

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/85-3-45>

Олена ХАРЧУК,

orcid.org/0000-0001-5344-4121

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державного університету інфраструктури та адміністрування

(Київ, Україна) *kharchuk1965@gmail.com*

Наталія ПАХОТА,

orcid.org/0000-0001-7905-8085

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державного університету інфраструктури та адміністрування

(Київ, Україна) *tatkanvo@ukr.net*

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЗМІН

У статті розглянуто причини впровадження нововведень у діяльність підприємств та визначено роль креативного менеджменту як складової інноваційного менеджменту. Окреслено його основну мету, ключові особливості та значення ефективного застосування креативних підходів в управлінні підприємством. Наведено визначення терміна «креативність» як невід'ємної складової бізнес-процесів, а також проаналізовано взаємозв'язок креативного менеджменту з різними напрямками управління. Розвиток креативності розглянуто як безперервний процес, що потребує постійного оновлення знань та інформації. Визначено основні фактори стимулювання креативності в організаціях. Особливу увагу приділено розвитку креативного мислення в Україні, який переважно здійснюється в межах тренінгових компаній. Для їх ефективного функціонування необхідний комплексний підхід, що включає навчання, корпоративну культуру та мотиваційні механізми, спрямовані на формування інноваційного середовища. Підкреслено, що в сучасних умовах креативність є стратегічним детермінантом успішного управління, оскільки забезпечує гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність організацій. Її розвиток підтримується через системне навчання та розширення творчого мислення, створення мотиваційних механізмів для стимулювання ініціативності, впровадження технологій управління креативністю в бізнес-процеси, а також формування культури постійного розвитку та експериментування. Визначено сутність управлінської креативності та вимоги креативного підходу до стратегічного управління. Розглянуті ключові дії для розвитку креативності менеджерів, а також зв'язок креативності із науковою свідомістю, що ґрунтується на здатності аналізувати великі обсяги інформації та розробляти нові підходи до вирішення проблем через наукові методи.

Критичне мислення та переосмислення інформації розглянуто як необхідні інструменти адаптації до мінливого середовища, що сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень. Визначено, що креативність є результатом взаємодії загальних та специфічних цінностей, а її розвиток вимагає інтеграції різних управлінських практик, зокрема корпоративного навчання, культури інновацій та сучасних методик управління.

Ключові слова: креативність, організаційний розвиток, менеджмент, інструмент, стратегічне управління, зміни, підхід.

Olena KHARCHUK,

orcid.org/0000-0001-5344-4121

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration

State University of Infrastructure and Technologies

(Kyiv, Ukraine) kharchuk1965@gmail.com

Nataliia PAKHOTA,

orcid.org/0000-0001-7905-8085

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration

State University of Infrastructure and Technologies

(Kyiv, Ukraine) tatkanvo@ukr.net

CREATIVE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CHANGE

The article examines the reasons for introducing innovations into the activities of enterprises and defines the role of creative management as a component of innovation management. Its main purpose, key features and importance of effective application of creative approaches in enterprise management are outlined. The definition of the term "creativity" as an integral part of business processes is provided, and the relationship of creative management with various areas of management is analyzed. The development of creativity is considered as a continuous process that requires constant updating of knowledge and information. The main factors for stimulating creativity in organizations are identified. Special attention is paid to the development of creative thinking in Ukraine, which is mainly carried out within the framework of training companies. For their effective functioning, an integrated approach is required, including training, corporate culture and motivational mechanisms aimed at creating an innovative environment. It is emphasized that in modern conditions creativity is a strategic determinant of successful management, as it ensures flexibility, innovation and competitiveness of organizations. Its development is supported through systematic training and expansion of creative thinking, creation of motivational mechanisms to stimulate initiative, introduction of creativity management technologies into business processes, as well as formation of a culture of continuous development and experimentation.

The essence of managerial creativity and the requirements of a creative approach to strategic management are defined. The key actions for the development of managers' creativity are considered, as well as its connection with scientific consciousness, which is based on the ability to analyze large amounts of information and develop new approaches to solving problems using scientific methods. Critical thinking and rethinking of information are considered as necessary tools for adapting to a changing environment, which contribute to effective management decision-making. It is determined that creativity is the result of the interaction of general and specific values, and its development requires the integration of various management practices, including corporate training, culture of innovation and modern management techniques.

Key words: *creativity, organizational development, management, tool, strategic management, change, approach.*

Постановка проблеми. На сьогодні підприємства, що працюють у динамічному соціально-економічному середовищі, мають постійно генерувати та впроваджувати інновації, які сприяють їхній ефективній діяльності в умовах ринкової економіки. Адже успішний розвиток компанії значною мірою визначається здатністю до впровадження нововведень, що формують її конкурентні переваги. Креативний менеджмент є невід'ємною складовою інноваційного менеджменту, спрямованою на генерування та відбір перспективних ідей. Він відіграє ключову роль у розвитку інноваційних рішень, які згодом можуть бути реалізовані у вигляді конкурентоспроможних проєктів (Довгань, 2014). Подальший розвиток креативного менеджменту є вкрай важливим для сучасного українського суспільства, оскільки подолання економічної кризи в країні залежить від впрова-

дження прогресивних управлінських підходів, що ґрунтуються на загально цивілізаційних принципах. Креативний підхід до розвитку організацій суттєво впливає на менеджмент, визначаючи його цілі, функції, методи та структуру. Він формує в його системі автономний центр, який координує й спрямовує інноваційно-інвестиційні процеси, забезпечуючи ефективну інтеграцію науки, виробництва та ринку.

Аналіз досліджень. Дослідження різних аспектів креативного менеджменту, зокрема досвід застосування цього напрямку в зарубіжних країнах, взаємодія з талант-менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності та успішності бізнесу, розвиток креативних працівників та інші напрямки були об'єктами досліджень таких науковців, як Дж. Хоукінс, Драган О. І., Вашкулат О. М. (Драган, 2024),

Вартанова О. В., Шестер І. В., Калініченко Ю. Б., Смірнова Я. І., Калюжна О. В., Пащенко О. П., Продіус О. І., Кузьмін О.Є. (Кузьмін, 2010), Зінкевич Д. К., Процак К. В., Просович О. П., Савченко О. І., Христенко О. В., Довгань Л. Є., Ситник Н. І., Марченко В. М. та інші. Проте розвитку креативного менеджменту як стратегічного інструменту організаційного розвитку підприємств в умовах змін не приділено достатньої уваги, що потребує подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження ролі креативного менеджменту як стратегічного інструменту організаційного розвитку, який допомагає підприємствам адаптуватися до постійних змін на ринку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та ефективне управління інноваціями в умовах швидкої трансформації бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, треба усвідомлювати, що головною метою креативного менеджменту є зміцнення конкурентних позицій підприємства, забезпечення стабільного прибутку та стимулювання інтенсивного розвитку. Ефективне застосування креативних підходів дозволяє компанії формувати позитивний імідж, підвищувати конкурентоспроможність, раціональніше використовувати ресурси та збільшувати фінансові результати. У більшості економічно розвинених країн саме креативні методи управління сприяють підвищенню ефективності й продуктивності діяльності підприємств. Термін «креативність» означає здатність створювати нове. Він походить від англійського слова *creativity* (творчість), яке, у свою чергу, має латинське коріння *creatio* (створення). Основним напрямом креативного менеджменту є розробка нових ідей та пошук інноваційних рішень для досягнення успіху на рівні країни, компанії чи організації. Його ключова особливість – стимулювання творчого потенціалу працівників, на відміну від традиційного адміністрування, що базується на жорстко встановлених правилах і не заохочує ініціативність.

Креативність завжди відігравала визначальну роль у розвитку суспільства, будучи рушійною силою змін та інновацій, і з кожним роком її значення зростає. Заглядаючи в минуле та в середні віки, креативність переважно проявлялася в мистецтві, з другої половини XVII століття і до першої половини XIX століття вона активно розвивалася у сфері науки й мистецтва.

Починаючи з другої половини XIX століття, креативність стає рушійною силою науково-технічного прогресу, а з середини XX століття її вплив значно посилюється в технічній та економічній

сферах (Кузьмін, 2010). Як наукове поняття, термін «креативність» отримав чітке визначення лише на початку 1950-х років. Джой Пол Гілфорд, представник психології в дослідженні творчого мислення, у своїй промові при вступі на посаду президента Американської психологічної асоціації (1950 року) закликав до детального дослідження людських творчих здібностей. Креативність у сфері менеджменту почала активно розвиватися приблизно з середини XX століття, однак лише в останні десятиліття отримала широке прикладне застосування, ставши невід'ємною складовою сучасних новаторських управлінських практик (Семенчук, 2024).

Креативний менеджмент тісно взаємодіє з такими напрямками управління, як управління персоналом, стратегічний та інноваційний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг тощо. У сучасних розвинених країнах креативність стає невід'ємною складовою бізнес-процесів і ключовим фактором формування конкурентних переваг. У будь-якій сфері діяльності в довгостроковій перспективі лідерство здобувають ті, хто ефективно використовує творчий потенціал. Наукова література пропонує широкий спектр підходів до визначення поняття «креативний менеджмент», що відображає його багатогранність та міждисциплінарний характер (Семенчук, 2024). Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність управлінських суб'єктів генерувати та розвивати нові ідеї, які трансформуються у наукову чи технологічну інформацію. Він виступає однією з ключових функцій управління, спрямованою на створення умов для акумулювання та реалізації креативних рішень.

Креативний менеджмент також можна розглядати як систему заходів, що формують сприятливе середовище для творчого розвитку як колективу, так і окремих працівників. Основне завдання – стимулювання генерування нових ідей для вирішення виробничо-господарських питань і подолання можливих викликів. Цей напрям управління включає комплекс цілеспрямованих дій керівників, спрямованих на пошук, розвиток та впровадження нестандартних рішень. Креативний менеджмент можна аналізувати через призму різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного. Дослідники, такі як Афонін А.С., Василенко В.О., Вилюнас В.К. та інші, наголошують, що найбільш прикладного значення він набуває саме в межах системного та функціонального підходів. Системний підхід передба-

чає розгляд управління як цілісної системи, що функціонує у взаємодії двох підсистем (Калініченко, 2011): керуючої (менеджмент, що формує і впроваджує рішення) та керованої (виконавчі структури, які реалізують рішення). Також він розглядає управління як набір взаємопов'язаних функцій, що забезпечують комплексність і ефективність процесу прийняття рішень.

Функціональний підхід зосереджується на конкретних управлінських функціях, таких як планування, організація, мотивація, контроль та координація, у контексті творчої діяльності. Креативність як навичку можна розвивати та стимулювати (Семенчук, 2024). Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі, що включає: свободу самовираження та автономію в прийнятті рішень, максимальне використання знань і навичок працівників, надання можливостей для самореалізації, мінімізацію стресових ситуацій та швидке вирішення конфліктів.

Успішна реалізація креативного менеджменту сприяє підвищенню ефективності організації, її конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Розвиток креативності є безперервним процесом, що потребує постійного оновлення знань та інформації. Для цього важливо брати участь у конференціях, тренінгах та семінарах, які дозволяють отримувати нові ідеї та підходи до вирішення управлінських завдань.

Ключовими факторами стимулювання креативності в організаціях є: заохочення творчих ідей – оцінка креативних рішень важлива для співробітників, іноді навіть більше, ніж матеріальні стимули; формування сприятливого середовища – творчість розвивається у відкритій та підтримуючій атмосфері, де люди відчувають свободу експериментувати; розвиток креативного мислення – нестандартний підхід до вирішення проблем є ключовою перевагою на ринку, де панує жорстка конкуренція; уникнення стресу – негативні фактори, як-от стрес та перевантаження, можуть знижувати рівень креативності.

Креативність не є вродженою рисою, вона розвивається під впливом середовища. Її рівень змінюється протягом життя, зростаючи або, навпаки, знижуючись через нестачу стимулів або стресові ситуації. Розвиток креативного мислення в Україні здебільшого здійснюється в межах тренінгових компаній. Особливу популярність мають короткострокові тренінги для керівників та фахівців, проте вони не завжди забезпечують довготривале формування креативних навичок. Для їхнього ефективного розвитку необхідний системний та регулярний підхід, що включає: впровадження

програм розвитку креативності у корпоративне навчання, культурну трансформацію компаній, яка підтримує інновації та використання сучасних методик та технологій, таких як дизайн-мислення, кейс-методи, гейміфікація. Таким чином, ефективний розвиток креативності вимагає комплексного підходу, де навчання, корпоративна культура та мотиваційні механізми поєднуються для створення інноваційного середовища (Калініченко, 2011). Креативність має стати основною професійною компетенцією, що розвивається впродовж усього періоду професійної підготовки. Управління креативним потенціалом базується на загальних принципах менеджменту, але акцентує увагу на: ефективному використанні творчого потенціалу співробітників при розробці управлінських рішень, створенні умов для самореалізації та самовдосконалення персоналу, впровадженні сучасних методів креативного мислення в управлінські процеси та підвищенні кваліфікації працівників через навчання та практичні кейси, формуванні творчої атмосфери всередині колективу.

Креативний потенціал організації – це не просто сума потенціалів її працівників, а комплексна система, що розвивається через організаційно-економічний механізм. Завдяки цьому компанія отримує синергетичний ефект, який: сприяє швидкому прийняттю рішень у нестабільних умовах, дозволяє розробляти оригінальні стратегії та нові бізнес-моделі, підвищує здатність до інновацій та адаптації до змін та формує унікальні конкурентні переваги через нестандартні підходи.

У сучасних умовах креативність є стратегічною детермінантою успішного управління, оскільки забезпечує гнучкість, інноваційність та конкурентно-спроможність компаній. Вона повинна розглядатися як стратегічний актив і підтримуватися через: системне навчання та розширення творчого мислення; створення мотиваційних механізмів для підтримки ініціативності; впровадження технологій управління креативністю в бізнес-процеси; формування культури постійного розвитку та експериментування. Треба зазначити, що для того, щоб залишатися успішними в умовах глобальної конкуренції, компаніям необхідно інвестувати в розвиток креативного потенціалу – як на рівні окремих працівників, так і всієї організації (Мельник, 2022).

Управлінська креативність – це соціально професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є створення нових нестандартних підходів, технологій і методів виконання управлінських функцій для ефективного управління

соціальними групами та організаціями. Креативний підхід до управління (рис. 1) вимагає:

1. Нових вимог до організаційного проектування, зокрема до розробки: гнучких та адаптивних структур організацій та інтеграції сучасних технологій і методів управління, що відповідають умовам нестабільного бізнес-середовища.



Рис. 1. Креативний підхід до стратегічного управління

2. Необхідності побудови сучасних організаційних структур, які дозволяють: створювати конкурентні переваги через інноваційні управлінські рішення, підвищувати творчий потенціал персоналу та стимулювати мотивацію співробітників, забезпечувати високу результативність спільної роботи та ефективне функціонування організації.

До ключових аспектів управлінської креативності можна віднести: творчі методи управління, що дозволяють відкривати нові можливості для організацій та допомагають ефективно реагувати на виклики сучасного світу, мотивація персоналу, яка є невід'ємною частиною креативного управління. Важливо створювати умови, що сприяють не лише творчості, але й самореалізації співробітників, конкурентні переваги організації, що формуються завдяки здатності адаптуватися, передбачати зміни та швидко їх впроваджувати через інноваційні підходи в управлінні. Таким чином, управлінська креативність дозволяє організаціям бути гнучкими, адаптивними та інноваційними, що в свою чергу дає їм змогу підтримувати конкурентні переваги та підвищувати ефективність роботи в умовах динамічного ринку (Семенчук, 2024, Мельник, 2022).

Креативні структури в організаціях повинні базуватися на цільовому управлінні, оскільки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від чіткої постановки цілей та

здатності досягати запланованих результатів. Системно-цільове управління полягає в правильному розподілі цілей на основні та другорядні, що дозволяє кожному співробітнику організації відчувати свою причетність до загальної місії та бачення компанії, а також врахувати потреби зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує: зв'язок завдань співробітників з більш масштабними цілями організації, прозорість в досягненні результатів на різних рівнях та підвищення ефективності роботи завдяки чітко сформульованим цілям та завданням.

Для створення креативних структур необхідно використовувати творчу інтеграцію різних підходів: функціонально-орієнтований підхід – це класичний метод управління, що дозволяє чітко визначити функції та обов'язки; процесно-орієнтований підхід – це підхід, орієнтований на ефективність бізнес-процесів, що є важливим для ринкових умов; системно-цільовий підхід, що сприяє узгодженню внутрішніх змінних організації та включенню елементів соціальної відповідальності, навчання та розвитку. Командна робота має бути важливим елементом, оскільки дозволяє об'єднати різні підходи та забезпечити високий рівень взаємодії між співробітниками.

Ключовими діями для розвитку креативності менеджерів є: створення нормативно-правової бази, що регламентує розвиток креативності серед управлінців, розробка і впровадження спеціальних програм навчання, орієнтованих на високий рівень креативності у викладачів і тренерів та видання спеціалізованої літератури, що висвітлює питання діагностики та розвитку креативності. Креативність тісно пов'язана з науковою свідомістю, оскільки вона ґрунтується на здатності обробляти великий обсяг інформації та створювати нові підходи до вирішення проблем через наукові методи.

Такі аспекти, як критичне мислення та переосмислення інформації, стають необхідними у мінливому середовищі, адже вони допомагають адаптувати стратегії та приймати управлінські рішення, що відповідають змінам у часі та просторі. Також підвищення креативності в управлінні є важливим кроком до створення конкурентних переваг організації.

Системно-цільовий підхід та інтеграція різних управлінських концепцій допомагають формувати гнучкі і творчі організаційні структури, які можуть успішно адаптуватися до швидко змінюваного ринку. Підкреслено, що креативність є складним соціально-онтологічним явищем, яке має свої глибокі підстави в цінностях людського буття (Пав-

ленко, 2015). Вона виділяє два основні види цінностей, які визначають креативність (рис. 2):

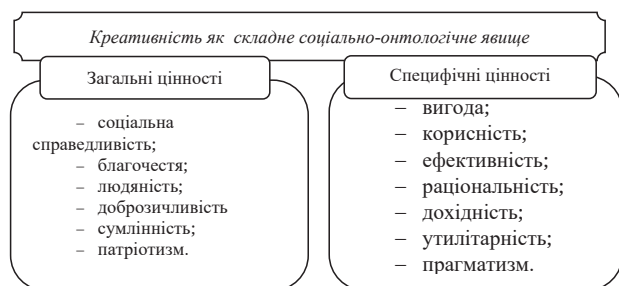


Рис. 2. Креативність як результат взаємодії загальних та специфічних цінностей

1. Загальні цінності – це основні морально-етичні принципи, які відображають людські ідеали і сприяють розвитку суспільства в цілому. До них належать: соціальна справедливість, благочестя, людяність, доброзичливість, сумлінність, патріотизм.

2. Специфічні цінності креативності – це цінності, на відміну від загальних, більше орієнтовані на досягнення конкретних результатів, що забезпечують економічну та практичну ефективність. З одного боку, вони визначають спрямованість креативних зусиль, а з іншого – дозволяють організаціям і окремим особам оцінювати

ідеї з точки зору їх практичної доцільності та вигоди. До них належать: вигода – отримання переваг або корисного результату від діяльності; корисність – здатність ідей або рішень приносити практичну користь; ефективність – досягнення максимально можливого результату з мінімальними затратами ресурсів; раціональність – логічність і обґрунтованість прийнятих рішень та дій; дохідність – здатність ідей чи рішень приносити матеріальний або фінансовий прибуток; утилітарність – орієнтація на практичне використання ідей та рішень; прагматизм – акцент на досягнення конкретних результатів і мінімізацію ризиків у процесі діяльності (Павленко, 2015).

Висновки. Підсумовуючи зазначене вище, можна констатувати, що креативний менеджмент є ключовим елементом управління інноваційним розвитком, сприяючи генерації та впровадженню нових ідей для підвищення ефективності підприємства. Він зміцнює конкурентні позиції, інтегрується з іншими управлінськими функціями та формує культуру, що стимулює творчість. Розвиток креативності передбачає корпоративне навчання, культуру інновацій і сучасні методики, такі як дизайн-мислення та гейміфікація. Це робить креативний менеджмент стратегічним інструментом адаптації до змін і досягнення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навч. посіб. К, НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
2. Драган О.І., Вашкулат О.М. Креативний менеджмент у взаємодії з талант-менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, Бізнес та управління*, 2024. Вип. 1 (42). С.71-76 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f29640c-e6d1-47fc-afea-3dbaaf30f50c/content>
3. Кузьмін О.Є., Князь С.В. та ін. Креативний менеджмент: навч. посіб. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
4. Семенчук Т.Б., Боняк С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ, ДУІТ, 2024. 330 с.
5. Калініченко Ю.Б., Смірнова Я.І. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4, Т.П. С.186-191
6. Мельник Л.Г., Ковальов Б.Л., Гриценко В.П. та ін. Креативна економіка – магістральний напрям формування соціально-орієнтованої економіки. *Вісник СумДУ*. № 4 2022, с. 52-60. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90712/1/Melnyk_creative_economy.pdf
7. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С.67-72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.htm>.
8. Павленко В.В. Креативність: сутність, структура, закономірності формування і розвиток. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Педагогіка. Психологія*: зб. наук. праць / Київ ун-т ім. Б. Грінченка / редкол. : Огнев'юк В.О., Хоружа Л.Л. [та ін.]. К.: ун-т ім. Б. Грінченка, 2015. Вип. 23. С. 15-21.

REFERENCES

1. Dovhan' L.YE., Sytnyk N.I. (2014). *Kreatyvnyi menedzhment*. [Creative Management] K, NTUU «KPI», 2014. 248 p. [in Ukrainian]
2. Drahan O.I., Vashkulat O.M. (2024) *Kreatyvnyi menedzhment u vzaiemodii z talant-menedzhmentom u systemi konkurentospromozhnosti pidpriemstva*. [Creative management in interaction with talent management in the system of enterprise competitiveness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, Biznes ta upravlinnia*,1(42),71-76. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f29640c-e6d1-47fc-afea-3dbaaf30f50c/content> [in Ukrainian]
3. Kuz'min O.YE., Knyaz' S.V. ta in. (2010). *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative Management]. Lviv. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 124 p. [in Ukrainian]

4. Semenchuk T.B., Boniar S.M., Osypova YE.L. ta in. (2024). Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk. [Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk] Kyiv, DUIT, 330 p. [in Ukrainian]
5. Kalinichenko Yu.B., Smirnova Ya.I. (2011) Kreatyvnist yak osnova menedzhmentu orhanizatsii [Creativity as the basis of organizational management] Marketynh i menedzhment innovatsii. No. 4, II. P. 186-191 [in Ukrainian]
6. Melnyk L.H., Kovalov B.L., Hrytsenko V.P. ta in. (2022). Kreatyvna ekonomika – mahistralnyi napriam formuvannia sotsialno-orientovanoi ekonomiky. [Creative economy – the main direction of the formation of a socially oriented economy]. Visnyk SumDU. No. 4, pp. 52-60. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90712/1/Melnyk_creative_economy.pdf [in Ukrainian]
7. Prodius O.I. (2012) Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a guarantee of modern effective management] Ekonomika: realii chasu. No. 2(3). P.67-72 <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.htm>. [in Ukrainian]
8. Pavlenko V.V. (2015). Kreatyvnist: sutnist, struktura, zakonomirnosti formuvannia i rozvytok. [Creativity: essence, structure, regularities of formation and development]. Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Pedahohika. Psykholohiia: zb. nauk. prats / Kyiv un-t im. B. Hrinchenka / redkol.: Ohneviuk V.O., Khoruzha L.L. [ta in.]. K.: un-t im. B. Hrinchenka, 23. S. 15-21. [in Ukrainian]