. : ХІБМ, 2002. – 352 с.
7. Касьян З. Е. Аналіз та формування складових інноваційної активності підприємств легкої промисловості / З. Е. Касьян // Вісн. КНУТД. – 2012. – № 2. – С. 168–172.
8. Леффингуэлл Д. Принципы работы с требованиями к программному обеспечению. Унифицированный подход / Д. Леффингуэлл, Д. Уидриг ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 448 с.
9. Литвин І. В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І. В. Литвин // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360–364.
10. Маркина И. А. Научные подходы к определению понятий “креативность” и “креативный потенциал” / И. А. Маркина, Л. М. Шимановская-Дианвич // Экономика Крыма : ежекварт. науч.-практ. журн. Акад. экон. наук Украины. – 2011. – № 1 (34). – С. 289–295.
11. Мазаракі А. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Ізовіт // Вісн. Київ. нац. торговельно-екон. університету. – 2011. – № 3. – С. 5–13.
12. Молоканова В. М. Проблеми реалізації інноваційних проектів в умовах діючого підприємства / В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – 2006. – № 3 (19). – С. 23–27.
13. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2010 рік / За ред. І. В. Калачової. – К. : Держ. служба статистики України, 2011. – 282 с.
14. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2006. – 348 с.
15. Про схвалення Концепції Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року : розпорядження КМУ № 673-р від 27.12.2006 р.

16. Савіцька Н. В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н. В. Савіцька // *Наук. вісн. НЛТУ України*. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 301–308.
17. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.
18. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2005. – 250 с.
19. Яковенко В. Б. Введение в инновационные технологии / В. Б. Яковенко. – К. : Изд. Европ. ун-та фин., информ. систем, менеджмента и бизнеса, 1999. – 67 с.
20. Deming N. Out of the Crisis. Massachusetts Institute of the Tehnology, Center for Advanced Engineering Study, 1988. – 412 p.
21. Yourdon E. “Death March”, The Complete Software Developer's Guide to Surviving “Mission Impossible” Projects, Prentice Hall, 1997. – 352 p.

References

1. Buzmakov V. Osobnosti proekta po razvitiju informacionnoj sistemy upravlenija (ISU) predpriyatija / V. Buzmakov // *Upravlencheskij konsul'tant*. – K. : BUK, 2005. – S. 98–105.
2. Bushuev S. D. Dinamicheskoe liderstvo v upravlenii proektami : monografija / S. D. Bushuev, V. V. Morozov. – 2-e izd. – K. : Ukrainskaja asociacija upravlenija proektami, 2000. – 312 s.
3. Kreativnyye tehnologii v upravlenii proektami i programmami / S. D. Bushuev, N. S. Bushueva, I. A. Babaev i dr. – K. : Sammit kniga, 2010. – 768 s.
4. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy. Ofitsiynny sayt. Elektronnyy resurs. – Rezhym dostupu: <http://ukrstat.gov.ua>.
5. DeMarko T. Val'siruja s Medvedjami: upravlenie riskami v proektah po razrabotke programmnoho obespechenija / T. DeMarko, T. Lister. – SPb. : Kompanija p. m. Office. – 2005. – 196 s.
6. Zhurav'l'ova I. V. Faktornyy analiz tsilnosti lyuds'koho kapitalu pidpryyemstva. Upravlinnya v umovakh rynkovoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrainy (teoriya i praktyka) / I.V. Zhurav'l'ova, A.V. Kudlay, N.S. Panasenko. – Kharkiv: KhIBM, 2002. – 352 s.
7. Kas'yan Z.E. Analiz ta formuvannya skladovykh innovatsiyanoi aktyvnosti pidpryyemstv lehkoyi promyslovosti / Z. E. Kas'yan // *Visnyk KNUTD*. – 2012. – # 2. – S. 168–172.
8. Leffingujell D. Principy raboty s trebovanijami k programmnomu obespecheniju. Unificirovannyj podhod / D. Leffingujell, D. Uidrig ; Per. s angl.– M. : Vil'jams, 2002. – 448 s.
9. Lytvyn I. V. Osoblyvosti poshuku innovatsiynykh idey u systemi kreatyvnoho menedzhmentu / I. V. Lytvyn // *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*. – 2011. – Vyp. 21.7. – S. 360–364.
10. Markina I. A. Nauchnye podhody k opredeleniju ponjatij “kreativnost” i “kreativnyj potencial” / I. A. Markina, L. M. Shimanovskaja-Dianich // *Ezhekvartal'nyj nauchno-prakticheskij zhurnal Akademii jekonomiceskikh nauk Ukrainy “Jekonomika Kryma”*. – 2011. – № 1 (34). – S. 289–295.
11. Mazaraki A. Lehka promyslovist' Ukrainy : stan, problemy eksportu ta importu tovariv / A. Mazaraki, T. Mel'nyk, V. Izovit // *Visnyk Kyyivs'koho Natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*. – 2011. – # 3. – S. 5–13.
12. Molokanova V. M. Problemy realizatsiyi innovatsiynykh proektiv v umovakh diyuchoho pidpryyemstva / V. M. Molokanova // *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr.* – 2006. – # 3 (19). – S. 23–27.
13. Naukova ta innovatsiyna diyal'nist' v Ukraini za 2010 rik : za red I. V. Kalachovoyi. – K. : Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2011. – 282 s.
14. Ponomarenko V. S. Upravlinnya trudovym potentsialom / V. S. Ponomarenko. – Kharkiv : Vydavnytstvo KhNEU, 2006. – 348 s.
15. Pro skhvalennya Kontseptsiyi Derzhavnoyi prohramy rozvytku lehkoyi promyslovosti na period do 2011 roku : Rozporyadzheniya Kabinetu Ministriv Ukrainy # 673-r vid 27.12.2006 r.
16. Savits'ka N. V. Sutnist' kreatyvnoho potentsialu pidpryyemstva / N. V. Savits'ka // *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*. – 2011. – Vyp. 21.6. – S. 301–308.
17. Smolin I. V. Stratehichne planuvannya rozvytku orhanizatsiyi : Monohrafiya / I. V. Smolin. – K. : KNTU, 2004. – 344 s.
18. Shhekin G. V. Osnovy kadrovogo menedzhmenta / G. V. Shhekin. – K. : MAUP, 2005. – 250 s.
19. Jakovenko V. B. Vvedenie v innovacionnye tehnologii / V. B. Jakovenko. – K. : Izd. Evrop. un-ta fin., inform. sistem, menedzhmenta i biznesa, 1999. – 67 s.
20. Deming N. Out of the Crisis. Massachusetts Institute of the Tehnology, Center for Advanced Engineering Study, 1988. – 412 p.
21. Yourdon E. “Death March”, The Complete Software Developer's Guide to Surviving “Mission Impossible” Projects, Prentice Hall, 1997. – 352 p.

Надіслана/Written: 28.07.2015 р.
Надійшла/Received: 30.07.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов