

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>

УДК 658.3

# КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## CREATIVE MANAGEMENT AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**Томах Вікторія Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0445-6019>**Кривова Світлана Георгіївна**кандидат технічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5677-3729>**Еатон Гелена В'ячеславівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Приватний вищий навчальний заклад-інститут  
«Українсько-американський університет Конкордія»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3013-1448>**Tomakh Viktoriia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Kryvova Svitlana**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Eaton Helena**

Ukrainian-American Concordia University

В умовах сучасної глобалізації та жорсткої конкуренції на ринках, креативний менеджмент набуває вирішальної ролі для підтримання та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Креативний менеджмент не є лише модним трендом, – це ключовий чинник, який впливає на інноваційність, адаптивність та здатність до швидкої реакції на зміни. Мета статті полягає в розробці практичних рекомендацій для ефективного впровадження креативного менеджменту як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети було використано методи аналізу, синтезу, порівняння, а також кейс-студії для ілюстрації практичних аспектів теми. Результати дослідження показують, що креативний менеджмент виступає як каталізатор ефективності в різних сферах підприємницької діяльності – від технологій до маркетингу. Креативний менеджмент виявляється не просто додатковим атрибутом сучасного підприємства, а критичним чинником його конкурентоспроможності. Він не лише сприяє інноваціям та адаптивності, але й збільшує ефективність інших ключових аспектів бізнесу, таких як технології, фінанси, логістика та маркетинг. Креативний менеджмент діє як сполучний елемент між різними відділами, сприяючи їхній координованій роботі. Важливою є його роль у формуванні корпоративної культури, що є додатковим неоціненним «активом» для приваблення та утримання талановитих кадрів. Креативний менеджмент також розширює свою діяльність на адаптивне планування, соціальну відповідальність та інші аспекти, включаючи стимуляцію інновацій та відкриту комунікацію. Висновки цього дослідження можуть бути використані для формування стратегічних планів розвитку, а також для оптимізації організаційної структури та корпоративної культури на підприємствах різних рівнів.

**Ключові слова:** креативний менеджмент, конкурентоспроможність, інновації, корпоративна культура, адаптивність, координація відділів, стратегічне планування.

In the conditions of modern globalization and fierce competition in the markets, creative management acquires a decisive role for maintaining and strengthening the competitive positions of enterprises. Creative management is not just a fashion trend, it is a key factor that affects innovation, adaptability and the ability to quickly respond to changes. The purpose of the article is to develop practical recommendations for the effective implementation of creative



management as a means of increasing the competitiveness of the enterprise. To achieve the goal, the methods of analysis, synthesis, comparison, as well as case studies were used to illustrate the practical aspects of the topic. The results of the study show that creative management acts as a catalyst for efficiency in various areas of business activity – from technology to marketing. Creative management is not just an additional attribute of a modern enterprise, but a critical factor in its competitiveness. It not only facilitates innovation and adaptability, but also increases the efficiency of other key aspects of the business, such as technology, finance, logistics and marketing. Creative management acts as a connecting element between different departments, contributing to their coordinated work. Its role in the formation of corporate culture is important, which is an additional invaluable "asset" for attracting and retaining talented personnel. Creative management also extends its activities to adaptive planning, social responsibility and other aspects, including the stimulation of innovation and open communication. Properly organized creative management can become the basis for the development of a harmonious corporate culture, which in turn stimulates creativity at all levels. Such a culture becomes a magnet for talented, innovative people and is an additional «asset» of the organization, which is difficult to evaluate in monetary terms, but which is of great importance for its success in the competitive market. The conclusions of this study can be used for the formation of strategic development plans, as well as for the optimization of the organizational structure and corporate culture at enterprises of various levels.

**Keywords:** creative management, competitiveness, innovation, corporate culture, adaptability, coordination of departments, strategic planning.

**Постановка проблеми.** В умовах постійної зміни ринкових сценаріїв, швидкого технологічного розвитку та високої конкуренції, підприємства шукають нові підходи для підтримання та покращення своєї конкурентоспроможності. Один з таких підходів – це креативний менеджмент, який перетворюється не лише в модний тренд, але і в критичний чинник успіху сучасного підприємства. Креативний менеджмент слугує інструментом, який активізує інноваційну активність, забезпечує адаптивність до змін та сприяє оптимізації ключових функціональних сфер підприємства: від технологій і фінансів до логістики та маркетингу. Основна ідея полягає в тому, щоб інтегрувати креативність на всіх рівнях управління та операційної діяльності. До креативного менеджменту вдаються практичні всі успішні компанії, які виграють конкуренцію. Прикладом є Apple, Google, Tesla та інші. Центральним елементом креативного менеджменту є розробка гармонійної корпоративної культури, яка підтримує та стимулює творчий потенціал співробітників. Корпоративна культура, сповнена взаємною повагою, довірою і відкритістю, стає неймовірно цінним «невидимим активом», який може суттєво покращити позиції підприємства на ринку. Важливо розуміти, що креативний менеджмент охоплює не лише індивідуальні здібності або таланти, а й системну організацію робочих процесів, що стимулюють інноваційну активність. Від адаптивного стратегічного планування до соціальної відповідальності, різні аспекти креативного менеджменту спільно працюють на користь конкурентоспроможності підприємства. Ключовими аспектами, на яких варто зосередити увагу, є стимулювання інновацій, орієнтація на якість продукції та відкрита

комунікація між всіма учасниками організаційного процесу. Такий підхід не лише оптимізує поточну діяльність, але й готує основу для подальшого розвитку та адаптації в змінюваних ринкових умовах. Тому, креативний менеджмент варто розглядати як стратегічний інструмент, спрямований на довготривалу конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Дослідження наукової літератури з даної тематики дозволяє зрозуміти різні аспекти креативного менеджменту. J. Howkins [1] розглядає загальну картину креативної економіки, допомагаючи зрозуміти, як ідеї перетворюються на фінансовий успіх. О. В. Вартанова та І. В. Шестер [2] концентрують свої дослідження на розвитку креативних працівників в організаціях. Ю. Б. Калініченко та Я. І. Смірнова [3] звертають увагу на креативність як фундаментальну основу менеджменту, додаючи теоретичну глибину до обговорення. О. В. Калюжна [4] розглядає у конспекті лекцій цікавий зарубіжний досвід з креативного менеджменту. О. П. Пащенко [6] та О. І. Продіус [7] аналізують креативний менеджмент з точки зору його ефективності та успішності в бізнесі, але з акцентом на теоретичну базу. О. І. Кузьмін і Д. К. Зінкевич [5], К. В. Процак і О. П. Просович [8], О. І. Савченко [9] та О. В. Христенко [10] фокусуються на конкретних аспектах та секторах застосування креативного менеджменту. Тим не менш, важливо підкреслити, що більшість досліджень має теоретичний характер, адже дуже мало уваги приділяється практичним аспектам та інструментам креативного менеджменту. Також є відсутність досліджень взаємозв'язку між креативним менеджментом, корпоратив-

ною культурою та зовнішнім середовищем, що вказує на необхідність подальших досліджень у цій сфері.

**Мета статті.** розроблення практичних рішень з розвитку креативного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання конкурентоспроможності підприємства завжди є актуальними для його керівництва та набувають особливої актуальності в кризові періоди. Основними складовими конкурентоспроможності підприємства є технологічна компетентність, фінансова стабільність, брендинг, якість продукції, логістика, інноваційність. Традиційні методи, які базуються на матеріальних перевагах, все менш ефективні. Без креативного менеджменту, можливості технологій можуть бути не повністю реалізовані, оскільки потрібні інновації та творчі підходи до їх використання, фінансові ресурси використовуються неефективно, логістика стає такою як у всіх, а якість продукції визначається виключно технологічними параметрами. В сучасних умовах з'являється потреба в використанні нематеріальних переваг, таких як креативність та інноваційність. Ці фактори не лише дають можливість вирізнитися на ринку, але й дозволяють перевести підприємство на новий рівень розвитку. Креативні рішення та інновації не лише забезпечують конкурентні переваги, але й змінюють сам ринок, надаючи підприємству ексклюзивні можливості в ціноутворенні та контролі нововведень. Така креативно орієнтована організація виходить на ринок з новими продуктами та технологіями, використовуючи свої «ноу-хау» для ефективного просування.

Основні характеристики креативу включають оригінальність, нестандартність та новизну, що забезпечує високий рівень уваги з боку споживачів та запам'ятовуваність бренду [1]. *Світовий досвід* використання креативного менеджменту є досить багатограним та інноваційним. Ключовим елементом для конкурентних переваг є розвиток і використання знань, які інтегровані в структуру організації. На приклад, Роберт Піно, експерт у сфері менеджменту, розглядає концепцію «корпоративного айкідо» як метафору для організаційного самовдосконалення. Ця філософія заснована на принципі використання сильних сторін конкурентів як можливості для власного зростання, замість їхньої ліквідації. Менеджери, які слідуєть цьому підходу, мають активно аналізувати

власні сильні та слабкі сторони, зосереджуватися на довгостроковій стратегії та вивчати дії та можливості конкурентів. Тут ключова роль належить передбаченню та плануванню: добре організовані менеджери можуть передбачити дії конкурентів і відповідно підготувати свою організацію до змін. При цьому конкуренція має корисний вплив на розвиток креативності. Так, згідно з Пітером Сенге та Пітером Друкером, відсутність конкурентів може призвести до стагнації, і найважливіший орієнтир для будь-якої компанії повинен бути високоякісний продукт, незалежно від того, хто його виробляє. Це означає, що менеджери повинні не просто конкурувати, але й неперервно шукати можливості для інновацій та самовдосконалення. В підсумку ефективність креативного менеджменту вимірюється не лише в фінансових показниках, але й у створенні нових знань, ідей та стратегій, які можуть бути впроваджені для подальшого розвитку організації [4]. Приклад корпорації Apple є наочним свідченням того, як креативність може стати каталізатором успіху. Робота в міждисциплінарних командах, де інженери спілкуються з поетами, художниками та іншими креативними фахівцями, сприяє виникненню незвичайних рішень. Креативність часто виявляється ключовим фактором, коли інформації для раціонального рішення недостатньо або коли прогнозування є складним. Так, наприклад, компанія Google стала відома своїм підходом «20% часу», коли інженери можуть витратити п'яту частину робочого часу на проекти, які їм особисто цікаві, що часто призводить до новаторських рішень. Ще одним важливим аспектом є структурна гнучкість, яку допомагає забезпечити креативність. Фірми, які здатні швидко адаптуватися та перебудовуватися, часто лідирують на ринку. Tesla, наприклад, не тільки змінила уявлення про електричні автомобілі, але й показала, як можна швидко налаштовувати виробництво за допомогою інноваційних менеджерських рішень [9]. На основі аналізу наукової літератури *суть креативного менеджменту* можна описати як комплексний підхід до управління, що враховує різні аспекти, включаючи системні, функціональні, ситуаційні, поведінкові та адміністративні. У цьому контексті креативний менеджмент не просто орієнтований на вирішення проблем або досягнення цілей, але також на створення новаторських рішень та переваг, які можуть підняти організацію на новий рівень конкурентоспроможності [7]. *Мета креативного менеджменту*

полягає в створенні та впровадженні креативних рішень, що не лише забезпечують організації конкурентні переваги, але й сприяють інноваційному розвитку суспільства [4]. Для досягнення мети підприємства виконують такі завдання:

- ідентифікація ключових проблемних зон в організації, де креативні рішення можуть призвести до суттєвих змін;
- розробка методик та інструментів для стимулювання креативності на різних рівнях управління;
- формування креативних команд з представників різних дисциплін для генерації новаторських ідей;
- оцінка фінансової та стратегічної ефективності креативних рішень перед їх впровадженням;
- реалізація та моніторинг впроваджених креативних рішень з метою постійної оптимізації та адаптації;
- аналіз впливу реалізованих креативних рішень на конкурентну позицію організації та на інноваційний розвиток суспільства;

– організація тренінгів та майстер-класів для постійного розвитку креативного потенціалу співробітників;

– взаємодія з іншими організаціями та установами для обміну креативними рішеннями та практиками, що сприяють інноваційному розвитку;

– створення системи метрик для вимірювання ефективності креативних рішень та їх впливу на розвиток організації та суспільства в цілому;

– поширення знань та досвіду в сфері креативного менеджменту через наукові публікації, конференції та медіа.

В сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Креативний менеджмент прагне забезпечити гнучкість, інноваційність та стратегічну глибину в управлінні, які є необхідними для виживання та росту підприємства. У табл. 1. підкреслено ключові напрямки організації креативного менеджменту, які спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1

Напрями організації креативного менеджменту

№	Напрямок	Опис	Переваги
1.	Адаптивне стратегічне планування	Гнучкі стратегічні плани, адаптація до змінюваних ринкових умов	Реактивність, прогнозування
2.	Формування креативного ситуативного центру	Централізована команда для стратегічного планування	Ефективне прийняття рішень
3.	Постійний розвиток персоналу та підвищення кваліфікації кадрів	Навчання та самоосвіта співробітників	Розвиток здібностей, навичок
4.	Стимулювання інновацій	Система матеріальної і нематеріальної мотивації для розкриття інноваційного потенціалу	Підтримка творчості, інновацій
5.	Процесна інтеграція	Інтеграція різних управлінських підходів	Цілісність, гармонія
6.	Орієнтація на якість	Фокус на якість продукції та послуг, що є вищою, чим якість конкурентів	Конкурентна перевага
7.	Відкрита комунікація	Відкритий фідбек і комунікація між співробітниками та покупцями	Довіра, корпоративна культура
8.	Соціальна відповідальність	Залучення до соціальних проектів	Репутація, корпоративна відповідальність
9.	Відслідковування і метрики	Використання KPIs для моніторингу ефективності роботи	Вимірювання результативності, прозорість
10.	Формування корпоративної культури	Закладення креативного управління в основу корпоративного менеджменту	Гармонія, цілісність, розвиток навичок

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 3; 5; 6]

Усі зазначені напрями розвитку є ключовими елементами побудови корпоративної культури [6]. Відкрита комунікація, стимулювання інновацій, а також соціальна відповідальність стають не просто ініціативами, а вираженням цінностей організації. Корпоративна культура не лише об'єднує ці елементи, але й служить основою для створення унікальної конкурентної переваги. Таким чином, корпоративна культура є не лише індикатором, але й драйвером конкурентоспроможності в сучасному бізнесі. В такому середовищі працівники не просто виконують свою роботу, а живуть своїми індивідуальними творчими проектами. При цьому в організації цінується гармонійне співіснування різних творчих особистостей та підтримується позитивний мікроклімат в колективі. Зазвичай,

люди в таких організаціях мають високі амбіції, і для підтримки доброзичливості в команді часто використовуються неофіційні методи оцінки творчості.

Основа такої корпоративної культури – це певний вид «дозволу на творчість», який стає частиною корпоративної ідентичності. Коли людина приходить працювати в таку компанію, їй, фактично, дають «зелене світло» для творчого самовиразу, знімаючи обмеження на оригінальність мислення. Цей «дозвіл на творчість» стає своєрідним стимулом, який дозволяє особистості розкритися [6].

На основі визначених напрямів організації креативного менеджменту розглянемо практичні рішення, які допоможуть компанії досягнути конкурентоспроможного рівня. Дані систематизуємо у табл. 2.

Таблиця 2

**Практичні рішення розвитку креативного менеджменту  
з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу**

№	Напрямок	Конкретні практичні рішення
1.	Адаптивне стратегічне планування	1) Впровадження Agile методологій 2) Створення «прозорого» дашборду для моніторингу KPIs (Key Performance Indicators) 3) Щоквартальний перегляд стратегії
2.	Формування креативного ситуативного центру	1) Щоквартальні «стратегічні відступлення» 2) Використання AI для аналізу ринкових тенденцій 3) Регулярні SWOT-аналізи
3.	Постійний розвиток персоналу	1) Система менторства 2) Ротація посад 3) Онлайн-курси для підвищення кваліфікації
4.	Стимулювання інновацій	1) Система бонусів за нові проекти 2) Хакатони 3) Корпоративний інкубатор для стартапів
5.	Процесна інтеграція	1) Єдина CRM система 2) Щомісячні координаційні зустрічі 3) Використання API для інтеграції з іншими системами
6.	Орієнтація на якість	1) Сертифікація продукції 2) Впровадження системи TQM (Total Quality Management) 3) Зовнішні аудити
7.	Відкрита комунікація	1) Тижневі зустрічі «відкритих дверей» 2) Електронний бюлетень для співробітників 3) Портал для фідбеку від клієнтів
8.	Соціальна відповідальність	1) Щомісячна участь в благодійних акціях 2) Створення фонду корпоративної соціальної відповідальності 3) Зелені ініціативи
9.	Відслідковування і метрики	1) Система балансової картки 2) Щотижневі аналітичні звіти 3) Впровадження системи real-time моніторингу
10.	Формування корпоративної культури	1) Корпоративні тренінги 2) Майстер-класи на тему креативності 3) Внутрішні конкурси та змагання на кращу ідею

*Джерело: систематизовано авторами на основі [9; 10]*

Ці рішення надають комплексний підхід до впровадження креативного менеджменту в організації. Вони включають різні аспекти, від стратегічного планування до соціальної відповідальності, та пропонують практичні рішення для кожного напрямку. Це не лише сприяє інноваційності та ефективності, але також забезпечує цілісність та гармонію в управлінні організацією.

**Висновки.** Креативний менеджмент виявляється не просто додатковим атрибутом сучасного підприємства, а критичним чинником його конкурентоспроможності. Він не лише сприяє інноваціям та адаптивності, але й збільшує ефективність інших ключових аспектів бізнесу, таких як технології, фінанси, логістика та маркетинг. Креативний менеджмент функціонує як сполучна ланка, яка об'єднує різні елементи організаційної структури та дозволяє їм працювати узгоджено та ефективно. Більше того, правильно організований

креативний менеджмент може стати основою для розвитку гармонійної корпоративної культури, яка в свою чергу стимулює творчість на всіх рівнях. Така культура стає магнітом для талановитих, інноваційних людей та є додатковим «активом» організації, який важко оцінити в монетарному еквіваленті, але який має велике значення для її успіху на конкурентному ринку. Креативний менеджмент організації може охоплювати різні напрями, які розпочинаються від адаптивного стратегічного планування досвіду у зовнішньому середовищі та соціальної відповідальності. Особливу увагу варто звернути на такі аспекти як стимулювання інновацій, орієнтація на якість та відкрита комунікація. Вони не просто підвищують ефективність робочого процесу, але й сприяють формуванню здорової корпоративної культури, яка повинна бути орієнтована на формування робочого середовища, що сприяє творчості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Howkins, J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books 2007.
2. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства, *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 3034. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608741.pdf>
3. Калініченко Ю. Б., Смірнова Я. І. Креативність як основа менеджменту організацій маркетинг і менеджмент інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (2). С. 186191. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_186\\_191.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_186_191.pdf)
4. Калюжна О. В. Креативний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв, 2018. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
5. Кузьмін О. І., Зінкевич Д. К. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.10. С. 159167.
6. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 406410. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>
7. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: Реалі часу*. 2012. № 3–4. С. 6772. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>
8. Процак К.В., Просович О.П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 272276.
9. Савченко О. І. Креативний менеджмент як основа бізнес творчості інноваційних компаній. URL: [https://www.kpi.kharkov.ua/archiveНаукова\\_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2012/16/20savhen.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archiveНаукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2012/16/20savhen.pdf)
10. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. *Держава та регіони серія: економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 104109. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf)

#### REFERENCES:

1. Howkins, J. (2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
2. Vartanova, O. V., & Shester, I. V. (2013). *Kreatyvnyy menedzhment yak pidgruntia rozvytku kreatyvnykh pratsivnykiv pidpriemstva* [Creative management as a basis for the development of creative employees of the enterprise]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, 2, 3034. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608741.pdf> [in Ukrainian]

3. Kalinichenko, Yu. B., & Smirnova, Ya. I. (2011). Kreatyvnist' yak osnova menedzhmentu orhanizatsiy marke-tynh i menedzhment innovatsiy [Creativity as the basis of management of organizations in marketing and manage-ment innovations]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, 4(2), 186191. Retrieved from: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_186\\_191.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_186_191.pdf) [in Ukrainian]
4. Kalyuzhna, O. V. (2018). Kreatyvnyy menedzhment: konspekt lektsiy [Creative Management: Lecture Notes]. Mykolaiv. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> [in Ukrainian]
5. Kuz'min, O. I., & Zinkevych, D. K. (2009). Kharakterystyka ta mistse kreatyvnoho menedzhmentu v systemi upravlinnya mashynobudivnym pidpryyemstvom [Characteristics and place of creative management in the system of management of machinery enterprises]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*, 19.10, 159167. [in Ukrainian]
6. Paschenko, O. P. (2017). Kreatyvnyy menedzhment yak faktor uspishnosti suchasnoho biznesu [Creative Management as a Factor of Success in Modern Business]. *Mykolayivs'kyi natsional'nyy universytet imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 17, 406410. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf> [in Ukrainian]
7. Prodius, O. I. (2012). Kreatyvnyy menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnya [Creative management as a guarantee of modern effective management]. *Ekonomika: Reali chasu*, 3-4, 6772. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> [in Ukrainian]
8. Protsak, K. V., & Prosovykh, O. P. (2011). Kreatyvnist' personalu yak vazhlyvyi chynnyk innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Creativity of personnel as an important factor of innovative development of the enterprise]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnika"*, 698, 272276. [in Ukrainian]
9. Savchenko, O. I. (n.d.). Kreatyvnyy menedzhment yak osnova biznes tvorchosti innovatsiynykh kompaniy [Creative management as the basis of business creativity of innovative companies]. Retrieved from: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive> [in Ukrainian]
10. Khristenko, O. V. (2022). Osoblyvosti vprovadzhennya kreatyvnoho menedzhmentu na suchasnykh pidpryyemstvakh [Features of the implementation of creative management in modern enterprises]. *Derzhava ta rehiony seriia: ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, 2, 104109. Retrieved from: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf) [in Ukrainian]