

Світлана БОНЯР,*orcid.org/0000-0001-8910-7100**доктор економічних наук,
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій
Державного університету інфраструктури та адміністрування
(Київ, Україна) sveta_bonyar@ukr.net***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*

КРЕАТИВНІСТЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: СУТНІСТЬ, РІВНІ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

У статті обґрунтовано необхідність впровадження інновацій у всі сфери діяльності, з особливим акцентом на ті, що потребують креативних управлінських рішень. Визначено особливості творчості та креативності, а також можливі варіанти їх застосування. Розглянуті наукові підходи до визначення сутності креативності та зазначено, що єдине узагальнене визначення цього поняття сформулювати неможливо. Водночас креативність може трактуватися як дивергентне мислення або як сукупність творчих інтелектуальних здібностей.

Визначено, що креативність розглядається на трьох рівнях сприйняття: стимульно-продуктивному, евристичному та креативному. Її структурними компонентами є творчі здібності: інтелектуальні, естетичні та комунікативні. Окрему увагу приділено креативності як ключовому фактору розвитку підприємств та економіки загалом. Вона розглядається як джерело нових ідей, що можуть бути комерційно успішними, потужний економічний ресурс, який не вичерпується, та фактор конкурентних переваг, особливо в умовах глобалізації.

Підкреслено, що креативність можна розглядати як стратегічний ресурс, що визначає довгострокову успішність підприємств. Окреслено розмежування понять «творчість» та «інновація»: творчість – це процес генерації нових ідей, а інновація – їх реалізація у вигляді нових продуктів, технологій або процесів. Зазначено, що креативність та інновації є взаємопов'язаними, але не тотожними явищами, а їх ефективне поєднання забезпечує стійкий розвиток економіки.

Розглянуто основні підходи до вивчення творчості, де вона досліджується як когнітивний процес, як характеристика особистості та як соціокультурний феномен. Наголошено, що творчість слід розглядати не лише як інтелектуальний процес чи особистісну характеристику, а й як соціальний феномен, що формується під впливом зовнішніх умов, мотивації та життєвих стратегій. Окремо зазначено, що в сучасному світі креативність розглядається не лише як властивість окремих індивідів, а як загальна здатність будь-якої людини здійснювати нові підходи в певній сфері діяльності. Також представлено 4P – модель креативності, яка включає чотири аспекти: Person (особистість), Process (процес), Product (результат) та Press (клімат або середовище).

Ключові слова: креативність, менеджмент, рівні, підхід, інноваційна діяльність, творчий потенціал.

Svitlana BONIAR,

orcid.org/0000-0001-8910-7100

Doctor of Economic Sciences,

Professor at the Department of Business Logistics and Transport Technologies

State University of Infrastructure and Technologies

(Kyiv, Ukraine) sveta_bonyar@ukr.net

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

CREATIVITY IN MODERN MANAGEMENT: ESSENCE, LEVELS AND APPROACHES TO DEFINITION

The article substantiates the need to introduce innovations into all areas of activity, with a special emphasis on those requiring creative management solutions. The features of creativity and creativity, as well as possible options for their application, are defined. The scientific approaches to defining the essence of creativity are considered and it is noted that it is impossible to formulate a single generalized definition of this concept. At the same time, creativity can be interpreted as divergent thinking or as a set of creative intellectual abilities.

It is determined that creativity is considered at three levels of perception: stimulus-productive, heuristic and creative. Its structural components are creative abilities: intellectual, aesthetic and communicative. Special attention is paid to creativity as a key factor in the development of enterprises and the economy as a whole. It is seen as a source of new ideas that can be commercially successful, a powerful economic resource that is not exhausted, and a factor of competitive advantage, especially in the context of globalization.

It is emphasized that creativity can be viewed as a strategic resource that determines the long-term success of enterprises. The author outlines the distinction between the concepts of "creativity" and "innovation": creativity is the process of generating new ideas, and innovation is their implementation in the form of new products, technologies or processes. It is noted that creativity and innovation are interrelated but not identical phenomena, and their effective combination ensures sustainable economic development.

The main approaches to the study of creativity are considered, where it is studied as a cognitive process, as a characteristic of personality and as a socio-cultural phenomenon. It is emphasized that creativity should be viewed not only as an intellectual process or a personal characteristic, but also as a social phenomenon that is formed under the influence of external conditions, motivation and life strategies. The author emphasizes that in the modern world creativity is viewed not only as a property of individuals, but also as a general ability of any person to implement new approaches in a particular field of activity. The author also presents the 4P model of creativity, which includes four aspects: Person, Process, Product, and Press.

Key words: *creativity, management, levels, approach, innovation, creative potential.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок вимагає від підприємств впровадження інновації в усі сфери діяльності. Головним чинником, який визначає інноваційну діяльність, стає креативність управлінських рішень. Носієм креативності є персонал підприємства, творчі прояви та креативні підходи якого сприяють підвищенню інноваційності. Тому перед керівниками підприємств та науковцями постає проблема визначення сутності поняття креативності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема розвитку творчих здібностей працівників, або креативності, досліджувалася багатьма науковцями, зокрема Л.Є. Довгань, Дж. Гарднером, А. Г. Жаріною, А. К. Крюковських, О. М. Майсурою, А. В. Малецьким, В. О. Моляком, Б. Санто, С. О. Сисоевою, Н. І. Ситником, І. В. Турським, А. В. Шевиревим, Й. А. Шумпетером, О. М. Ястремською та іншими. Однак серед науковців немає єдиного підходу до визначення

поняття «креативність», що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері. Існує багато різних підходів до визначення креативності, проте досі не було здійснено систематичного групування цих підходів за окремими аспектами, що ускладнює цілісне розуміння цього поняття.

Метою статті є аналізування сутності креативності в контексті сучасного менеджменту, визначення її рівнів та основних наукових підходів до трактування цього поняття.

Виклад основного матеріалу досліджень. Слово «креатив» походить від англійського *create* – створювати щось нове та оригінальне. Історично воно увійшло в українську мову через сферу реклами та маркетингу. Фактично, за змістом воно близьке до українського терміну «творчість», але частіше використовується у контексті прикладної та комерційної діяльності. Таким чином, креативність – це джерело інновацій, а інновації – механізм їх впровадження в економіку та суспільство.

Відповідно до Закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», професійний творчий працівник – особа, яка провадить творчу діяльність на професійній основі, результатом якої є створення або інтерпретація творів у сфері культури та мистецтва (Закон України, 2011). Тобто поняття «творчий працівник» у цьому контексті обмежується лише культурною та мистецькою діяльністю. Відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань (Закон України, 2012). Творчість охоплює не лише мистецтво, а й науку, що розширює її значення. Тому у сучасному розумінні творчість охоплює всі форми інтелектуальної діяльності, тоді як креативність більше асоціюється зі створенням інновацій у бізнесі та комерційних сферах.

Творча особистість – це індивід, який під впливом зовнішніх чинників розвинув додаткові мотиви, особистісні риси та здібності, що сприяють реалізації його творчого потенціалу. Така особистість здатна досягати інноваційних результатів у певних сферах творчої діяльності. Творчість можна визначити як діяльність, що призводить до створення якісно нових, оригінальних і суспільно значущих результатів. Вона нерозривно пов'язана з креативністю, яка, своєю чергою, є здатністю до нестандартного мислення, аналізу й трансформації ідей на основі попереднього досвіду.

Іноді поняття «креативність» застосовують для розмежування творчості як характеристики особистості та творчості як властивості продукту. У такому контексті креативність стосується саме

людини – її інтелектуальних і когнітивних можливостей, тоді як творчість може характеризувати як сам процес, так і його кінцевий результат.

Деякі підходи науковців щодо поняття креативності наведені в табл. 1.

Креативність також є ключовою мотиваційною основою творчості, оскільки її наявність не завжди гарантує високу творчу продуктивність. Вона поєднує інтелектуальні здібності з мотиваційними, емоційними, естетичними, екзистенційними та комунікативними чинниками, а також рівнем компетентності. Креативність як поняття може трактуватися як у вузькому, так і в широкому значенні. У вузькому значенні креативність визначається як дивергентне мислення, тоді як у широкому – як сукупність творчих інтелектуальних здібностей. Ключовим аспектом визначення креативності є рівень сприйняття. Виокремлюється три його рівні:

- стимульно-продуктивний – коли пізнавальна діяльність мотивується виключно зовнішніми стимулами;
- евристичний – коли виникає спонтанна інтелектуальна активність, що призводить до відкриття певних закономірностей;
- креативний – найвищий рівень, який характеризується максимальною інтелектуальною активністю, що дозволяє проникати в сутність явищ та ставити нові проблеми (Семенчук, 2024).

Стимульно-продуктивний рівень креативності пов'язаний із підвищенням ефективності праці під впливом зовнішніх факторів, таких як матеріальні стимули, виконання вимог або навіть страх перед покаранням.

Евристичний рівень досягається завдяки поєднанню внутрішньої та зовнішньої мотивації, що сприяє самостійному пошуку нових підходів і відкриттів. Найвищий рівень – креативний – залежить переважно від внутрішньої мотивації працівника: самовіддачі, інтересу до роботи та задоволення від неї, тобто від само мотивації.

Креативність тісно пов'язана з двома особистісними якостями: інтенсивністю пошукової мотивації, що визначає прагнення до відкриттів і нових рішень та чутливістю до побічних утворень, які виникають у ході розумового процесу та можуть привести до несподіваних інсайтів.

Структурними компонентами креативності є творчі здібності:

- інтелектуальні (здатність до аналізу, синтезу, створення нових ідей);
- естетичні (відчуття гармонії, краси, художнього вираження);
- комунікативні (здатність до ефективного обміну ідеями, взаємодії з іншими).

Таблиця 1

Деякі підходи науковців щодо поняття креативності

№	Основний зміст поняття креативність	Автор
1	Основа творчої особистості, визначальною характеристикою якої виступає творча активність – внутрішньо мотивована пошукова та перетворювальна діяльність (Сисоєва, 2006)	С. О. Сисоєва
2	Здатність гостро сприймати недоліки, прогалини у знаннях та дисгармонію (Малецький, 2010)	А. В. Малецький
3	Сукупність творчих інтелектуальних здібностей, що включає здатність генерувати нові ідеї, знаходити оригінальні рішення у процесі постановки та розв’язання проблем, усвідомлювати протиріччя, формувати гіпотези щодо невідомих аспектів ситуації, а також відмовлятися від стереотипного мислення	Дж. Гарднер (Gardner, 1988)
4	Здатність долати стереотипи на кінцевому етапі мисленнєвого синтезу та як ширину поля асоціацій (Концепції креативності, 2013)	С. Меднік
5	Здатність більшості людей до досягнення творчих результатів, що є початковим рівнем творчості, необхідним, але недостатнім для будь-якої творчої активності	М. Карвовські (Karwowski, 2009)
6	Здатність досягати цінних результатів нестандартним способом (Ситник, 2019)	Х. Гейвин
7	Вияви творчого потенціалу, що визначаються за такими критеріями: поліваріантність як кількість варіантів розв’язування задачі; винахідливість, зокрема, як швидкість розв’язування задачі; оригінальність як відображення своєрідності особистості, що розв’язує задачу.	В. О. Моляко (Моляко, 2008)
8	Процес, що охоплює попередні, супутні та подальші етапи, у ході яких окрема людина або група створює щось принципово нове, чого раніше не існувало (Жарінова, 2014)	А. Г. Жарінова

В. О. Моляко (Моляко, 2008) визначає прояви творчого потенціалу за такими критеріями: поліваріантність – кількість можливих рішень задачі; винахідливість – швидкість знаходження оптимального рішення; оригінальність – унікальність підходу, що відображає індивідуальність мислення. Він вважає, що творчий потенціал є ширшим поняттям, оскільки включає не лише креативність, а й здібності, обдарування, талант і геніальність, тобто весь спектр творчих можливостей людини. До його структурних елементів належать: уміння реконструювати, здатність знаходити аналогії та нестандартне мислення і поведінка.

М. Карвовські ототожнює креативність і творчий потенціал (Karwowski, 2009), вважаючи їх синонімами. Він виділяє серед компонентів творчого потенціалу такі характеристики, як: загальний інтелект, інтереси, інтуїція та особистісні стратегії та тактики розв’язання проблем.

Креативність, у цьому контексті, є однією з ключових складових творчого потенціалу і передбачає: уміння комбінувати і знаходити аналогії, здатність до реконструкції, схильність до зміни варіантів та економічність і раціональність у пошуку рішень.

С. Меднік визначає креативність як здатність долати стереотипи на кінцевому етапі мисленнєвого синтезу та як ширину поля асоціацій. Він пропонує концепцію актуалізації віддалених зон смислового простору замість поняття дивергентного мислення Дж. Гарднера. Відповідно до його ідей: «Чим з більш віддалених ділянок взяті елементи проблеми, тим більш креативним є процес їх вирішення» (Gardner, 1988).

Творчий процес, за С. Медніком, полягає у переформулюванні асоціативних елементів у нові комбінації: креативне рішення відрізняється від стереотипного, критерій креативності – ступінь відхилення від стереотипу (Концепції креативності, 2013).

На сьогодні існує велика кількість підходів до визначення креативності, тому неможливо сформулювати єдине узагальнене визначення. Дослідники мають різні погляди на природу креативності. Деякі вважають її рідкісною здібністю, притаманною лише обраним. Інші трактують креативність як універсальну здатність, що певною мірою властива всім здоровим людям.

Креативність часто розглядають як протилежність конформності, оскільки вона передбачає нестандартні підходи на відміну від загальноприйнятих. Водночас у більшості визначень креативність пов’язана з відкриттям нового – як на індивідуальному, так і на суспільному рівні.

Б. Санто розглядає шість груп визначень креативності:

1. Гештальтистські – підкреслюють створення нової цілісності.
2. Інноваційні (орієнтовані на кінцевий продукт) – акцентують на створенні нового продукту.
3. Естетичні (експресивні) – пов’язані з самовираженням творця.
4. Психоаналітичні (динамічні) – розглядають креативність через взаємодію «Воно», «Я» та «Над-Я».
5. Когнітивні (мислення, зорієнтоване на вирішення проблем) – фокусуються не на результаті, а на процесі мислення.

6. Інші (різноманітні підходи) – ті, що не входять у жодну з наведених категорій.

Таким чином, поняття креативності є багатограним і включає різні підходи та концепції (Довгань, 2014). Останнім часом утвердилося уявлення про креативність як про ключовий фактор розвитку підприємств та економіки загалом. Вона розглядається як: джерело нових ідей, що можуть бути комерційно успішними, потужний економічний ресурс, який не вичерпується та фактор конкурентних переваг, особливо в умовах глобалізації. Часте використання термінів «інновації», «творчість», «креативність» у сучасній економічній та управлінській літературі свідчить про їхнє зростаюче значення.

На сьогодні, креативність перетворилася на стратегічний ресурс, що визначає довгострокову успішність підприємств.

Творчий потенціал персоналу сьогодні розглядається як: основна конкурентна перевага підприємств, важливий економічний ресурс для розвитку бізнесу та національної економіки та необхідна умова інтенсивного економічного зростання.

Колишній президент Sony Акіо Моріта зазначав (Історія успіху, 2023), що «Головний чинник у промисловості – це творчі здібності».

У сучасній науковій літературі чітко розмежовується два поняття:

1. Творчість – це процес генерації нових ідей.

2. Інновація – це реалізація творчих ідей у вигляді нових продуктів, технологій або процесів.

Таким чином, креативність та інновації є взаємопов'язаними, але не тотожними явищами, а їх ефективне поєднання забезпечує стійкий розвиток економіки (Жарінова, 2014; Майсюра, 2015).

Креативна діяльність – це генерування нових ідей, які можуть мати потенційну користь або ефективність, а інноваційна діяльність – це перетворення ідей у конкретні рішення для ринку чи виробництва.

Інноваційна діяльність у широкому сенсі охоплює: технологічні нововведення (нові виробничі методи, техніки, процеси); продуктові інновації (створення нових товарів і послуг); організаційно-технічні рішення (зміни у бізнес-моделях, процесах управління); соціально-економічні зміни (нові форми роботи, фінансові механізми, адміністративні рішення).

Творчість можна розглядати з різних точок зору, і залежно від підходу вона набуває різних відтінків значення. Основні підходи до вивчення творчості:

1. Творчість як когнітивний процес досліджується з позиції інтелектуальних здібностей,

таких як: дивергентне мислення (здатність знаходити нестандартні рішення); інтелектуальна гнучкість (вміння адаптуватися до змінних умов); генерація нових ідей та вирішення проблем. Цей підхід включає роботи, що аналізують зв'язок між творчими здібностями та пізнавальними процесами.

2. Творчість як характеристика особистості. Тут досліджується питання творчої особистості та її психологічних особливостей. Особлива увага приділяється: самоактуалізації як вищому рівню реалізації творчого потенціалу; «установці на оригінальність» (за Ф. Берроном) як ключовій рисі творчої особистості; взаємозв'язку між відкритістю до нового досвіду та розвитком творчого мислення.

3. Творчість як соціокультурний феномен розглядається у контексті суспільних змін, культурного середовища, умов для розвитку творчості. Вивчаються фактори, що стимулюють або стримують творчий потенціал в суспільстві.

Отже, творчість – це багатогранне явище, яке можна аналізувати через когнітивні здібності, особистісні характеристики або соціокультурні умови. Найбільш сучасні дослідження підтверджують, що відкритість досвіду є важливим предиктором розвитку творчого потенціалу в майбутньому. Тому творчість можна аналізувати ще й як діяльність у соціальному контексті, що розширює уявлення про її природу та умови реалізації.

Аналізуючи основні напрями дослідження творчого мислення, потрібно враховувати роботи А. Г. Жарінової (Жарінова, 2014). Вона розглядає креативність як процес, що охоплює попередні, супутні та подальші етапи, у ході яких окрема людина або група створює щось принципово нове, чого раніше не існувало.

Творчість – це не лише інтелектуальний процес чи особистісна характеристика, а й соціальний феномен, що формується під впливом зовнішніх умов, мотивації та життєвих стратегій. Її успішність залежить не тільки від здібностей людини, а й від суспільного контексту та умов реалізації творчого потенціалу. Виходячи з цього, він виділив чотири напрями досліджень: креативність як товар чи продукт, як процес, як здібність, як риса особистості в цілому. У наш час креативність як спосіб здійснювати нові прийоми чи підходи в окремій сфері діяльності розглядається не як особливість окремих індивідів, а як властивість будь-якої людини.

Налічується понад 70 визначень творчості (Окорський, 2017), які можна розподілити на 4 групи (рис. 1).

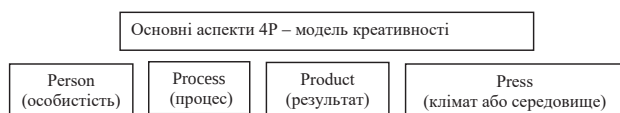


Рис. 1. Основні аспекти 4Р – моделі креативності

Визначення, які віднесено до першої групи пов'язані з особливостями суб'єкта, другої групи – з особливостями процесу, а третьої групи – з особливостями результатів творчості. Ці три групи визначають три головних аспекти творчості, які в літературі визначаються як Person (особистість), Process (процес) і Product (результат). Додатково виділяється четвертий аспект творчості, який пов'язаний з оточенням (контекстом) творчої діяльності – Press (клімат або середовище). Ці

аспекти є універсальними та загальними момен-тами для творчості в науці, мистецтві, техніці, підприємстві та інших сферах. Такий підхід до вивчення і розуміння творчості (як результату, як процесу, як здатності (властивостей) особистості та характеристики «творчого оточення») отримав назву 4Р – модель креативності. Виокремленні аспекти тісно пов'язані між собою.

Висновки. Таким чином, креативність є багатовимірним явищем, яке тісно пов'язане як із внутрішніми характеристиками особистості, так і з зовнішніми факторами, що впливають на її реалізацію. Умови роботи можуть як сприяти розвитку творчих здібностей, так і змінюватися під впливом результатів креативної діяльності, що створює нові можливості для інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про професійних творчих працівників та творчі спілки: Закон України від 07.10.1997 № 554/97-ВР із змінами та доповненнями станом на 18.05.2011 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/find:Про+професійних+творчих+працівників+та+творчі+спілки/Z970554.html (дата звернення: 26.03.2025).
2. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 13.12.1991 № 1977-XII із змінами та доповненнями станом на 05.08.2012 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T197700.html (дата звернення: 26.03.2025).
3. Сисоєва С.О. Основи педагогічної творчості: Підручник. К, Міленіум, 2006. 344 с.
4. Малецький А. В. Інноваційний персонал як чинник економічного зростання підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*, 2010. № 94.С. 368-372.
5. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach. *Cambridge University Press*.1988. P. 298-324.
6. Концепції креативності як універсальної пізнавальної творчої здібності у теоріях медіакомунікацій. *Social-science*: веб-сайт. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1045> (дата звернення: 25.03.2025).
7. Karwowski M. Identyfikacja potencjalu tworczoego. *Warszawa: APS*, 2009. 300 p.
8. Ситник Н.І. Креативний менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент»/; КПІ ім. Ігоря Сікорського – Електронні текстові дані (1 файл: 716 Кбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 143 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/30085>. (дата звернення: 25.03.2025).
9. Моляко В. О. Психологічне дослідження творчого потенціалу особистості: монографія. К.: Педагогічна думка, 2008. 208 с.
10. Жарінова А. Г. Інформація, значення і креативність як основні ресурси інтелектуального капіталу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 6-11.
11. Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ. ДУІТ, 2024. 330 с.
12. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: навч. посіб. Київ. ВД Винниченко. 2014. 248 с.
13. Історія успіху компанії Sony. Sony: веб-сайт. URL: <https://sony-shop.com.ua/news/istoriya-sony.html> (дата звернення: 25.03.2025).
14. Майсюра О. М. Формування кадрів інноваційного типу – нової генерації трудового потенціалу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 11. С. 173-179.
15. Окорський В.П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне. НУВГП, 2017. 344 с.

REFERENCES

1. Pro profesiinykh tvorchykh pratsivnykiv ta tvorchy spilky: Zakon Ukrainy vid 07.10.1997 № 554/97-VR iz zminamy ta dopovnenniamy stanom na 18.05.2011 [On professional creative workers and creative unions: Law of Ukraine dated 07.10.1997 No. 554/97-VR with amendments and supplements as of 18.05.2011] (2011, may) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/find:Про+професійних+творчих+працівників+та+творчі+спілки/Z970554.html [in Ukrainian]
2. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 13.12.1991 № 1977-XII iz zminamy ta dopovnenniamy stanom na 05.08.2012 [On scientific and scientific-technical activities: Law of Ukraine dated 13.12.1991 No. 1977-XII with amendments and supplements as of 05.08.2012] (2012, August) URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T197700.html [in Ukrainian]
3. Sysoieva S.O. (2006). Osnovy pedahohichnoi tvorchosti [Fundamentals of pedagogical creativity] Pidruchnyk K. Milenium, 344 p. [in Ukrainian]
4. Maletskyi A. V. (2010). Innovatsiinyi personal yak chynnyk ekonomichnoho zrostantia pidpriemstva. [Innovative personnel as a key to economic growth of an enterprise] Komunalne hospodarstvo mist. Seriiia «Ekonomichni nauky», 94. 368-372 [in Ukrainian]

5. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. (1988). *Tvorchist' zhyve i tvoryt': syntetychnyy naukovyy pidkhid*. [Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach]. Cambridge University Press. 298-324 [in USA]
6. Kontseptsii kreatyvnosti yak universalnoi piznavalnoi tvorchoi zdibnosti u teoriiakh mediakomunikatsii [Concepts of creativity as a universal cognitive creative ability in media communication theories]. <https://social-science.uu.edu.ua/article/1045> [in Ukrainian]
7. Karwowski M. (2009). *Identyfikacja potencjalu tworczego*. [Identification of creative potential] Warszawa: APS, 300 p. [in Poland]
8. Sytnyk N.I. (2019) *Kreatyvnyi menedzhment: konspekt leksii: navch. posib. dlia stud. spetsialnosti «Menedzhment»* [Creative management: lecture notes: teaching aids for students majoring in «Management»]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 143 p. [in Ukrainian]
9. Moliako V. O. (2008) *Psykhologichne doslidzhennia tvorchoho potentsialu osobystosti: monohrafiia* [Psychological achievements of the creative potential of personality: monograph] K. Pedahohichna dumka. 208 p. [in Ukrainian]
10. Zharinova A. H. (2014). *Informatsiia, znachennia i kreatyvnist yak osnovni resursy intelektualnoho kapitalu*. [Information, meaning and creativity as the main resources of intellectual capital] *Aktualni problemy ekonomiky*. 10. 6-11. [in Ukrainian]
11. Semenchuk T.B., Boniar S.M., Osypova YE.L. ta in. (2024). *Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk*. [Management of Creative Industries: a Study Guide] Kyiv, DUIT, 330 p. [in Ukrainian]
12. Dovhan' L.YE., Sytnyk N.I. (2014). *Kreatyvnyi menedzhment*. [Creative Management] K, NTUU «KPI», 2014. 248 p. [in Ukrainian]
13. *Istoriia uspikhu kompanii Sony* [Sony's success story] URL: <https://sony-shop.com.ua/news/istoriya-sony.html> [in Ukrainian]
14. Maisiura O.M. (2015). *Formuvannia kadriv innovatsiinoho typu – novoi heneratsii trudovoho potentsialu Ukrainy*. [Formation of innovative personnel – a new generation of labor potential of Ukraine] *Aktualni problemy ekonomiky*. 11. 173-179. [in Ukrainian]
15. V.P. Okorskyi, A.M. Valiukh. (2017). *Kreatyvnyi menedzhment: pidruchnyk*. [Creative management: a textbook]. Rivne, NUVHP, 344 p. [in Ukrainian]