

Maryna Ivanova*

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor Department of Management
Dnipro University of Technology
49005, 19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-1130-0186>

Iryna Miro

PhD St.,
Dnipro University of Technology
49005, 19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-7954-3961>

**Motivating staff to be creative
as a factor in ensuring the competitiveness,
innovation and adaptability of an enterprise**

Abstract. The processes of globalization, digitalization, changes in the economy and taking into account the factors of polycrisis affect the significant transformation of the current state of personnel management. Enterprises are faced with the need to quickly adapt to new challenges, among which special attention is required by dynamic market conditions, concentration of competition and the need to intensify innovations. In this context, human capital becomes the main source of adaptive capacity and innovation, and creative approaches to personnel management begin to play a decisive role. The article is devoted to substantiating the role and importance of personnel creativity for the formation of competitive, adaptive and innovative enterprises. To achieve the goal, the article uses the dialectical method of cognition, a systematic approach, methods of analysis and synthesis. The authors propose that in conditions of military aggression, the list of creativity factors should be supplemented with the need to create a safe environment for carrying out work activities, generating and implementing ideas. Arguments are given for considering the triad of interrelated concepts: “competitiveness – adaptability – innovativeness” as a holistic system that ensures sustainable development of the enterprise by motivating personnel to creativity. A categorical apparatus is structured. A structural-logical model of forming the enterprise’s sustainability by motivating personnel to creativity is formed. A logical-semantic model of determining the size of bonuses and establishing the frequency of personnel bonuses for creativity is developed. The authors state that the use of this approach will allow all employees of enterprises to accurately know the features of the bonus process and plan their own activities in advance. The results of the study can be useful for any enterprise operating in conditions of polycrisis

Keywords: enterprise personnel management, competitive advantages, innovations, adaptability, security, crisis

*Corresponding author



Марина Іванова

Доктор економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
49005, просп. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-1130-0186>

Ірина Міро

Аспірантка,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
49005, просп. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-7954-3961>

Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства

Анотація. Процеси глобалізації, діджиталізації, зміни в економіці та врахування факторів полікризи впливають на суттєву трансформацію сучасного стану управління персоналом. Підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, серед яких особливої уваги потребують динамічні ринкові умови, концентрація конкуренції та потреба в активізації інновацій. У цьому контексті людський капітал стає головним джерелом адаптаційної спроможності та інноваційності, а креативні підходи до управління персоналом починають відігравати вирішальну роль. Стаття присвячена обґрунтуванню ролі та значення креативності персоналу для формування конкурентоспроможних, адаптивних та інноваційних підприємств. Для досягнення поставленої мети в статті використано діалектичний метод пізнання, системний підхід, методи аналізу та синтезу. Авторами запропоновано в умовах військової агресії доповнити перелік факторів креативності необхідністю створення безпечного середовища для здійснення трудової діяльності, генерування та реалізації ідей. Наведено аргументи щодо розгляду тріади взаємопов'язаних понять: «конкурентоспроможність – адаптаційна спроможність – інноваційність» як цілісної системи, яка забезпечує сталий розвиток підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності. Структуровано категоріальний апарат. Сформовано структурно-логічну модель формування стійкості підприємства шляхом мотивацій персоналу до креативності. Розроблено логіко-смыслову модель визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання персоналу за креативність. Автори констатують, що застосування даного підходу дозволить усім працівникам підприємств точно знати особливості процесу преміювання та заздалегідь планувати власні активності. Результати дослідження можуть бути корисними для будь-якого підприємства, що працює в умовах полікризи

Ключові слова: управління персоналом підприємства, конкурентні переваги, інновації, адаптаційна здатність, безпека, криза

Вступ

Процеси глобалізації, діджиталізації, зміни в економіці та врахування факторів полікризи впливають на суттєву трансформацію сучасного стану управління персоналом. Підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, серед яких особливої уваги потребують динамічні ринкові умови, концентрація конкуренції та потреба в активізації інновацій. У цьому контексті людський капітал стає головним джерелом адаптаційної спроможності та інноваційності, а креативні підходи

до управління персоналом починають відігравати вирішальну роль. Актуальною проблемою, яка потребує вирішення, стає необхідність систематизації інструментів управління персоналом з метою забезпечення конкурентоспроможності та швидкої адаптації підприємства до мінливих умов. Під час стрімкого розвитку технологій і зміни споживчих потреб традиційні підходи управління стають недостатньо ефективними. Тому для досягнення стійкого функціонування підприємств, підвищення результативності праці, створення сприятливих умов розвитку і професійного росту вирішальним фактором стає мотивація персоналу до креативності. Основним завданням дослідження було визначення ефективних методів мотивації персоналу до креативності, які сприяють підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційності підприємств. Корпоративна культура та можливий розвиток професійних компетенцій працівників потребують особливої уваги щодо можливого прояву креативності співробітників. У ході роботи була проаналізована проблематика впровадження таких методів та підходів в умовах полікризи, визначені складові креативності, сформована логіко-сміслова модель визначення розмірів премій та встановлена періодичність преміювання персоналу за креативність. Наукова новизна дослідження полягає у розгляді тріади взаємопов'язаних понять: «конкурентоспроможність – адаптаційна спроможність – інноваційність» як цілісної системи, яка забезпечує сталий розвиток підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності. Мета статті – обґрунтування ролі та значення креативності персоналу для формування конкурентоспроможних, адаптивних та інноваційних підприємств.

Огляд літератури

Питання мотивації персоналу до креативності в умовах кризи розглянуто в статті (Podra *et al*, 2024). Автори довели, що людський капітал є фактором виробництва, який приносить прибуток (дохід) через креативну спроможність, яка проявляється в ефективному використанні знань, навичок, досвіду, мобільності, та високу інноваційність та інвестиційну активність підприємств. Поєднання цих факторів підвищує продуктивні здібності працівника. При цьому в контексті формування постіндустріальної економіки ключову роль відіграє персонал підприємства, зокрема творчо активні та талановиті працівники, які є джерелом формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення реалізації та впровадження стратегій розвитку (Шимановська-Діанич *et al*, 2019). Зважаючи на це, керівництво підприємства впроваджує сучасні системи та методи управління творчою активністю талановитого персоналу. Для цього необхідно переглянути підходи до управління персоналом, включаючи методологію, філософію, стратегію, а також впровадити нову систему оплати праці та сучасні методи управління. I. Rustiawan (2023) підтверджує, що ефективне управління потребує високопродуктивних, інноваційних і здатних адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі людських ресурсів. Креативність, як здатність генерувати нові ідеї та інноваційні рішення, є важливим фактором у досягненні цієї мети. Особливе місце в дослідженні займає організаційна культура, яка сприяє креативності, притягує нові таланти і допомагає компаніям зберегти робочу силу з високим потенціалом. Креативність в управлінні людськими ресурсами є не тільки цікавою концепцією, а й основою для зростання компанії, сталого розвитку та формування конкурентних переваг у мінливому світі.

Враховуючи значний зв'язок між мотивацією персоналу до креативності, інноваціями, адаптацією та конкурентоспроможністю, заслуговує на увагу дослідження L. Marti (2023). Авторка доводить, що для досягнення конкурентних переваг необхідно

долучати цифровізацію та інновації при прийнятті рішень щодо реалізації стратегій. При цьому в роботі Ch.-M. Chou (*et al*, 2023) інновації є стратегічним імперативом адаптації до ринкових змін і збереження конкурентоспроможності, а стійкість підприємства дозволяє гнучко реагувати на вплив зовнішнього середовища. Обов'язковим при мотивації персоналу до креативності з метою забезпечення адаптації, конкурентоспроможності та активізації інновацій є врахування цілей сталого розвитку (ЦСР).

У дослідженні Del-Aguila-Arcenales Sh. (2023) аналізується вплив інновацій у складі людських і фінансових ресурсів на досягнення ЦСР, а також те, як це досягнення впливає на конкурентоспроможність. Інновації стосуються процесу розробки та застосування нових ідей, методів, продуктів або послуг (креативності), створюють різну цінність, сприяють прогресу та вдосконаленню як підприємства, так і суспільства. Глобальна конкурентоспроможність, у свою чергу, створює більший тиск, для досягнення успіху в завоюванні нових ринків та суперництва з новими продуктами, що надходять з інших країн, з нижчими цінами або унікальними характеристиками. Швидкість зміни технологій збільшується, змушуючи компанії швидше адаптуватися, щоб вижити на ринку. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам потрібно впроваджувати високі технології, оскільки технологічні інновації мають вирішальне значення.

Sullivan Y. (2024) було досліджено, як можливості на основі штучного інтелекту підвищують цінність організацій завдяки його здатності безпосередньо впливати на те, як підприємства визначають і реагують на зміни ринку. Автором запропоновано концепцію Adaptive Response to Market Changes (ARMC), засновану на перспективах організаційної гнучкості та динамічних можливостей. Також досліджено сповільнювану роль умов навколишнього середовища у впливі на зв'язок між можливостями штучного інтелекту та ARMC.

Проте ці напрями наукових досліджень розвиваються паралельно, а питання застосування креативних підходів в управлінні персоналом з метою забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність та інноваційність підприємства залишаються малодослідженими.

Мета статті

Метою статті є надання комплексного уявлення про мотивацію персоналу до креативності для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства.

Матеріали та методи

Інформаційну базу дослідження склали публікації вітчизняних та зарубіжних науковців, періодика та результати власних досліджень авторів. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, який дозволив виявити зв'язок теорії і практики мотивації персоналу до креативності шляхом впровадження преміювання. Системний підхід було використано при побудові структурно-логічної моделі формування стійкості підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності. Метод аналізу було застосовано при формуванні логіко-сміслової моделі визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання персоналу за креативність, а метод синтезу – при обґрунтуванні тріади взаємопов'язаних понять «конкурентоспроможність – адаптаційна спроможність – інноваційність».

Результати та обговорення

Складові креативності, які включають, по-перше, корпоративну культуру та лідерство, по-друге, розвиток та навчання співробітників, по-третє, гнучкість у роботі та робочому середовищі, в-четвертих, комунікацію та співпрацю, та по-п'яте, мотивацію та розвиток, в умовах військової агресії, обстрілів та відключення електроенергії доцільно доповнити створенням безпечного середовища для здійснення трудової діяльності, генерування та реалізації ідей (таблиця 1).

Таблиця 1 – Створення безпечного середовища для здійснення трудової діяльності, генерування та реалізації ідей

Складові	Опис, наповнення
Формування культури довіри	Топ-менеджери повинні демонструвати відкритість до нових ідей, незалежно від генераторів (авторів). Працівники повинні мати можливість висказувати думки, навіть якщо вони є помилковими чи неуспішними. Формування довіри шляхом організації прозорої комунікації, наявності зворотного зв'язку та справедливості управлінських рішень
Створення простору для експериментів	Заохочення працівників до тестування нових підходів у пілотних проєктах. Мінімізація ризиків просування кар'єрними сходами чи репутаційних ризиків працівників у разі помилок
Відсутність покарання за помилки під час креативного процесу	Заміна культури «покарання за помилки» на культуру «навчання на помилках». Сприйняття помилок як частини процесу інновацій і розвитку
Відкриті комунікації	Запровадження відкритих обговорень для висловлювання працівниками своїх ідей без остраху осуду. Використання інструментів зворотного зв'язку у вигляді анонімних опитувань чи онлайн-платформ для обміну ідеями
Розвиток навичок емпатії у топ-менеджерів	Заохочення чутливості керівників до врахування емоційного стану працівників і готовність підтримати їх у складних ситуаціях. Демонстрація співчуття до труднощів, які виникають у працівників в процесі роботи над новими ідеями
Диверсифікація команди	Залучення людей із різними поглядами, досвідом та культурними особливостями. Зменшення тиску на працівників і підвищення їх впевненості у своїх ідеях, цінуючи різноманітність персоналу
Забезпечення ресурсами	Працівники повинні мати доступ до інструментів, матеріалів та часу для реалізації своїх ідей. Створення умов, за яких співробітники не будуть перевантажені іншими завданнями
Визнання та нагорода	Заслужене визнання ідей та зусиль працівників. Мотивація співробітників шляхом формування система нагород (матеріальних і нематеріальних) щодо генерації та впровадження нових підходів
Навчання та розвиток	Систематичне навчання працівників, розширення їх кругозору, здобуття нових навичок для інноваційної діяльності. Формування програм менторства, організація тренінгів з креативності та воркшопів для обміну ідеями

Джерело: складено авторами

Таке безпечне середовище сприяє не лише розвитку креативності, а й підвищує задоволеність працівників, що позитивно впливає на їхню ефективність і відданість компанії. Забезпечення безпеки персоналу передбачає захист від наслідків бойових дій, надання медичної допомоги, підтримку постраждалих через війну, забезпечення основними ресурсами (вода, їжа, медикаменти, засоби для збереження здоров'я і добробуту працівників). Окремо автор підкреслює моральну підтримку працівників для подолання

стресів і викликів, спричинених воєнними подіями (організація тренінгів із психологічної підтримки та духовного розвитку, створення груп взаємодопомоги, забезпечення доступу до професійних консультантів).

За Л. Шимановською-Діанич (2019), напрями індивідуального розвитку персоналу включають, по-перше, профорієнтаційно-адаптаційний розвиток (профорієнтація майбутніх працівників та адаптація персоналу шляхом пристосування співробітників і колективу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації); по-друге, професійний (реалізація через професійне навчання, самонавчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка); по-третє, кар'єрний (забезпечується шляхом управління кар'єрою, розвитком кадрового резерву та організацією руху персоналу як всередині підприємства, так і за її межами); в-четвертих, креативний (спрямований на професійне та особистісне зростання, саморозвиток, створення умов і мотиваційних систем, які стимулюють розвиток креативного потенціалу співробітників, розкриття їх можливостей, а також сприяють їх професійному розвитку та самореалізації). При цьому креативна активність притаманна талановитим і розвиненим людям, які володіють здатністю до творчості, що сприяє самореалізації, самовираженню особистісних потреб; формуванню особливого, творчого стилю їх життя. Задоволення потреб працівників у розвитку і креативній активності забезпечує і розвиток окремого підприємства.

I. Rustiawan (2023) при дослідженні креативності окрему роль відводить творчості, яка має не лише особисте вираження, але й може бути застосована у вирішенні проблем, впровадженні інновацій, розробці нових продуктів або послуг, що може мати позитивний вплив на особистий розвиток, розвиток організації та суспільство в цілому. Креативність має здатність допомогти організаціям швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, підвищити мотивацію та залученість працівників і створити інноваційне робоче середовище. Для досягнення ефективного управління персоналом необхідно, по-перше, сприяти креативності для створення середовища, яке стимулює та надає працівникам можливість вносити новаторські ідеї. Керівникам – прислухатися до їхніх поглядів, надавати підтримку для реалізації їх ідей. По-друге, впровадження навчання як для керівників, так і для співробітників, щоб допомогти їм розвинути навички мислити нестандартно та створювати нові рішення. По-третє, визнання та винагорода за успішно реалізовані творчі ідеї. В-четвертих, командна співпраця як важливий компонент сприяння творчій командній роботі, заохочення співпраці між співробітниками, що, у свою чергу, призведе до більш різноманітних та інноваційних ідей. По-п'яте, регулярний моніторинг зусиль щодо інтеграції креативності в управлінні людськими ресурсами. Проводячи регулярне оцінювання, організації можуть оновлювати політику та процедури для забезпечення безперервного заохочення та ефективного управління творчістю.

Доповнює попереднє дослідження робота Р. Tran Нуу (2023) шляхом впровадження показника High-performance work system (HPWS), за допомогою якого оцінюються організаційні та індивідуальні результати. Автором визначено сприйняття працівниками HPWS та креативність працівників, яка оцінена керівником за показником employee creativity (EC). Було доведено наявність непрямого зв'язку між HPWS і EC, а за теорією збереження ресурсів креативність співробітників розглядається як стратегія подолання стресу, а HPWS концептуалізується як фактор стресу.

Результати отримані Ch.-M. Chou (2023) доводять, що інновації та стійкість є ключовими динамічними можливостями для управління мінливим бізнес-ландшафтом та забезпечення конкурентоспроможності. Підкреслено стратегічне значення цифрових інструментів (платформ соціальних медіа) і зовнішніх мереж як рушійної сили інноваційних

послуг. Менеджери можуть використовувати ці висновки для застосування соціальних медіа в межах співпраці, активізації інновацій та забезпечення стійкості для досягнення успіху на турбулентних ринках.

Sh. Del-Aguila-Argentaes (2023) було отримано результати, які показали, що існує ефект від двох типів інновацій, по-перше, тих, що базуються на людських ресурсах; по-друге, тих, що пов'язані з фінансовою підтримкою. Ці результати доводять важливість інвестиційної та інноваційної політики для досягнення ЦСР, особливо на підтримку інвестиційної активності в інновації в заклади освіти. На різних рівнях можна створювати аналітичні центри для стимулювання генерації практичних інновацій, які можуть бути матеріалізовані в діях уряду та бізнесу, які водночас сприяють досягненню ЦСР.

L. Marti (2023) пропонує застосовувати методи багатокритеріального прийняття рішень (Multicriteria decision-making MCDM) для порівняння альтернатив стратегічного розвитку. За допомогою Техніки переваги порядку за подібністю до ідеального рішення (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (TOPSIS)) було доведено доцільність її використання для розв'язання проблем під час ранжування набору альтернатив. Мета полягала в тому, щоб люди, які приймають рішення, усвідомили, як економічний, соціальний і екологічний розвиток сприяє технологічному прогресу та прогресу в інноваціях. Отримані результати дослідження корисні для інвесторів, оскільки інформують їх про останні тенденції та досягнення в європейських економіках, дозволяють їм брати участь у проєктах, які підвищують конкурентоспроможність.

Заслугове на увагу дослідження М. Іванової (2018), в якому доведено, що інтегральний показник конкурентоспроможності повинен враховувати показники, що характеризують безпосередньо виробництво, фінанси, використання персоналу, інновації. С. Фаїзовою (2020), в свою чергу, виявлено зв'язок між конкурентною позицією підприємства та класом його інноваційних стратегій на основі Balanced Scorecard (BSC). Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується інтегральний індекс його інвестиційної привабливості, а для оцінки класу інноваційних стратегій підприємства розраховується інтегральний індекс інноваційності підприємства. А. Ткаченко (2021), довела, що стратегічним орієнтиром трансформаційних змін в економіці наразі обрано сталий розвиток промислових підприємств, досягнення якого, зокрема, можливе за умови послідовного застосування прийомів забезпечення умов праці, професійного зростання та добробуту працівників підприємств, серед яких у зарубіжній практиці широкого поширення набуло соціальне інвестування.

На думку Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023) мотивація персоналу до креативності є вирішальним фактором, який дозволяє не лише формувати конкурентні переваги підприємства, але й забезпечувати його адаптивну здатність та інноваційність. В умовах полікризи, яка характеризується довготривалими перманентними змінами на ринку, нестабільністю політичного і економічного середовища та необхідністю швидкої реакції на виклики військової агресії РФ, саме креативність персоналу стає вирішальним чинником стійкості підприємства. Пропонуємо розглядати тріаду взаємопов'язаних понять: «конкурентоспроможність – адаптаційна спроможність – інноваційність» як цілісну систему, яка забезпечує сталий розвиток підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності. Конкурентоспроможність будемо визначати як здатність підприємства формувати конкурентні переваги, шляхом створення та задоволення унікальних цінностей для клієнтів. Адаптаційна спроможність – це гнучкість та здатність до змін, а інноваційність – готовність та відкритість підприємства впроваджувати нові ідеї, технології, системи та підходи. Мотивація персоналу до креативності виступає одночасно

механізмом та джерелом реалізації цієї тріади, оскільки вона сприяє формуванню унікального середовища, де працівники відчують стимул і можливість генерувати інноваційні ідеї, відчувати безпеку, швидко адаптуватися до змін та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Відтак, забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах полікризи неможливе без комплексної системи управління персоналом, включаючи преміювання, спрямованої на розвиток креативності, що втілюється через ефективну мотивацію, навчання та створення безпечного середовища для творчого мислення.

Структурно-логічна модель формування стійкості підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності наведено на рисунку 1.

Результатом значних доробок науковців є формування логіко-сислової моделі визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання персоналу за креативність (рисунок 2). Запропонована модель деталізує розміри премій за креативність, періодичність преміювання, варіанти встановлення розмірів премій та підстави для зниження чи позбавлення премій. Застосування даного підходу дозволить усім працівникам підприємств (керівникам, робітникам, службовцям) точно знати особливості процесу преміювання та заздалегідь планувати власні активності.

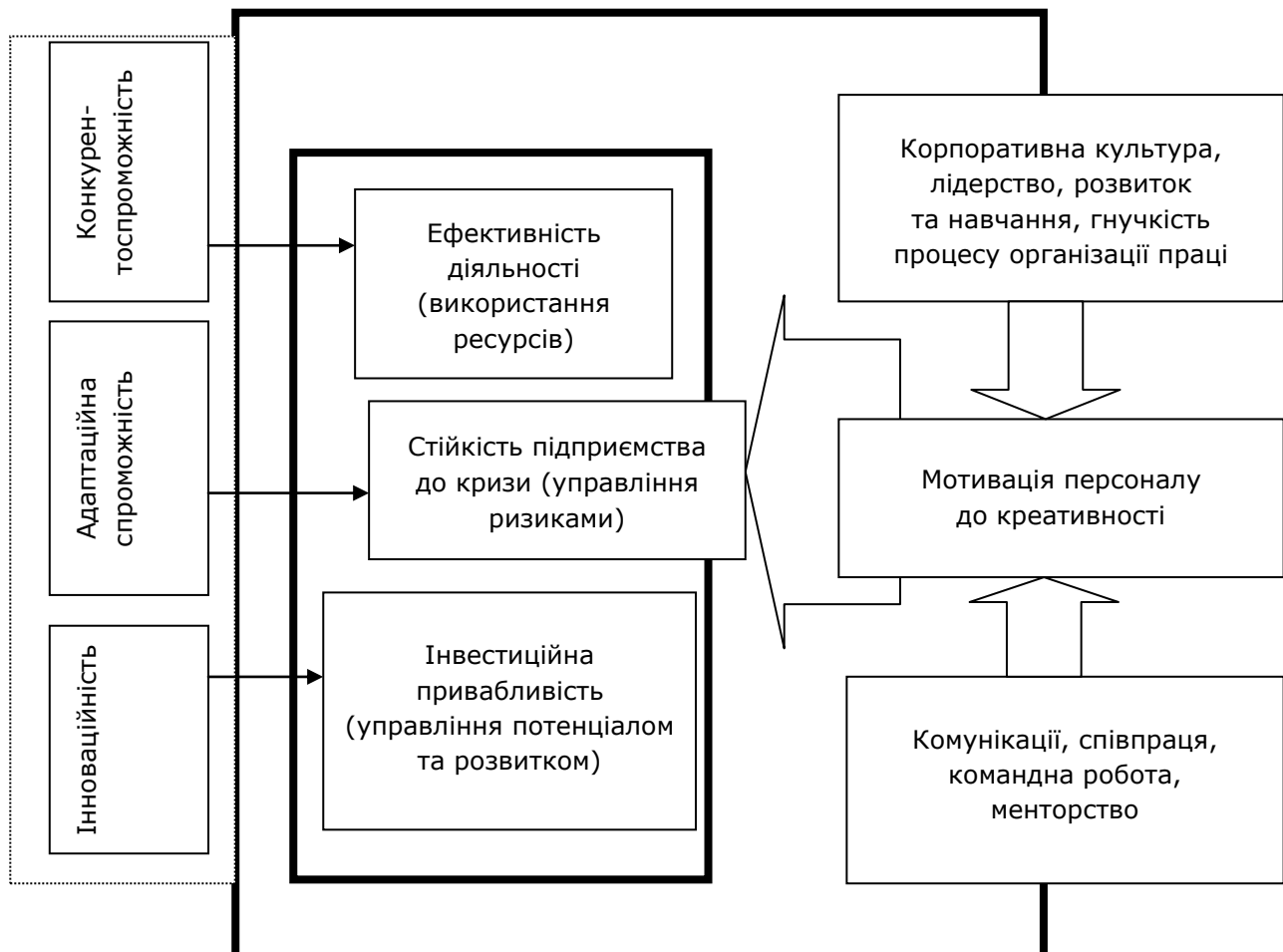


Рисунок 1. Структурно-логічна модель формування стійкості підприємства шляхом мотивації персоналу до креативності

Джерело: складено авторами



Рисунок 2. Логіко-смысловая модель визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання персоналу за креативність

Джерело: складено авторами

Висновки

Підсумовуючи дослідження, можна констатувати, що процеси глобалізації, діджиталізації, зміни в економіці та врахування факторів полікризи впливають на суттєву трансформацію сучасного стану управління персоналом. Перелік складових креативності в умовах військової агресії, обстрілів та відключення електроенергії доцільно доповнити необхідністю створення безпечного середовища для здійснення трудової діяльності, генерування та реалізації ідей. Мотивація персоналу до креативності дозволяють забезпечити конкурентоспроможність, адаптивну спроможність та інноваційність підприємства. Вважаємо тріаду взаємопов'язаних понять «конкурентоспроможність – адаптаційна спроможність – інноваційність» складовими, що забезпечують стійкість підприємства в умовах полікризи, що втілюється через ефективну мотивацію, навчання та створення безпечного середовища для творчого мислення. Запропонована модель визначення розмірів премій та встановлення періодичності преміювання персоналу за креативність деталізує розміри премій за креативність, періодичність преміювання, варіанти встановлення розмірів премій та підстави для зниження чи позбавлення премій. Застосування даного підходу дозволить усім працівникам підприємств (керівникам, робітникам, службовцям) точно знати особливості процесу преміювання та заздалегідь планувати власні активності. Перспективою подальших досліджень є апробація запропонованого підходу управління персоналом на інноваційному підприємстві.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

References

- [1] Chou, Ch.-M., Shen, T.-Ch., & Shen, Ch.-H. (2023). The impact of CIE education integrated with the BIG 6 teaching strategy on students' innovative motivation, creativity, metacognition, and self-perceived employability. *Thinking Skills and Creativity*, 48. DOI: 10.1016/j.tsc.2023.101287
- [2] Del-Aguila-Arcentales, Sh., Alvarez-Risco, A., & Yáñez, J.A. (2023). Innovation and its effects on compliance with Sustainable Development Goals and competitiveness in European Union countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3). DOI: 10.1016/j.joitmc.2023.100127
- [3] Faizova, S.O., Ivanova, M.I., Faizova, O.L., Smiesova, V.L., Parshyna, O.A. & Zavhorodnia, O.O. (2020). Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(2). 349–361. DOI: 10.14505/jarle.v11.2(48).08.
- [4] Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 173(9–10). 26–31. DOI: [10.21003/ea.V173-04](https://doi.org/10.21003/ea.V173-04)
- [5] Marti, L., & Puertas, R. (2023). Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level. *Technology in Society*, 72. DOI: [10.1016/J.TECHSOC.2023.102206](https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2023.102206)
- [6] Podra, O., Kurii, L., Alkema, V., Levkiv, H., & Dorosh O. (2020) Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*, 21(1). 71–82. DOI: [10.3846/btp.2020.11197](https://doi.org/10.3846/btp.2020.11197)
- [7] Rustiawan, I., Amory, J.D.S., & Kristanti, D (2023). The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management(ADMAN)*, 1(3). 144–149. DOI: [10.61100/adman.v1i3.63](https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.63)
- [8] Shymanovska-Dianych, L.M., & Ishcheikin, T.Ie. (2019). Teoriia ta metodolohiia formuvannia systemy upravlinnia kreatyvnyim rozvytkom personalu yak skladovoi zahalnoi systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Theory and methodology for forming a system for managing the creative development of personnel as a component of the general personnel management system of a modern

- enterprise]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, 2(80). 81–85. DOI: 10.32845/bsnau.2019.2.16
- [9] Sullivan, Y., & Wamba, S.F. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*, 174. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114500
- [10] Tkachenko, A., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Shvets, V., & Ivanova, M. (2021). Evaluation of the efficiency of social investments of metallurgical enterprises according to the decoupling approach. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 5. 147–153. DOI: [10.33271/nvngu/2021-5/147](https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-5/147)
- [11] Tran Huy, P. (2023). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution. *International Journal of Emerging Markets*. DOI: [10.1108/IJOEM-03-2022-0508](https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0508)
- [12] Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and Assessment of Human Capital in the Regions of Slovakia. *Economics Ecology Socium*, 7(3), 13-25. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-2>
- [13] Plaksiuk O., Horvathova V., Yakushev O. (2023) Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
- [14] Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 135–147. DOI: 10.55643/fcaptp.2.49.2023.4010