

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА»
(за матеріалами міжнародної компанії «Google LLC»)**

Студента 2 курсу, 703 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Владислава ГАМЗИ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Гамзи Владислава
на тему «Креативний менеджмент як фактор ефективного
функціонування підприємства»

У кваліфікаційній роботі розглянуто креативний менеджмент як ключовий фактор ефективного функціонування сучасного підприємства. Досліджено сутність і теоретичні підходи до розуміння поняття креативного менеджменту, проаналізовано чинники його формування та передумови розвитку в умовах цифрової економіки. Узагальнено теоретичні основи впровадження креативного менеджменту на підприємствах, що працюють у сфері високих технологій. Проведено загальну характеристику діяльності компанії Google LLC, здійснено оцінку її внутрішнього і зовнішнього середовища та проведено діагностику стану креативного менеджменту. Запропоновано напрямки активізації розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня інноваційності персоналу та вдосконалення механізмів управління креативними процесами. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для формування конкурентних переваг та підвищення ефективності їх функціонування.

Ключові слова: *креативний менеджмент, інноваційність, ефективність підприємства, конкурентні переваги.*

Summary
to the qualification work by Gamza Vladyslav
on the topic «Creative management as a factor of effective functioning
of the enterprise»

The master's thesis examines creative management as a key factor in the effective functioning of a modern enterprise. The research explores the essence and theoretical foundations of creative management, highlighting the main determinants that influence its formation in the context of the digital economy. The theoretical principles of implementing creative management at high-tech enterprises are summarized. A general characteristic of Google LLC is provided, followed by an assessment of its internal and external environment and diagnostics of its creative management model. The study proposes directions for enhancing the development of creative management within the company and presents practical recommendations aimed at improving employee innovativeness and optimizing the mechanisms of managing creative processes. The findings can be applied by enterprises to strengthen competitive advantage and improve their operational efficiency.

Keywords: *creative management, innovativeness, enterprise efficiency, competitive advantages.*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність креативності та її роль у ефективності функціонування підприємства	6
1.2. Формування креативності на підприємстві	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ НА «GOOGLE LLC»	18
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	18
2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	24
2.3. Моніторинг формування креативності на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»	34
3.1. Шляхи активізації креативного менеджменту на підприємстві	34
3.2. Рекомендації щодо формування креативного менеджменту на підприємстві	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові шляхи підвищення своєї ефективності. Традиційні методи управління вже не завжди забезпечують необхідну гнучкість, інноваційність та швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Саме тому особливого значення набуває креативний менеджмент — новітній підхід до організації управлінських процесів, заснований на розвитку творчого потенціалу персоналу, генеруванні нестандартних ідей та впровадженні інноваційних рішень у діяльність підприємства.

Креативний менеджмент розглядається як інтеграційна система управління, що поєднує традиційні принципи менеджменту з методами стимулювання творчості, колективного мислення та інноваційного підходу до вирішення проблем. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку. Особливо це актуально для українських підприємств, які перебувають у процесі структурної трансформації та адаптації до вимог європейського бізнес-середовища.

В умовах післявоєнного відновлення економіки України та інтеграції у світовий економічний простір, роль креативного менеджменту значно зростає. Впровадження креативних підходів до управління персоналом, маркетингової діяльності, виробництва та інновацій дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, покращити імідж бренду та ефективніше реагувати на потреби споживачів. Таким чином, креативність стає не лише індивідуальною якістю працівника, а й стратегічним ресурсом розвитку організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів управління, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у мінливому середовищі. Креативний

менеджмент, як новітня концепція управління, забезпечує формування інноваційного клімату, стимулює ініціативність персоналу та сприяє ефективному використанню інтелектуального капіталу.

Питання дослідження методів формування креативного менеджменту були висвітлені в роботах як вітчизняних, так і закордонних спеціалістів, таких як: Т.О. Башук., І.М. Вахович, О.А. Гавриш, О.В. Лобода, Баррон Ф., Роберт Ділтс., Колот А.М., Друкер П.Ф, Узун М.В., І.М. Міро та багато інших. Не дивлячись на не малу кількість людей, що досліджували це запитання, все одно залишаються моменти, які отримали недостатньо уваги.

Мета і завдання. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності креативного менеджменту та визначенні його впливу на ефективність функціонування підприємства. Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити основні теоретичні положення відносно сутності та поняття креативного менеджменту;
- узагальнити теоретичні основи формування креативного менеджменту на підприємстві;
- провести загальну характеристику «Google LLC»;
- узагальнити оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- діагностувати креативний менеджмент на підприємстві;
- представити активізацію формування креативного менеджменту на «Google LLC»;
- розробити рекомендації щодо підвищення формування креативного менеджменту на підприємстві.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес управління підприємством у контексті впровадження креативного менеджменту.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання креативного менеджменту як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Мета і завдання роботи зумовили використання таких методів дослідження як методи аналізу та синтезу, системний підхід, експертні оцінки, та ін. Графіки та схеми виконано на ПК з використанням середовища EXCEL.

Інформаційну базу дослідження були законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності компанії «Google LLC».

Наукова новизна наукова новизна роботи полягає в уточненні, удосконаленні та розвитку теоретико-методичних положень щодо формування та реалізації креативного менеджменту на підприємствах в умовах динамічного ринкового середовища. Основні положення наукової новизни полягають у такому: уточнено сутність поняття «креативний менеджмент» як інтегрованої системи управління, спрямованої на розвиток творчого потенціалу персоналу та формування інноваційного середовища для підвищення конкурентоспроможності підприємства, запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження елементів креативного менеджменту у систему управління підприємством, спрямовані на формування середовища, яке стимулює креативність, командну роботу та інноваційне мислення працівників.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення управлінських рішень, підвищення мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та формування інноваційного середовища на підприємстві.

Структура та обсяг роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність креативності та її роль у ефективності функціонування підприємства

Креативний менеджмент сьогодні є популярним для вивчення серед науковців і студентів та все більше використовується при управлінні підприємствами. Серед ключових понять, які лежать в основі креативного менеджменту, можна виділити: креативність, креативне мислення, креативні здібності, творчість, коучинг тощо. Важливо дослідити сутність цих понять з урахуванням управлінських, психологічних та філософських аспектів. Креативність з позиції економіки та управління – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством нестандартним чином [5].

Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення. Креативність відповідно до філософських поглядів – це здатність творити, результати якої ведуть до нового незвичного бачення проблеми або ситуації. Творчі здібності здатні проявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва та ін. [10].

Креативність з позицій психології – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [11].

Спочатку креативність розглядалася як функція інтелекту, а рівень розвитку інтелекту ототожнювався з рівнем креативності. Згодом, на основі відповідних досліджень, з'ясувалося, що рівень інтелекту корелює з креативністю до певної межі, а надто високий інтелект перешкоджає розвитку креативності. В даний час креативність розглядається як несвідома

до інтелекту функція цілісної особистості, залежна від цілого комплексу її психологічних характеристик.

При цьому, ключовий напрям у вивченні креативності полягає у виявленні особистісних якостей, з якими вона пов'язана [11]. Е. Торренс вважає, що креативність включає такі компоненти[2]: – підвищену чутливість до актуальних проблем, до дефіциту або суперечливості необхідних знань; – дії щодо пошуку способів вирішення цих рішень, які засновані на генеруванні гіпотез, перевірці і зміні гіпотез при необхідності та формулюванні результату рішення. Для оцінки креативності застосовуються різні тести дивергентного мислення, опитувальники особистісні, аналіз результативності діяльності. Вивчення факторів творчих досягнень здійснюється за двома напрямками: 1) особистісні фактори – аналіз життєвого досвіду та індивідуальних особливостей творчої особистості; 2) аналіз творчого мислення – фактори креативності: швидкість, чіткість, гнучкість мислення, чутливість до проблем, оригінальність, винахідливість, конструктивність при їх вирішенні та ін. [2].

Важливе значення має поняття «креативне мислення», яке набуває цінності у сучасному бізнесі, науці, культурі, психології, політиці та управлінні. Креативне мислення – це комбінація особистих властивостей і особливостей характеру, за допомогою яких розум обробляє інформацію. При цьому діяльність людини може вважатися креативною, якщо вона включає в себе інноваційні або унікальні підходи та методи вирішення актуальних проблем різного роду. Важливо зазначити, що ключовим елементом, необхідним для розвитку креативності, є мотивація, яка спонукає до творчості. Креативні або творчі здібності необхідні у практиці креативного менеджменту. Креативні здібності – здатності індивіда, які характеризуються готовністю до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або загальноприйнятих схем мислення. Відповідно до положень теорії А. Маслоу, креативні здібності – це творча спрямованість, яка властива всім від природи, але втрачається

більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Креативні здібності включають майстерність, талант та геніальність.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [15].

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Джерело: [15]

Деякі автори стверджують, що управління креативністю матиме найбільше застосування, якщо розкривати його з точки зору системного підходу. Тобто акцентують увагу на тому, що управління ідеями є одним із напрямків управління інноваціями і пов'язане переважно з новими видами продукції [15]. Проблема креативного менеджменту з організаційної точки зору полягає у створенні спеціальних творчих груп для формування сховища нових ідей, тоді як інноваційний менеджмент передбачає реалізацію

найбільш прийнятних пропозицій та їх комерціалізацію. В основі менеджменту креативності лежить креативність - галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний менеджмент - на інноваційній діяльності - галузь, що вивчає формування інновацій та їх поширення та методи розробки інноваційних рішень.

Однак із розвитком науки про мислення, психології та менеджменту погляд на креативність істотно трансформувався. На відміну від традиційного розуміння, сучасні підходи розглядають креативність не лише як особистісну рису, а як керований процес, який можна розвивати, стимулювати та інтегрувати у різні сфери діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «креатив»

Автори	Означення поняття
Інна Табаченко, креаторка у маркетинговій агенції Aimbulance	Креатив – це комплексне розв’язання конкретної проблеми. Він базується на інсайті або спостереженні за певною частиною цільової аудиторії й пропонує продукт, сервіс або модель поведінки (наприклад, у соціальній рекламі) як розв’язання цієї проблеми. Якщо відсторонитися від реклами, то в архітектурі креативом може бути новий дім, що будують на певній особливій локації. У інженерії – винахід нових речей або гаджетів, якими будуть активно користуватися споживачі.
Настя Каменецька, креативна копірайтерка в агенції візуальних комунікацій MANA	Креатив у будь-якій сфері – це створення принципово нової ідеї. Щоб розібратися, як він працює, варто почати з базових понять. Фізично креатив нічого не створює - креатори працюють з базовими почуттями та інстинктами людей.
Лера Канівець креативна директорка The Village Україна, співзасновниця студії детейлінгу Gallery Detailing	креативність – це не стільки про роботу, скільки про спосіб мислення. Тобто це постійний процес. Не можна сказати: «З дев’ятої ранку до шостої вечора я щось вигадую, а далі – ні». Я не відділяю креатив від основної роботи, бо це не той інструмент, який я використовую за необхідності. Це те, з чим я живу.

Джерело: [2]

Метою креативного менеджменту є генерація креативних рішень, реалізація яких забезпечить організації конкурентну перевагу та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Завданнями креативного менеджменту є: розробити стратегічні орієнтири створення творчих організацій; розвивати творчий потенціал співробітників організації; забезпечення здатності будь-якого співробітника компанії висувати ідеї; створити можливості для застосування різних творчих методів і технік на підприємстві для генерації, оцінки та відбору ідей; управління творчим процесом в організації; оцінювати та контролювати творчу діяльність підприємств.

До системи креативного управління належать принципи, методи, техніки і практики, які дають нам змогу вимірювати та керувати креативністю співробітників. Підвищена креативність забезпечує грандіозні переваги і компанії, і працівникам. Креативність вважається ключовим атрибутом організацій для проактивного реагування на виклики бізнесу нового покоління. Це синтез принципів, концепцій і підходів творчості та менеджменту. Простіше кажучи, креативність дає змогу досліджувати та відкривати нові можливості творчого потенціалу персоналу підприємства. У ширшому розумінні творчість також передбачає інновації, реалізацію ідей та процесів, які разом утворюють її суть. До основних ознак креативності персоналу підприємства доцільно зарахувати [8]:

- творчу особистість та лідерські здібності;
- набуті знання та сформовані компетентності;
- готовність до реалізації креативних ідей;
- наявність стратегічного плану щодо реалізації креативних ідей;
- вміння використовувати управлінський інструментарій для реалізації креативних ідей.

Креативність утворює ядро інновацій, і типова теорія менеджменту пов'язує творчість виключно із концептуалізацією нових ідей. У ширшому розумінні творчість також передбачає інновації та реалізацію ідей, рамок і процесів, які разом утворюють її суть.

Здатність людини змінювати навколишню дійсність, спрощуючи, покращуючи її, є однією з найбільш важливих для соціальної активності. У

різних галузях науки проводяться дослідження на предмет визначення схильності людини до продукування нового, вивчаються механізми, за допомогою яких можна отримати креативний результат у будь-якій сфері діяльності, проводиться низка заходів (тренінги, заняття), покликаних виявити і розвинути необхідні можливості кожного співробітника. Культурне мислення людини, необмежений розвиток її інтелекту виступають своєрідними суспільними цінностями, які, ймовірно, призводять до створення креативного продукту. Креативний акт є цінністю сам по собі, так як здатний привести якщо не до важливого відкриття, яке змінює весь хід наукової думки, то до реального спрощення виробничого процесу, вирішення повсякденних проблем. Для формування світогляду людини, істотного значення набувають різні філософські системи, у межах яких і формується як загальна здатність і горизонти мислення, а також можливий пошук шляхів і засобів розвитку загальної інтелектуальної культури.

Креативне найчастіше розуміється виключно як докорінне перетворення дійсності, створення того, що не існувало раніше. Однак з часом відбувається зміна ставлення до поняття креативного: таким може бути визнане будь-яке явище, процес, річ в діяльності людини, що веде до поліпшення дійсності. Креативність трактується не так вузько і вибірково, а її елементи є необхідними практично в будь-якій галузі людської діяльності. Деколи значення креативності є настільки необхідним, що нерідко передчасно робиться висновок про відсутність у тієї чи іншої людини здатності до будь-якої роботи, наприклад, наукової. Дослідники підкреслюють, що в процесі будь-якої роботи можуть розвинутися певні здібності (як у мистецтві, так і в науковій діяльності), які проявляються в креативних вміннях ставити експерименти, робити узагальнення. Креативним називають і шлях удосконалення, і сам творчий процес, і людину, здатну продукувати нові ідеї, які можливо і не завжди знаходять втілення у житті [7].

1.2. Формування креативності на підприємстві

Питання про розвиток креативності є багатокomпонентним і багатоаспектним, що зумовлює інтерес до нього в різних галузях науки. Психологія відповідає на нього практично, у формі певних тестів, тренінгів, вправ, що дозволяють визначати, розвивати і коригувати творчі здібності, вирішувати проблеми розвитку і саморозвитку людини. Соціологія говорить про креативний процес з погляду його суспільної цінності, визначаючи соціальну значущість результатів креативного процесу і необхідність створення певного типу суспільства – креативного суспільства (докладніше про яке буде вказано нижче) – відповідає потребі людства у створенні нового, вдосконаленні матеріального світу тощо. У філософії також стверджується ідея формування креативності. Так обґрунтовуються ідеї про необхідність розвитку різних природних інтелектуальних можливостей не тільки в науці, але і в повсякденному житті (Е. Регирер). Рух, діяльність, креативність – певні етапи розвитку самої людини (Б. Новіков). Освіта, культура, наука виступають основою всякого розвитку, фундаментом креативного акту, процесу, виключно з їх допомогою можна передбачати майбутнє, тобто результати креативності можна прогнозувати, проектуючи їх на суспільство, людство [32].

У сучасному світі відсутні жорсткі статичні підстави, які б обмежували креативний акт (наприклад, у галузі високих технологій як передумова зростання економіки), сприяли б суворому дотриманню зразка виконуваної діяльності. Це сприяє не просто розвитку особистості взагалі, а вивільняє креативну активність окремих осіб і суспільства в цілому. На наш погляд, це один з факторів, що обумовлює інтерес до феномену креативності, і з його допомогою пояснюється її прояв у всіх сферах життя людини та здійснюється її інтерпретація як аксіологічної складової. Креативність є передумовою і продуктом суспільного устрою, оснований на свідомому управлінні своєї діяльності та її плануванні на основі загальної цінності креативності.

В умовах інформаційного суспільства, інтеграційних і глобалізаційних процесів сучасності креативність стає неодмінною вимогою подальшого вдосконалення умов існування.

Дослідники, зокрема доходять висновку про необхідність розвитку та стимулювання креативних здібностей. Шляхи її формування, крім згаданого вище розвитку когнітивних здібностей особистості, вбачають у низці матеріальних і моральних стимулів, акцент робиться на різні моральні якості та культурні складові, що регламентують наявність креативності й обумовлюють її. Ставиться питання про механізми інтеграції креативних здібностей, духу новаторства і винахідництва в різних сферах діяльності з наявністю реальних можливостей розвивати і провадити нове у життя суспільства.

Переважно креативність в суспільстві формується за допомогою сучасної системи освіти. Зазначимо, певні зміни в її системі, спрямовані на всебічний розвиток особистості. Раніше в соціально-політичній, культурно-естетичній та освітній сферах створювалися суспільні передумови розвитку креативності, а в даний час головним стає формування самого процесу креативного мислення.

Креативність вимагає наявності таких якостей, як самостійність і гнучкість мислення, здатність відчувати проблему, фантазії, здатності комбінувати та інших видів аналітико-синтетичного мислення. Також є необхідними суто психологічні якості: наполегливість, упевненість у собі, витримка, жага знань, прагнення експериментувати і т. п. Виділимо чинник активного досягнення мети: здатність не зважати на систематичні невдачі в поєднанні зі здатністю відкласти на якийсь період складну проблему, а згодом повернутися до цього питання і поглянути на нього свіжим поглядом, такий підхід і сприяє креативному прориву. Саме подібні завдання і покликана вирішувати сучасна система освіти, в якій виховання і розвиток креативної особистості виступає одним із найбільш перспективних напрямів.

Головною метою навчання має бути орієнтування на набуття

узагальнюючої стратегії, створення певного алгоритму одержання знань. Такою універсальною складовою може виступити принцип – треба «вчити вчитися». Що полягає у формуванні здатності отримувати, засвоювати та використовувати інформацію. Вчені вважали, що креативність можна розвивати, починаючи з періоду навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, а більш активно закріплювати отримані навички можна у вищих навчальних закладах. Креативні здібності розвиваються і проявляються в процесі креативної діяльності. Часто в навчанні особистість засвоює лише певні механізми створення нового, простежує алгоритми процесів, здатних привести до креативних результатів. Але не є необхідним результатом цього саме створення креативного продукту. Креативність як така може розкритися набагато пізніше.

При навчанні креативній діяльності в особистості виробляються навички, здібності створювати, творити. При цьому фактор новизни може і не дотримуватися, проте для здійснення креативності як такої необхідне оволодіння накопиченим досвідом. Головна мета такої діяльності – формування алгоритму креативної дії. Для навчання креативній діяльності, в процесі якої будуть розвиватися креативні здібності самих особистостей, необхідно практичне вирішення креативних завдань [14, с. 96].

Для визначення можливостей формування креативності є необхідним розгляд алгоритму креативного акту. Знаючи механізм процесу, його можна коригувати, змінювати його і навчати йому. Способи креативного акту зафіксовані в роботах таких дослідників: «конструктивна систематика» Ф.Ханасена; «систематична евристика» Д. Мюллера; «алгоритм відкриття» Р.С. Альтшуллера [29, с. 76]. Сутність цих способів креативного акту полягає у виділенні «елементарної складової» креативного процесу, ці системи розкривають механізми творчих процесів.

Вищезазначені теорії розглядають креативний акт з точки зору формально-логічного мислення, розкладаючи розумовий процес на складові, в результаті якого ми одержуємо креативність як продукт. У результаті цього

для людини стає можливим усвідомлення окремих аспектів креативного процесу, простеження складових створення нового, аналізування креативності як сукупності операцій, при повторенні яких, ми можемо констатувати створення нового. У цих дослідженнях також робиться акцент на моральних складових креативності: що і яким чином можна створювати, де є межі для творчого втручання людини, які сфери її діяльності не повинні піддаватися зовнішньому втручання, якими правилами повинен керуватися креатор, створюючи нове, тощо.

Вважається за необхідне зупинитися на «алгоритмі відкриття», так як це поняття містить найбільш важливі елементи для поведінки креативної особистості, зайнятої розробкою якихось проблем, що і розкриває механізм креативного акту, демонструючи способи формування креативності.

Формуючи креативність, використовуючи внутрішні можливості особистості необхідно використовувати неусвідомлювані людиною внутрішні пристрасті і прагнення. Розвиваючи прагнення індивіда щось змінити, покращити, вдосконалити шляхом акцентування уваги на неповноцінності, складності, можна домогтися прояву креативного акту. Прагнення гармонізувати навколишню дійсність приводить до появи креативного продукту. Для цього використовуються не тільки різні культурні і моральні складові (власне які і звертають увагу людини на різні труднощі), але і враховуються загальні потреби соціуму в кожен конкретний період часу.

Можливість формування креативності можна вбачати у перевагах вибору (варіабельності), саме можливість вибору варіантів, можна припустити, призведе до реалізації креативності. Дослідниками не заперечується важливість навчання аналітичним методам, хоча істотна роль відводиться інтуїтивному підходу при вирішенні креативної проблеми. Вважається, що шляхи вирішення не завжди можна прорахувати. Виділяється феномен вибору в мисленні як особливої людської здатності, при якій і може бути знайдена необхідна відповідь. «Для людини властиво оперувати тими

поняттями, реалізовувати розумовий акт тими способами, які дають результат. Саме її і можна вважати проявом креативності» [10, с. 71].

Слід вказати, що аналізуючи процес створення креативного продукту, акцентується увага на геніальному осяянні, яке обумовлює креативний процес. «Інновації, в основі яких лежать нові знання посідають вище місце серед найбільш значущих» [33, с. 34]. Критерій новизни й обумовлює креативний процес, а також не просто креативний продукт, а певний інноваційний внесок дослідника. Даний критерій новизни можна розвивати і стимулювати за допомогою знань. Так відкриття в різних галузях одночасно здатні привести до створення креативного продукту. Розвивати креативну здатність особистості можна за допомогою вивчення нового, і на підставі цих даних, на думку дослідника, можна формувати креативність [40].

Такі шляхи формування креативності демонструють різні способи стимулювання і розвитку особистості, здатні привести до креативного результату. Внутрішні інтенції особистості і соціальна обумовленість тих чи інших поведінкових актів приводять до формування креативності.

При розгляді процесу формування і розвитку креативності особистості виділимо емоційно-моральну складову. Художній смак, естетичні погляди і ступінь вираження емоцій і почуттів безпосередньо обумовлюють креативний процес. Саме від них залежить, які переваги керують людиною, на які нововведення, зміни та спрощення соціальної реальності особистість здатна (виходячи з даних переконань). Вищезазначені складові піддаються вихованню і розвитку, тому розвиваючи в людині різні естетичні й моральні прагнення, можна сформувати креативний потенціал особистості. Причому цей потенціал може бути використаний як в галузі художньої творчості, так і при різних наукових відкриттях і осяяннях.

Розвинути креативність можна шляхом розвитку естетичного смаку – саме він обумовлює креативний процес, впливаючи не тільки на засоби і методи, які використовуються, але й на саму сутність креативності (що створюється, як, для чого). Проблема пошуку шляхів і засобів розвитку

креативності досить складна і багатокомпонентна, в даному випадку представлена естетична складова креативного процесу. Встановлюються прямі шляхи розвитку креативності, креативних можливостей: «розвиток індивідуального креативного початку в людині здійснюється у праці, спілкуванні, у процесі навчання, в результаті чого, ставлення особистості до дійсності стає активно діяльним» [24].

Формування креативної особистості один із найважливіших елементів формування креативності, але він тісно пов'язаний із суспільством. Так, аналізуючи проблему особистісного становлення вважається, що воно «відбувається в конкретному соціальному середовищі, яке вносить принципові структурні зміни у виявлення і власне виникнення тих чи інших характерологічних утворень – фіксованих установок, і відповідних їм аксіологічних функцій...» [25, с. 141].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ НА «GOOGLE LLC»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Google з'явився в січні 1996 року як науково-дослідний проєкт Ларрі Пейджа та Сергія Бріна, які тоді навчалися в Стенфордському університеті в Каліфорнії. Хоча звичайні пошукові системи тоді сортували пошукову видачу за тим, скільки разів шукані терміни згадувалися на сторінці, Пейдж і Брін розмірковували над кращою системою, яка аналізувала б відносини між сайтами. Вони назвали цю нову технологію PageRank, актуальність сайту в ній визначається кількістю і важливістю сторінок, які посилаються на сайт.

Спочатку Google працювала на сайті Стенфордського університету і мала домен google.stanford.edu. Доменне ім'я для Google було зареєстровано 15 вересня 1997 року, а компанія була зареєстрована 4 вересня 1998 року. Вона була розташована в гаражі подружки засновників (Сьюзен Воджіскі) в Менло-Парку (штат Каліфорнія). Крейг Сільверстейн, їхній однокурсник, був найнятий як перший співробітник. Першим фінансуванням для Google були \$100 000 від Енді Бехтольшейма, одного із засновників Sun Microsystems, отриманих у серпні 1998 року ще до реєстрації компанії. 7 червня 1999 року було оголошено про раунд фінансування у розмірі \$25 млн з такими великими інвесторами, як венчурні компанії Kleiner Perkins Caufield & Byers та Sequoia Capital. Первинна публічна пропозиція (IPO) Google відбулася п'ять років потому, 19 серпня 2004 року. Компанія запропонувала 19 605 052 акцій за ціною \$85 за акцію. Виручка від IPO в \$1,67 млрд означала, що ринкова капіталізація Google становила понад \$23 млрд. 31 жовтня 2007 року вартість акцій досягла \$700, насамперед через великий обсяг продажів та розмірів доходів на ринку онлайн-реклами. 12 лютого 2014 року капіталізація компанії досягла \$400 мільярдів.

У березні 1999 року компанія переїхала в Пало-Альто (штат Каліфорнія) - місто, в якому розміщені штаб-квартири кількох інших відомих технологічних стартапів Кремнієвої долини. Наступного року, всупереч початковій позиції Пейджа і Бріна проти фінансованої рекламою пошукової системи, Google почала продавати рекламу, пов'язану з пошуком ключових слів. З метою відповідності мінімалістичному дизайну оголошення були виключно текстовими. У 2001 році Google отримала патент, що описує механізм PageRank. Патент був офіційно виданий Стенфордському університету і вказує Лоуренса Пейджа як винахідника. У 2003 році компанія орендувала свій нинішній офісний комплекс у Silicon Graphics у Маунтін-В'ю (штат Каліфорнія). Комплекс відтоді став відомий як Googleplex. Три роки потому Google купила власність у SGI за \$319 млн. До цього часу назва Google увійшла до побутової мови, унаслідок чого дієслово "google" було додано до академічного словника Merriam-Webster і Оксфордського словника англійської мови зі значенням "використовувати пошукову систему Google, щоб знайти інформацію в Інтернеті".

З 2001 року Google придбала багато компаній, орієнтуючись переважно на невеликі венчурні компанії. У 2004 році Google придбала Keyhole, Inc. Цей стартап розробив продукт під назвою Earth Viewer, в якому були розміщені супутникові фотографії земної поверхні. Google перейменувала сервіс на "Google Планета Земля" у 2005 році. Два роки потому Google купила відеохостинг YouTube за \$1,65 млрд. 13 квітня 2007 року Google придбала одного з піонерів інтернет-реклами компанію DoubleClick за \$3,1 млрд, що дало Google цінні зв'язки, які були у DoubleClick з вебвидавцями і рекламними агентствами. Пізніше того ж року Google придбала GrandCentral за \$50 млн. Цей сервіс став основою для Google Voice. 5 серпня 2009 року Google купила першу для себе публічну компанію - виробника програмного забезпечення для відео On2 Technologies за \$106,5 млн. Google також придбала соціальну пошукову мережу Aardvark за \$50 млн. У квітні 2010 року Google придбала стартап Agnilux.

У 2008 році Google спільно з GeoEye запустила супутник для забезпечення Google Earth зображеннями з високою роздільною здатністю. У 2010 році Google придбала норвезьку компанію Global IP Solutions – розробника сервісу вебтелеконференції. У тому ж році Google завершила угоду щодо придбання мережі мобільних оголошень AdMob. У липні 2010 року Google уклала угоду з вітровою електростанцією Айови про купівлю 114 мегаватів енергії на 20 років.

У серпні 2011 року було оголошено про досягнення угоди про поглинання Google компанії Motorola Mobility (однієї з двох незалежних компаній, що утворилися під час поділу Motorola), що займається випуском мобільних телефонів. Вартість угоди - \$12,5 млрд. 22 травня 2012 року угоду було завершено. У 2018 році компанія Google придбала частину компанії HTC. Вартість угоди – \$1,1 млрд. З моменту укладання угоди понад дві тисячі інженерів HTC розроблятимуть гаджети Google, включаючи смартфони Google Pixel.

У вересні 2021 року компанія Google оголосила про те, що купує офісну будівлю на Мангеттені за \$2,1 млрд. Згідно з даними компанії Real Capital Analytics, купівля Google офісної будівлі в Нью-Йорку - це найдорожча угода в даному сегменті з початку пандемії COVID-19 та одна з найдорожчих в історії США. У червні 2023 року компанія Google відмовилася від хмарної ігрової платформи під назвою Google Stadia, яка вийшла на ринок відеоігор ще 2019 року. Замість неї, Google почав тестування онлайн-ігри безпосередньо на YouTube, яка отримала назву Playables. Окрім веб-пошуку, Google пропонує багато послуг та інструментів для задоволення будь-яких потреб. Google також є автором багатьох наукових, освітніх та культурних проєктів [53]. Google також придбала багато інтернет-сервісів: YouTube, Picasa, Blogger, Panoramio, запровадила правила обов'язкової реєстрації у своїй соціальній мережі Google+ для створення каналу на YouTube. Політика Google, яка викликала багатокритики в Інтернеті, безсумнівно, схожа на спробу Microsoft отримати монополію на

ринку. Google використовує матрично-функціональну організаційну структуру, яка поєднує: функціональну структуру (поділ за напрямками діяльності - інженерія, маркетинг, фінанси, тощо); проєктну/продуктову структуру (поділ за продуктами - YouTube, Android, Google Cloud тощо); елементи децентралізації (кожен підрозділ має значну автономію) (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

Рівні управління міжнародним підприємством

Рівень холдингу	Дочірні компанії	Керівництво
Генеральний директор Alphabet - Сундар Пічаї (одночасно CEO Google).	Google LLC Waymo (автономні авто) DeepMind (штучний інтелект) Verily (медичні технології) X (дослідницька лабораторія «Moonshot Factory») інші стартапи («Other Bets»).	Сундар Пічаї - CEO Google. Функціональні віце-президенти: ○ SVP (Senior Vice President) з інженерії ○ SVP з маркетингу ○ CFO (Chief Financial Officer) ○ HR Director (People Operations) ○ Chief Legal Officer ○ Chief Product Officer

Таблиця 2.3

Продуктові департаменти Google

Напрямок	Основні продукти	Керівництво
Search & Ads	Пошукова система Google, реклама Google Ads, AdSense	SVP Search
YouTube	YouTube, YouTube Premium, Music	CEO YouTube
Android & Devices	Android OS, Pixel, Chrome OS	SVP Platforms & Devices
Google Cloud	Cloud Platform, Workspace, AI-сервіси	CEO Google Cloud
Maps & Geo	Google Maps, Earth, Waze	VP Geo
AI Research & DeepMind	AI-моделі, Gemini	Chief Scientist
Finance, Legal, HR, PR	Внутрішні корпоративні служби	Відповідні директори

Організаційно-управлінська структура Google є гнучкою, багаторівневою і децентралізованою, що дозволяє ефективно керувати глобальними інноваційними процесами. Вона поєднує стратегічний контроль Alphabet із автономією продуктів Google, забезпечуючи баланс між стабільністю та швидкістю розвитку. Компанія «Google LLC» складає

фінансову звітність за міжнародними стандартами, такими як IFRS, IASB, KTMFZ тощо. Компанія «Google LLC» публікує свої звіти в Інтернеті з вільним доступом до офіційного сайту, а їхня політика стосується максимальної прозорості та відкритості. Аналізуючи таблицю 2.3, ми бачимо певну динаміку між 2022 роком та 2024 роком для кожної з категорій порівняння. Тому розберемо кожну динаміку окремо.

Таблиця 2.3

**Згруповані фінансово-економічні дані підприємства
«Google» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Виручка (Total revenues)	282836	307394	350018	24558	42624
Чистий прибуток (Net income)	59972	73795	100118	13823	26323
Активи (Total assets)	383151	402392	450256	19241	47864
Власний капітал (Equity)	274060	283379	325084	9319	41705
Довгостроковий борг (Long-term debt)	12889	11870	10883	-1019	-987
Операційний прибуток (Operating income)	74842	84293	112390	9451	28097
Операційна маржа (%)	26,5	27,4	32,1	0,9	4,7
Капіталовкладення (Capex)	31485	32251	52535	766	20284
Capex / OCF (%)	34	31,7	41,9	-2,3	10,2
ROE (%)	23,4	26	30,8	2,6	4,8
ROA (%)	16,4	18,3	22,2	1,9	3,9
Debt to Equity (коеф.)	0,43	0,42	0,39	-0,01	-0,03

Проаналізувавши таблицю 2.3 бачимо певну динаміку за досліджуваний період, зокрема: Alphabet показує стабільне відновлене зростання після пандемічної корекції: виручка зросла з \$282.8 млрд (2022) до \$350.0 млрд (2024) - CAGR $\approx$ 11.2% за 2 роки; чиста прибутковість значно піросла: від \$59.97 млрд (2022) до \$100.12 млрд (2024) - дворічний CAGR $\approx$ 29.2%; показник net income у 2024 виріс $\approx$ 36% відносно 2023; операційна маржа покращилася - з $\sim$ 27% у 2023 до $\sim$ 32% у 2024, значне посилення інвестицій (сарех) в інфраструктуру: капіталовкладення зросли з $\approx$ \$32.3 млрд (2023) до \$52.5 млрд (2024) (зростання $\approx$ 62.9% р/р) - це інвестиції в

дата-центри / апаратне забезпечення для AI і Cloud; грошовий потік від операцій сильний і зріс: OCF $\approx$ \$91.5B (2022) $\rightarrow$ \$101.7B (2023) $\rightarrow$ \$125.3B (2024); компанія генерує велику ліквідність; активна політика капіталу: великі викупи акцій ($\approx$ \$62.0B у 2024) та виплата дивідендів / дивіденд-еквівалентів ($\approx$ \$7.5 у 2024). Це показує пріоритет повернення капіталу акціонерам поряд із масштабними інвестиціями. Проаналізовану динаміку відобразимо на рис. 2.1.

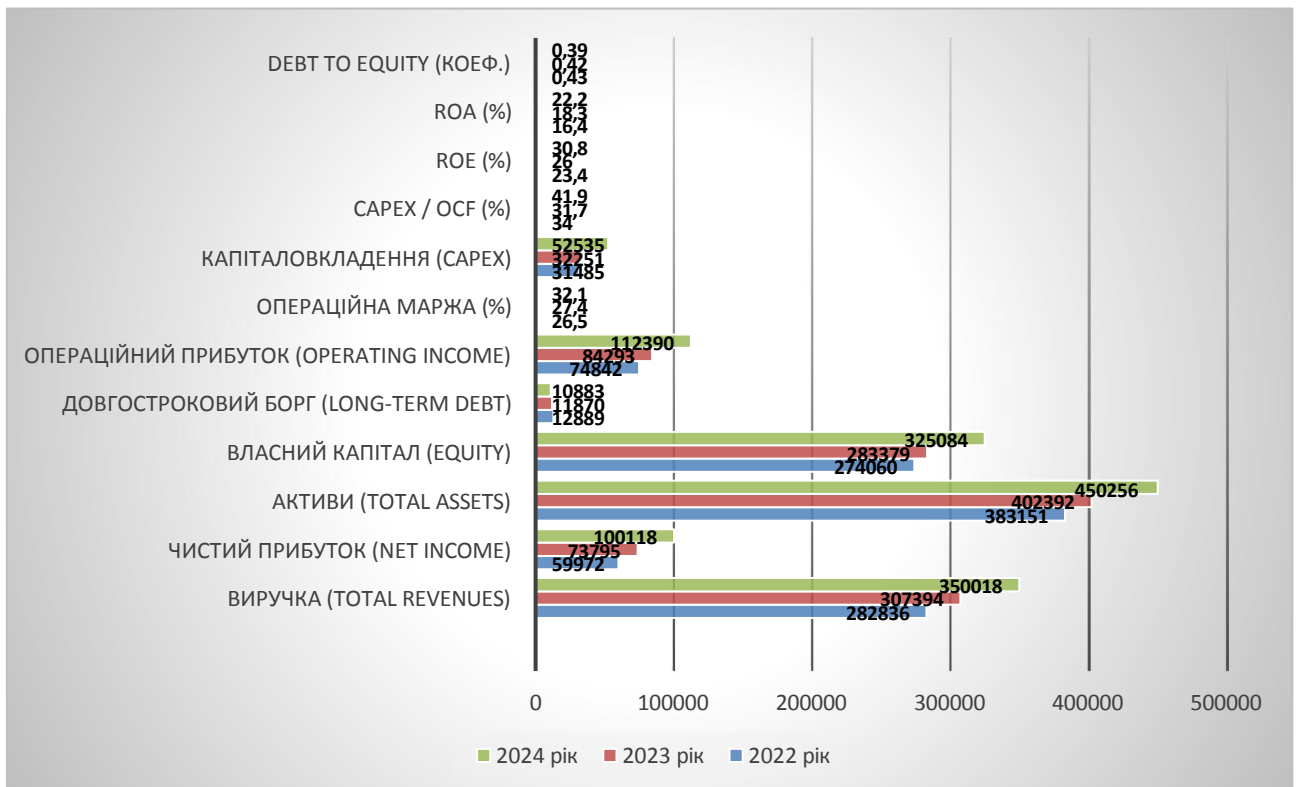


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників підприємства

Тому на прикладі фінансової звітності за три роки, можна зробити висновок, що фінансовий стан компанії «Google LLC» стабільно зростає в цей період. З наведених показників ROE і ROA зростають - це хороший сигнал ефективності використання власного капіталу та активів, debt to equity залишається низьким, що говорить про мінімальне фінансове навантаження і сторони боргу, активи і власний капітал значно зросли, що показує міцні фінансові позиції.

2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства

Зовнішнє середовище підприємства визначається як сукупність елементів, що його оточують та мають суттєвий вплив на його діяльність, а також є джерелом одержання ресурсів, необхідних для існування. Аналіз зовнішнього оточення підприємства включає себе аналіз мікрооточення та макрооточення. Мікрооточення підприємства включає в себе елементи зовнішнього середовища, які безпосередньо взаємодіють з ним і мають визначальний вплив на його діяльність. До нього відносяться: клієнти, конкуренти, постачальники, партнери. Аналіз макрооточення має містити дослідження міжнародних факторів (воєнні конфлікти, економічні кризи), політичних процесів у країні, правового регулювання, стану економіки, рівня науковотехнічного та технологічного розвитку суспільства, соціальної та культурної складових суспільства, стану навколишнього середовища тощо. Можливості підприємства стосовно задоволення потреб залежать від багатьох реальних чинників і подій макросередовища, що насамперед вносить свої корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на бажані обрії підприємства як опосередковано, через мікросередовище, так і безпосередньо, здійснюючи втручання в ринкові відносини, що здебільшого продиктовано позитивними намірами задля регулювання ринку і відношень між його суб'єктами [38, с. 83].

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства «Google»

Фактори	Наслідки
Р - Політичні (Political)	• Регулювання та антимонопольна політика. Google постійно перебуває під контролем урядів США, ЄС, Індії та Австралії через підозри у монополізації ринку пошукових систем і цифрової реклами. Це призводить до судових процесів і штрафів, але водночас стимулює компанію до прозорішого бізнесу. • Політика конфіденційності даних. Дія законів на кшталт GDPR у Європі та ССРА у США впливає на способи збору й обробки даних користувачів. • Геополітична напруга. Обмеження співпраці з Китаєм, Росією та іншими країнами ускладнює глобальну експансію. • Податкова політика. Google стикається з вимогами сплачувати додаткові цифрові податки в різних країнах, що впливає на прибутковість.
Е - Економічні (Economic)	• Глобальна економічна нестабільність. Пандемія COVID-19 та війна в Україні створили коливання на ринках реклами, але Alphabet зберегла зростання завдяки диверсифікації доходів. • Інфляція та валютні коливання. Мають вплив на операційні витрати, особливо у країнах із нестабільними валютами. • Зростання цифрової економіки. Світовий перехід у «цифру» сприяє підвищенню попиту на хмарні сервіси Google Cloud, YouTube Premium, Workspace тощо. • Інвестиційна привабливість. Акції Alphabet традиційно стабільні, а компанія є одним із найприбутковіших емітентів на ринку NASDAQ.
С - Соціальні (Social)	• Цифровізація суспільства. Люди дедалі більше користуються онлайн-сервісами, що стимулює попит на продукти Google (Gmail, Drive, YouTube, Maps). • Поведінка споживачів. Користувачі очікують більшої приватності, безпеки даних і прозорості алгоритмів ШІ. Це впливає на репутацію компанії. • Кадрова політика. Google підтримує політику інклюзії, гнучкої зайнятості та корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє зростанню лояльності персоналу. • Етичні аспекти ШІ. Суспільство очікує, що Google буде етичним лідером у розробці штучного інтелекту, особливо після запуску Gemini та Bard.
Т - Технологічні (Technological)	• Інвестиції у R&D. Компанія щорічно витрачає понад 40 млрд доларів на дослідження, зокрема у сферах ШІ, машинного навчання, хмарних обчислень, квантових технологій і робототехніки. • Швидкий технологічний прогрес. Постійна поява нових конкурентів (OpenAI, Anthropic, Amazon AWS) змушує Google швидко модернізувати свої продукти. • Розвиток екосистеми продуктів. Взаємопов'язаність YouTube, Android, Chrome, Google Ads, Maps і Cloud створює потужну технологічну платформу. • Автоматизація та ШІ. Впровадження AI у всі процеси (пошук, реклама, аналітика) підвищує ефективність бізнесу.

З таблиці бачимо, що компанія Google. працює в складному, але перспективному середовищі.

- Політичні фактори створюють ризики регулювання, але водночас стимулюють розвиток етичних стандартів.
- Економічні тенденції переважно сприятливі завдяки зростанню цифрової економіки.
- Соціальні фактори підтримують розвиток компанії через глобальну диджиталізацію та соціальну довіру.
- Технологічні фактори є основним рушієм конкурентних переваг Alphabet, забезпечуючи лідерство у сфері ШІ та хмарних технологій.

Якщо говорити про мікросередовище, то можна відзначити наступні фактори: Пошукова система Google займає понад 60% світового ринку. Щодня вона реєструє близько 50 млн пошукових запитів та індексує понад 8 млрд вебсторінок. Google може знаходити інформацію 191 мовою (на 2 грудня 2009 року). Google має такі онлайн-продукти як поштовий сервіс Gmail, соціальна мережа Google+ (закрита 2 квітня 2019 року). Компанія має і настільні продукти, такі як браузер Google Chrome, програма для роботи з фотографіями Picasa (закрита з 1 травня 2016 року, на зміну прийшов сервіс Google Фото) і програма миттєвого обміну повідомленнями Hangouts (у листопаді 2022 припинив роботу). Крім того, Google веде розробку мобільної операційної системи Android, яка використовується на великій кількості смартфонів, а також операційна система Google Chrome OS і пристрої Google Glass. Найпопулярнішим у тристоронніх авторів додатків став сервіс "Карти Google". Саме цей сервіс лідирує як основа інтегрованих додатків. Однак для того щоб зрозуміти переваги та недоліки в середині компанії доцільно провести SWOT-аналіз компанії ALPHABET INC. (GOOGLE). Цей простий метод стратегічного планування, допоможе оцінити поточну ситуацію, аналізуючи чотири ключові аспекти: Сильні сторони (внутрішні переваги), Слабкі сторони (внутрішні недоліки), Можливості (зовнішні сприятливі умови) та Загрози (зовнішні ризики).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз «Google LLC»

Сила і можливості (Strengths)	Сила і загрози(Weaknesses)
· Провідна позиція на глобальному ринку пошукових систем (більше 90% частки ринку). · Високий рівень інноваційності та інвестицій у R&D (≈40 млрд дол. щороку). · Сильна корпоративна культура, високий кадровий потенціал. · Потужна фінансова база та низький рівень боргового навантаження. · Диверсифікація бізнесу (YouTube, Google Cloud, Waymo, DeepMind).	· Залежність від рекламних доходів (понад 70% виручки). · Складна організаційна структура, що може уповільнювати ухвалення рішень. · Репутаційні ризики, пов'язані з конфіденційністю даних користувачів. · Високі витрати на утримання інфраструктури (дата-центри, хмари). · Залежність від економічних коливань у рекламній галузі.
Слабкість і можливість(Opportunities)	Слабкість і загрози(Threats)
· Розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та хмарних технологій. · Зростання попиту на цифрові сервіси у сфері освіти, медицини, фінансів. · Розширення на ринки країн, що розвиваються. · Можливості для розвитку власних пристроїв (Pixel, Chromebook). · Партнерства з урядами та міжнародними організаціями для цифрової трансформації.	· Посилення конкуренції з боку Microsoft, Amazon, OpenAI, Meta. · Посилення антимонопольного регулювання в США та ЄС. · Кіберзагрози та витоки даних. · Технологічна турбулентність і ризик відставання у ШІ. · Геополітична нестабільність і ризики у глобальному ланцюгу постачання.

При проведенні SWOT-аналізу бажано звернути особливу увагу на блоки «Сила-Можливість» і «Слабкість-Загроза». На основі даних першої сторони ми розробляємо стратегії, які дозволяють нам використовувати можливості. На основі других даних - стратегії мінімізації слабких місць і допомоги уникнення загроз.

Google має організаційну культуру інновацій, особливо технологічних інновацій. Компанія також наголошує на важливості відкритості співробітників як способу просування інноваційного мислення, що відповідає технологічній природі бізнесу. Інновації, створені культурою компанії, застосовуються до того, як Google конкурує в кожній галузі. Наприклад, культура допомагає компанії інновувати свої технологічні активи та послуги для клієнтів в індустрії онлайн-реклами. Корпоративну культуру Google визначають такі характеристики:

Відкритість. Ця культурна риса відноситься до відкритості та обміну інформацією між співробітниками Google. Метою компанії є сприяння відкритості через її організаційну культуру – сприяти поширенню цінних знань, які можуть підтримувати подальші технологічні інновації.

Інноваційність. Інновації є ключовим фактором успіху бізнесу Google. Організаційна культура компанії спонукає співробітників робити внесок в інновації бізнесу та його продуктів, наприклад, онлайн-програмне забезпечення.

Розумний і великий. Ця особливість корпоративної культури спрямована на досягнення досконалості в усіх сферах організації бізнесу Google. Ця характеристика організаційної культури інтегрована в програми розвитку людських ресурсів, щоб прищепити вдячність за досконалість у співробітників технологічних компаній.

Спосіб почати. Через свою корпоративну культуру Google застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна ідентичність зосереджена на використанні емпіричного навчання для вдосконалення знань, навичок і можливостей співробітників для підтримки досконалості технологічних інновацій. У Google LLC теоретичних знань недостатньо. Культура компанії створює для співробітників очікування оволодіти новими технічними знаннями та навичками, продовжуючи свій шлях як члени організації компанії.

2.3. Моніторинг формування креативності на підприємстві

У сучасних умовах цифрової економіки, глобальної конкуренції та швидкої зміни технологічних трендів креативність стає ключовим чинником успішності підприємства. Компанія Google, що входить до складу корпорації Alphabet Inc., є одним із найяскравіших прикладів того, як системне формування творчого мислення працівників і створення інноваційного середовища можуть забезпечити стабільне лідерство на світовому ринку. Основною місією компанії є «організація світової інформації та забезпечення її універсальної доступності й користі». Для досягнення цієї мети Google постійно розвиває культуру креативності, заохочує співробітників до експериментів, нестандартного мислення та вільного обміну ідеями.

Організаційна культура Google на найвищому рівні. Працівнику ніщо не заважає працювати, і компанія забезпечує все необхідне для того, щоб працювати вдома. Кожен є частиною величезного механізму, кожен на своєму місці, виконує свою роботу. Але це не нудна щоденна робота, це творчий процес. Працівник відчуває себе потрібним і цінним, тому що Google пропонує йому масу пільг, шикарне робоче місце, про яке люди можуть тільки мріяти. Чудово знати, що ти є частиною чогось важливого, це дає нову мотивацію. Компанія «Google LLC» не стоїть на місці, відкриваючи нові шляхи, створюючи все нові й нові дивні продукти та працюючи над, здавалося б, неможливим.

Оскільки Google є компанією, яка вважає своїх співробітників найбільшим активом, все, чим можна поділитися, є спільним. Таким чином вони можуть показати співробітникам, що вони довіряють їхній конфіденційності та довіряють їхнім судженням.

Одне з найвідоміших творчих місць Google називається

«Лабораторії Google» - місце з безліччю нових ідей.

«Інкубація» - це процес Google, який вітає нові ідеї від користувачів.

На основі цих коментарів вони можуть вирішити, чи розвивати ці ідеї далі,

чи починати нові. Саме в цих лабораторіях виникає багато творчих ідей, таких як Google Maps і Google Glass [49].

Іншим аспектом Google, який надає пріоритет креативності, є філософія компанії «20% часу», яка заохочує співробітників приділяти 20% свого робочого часу розробці додаткових проектів і міжфункціональній співпраці з іншими командами. Це дає працівникам Google більше можливостей мислити вільно та впроваджувати нові ідеї та ідеї на благо всієї організації. Google розвиває креативність через три головні напрями:

1. **Організаційну культуру**, що базується на відкритості, довірі та підтримці ініціативи.
2. **Інноваційне середовище**, де працівники мають доступ до найновіших технологій і можливостей експериментувати.
3. **Лідерство та управління**, орієнтоване на підтримку автономії та командної взаємодії.

Ключовим чинником успішності Google є її організаційно-управлінська структура, що поєднує елементи децентралізації та проектного менеджменту. У компанії існує велика кількість автономних команд, які працюють над окремими продуктами або напрямками. Кожна команда має право приймати рішення щодо розробки, дизайну, тестування та впровадження нових ідей. Серед важливих елементів внутрішнього середовища, що сприяють креативності, можна виділити:

- **Середовище довіри** – працівники мають свободу експериментів без страху покарання за помилки.
- **Простір для комунікації** – офіси Google спроектовані так, щоб сприяти спонтанним зустрічам і обміну думками.
- **Гнучкий графік роботи** – дозволяє працівникам самостійно обирати найпродуктивніший час для виконання завдань.
- **Мотиваційна система** – включає не лише матеріальні заохочення, а й можливість особистісного розвитку, навчання, участі у стартап-проектах.

Крім того, Google активно інвестує у програми внутрішнього навчання, такі як **GoogleEDU**, які дають змогу співробітникам удосконалювати навички креативного мислення, лідерства, дизайну та інноваційного менеджменту. Google застосовує комплексний підхід до формування креативності, що включає:

1. **Метод “Design Thinking”** – основа розробки більшості продуктів компанії. Він передбачає орієнтацію на користувача, постійне тестування та вдосконалення ідей.
2. **Брейнстормінг та спільне генерування ідей** – у Google постійно проводяться командні обговорення, де кожен працівник може висловити навіть найрадикальнішу ідею.
3. **Принцип «Fail Fast»** – швидке тестування гіпотез з мінімальними витратами, що дозволяє вчитися на помилках і не боятися ризикувати.
4. **Система «OKR» (Objectives and Key Results)** – інструмент, який допомагає узгодити креативні ідеї з конкретними стратегічними цілями компанії.
5. **Культура різноманітності (Diversity & Inclusion)** – Google вважає, що найкращі ідеї народжуються в командах, де поєднуються різні культури, професії та погляди.

З точки зору інновацій, керівництво Google зробило інновації невід’ємною частиною всіх своїх функцій. Компанія зосереджується на моделі партнерства з відкритим вихідним кодом, коли компанія отримує інформацію від більшої кількості потенційних інноваторів, ніж компанія зазвичай має доступ, що дозволяє різним думкам брати участь у різних проектах [49]. Google досяг успіху як в управлінні, так і в інноваціях продуктів. Компанії вдалося створити та підтримувати відмінну модель управління безперервними інноваціями завдяки корпоративній культурі (аспект, який буде розглянуто в наступному розділі) та залученим особам. У Google рівень інновацій радикальний. Декілька продуктів Google

демонструють це, наприклад Gmail, Google+, YouTube, AdWords і Google Glass [56], які фундаментально перевертають логічні припущення у відповідних сферах.

Модель мотивації та лідерства Google розширює традиційну теорію лідерства, яка більше зосереджується на результатах, ніж на людях, які їх досягають. Культура роботи компанії відповідає її філософії[60]: «Створіть найщасливіше та найпродуктивніше робоче місце у світі», - ці слова віцепрезидента Google із розвитку персоналу лише підтверджують цей факт: справа не стільки в бажанні бути номером один у світі, скільки в тому, щоб нашим співробітникам і майбутнім працівникам сподобалося тут, тому що саме це зробить нас успішними».

На початку заснування компанії співзасновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін шукали організації, відомі своєю турботою про інших, розробкою справді дивовижних брендів і надихаючими на незвичайні інновації. Метою цього пошуку є залучення та утримання найкращих талантів. У своїх пошуках вони виявили, що SAS (тоді номер 1 у списку найкращих транснаціональних компаній Great Place to Work Institute) - це компанія, на яку варто наслідувати. Взаємодія з керівниками SAS навчила засновників Google, що люди по-справжньому успішні та лояльні, коли відчують справжню цінність і серйозну підтримку. Результатом є робоча культура Google, якою ми її знаємо сьогодні, з величезними та численними перевагами, нетрадиційним (чи дивним) дизайном офісу та, серед іншого, дивовижною кількістю свободи, гнучкості та прозорості. Поширені, але доступні дивовижні переваги та бонуси: Як і інші компанії, Google пропонує звичайні переваги, такі як гнучкі рахунки витрат, безкоштовні медичні та стоматологічні пільги, страхування, плани 401 тис., вихідна допомога та компенсація за навчання. Однак репутація Google у справді чудових і «більш ніж крутих» пільгах і пільгах є лише свідченням надзвичайних зусиль, які компанія докладає, щоб зробити своїх працівників щасливими. Нижче наведено кілька прикладів цих великих переваг і переваг.

Крім того, такі фактори можна віднести до деяких незвичних умов праці, які зазвичай не присутні на інших робочих місцях:

1. Відшкодування судових витрат працівникам до 5000 доларів США;
2. Декретна відпустка до 18 тижнів із приблизно 100% зарплати. Батьки та матері новонароджених отримують до 500 доларів на витрати на винос протягом перших 3 місяців з дитиною (допомога на виїзд);
3. Грошове забезпечення усиновлених дітей (допомога при усиновленні);
4. Штаб-квартира компанії в Маунтін-В'ю надає мийку автомобілів на місці, заміну масла, ремонт автомобілів, хімчистку, тренажерний зал, масаж, перукарські та інші послуги;
5. Серед інших переваг Googleplex – лікар на місці, безкоштовний фітнес- центр, тренери та пральня;
6. Безкоштовний обід і вечеря, щодня різноманітні смачні та корисні страви, приготовані кухарями-гурманами;
7. Компанія проводить форуми співробітників щоп'ятниці, щоб розглянути 20 найпоширеніших проблем.

Завдяки ефективній системі підтримки креативності Google залишається однією з найбільш інноваційних компаній світу. За рейтингом Forbes і Boston Consulting Group, вона стабільно входить до топ-3 компаній із найвищим інноваційним потенціалом. Основні результати креативного управління:

- запуск понад 100 інноваційних продуктів за останнє десятиліття;
- перехід до нових напрямів діяльності (Google Cloud, Waymo, DeepMind);
- створення корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення; формування позитивного бренду роботодавця- Google багато років поспіль входить до переліку *«Найкращих компаній для роботи» (Best Places to Work)*.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»

3.1. Шляхи активізації креативного менеджменту на підприємстві

Креативність- це стратегічний ресурс сучасного бізнесу, який забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища, генерувати інноваційні продукти та підтримувати конкурентні переваги. У XXI столітті саме креативність визначає успішність компаній, що працюють у сфері високих технологій, інтелектуальних послуг та цифрових продуктів. Яскравим прикладом організації, де креативність є основою корпоративної культури, виступає компанія Google- глобальний технологічний лідер, що поєднує потужні інноваційні процеси, гнучке управління персоналом і системний підхід до стимулювання творчості працівників.

З моменту заснування в 1998 році Google продемонструвала унікальну здатність створювати продукти, які змінюють світ: від пошукової системи до штучного інтелекту, хмарних сервісів, автономних автомобілів і смарттехнологій. Така інноваційна динаміка є прямим наслідком продуманої системи активізації креативності, яка інтегрована у всі рівні менеджменту компанії.

Креативність у бізнесі- це здатність персоналу генерувати нові ідеї, нестандартні рішення та підходи до організації процесів, що призводить до створення інноваційних продуктів і підвищення ефективності діяльності. У наукових дослідженнях виділяють такі основні передумови розвитку креативності в організації:

- **гнучке мислення** та відкрита корпоративна культура;
- **мотиваційна система**, що стимулює ініціативність;
- **сприятливе середовище** для експериментів і помилок;
- **інтелектуальна свобода** та довіра з боку керівництва;

- **колаборація** між працівниками різних напрямів.

Компанія Google використовує всі ці принципи, поєднуючи їх із сучасними технологічними інструментами, відкритою організаційною структурою та ціннісним менеджментом.

В основі корпоративної культури Google лежить філософія «**work hard – play hard**», що означає поєднання напруженої інтелектуальної праці з невимушеною атмосферою. Працівники мають високий рівень автономії у виборі завдань і методів їх виконання. Важливими елементами цієї культури є:

- **Принцип 20 % часу**- можливість кожного працівника витратити п'яту частину робочого часу на власні ідеї чи проекти, що не пов'язані безпосередньо з основними обов'язками. Саме так з'явилися Gmail і Google News.
- **Демократичність прийняття рішень**- ідеї обговорюються відкрито, незалежно від посади чи стажу.
- **Просторове середовище**- офіси Google спроектовані з урахуванням принципів креативного дизайну: відкриті простори, зони відпочинку, яскраві кольори, тематичні кімнати для брейнштормів.
- **Розвиток командної роботи**- креативність підтримується через мультидисциплінарні команди, де поєднуються програмісти, маркетологи, дизайнери, аналітики.

Таким чином, корпоративна культура Google не лише сприяє виникненню нових ідей, а й формує відчуття значущості кожного співробітника як креативного агента змін. Тому відзначемо на нашу думку основні шляхи активізації креативності в Google.

Впровадження гнучких методів управління (Agile та OKR). Google активно використовує **методологію Agile** та систему **OKR (Objectives and Key Results)** для планування і координації креативних процесів. Такий підхід дозволяє швидко тестувати нові ідеї, адаптуватися до змін і залучати працівників до постановки цілей. OKR стимулює креативність, адже кожен

співробітник може пропонувати власні ініціативи, спрямовані на досягнення глобальних цілей компанії. Це створює середовище, де інновація стає нормою, а не винятком.

Розвиток програм внутрішнього підприємництва. Google підтримує **інтрапренерство**- внутрішнє підприємництво, коли працівники можуть започаткувати власний проект усередині компанії. Для цього існують спеціальні програми фінансування, менторської підтримки та технічних ресурсів. Відомі приклади- YouTube Kids, Google Maps Local Guides, Google Assistant. Такий підхід формує **високий рівень залученості**, а також підвищує особисту відповідальність працівників за результат.

Система мотивації та винагороди за інновації. Google використовує змішану систему стимулів: матеріальні бонуси, публічне визнання, кар'єрні можливості, нагороди за інноваційні ідеї. Важливо, що в компанії заохочується не лише успіх, а й спроба- навіть якщо ідея не спрацювала, працівник не зазнає покарання. Це знижує страх перед помилками і сприяє експериментам.

Освітні та тренінгові програми з розвитку креативності. Google інвестує значні ресурси в розвиток персоналу через внутрішню платформу Google Career Certificates та систему безперервного навчання. Працівники мають доступ до тренінгів із креативного мислення, дизайн-мислення, інноваційного менеджменту, штучного інтелекту. Завдяки цьому компанія формує самонавчальне середовище, де розвиток компетенцій є безперервним процесом.

Використання технологій для підтримки креативних процесів. Google інтегрує цифрові інструменти для спільної роботи (Google Workspace, Meet, Jamboard, AI Workspace), які дають змогу ефективно співпрацювати над ідеями в реальному часі. Це особливо важливо для глобальної структури, де працюють десятки тисяч працівників у різних країнах. Такі технології створюють єдину платформу креативної взаємодії, що усуває бар'єри між

підрозділами та культурами. Приклади ефективного використання креативності в Google (див. рис. 3.1).

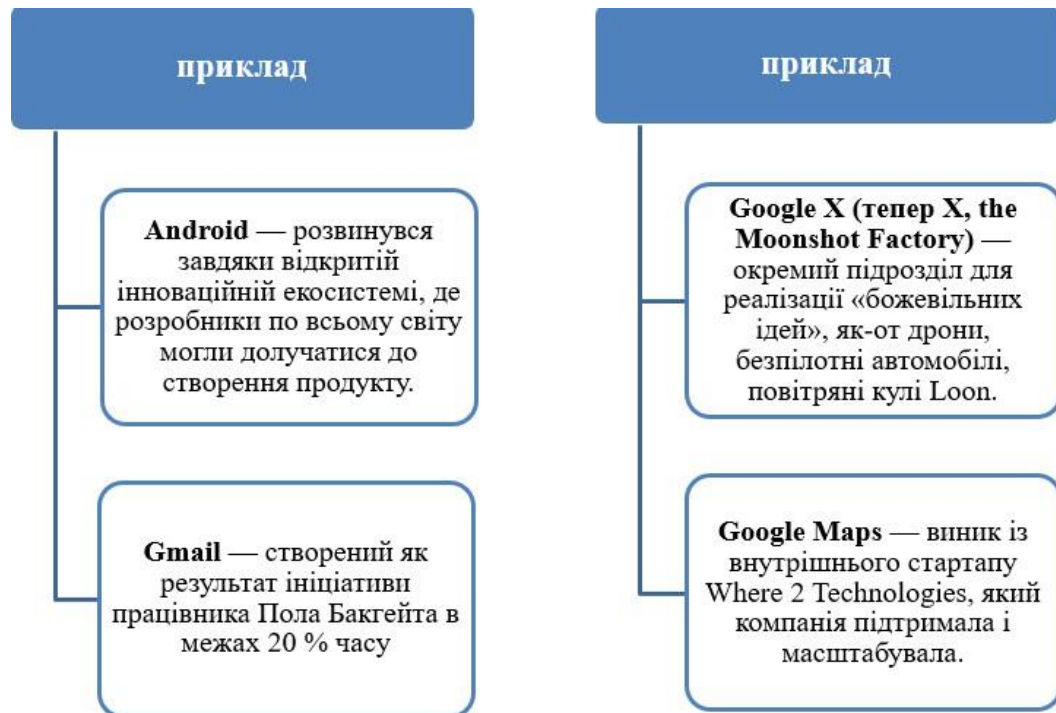


Рис. 3.1. Приклади ефективного використання креативності в Google

Кожен із цих прикладів демонструє, що креативність у Google - це не випадковість, а результат цілеспрямованої управлінської стратегії.

Креативність керує продуктами, рекламними та маркетинговими кампаніями, вона допомагає виділитися серед конкурентів. Креативність є основою успіху багатьох найуспішніших компаній світу. Але творчий потенціал більшості компаній обмежений, і менеджери повинні розуміти, як його ефективно використовувати. Дослідження почесного професора RSM Беренда Віренги, професора ESSEC Ніка Алтуйсена досліджує, як менеджерам потрібно знати, як запускати різні типи ідей на ковзаючій шкалі від більш примітивних до більш корисних і як їх узгоджувати для маркетингових потреб. Творчий процес стосується різних сфер діяльності, але водночас має загальні характеристики, а саме: оригінальність (незвичайний спосіб вирішення проблеми); стійкість (здатність швидко змінювати режими дій); незалежність (здатність розвивати власні здібності); продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, рішень тієї чи іншої

проблеми); акуратність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому закінчену форму); прогнозність (здатність передбачити розвиток подій за певних умов). Ідеї розробляються в такому порядку (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи розробки креативної ідеї на «Google LLC»

<i>Етап 1. Визначення нестандартної ситуації, яка потребує креативного вирішення</i>	1.1. Виникнення проблеми.
	1.2. Діагноз проблеми.
	1.3. Формування вимог до інформації.
<i>Етап 2. Вивчення проблеми</i>	2.1. Проведення дослідження.
	2.2. Збір інформації.
	2.3. Встановлення чітких критеріїв, які повинна задовільняти креативна ідея.
<i>Етап 3. Розробка і вибір креативної ідеї</i>	3.1. Відмова від стереотипного способу мислення.
	3.2. Генерування ідей.
	3.3. Акумуляція ідей і їх критичний аналіз.
	3.4. Логічне обґрунтування ідей.
	3.5. Визначення реальності ідей серед інших можливостей.
<i>Етап 4. Планування нововведення</i>	4.1. Обговорення креативної ідеї.
	4.2. Затвердження ідеї.
	4.3. Оформлення та видача розпорядження про її впровадження.
	4.4. Визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження.
<i>Етап 5. Впровадження креативної ідеї</i>	5.1. Впровадження креативної ідеї.
	5.2. Контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності.
	5.3. Регулярний аналіз досягнутих успіхів.

Етап 1. Визначення нестандартної ситуації, яка потребує креативного вирішення.

Для компанії Google нестандартна ситуація зазвичай виникає в умовах високої конкуренції на ринку технологій, коли традиційні підходи перестають забезпечувати очікуваний результат. Наприклад, зниження інтересу користувачів до стандартної пошукової реклами або поява нових інноваційних конкурентів, таких як OpenAI чи Apple у сфері штучного інтелекту. На цьому етапі Google формулює креативний виклик - тобто завдання, яке потребує оригінального мислення. Для цього компанія активно використовує внутрішні аналітичні дані, результати досліджень

користувачького досвіду, відгуки спільноти розробників і пропозиції від працівників. Мета етапу - чітко визначити проблему, яку неможливо вирішити стандартними методами, і перетворити її на можливість для інновацій.

Етап 2. Вивчення проблеми. Після постановки креативного завдання в Google створюються міждисциплінарні команди, що досліджують усі аспекти проблеми. Застосовується принцип Design Thinking: спочатку вивчаються потреби користувачів, проводиться емпатійне занурення у їхній досвід, а потім визначаються «больові точки». Команди аналізують ринкові тенденції, технічні обмеження, економічну доцільність і можливості застосування нових технологій - наприклад, машинного навчання, хмарних обчислень чи генеративного ШІ. На цьому етапі важливо зрозуміти суть проблеми, а не лише її прояви. Саме тому Google заохочує відкрите обговорення, мозкові штурми, а також експерименти без страху зробити помилку.

Етап 3. Розробка і вибір креативної ідеї. На цьому етапі починається активна фаза генерації ідей. У Google для цього використовують: внутрішні хакатони та «Innovation Week»; 20 % часу, коли кожен співробітник може працювати над власним проектом; спеціальні платформи збору ідей, де працівники голосують за найкращі концепти. Креативні ідеї оцінюються за критеріями новизни, технологічної здійсненності, потенціалу масштабування та відповідності місії компанії («організувати світову інформацію й зробити її універсально доступною»). Після аналізу кілька найперспективніших рішень проходять додаткове тестування. Важливо, що рішення приймаються колегіально, а не директивно, що стимулює відкритість і довіру між членами команди.

Етап 4. Планування нововведення. Обрана ідея переходить на рівень стратегічного планування. Формується проектна команда, визначаються ресурси, строки, технічні вимоги та очікувані результати. Google використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для постановки чітких цілей і вимірюваних результатів. На цьому етапі відбувається:

визначення цільових ринків і користувачів; розроблення прототипів (MVP); створення дорожньої карти реалізації; оцінка можливих ризиків і шляхів їх мінімізації. Планування нововведення в Google завжди має гнучкий характер - у разі зміни зовнішніх умов команда може швидко адаптувати підхід без втрати ефективності.

Етап 5. Впровадження креативної ідеї. Цей етап є кульмінаційним, адже саме він перетворює ідею на конкретний продукт чи процес. Google впроваджує нововведення за допомогою пілотних проєктів, внутрішнього тестування (dogfooding) і масштабного користувацького тестування (beta-версії). Після збору зворотного зв'язку відбувається доопрацювання продукту. Якщо результати позитивні - проєкт переходить у серійне впровадження або стає частиною глобальної екосистеми Google. Під час реалізації особливу увагу приділяють комунікації в команді, мотивації учасників і культурі відкритості до змін. Кожен етап впровадження документується, щоб досвід можна було використати в майбутніх інноваційних ініціативах.

Рекомендовані напрями подальшої активізації креативності.

1. **Розвиток міжкультурної креативності** - у глобальній команді важливо враховувати культурну різноманітність як джерело нових ідей.
2. **Посилення ролі штучного інтелекту** у підтримці творчих процесів: аналітика ідей, автоматизація генерації варіантів рішень.
3. **Впровадження гейміфікації** в управління інноваціями-створення внутрішніх конкурсів, «челенджів» між командами.
4. **Підтримка емоційного інтелекту працівників**, адже креативність напряму пов'язана з психологічним комфортом і здатністю до емпатії.
5. **Формування спільнот практики (communities of practice)** - внутрішніх професійних груп для обміну ідеями, досвідом і проєктами. Такі заходи дозволять Google не лише підтримувати, а й посилювати свій інноваційний потенціал у майбутньому.

3.2. Рекомендації щодо формування креативного менеджменту на підприємстві

З метою формування пропозицій щодо вдосконалення системи формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» було проведено опитування працівників української філії компанії. Для цього була створена експертна група з 10 експертів. Кількість спеціалістів, необхідних для формування креативного чек-листа для роботи в Google LLC, визначається рівнянням 3.1:

$$n = \frac{t^2 \times p \times q}{\Delta^2 x} \quad (3.1.), \text{ де}$$

p – питома вага абсолютно кваліфікованих експертів;

q – питома вага менш кваліфікованих експертів;

t – довірчий коефіцієнт;

$\Delta^2 x$ – похибка вибіркового спостереження. Результати опитування щодо основних методів формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні методи формування креативного менеджменту компанії «Google LLC»

Методи формування	%
1	2
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	95,7
Уміння komponувати третій неординарний об'єкт із двохзвичайних (ідея Кентавра).	90,6
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	90,2
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	87,9
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	84,3
Заохочення (мотивування) співробітників до виконання роботи з креативних підходом	77,5
Критичні ситуації, в яких необхідність креативного рішення обов'язкова	73,0

Продовження таблиці 3.2

Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів	68,4
Зміна оточення та умов	60,8
Мозковий штурм без призначення часу заздалегідь	59,1
Можливість отримання професійної освіти для співробітників	43,2
Креативні зустрічі з представниками інших компаній	14,2
Використання літератури пов'язаної з питанням, що необхідно вирішити	11,4

Але, щоб оцінки були максимально об'єктивні, необхідно перевірити узгодженість думок експертів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Перевірка узгодженості думок експертів (статистичні характеристики)

Конкуренти	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	2	3	4
1	0,95	0,82	0,15
2	1,00	1,00	0,15
3	0,91	0,82	0,15
4	0,93	0,83	0,15

З таблиці 3.3 виходить, що суперечливих думок у експертів немає. Коефіцієнт конкордації: $\lambda^2 = 23,2 \lambda^2 = 0,3$. Коефіцієнт конкордації значимий.

Як вказано на таблиці 3.2, найбільш ефективним методом формування креативного менеджменту працівники компанії «Google LLC» вважають саме культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів. У сучасному світі дуже важлива продуктивність та швидкість, оскільки саме завдяки цьому компанія стає конкурентоспроможною.

На другому місці – уміння komponувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра). Уміння поєднувати кардинально різні фактори з ціллю отримати щось нове доволі часто надавало компаніям відповіді на запитання, на які відповіді іншим методом отримати було неможливо.

Далі знаходиться персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду. Можливість користувачів приймати участь у формуванні креативним менеджментом особливо цінується в сфері ІТ-технологій, саме завдяки потребам та ідеям користувачів було створено велику кількість унікальних функцій та сервісів в компанії «Google LLC».

Наступним пунктом вказане відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях. Чим більше ідей в креативі – тим краще, оскільки кожна людина унікальна – відображення особистих думок і відчуттів дозволяє знайти кращу ідею в порівнянні.

І вже аж на п'ятому місці базується проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо). з показником в 84,3% опитуваних. Навіть компанії з великою кількістю працівників звертаються до сторонніх служб, які розуміються в актуальній спеціалізації питання.

Компанія об'єднує лише професіоналів у своїй галузі, а кращі програмісти з усього світу будуть пишатися тим, що працюють у цій компанії. Google цінує своїх співробітників, і кожен отримує те, на що заслуговує. Кожен може вирости від середньостатистичного програміста до висококласного експерта, потрібне лише бажання. Останнім часом керівництво компанії «Google LLC» стурбоване тим, що компанія втрачає свою цінну корпоративну культуру. Завдяки величезному успіху штаб-квартира компанії перетворилася із затишного робочого місця в сірий комерційний центр. Google вже давно застосовує практики, що стимулюють інновації – OKR, 20%-time/Innovation Weeks, X-підрозділ для «moonshots», а також інтегрує AI у Workspace, щоб прискорити творчі процеси. Пропозиції нижче орієнтовані на 2024–2025 рр. – еру широкого впровадження генеративного ШІ та змін у моделі роботи (гнучкість/офіс) таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

**Практичні пропозиції для вдосконалення системи формування
креативного менеджменту в компанії «Google»**

Пропозиція	Ідея	Кроки впровадження	Вигоди	Ризики
1	2	3	4	5
Ревізія та формалізація «інноваційного часу» (оновлений 20%-time)	Повернути гнучку практику виділення робочого часу на інновації, але формалізувати процес (тимчасові «innovation sprints», обов’язкові демонстрації результатів).	Ввести квартальні 1–2 тижневі «Innovation Sprints» замість постійного нерегламентованого 20% часу. Запровадити внутрішню платформу для реєстрації проєктів, кадрового супроводу та менторингу. Фінансово підтримувати найкращі прототипи мікрогрантами.	Підвищення фокусованості, краща відстежуваність результатів та масштабування успішних рішень.	Зниження гнучкості для окремих інженерів; потреба в чіткій інтеграції з оперативними OKR.
AI-платформа ідей: «Idea + AI Assist»	Інтегрувати генеративні модулі в внутрішню платформу ідей (на базі Gemini / NotebookLM) для автоматичного створення варіантів, швидкої перевірки гіпотез і підготовки MVP-прототипів.	Підключити інтерфейс для заповнення ідеї AI генерує варіанти, ризики, можливі метрики успіху. Додати автоматичний попередній технічний аналіз (feasibility sense-check) з урахуванням наявних сервісів Google Cloud. Інтегрувати з Jamboard/Docs/Sheets для швидкого створення pitch-пакетів.	Прискорення ранніх фаз інновацій, зменшення часу від ідеї до прототипу, масштабування креативності через «AI-асистовані» мозкові штурми.	Ризик надмірної залежності від AI-підказок, потреба у перевірці етичності й упереджень AI.
Децентралізований фонд мікрогрантів + «innovation marketplace»	Створити внутрішній ринок ідей, де команди можуть «продавати» ранні прототипи або запити на співпрацю, а керівники/інвестори в Google голосують своїм бюджетом.	Виділити річний фонд для мікрогрантів (низький бар’єр входу – наприклад, до \$50k). Побудувати «marketplace» у внутрішньому порталі: опис, MVP, потреби, бажані партнери. Регулярні «pitch days» та open review від інвесторів-співробітників	Стимулює підприємницьку ініціативу, швидке тестування ідей без великих бюрократичних процедур.	Можливі дублювання ініціатив, потреба в ефективному контролі за якістю.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
«Rotation & Cross-Pollination» – програма ротацій і крос-підроздільної співпраці	Організувати тимчасові обміни між продукт-командами, R&D, дизайнерськими і бізнес-командами для підвищення міждисциплінарної креативності.	3–6-місячні ротації в рамках OKR, з чіткими навчальними цілями. Buddy-система та наставники для швидкого включення. Вимірювання ефективності через нові ідеї/проекти та інтегральні KPI.	Поширення найкращих практик, швидше виникнення креативних ідей на перетині компетенцій.	Короткострокове падіння продуктивності у деяких ролей; потреба в мотиваційних стимулах.
Оновлені метрики інновацій (beyond revenue)	Доповнити фінансові KPI метриками процесу інновацій: «ідеї→прототипи», «час до MVP», «внутрішній adoption», «AI-assisted idea lift».	Визначити набір KPIs на рівні команди та компанії; прив'язати частину OKR до цих метрик. Впровадити dashboard для відстеження (реальний час).	Прозоріший процес, краща оцінка вкладень у R&D, мотивація на ранні експерименти.	Ризик «ігрової» поведінки заради метрик – потреба в якісному дизайні KPI.
Програма «Psychological Safety & Creative Leadership»	Системно розвивати культуру безпеки помилок (psychological safety) і навички креативного лідерства в менеджерів усіх рівнів.	Обов'язкові тренінги для лідерів з фасилітації креативних сесій, прийняття помилок і конструктивної зворотної зв'язку. Оцінка лідерів за показниками psychological safety у їхніх командах.	Підвищує кількість ризикованих, але перспективних експериментів; збільшує залученість.	Потреба в довготривалих зусиллях і культурній зміні.
Експеримент з моделлю роботи (офіс ↔ віддалено) під креативні потреби	Розробити гібридні політики, що підтримують фазові потреби інновацій (наприклад, більше офлайн-зборів під час прототипування/хакатонів).	Окреслити «фази» (ідея → прототип → масштаб) і визначити оптимальний формат роботи для кожної. Підтримати логістику (краудфандинг офісних сесій, travel-гранти для коротких інтенсивів).	Зберігається гнучкість, одночасно забезпечується ефективний командний креатив.	Управління очікуваннями працівників в щодо балансу життя/роботи.
Етичний інноваційний фреймворк + швидкий контроль ризиків	Інтегрувати короткі етичні чек-пойнти в pipeline ідей (особливо для AI-проектів), щоб балансувати швидкість і відповідальність.	Стандартний набір запитань етики/приватності для кожного pitch-паketу. «Green light / Red light» швидкий огляд (24–72 год) від етичного комітету для високоризикових ініціатив.	Зниження репутаційних та юридичних ризиків при одночасному збереженні інноваційного темпу.	Зайві затримки для простих проєктів – треба балансувати швидкість/глибину перевірки.

Рекомендовані KPI для відстеження ефективності змін

- Кількість поданих ідей / квартал;
- % ідей, що перейшли в прототип;
- Час від ідеї до MVP;
- Частка AI-асистованих проєктів;
- Рівень psychological safety (опитування);
- ROI інвестицій у мікрогранти (через 12–24 міс.).

Короткий план впровадження (roadmap на 12 місяців)

1–3 міс.: пілоти AI-платформи ідей + запуск одного Innovation Sprint. 4–6 міс.: створення marketplace + запуск програми мікрогрантів. 7–9 міс.: ротації/rotation pilot + навчання лідерів. 10–12 міс.: масштабування, впровадження KPI-дашборда, етичні чек-пойнти.

Поєднання формалізованих інноваційних спринтів, AI-підтримки ідеації, децентралізованих мікрогрантів, програм ротацій та культури психологічної безпеки дозволить Google зберегти високу швидкість інновацій у новій епісі генеративного ШІ, одночасно зменшуючи ризики і покращуючи відстеження результатів. Ключове: баланс між свободою творчості й операційною дисципліною (OKR) для того, щоб творча енергія перетворювалася на масштабовані продукти.

ВИСНОВКИ

Поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питанні кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці – креатив не просто важливий, він – невід'ємний. Креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державному рівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожної людини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість.

Компанія Google LLC, що входить до складу холдингу Alphabet Inc., є одним із найпотужніших світових лідерів у сфері інформаційних технологій, цифрової реклами, штучного інтелекту та інтернет-сервісів. Її бізнес-модель базується на інноваційному підході до створення продуктів і постійному розширенні екосистеми сервісів – від пошукової системи та YouTube до Android, Google Cloud, Chrome і Google Ads.

Фінансово-господарська діяльність компанії Alphabet Inc. (Google) за 2022–2024 рр. демонструє стабільне зростання ключових показників. Виручка зросла більш ніж на 23%, а чистий прибуток - на понад 66%, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання попиту на продукти компанії. Рентабельність власного капіталу (ROE) і активів (ROA) має позитивну динаміку, що відображає підвищення ефективності використання ресурсів. Незважаючи на значне збільшення капіталовкладень у 2024 р., компанія зберігає високу ліквідність і міцну фінансову стійкість. Низький рівень боргового навантаження свідчить про незалежність від зовнішнього фінансування. Загалом, Alphabet залишається високорентабельною інноваційною корпорацією, що успішно інвестує у майбутнє технологій, особливо в напрямку штучного інтелекту та хмарних

рішень. Компанія Alphabet Inc. має надзвичайно сильний інноваційний, фінансовий і кадровий потенціал, що забезпечує їй лідерство в технологічній галузі. Основні виклики пов'язані з регуляторним тиском і зростанням конкуренції у сфері штучного інтелекту. Стратегічна орієнтація на розвиток хмарних сервісів, екосистеми ШІ та «зелених» технологій формує основу для стійкого розвитку у найближчі роки.

Креативність – ключовий елемент стратегії розвитку Google. Саме завдяки системному підходу до стимулювання творчості компанія змогла створити такі інноваційні продукти, як Gmail, Google Maps, Chrome, Android, Google Drive, YouTube, і продовжує впроваджувати новітні розробки у сфері AI, квантових технологій і автономних систем.

Основні чинники, які визначають високий рівень креативності в Google:

1. Корпоративна культура відкритості та довіри, де кожен працівник має право на власну ініціативу.
2. Модель «20 % часу», що дає змогу співробітникам реалізовувати власні ідеї поза межами основних обов'язків.
3. Гнучкі методи управління (Agile, OKR), які забезпечують швидку комунікацію, горизонтальне прийняття рішень і прозорість цілей.
4. Інфраструктурна підтримка інновацій, включно з підрозділами Google X, Area 120, DeepMind, що виступають інкубаторами ідей.
5. Інвестиції у розвиток персоналу: навчальні програми, тренінги з креативного мислення, програми внутрішнього підприємництва.

Google створила високоефективну екосистему креативного менеджменту, де інноваційність не є привілеєм обраних – це невід'ємна частина щоденної роботи кожного співробітника. Разом з тим, у процесі розвитку компанія стикається з новими викликами: посиленням конкуренції у сфері ШІ, ризиками «корпоративної інерції» великих структур та потребою у швид3 метою подальшого зміцнення інноваційного лідерства компанії

доцільно вдосконалити існуючу систему формування креативності шляхом впровадження таких напрямів:

1. Оновлення моделі «інноваційного часу» – створення структурованих «innovation sprints» для ефективного тестування ідей із конкретними цілями, термінами та результатами.
2. Інтеграція штучного інтелекту у процес генерації ідей – використання власних AI-рішень (Gemini, Vertex AI) для підтримки колективних брейнштормів і швидкої оцінки потенціалу ідей.
3. Децентралізація інноваційної діяльності через створення «маркетплейсу ідей» та мікрогрантів для фінансування внутрішніх проєктів.
4. Розвиток міждисциплінарної співпраці через програми тимчасових ротацій між різними відділами (інженерія, маркетинг, дизайн, аналітика).
5. Посилення психологічної безпеки та креативного лідерства серед менеджерів, щоб забезпечити підтримку експериментів і прийняття помилок як частини навчального процесу.
6. Введення нових KPI для оцінки інноваційності – не лише фінансових показників, а й кількості реалізованих ідей, швидкості створення прототипів, залученості персоналу до R&D.

Оптимізація креативного менеджменту передбачає також посилення балансу між технологічною ефективністю та людською творчістю, щоб уникнути ризику автоматизації креативності внаслідок надмірного використання ШІ.

Усі компанії завжди шукають ідеальну формулу, щоб налагодити функціонування креативного менеджменту і щоб працівників підвищувати рівень продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на ріст компанії, прибутки та репутацію. У випадку компанії «Google LLC» метод формування креативного менеджменту дуже близький до ідеальної схем, відомої на даний момент у сфері менеджменту. Багато способів підвищити залученість співробітників дуже добре впливають на загальний стан компанії, тому

«Google LLC» по праву вважається одним із найкращих прикладів для інших компаній.

Усі методи формування креативного менеджменту «Google LLC» мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Робота в Google LLC вважається однією з найпрестижніших компаній і має одну з найбільших у світі баз талантів, які бажають там працювати.

Отже, Google – це компанія, що поєднує стабільність фінансових показників із постійною орієнтацією на інновації та креативність. Її успіх зумовлений стратегічною культурою відкритості, високим рівнем внутрішнього підприємництва та інвестиціями у людський потенціал. Система креативного менеджменту в Google є однією з найефективніших у світі, проте потребує подальшого вдосконалення у напрямі цифрової трансформації, гібридної взаємодії команд і автоматизації аналітичних процесів. Завдяки реалізації запропонованих шляхів оптимізації компанія зможе зберегти позицію глобального технологічного лідера, посилити свою інноваційну спроможність і сформувати новий етап розвитку корпоративної креативності у добу штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. С. 150-160 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_150_160.pdf
2. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник. Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф». 2008. 428 с URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_101_88535923.pdf
3. Вахович І.М. Теорії креативної економіки: міжнародний огляд. Економічний форум. №3. 2012. URL: http://library.nuft.edu.ua/inform/kreatyvna_ekonomika.pdf
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ. 2017. 528 с URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf>
5. Галкіна Т.В. Вивчення впливу тестової ситуації на результати дослідження креативної особистості. Методипсихологічної діагностики. Вип. 2.- К: ІП РАН. 2020 URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
6. Креативна освіта сучасного менеджера URL: <http://do.gendocs.com/docs/index-203976.html?page=11>
7. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. 124 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
8. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на

промислових підприємствах URL: http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf, с. 7-8

9. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості URL: http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm

10. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи. Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки». Випуск 3 (50). Полтава. 2006. С. 215-219. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/16421>

11. Макаренко О. Г. Креативний менеджмент. 2011. 154 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>

12. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління URL: http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/03.pdf, с. 22

13. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів. URL: www.nauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm

14. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf

15. Задорожнюк Н. О. Беноєва Н.Х. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1\(5\)_132-135.pdf](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1(5)_132-135.pdf)

16. Що таке креатив і чим займаються креатори? <https://www.village.com.ua/village/business/new-words/287459-scho-take-kreativ-i-chim-zaymayutsya-kreatori>

17. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип.30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>

18. Долга, Г., Хитрова, О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес- процесами. Сталий розвиток економіки.2024. Вип.2(49). С.141- 145.

19. Зелена А., Вовк Ю. Креативне середовище як необхідність ефективної роботи організації. Матер. IV Міжн. наук.-прак. конф. «Інноваційні аспекти ресурсовикористання» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 27 березня 2015 р.). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/7605>

20. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. 2024. 2(73). С.110–120. URL: <https://surl.li/ljjggl>

21. Каличева Н.Є. Удосконалення організації виробництва за умов формування креативного середовища на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №70-71. С.55-63. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222127>

22. Капранов М.А., Шаталов А.С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. Економіка і організація управління. 2024. 1(53). 142- 151. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.15>

23. Кириченко Р. В. Особливості розвитку креативності майбутніх педагогів. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2013. – Том Х: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Вип. 25. С. 185– 193.

24. Корольова Л.М. Розвиток креативності особистості як науково-педагогічна проблема. Педагогіка. КПУ. 2012. С.172–178.

25. Короткова Л.В. Основні концепції креативності: від античності до

сьогодення. *Advanced Linguistics*. 2018. №2. С. 38–42. DOI <https://doi.org/10.20535/2617-5339.2018.2.158382>

26. Корсунська М.Ю. Інноваційні технології та методи оцінювання результативності управлінського персоналу у розвитку креативного потенціалу організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-61>

27. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С.177–183. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>

28. Крижановська Т. Специфічні риси креативності як соціальної практики. *Вісник Львівського університету*. 2023. Вип. 46. С.86–93. DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.10>

29. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>

30. Максимчук Н. Мотивація креативності персоналу, як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2024. 2(32-02), 132–137. URI: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/11104>

31. Михайлишин Г.Й., Протас О.Л. Теоретичні основи проблеми формування креативної компетентності майбутніх соціальних працівників до роботи з обдарованими дітьми. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. Вип.17(10). С. 34-45. URL: <https://www.journal-discourse.com/uk/kataloh-statei/2019-rik/2019-r-1710/2020-02-03-16-44-45>

32. Міро І.М. Креативний менеджмент як запит сьогодення. *Молодь: наука та інновації 2024: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 13–15 листопада 2024 року (у 3-х 231 томах)*. Дніпро : НТУ «ДП». 2024. Том 2.

C.201–202. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/ce9c5afb-a5ed-40df-868d-cb5e738a666d> 117.

33. Міро І.М. Систематизація інтегрованих технік креативності в процесі творчої думки. Інноваційні підходи до управління національною економікою та підприємствами: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Кропивницький, 5 березня 2025 р.). Кропивницький: ЦФЕНД. 2025. С.46–47. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/03/05.html>

34. Мосійчук І.В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. 2019. Вип. 1(24). URL: <https://surl.li/lfnksc>

35. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. Креативна педагогіка. 2016. Вип.11. С.120–131.

36. Пакуліна А.А., Євсєєв А.С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. Економіка і суспільство. 2018. 16. С.192–200. URL: <https://surl.li/oanowd> 133. Панова І., Степаненко В. Теоретичні основи дослідження креативної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №3. С.213– 217. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-31>

37. Пашенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.17. С. 406–410.

38. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. 2012. №3–4. С. 67–72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>

39. Хитрова О. А. Інформаційні системи як складник управління підприємствами готельного бізнесу в умовах конкуренції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 299-303.

40. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний форум. 2022. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_11

ДОДАТКИ

Алфавіт Інв.
КОНСОЛІДОВАНІ БАЛАНСИ
(у мільйонах, за винятком сум номінальної вартості на акцію)

	Станом на 31 грудня,	
	2023 рік	2024 рік
Активи		
Поточні активи:		
Грошові кошти та їх еквіваленти	\$ 24 048	\$ 23 496
Ринкові цінні папери	86 868	72 191
Загалом готівка, її еквіваленти та цінні папери, що звертаються до ринку	110 916	95 687
Дебиторська заборгованість, нетто	47 964	52 340
Інші оборотні активи	12 850	15 714
Загальна сума поточних активів	171 530	163 711
Неринкові цінні папери	31 008	37 982
Відстрочені податки на прибуток	12 169	17 180
Основні засоби, нетто	134 345	171 036
Активи операційної оренди	14 091	13 588
Гудвіл	29 198	31 885
Інші необоротні активи	10 051	14 874
Загальна сума активів	\$ 402 392	\$ 450 256
Зобов'язання та власний капітал акціонерів		
Поточні зобов'язання:		
Кредиторська заборгованість	\$ 7 493	\$ 7 987
Нарахована компенсація та пільги	15 140	15 069
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	46 168	51 228
Нарахована частка доходу	8 876	9 802
Відстрочені доходи	4 137	5 036
Загалом поточні зобов'язання	81 814	89 122
Довгостроковий борг	11 870	10 883
Податки на прибуток до сплати, довгострокові	8 474	8 782
Зобов'язання з операційної оренди	12 460	11 691
Інші довгострокові зобов'язання	4 395	4 694
Загалом зобов'язань	119 013	125 172
Зобов'язання та непередбачені обставини (Примітка 10)		
Власний капітал акціонерів		
Привілейовані акції, \$0.001 номінальна вартість однієї акції, 100акцій, уповноважені невинучені та в обігу акції	0	0
Акції класу А, класу Б та класу С і додатковий сплачений капітал, \$0.001 номінальна вартість однієї акції 300 000акцій, уповноважені (клас А)180 000, Клас Б60 000, Клас С60 000)12 460(Клас А5 899, Клас Б870, Клас С5 691) та12 211(Клас А5 835, Клас Б861, Клас С5 515) винучені та перебувають у обігу акції	76 534	84 800
Накопичений інший сукупний дохід (збиток)	(4402)	(4800)
Нерозподілений прибуток	211 247	245 084
Загальний власний капітал акціонерів	283 379	325 084
Загалом зобов'язання та власний капітал акціонерів	\$ 402 392	\$ 450 256

Алфавіт Інв.
КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ
(у мільйонах, крім сум на акцію)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Доходи			
Витрати та видатки:			
Вартість доходів	126 203	133 332	146 306
Дослідження та розробки	39 500	45 427	49 326
Продажі та маркетинг	26 567	27 917	27 808
Загальні та адміністративні	15 724	16 425	14 188
Загальні витрати та видатки	207 994	223 101	237 628
Дохід від операційної діяльності	74 842	84 293	112 390
Інші доходи (витрати), нетто	(3 514)	1424	425
Дохід до податків	71 328	85 717	119 915
Резерв на податок на прибуток	11 356	11 922	19 697
Чистий дохід	\$ 59 972	\$ 73 795	\$ 100 118
Базовий чистий прибуток на акцію (Примітка 12)	\$ 4.59	\$ 5.84	\$ 8.13
Розв'язаний чистий поибуток на акцію (Примітка 12)	\$ 4.56	\$ 5.80	\$ 8.04

Алфавіт Інв.
КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
(у мільйонах)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід			
Інший сукупний дохід (збиток):	\$ 59 972	\$ 73 795	\$ 100 118
Зміна коригування в ізономній валюті за вирахуванням вигоди (витрат) з податку на прибуток у розмірі \$(134), \$63; \$(49)	(1836)	735	(1673)
Інвестиції, доступні для продажу			
Зміна чистих неревалюованих прибутків (збитків)	(4720)	1344	(116)
Мінус: коригування перекласифікації для чистих (прибутків) збитків, включених до чистого прибутку	1007	1168	782
Чиста зміна, за вирахуванням пільги (витрат) на податок на прибуток, у розмірі \$1056, \$(698), та \$(190)	(3 713)	2512	666
Хеджування грошових потоків			
Зміна чистих неревалюованих прибутків (збитків)	1275	168	775
Мінус: коригування перекласифікації для чистих (прибутків) збитків, включених до чистого прибутку	(1706)	(214)	(166)
Чиста зміна, за вирахуванням пільги (витрат) на податок на прибуток, у розмірі \$110, \$2, та \$(151)	(431)	(46)	609
Інший сукупний дохід (збиток)	(5 980)	3201	(398)
Комплексний дохід	\$ 53 992	\$ 76 996	\$ 99 720

КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
(у мільйонах)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційна діяльність			
Чистий дохід	\$ 59 972	\$ 73 795	\$ 100 118
Коригування:			
Амортизація основних засобів	13 475	11 946	15 311
Витрати на компенсацію на основі акцій	19 362	22 460	22 785
Відстрочені податки на прибуток	(8 081)	(7 763)	(5 257)
Збиток (прибуток) від боргових та акційних цінних паперів, нетто	5 519	823	(2 671)
Інше	3483	4330	3 419
Зміни в активах та зобов'язаннях за вирахуванням впливу придбавь.			
Дебиторська заборгованість, нетто	(2317)	(7 833)	(5 891)
Податки на прибуток, нетто	684	523	(2418)
Інші активи	(5 046)	(2143)	(1397)
Кредиторська заборгованість	707	664	359
Нараховані витрати та інші зобов'язання	3 915	3 937	(1161)
Нарахована частка доходу	(446)	482	1059
Відстрочені доходи	367	525	1043
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	91 496	101 746	125 299
Інвестиційна діяльність			
Придбання нерухомості та обладнання	(31 485)	(32 251)	(52 535)
Купівля цінних паперів, що звертаються до ринку	(78 874)	(77 858)	(86 679)
Терміни погашення та продаж цінних паперів, що звертаються до ринку	97 822	88 672	103 428
Купівля неринкових цінних паперів	(2 531)	(3027)	(5 034)
Терміни погашення та продаж неринкових цінних паперів	150	947	882
Придбання за вирахуванням отриманих грошових коштів та придбання нематеріальних активів	(6 969)	(495)	(2 931)
Інша інвестиційна діяльність	1589	(1051)	(2667)
Чистий грошовий кошт, використаний в інвестиційній діяльності	(20 298)	(27 063)	(45 536)
Фінансова діяльність			
Чисті платежі, пов'язані з діяльністю, що базується на акціях,	(9 300)	(9 837)	(12 190)
Викуп акцій	(58 296)	(61 504)	(62 222)
Виплата дивідендів	0	0	(7 363)
Надходження від випуску боргових зобов'язань, за вирахуванням витрат	52 872	10 790	13 589
Погашення боргу	(54 068)	(11 550)	(12 701)
Надходження від продажу частки в консолідованих підприємствах, нетто	35	8	1154
Чистий грошовий кошт, використаний у фінансовій діяльності	(69 757)	(72 093)	(79 733)
Вплив змін обмінного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти	(506)	(421)	(612)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів	934	2169	(582)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	20 945	21 879	24 048
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	\$ 21 879	\$ 24 048	\$ 23 466