

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.73>

УДК 005.336:9

I. О. Шарко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3875-2323>*

ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ

I. Sharko,

PhD in Economics,

*Associate Professor of the Department of the Department of Management,
Business and Administration, State Biotechnological University*

HISTORICAL PREREQUISITES FOR THE EMERGENCE AND EVOLUTION OF CREATIVE MANAGEMENT AS A SCIENCE

Креативний менеджмент розглядається як новітній напрямок в управлінській науці, що інтенсивно розвивається. і виходить за межі традиційних управлінських підходів, фокусуючись на інтелектуальному та творчому потенціалі людського капіталу. У статті наголошується на еволюції креативного менеджменту від підсистеми інноваційного менеджменту до самостійної галузі знань, що розглядається як ознака зрілості наукової дисципліни. Здійснено огляд внеску найістотніших дослідників від зародження теорії креативістики в середині ХХ століття

та дослідження психологів, таких як Дж. Гілфорд та Е.Торренс, які систематизували креативний процес, до оцінки внеску учених у галузі менеджменту, зокрема Пітера Друкера, Кріса Арджиріса, Генрі Мінцберга, Пітера Сенге, Річарда Флоріди, Терези Амабіле та інших, чії ідеї заклали теоретичні основи креативного менеджменту. Також висвітлено вагомі здобутки українських науковців, таких як Д. Лук'яненко, Є. Панченко, Т. Галахова та інші, які адаптують та розвивають ці ідеї в національному контексті. У статті обґрунтовується, що креативний менеджмент є центральним елементом сучасного етапу розвитку науки управління, і його подальша еволюція потребуватиме адаптації до цифрової трансформації, інтеграції штучного інтелекту та розвитку глобальної співпраці.

The historical analysis of creative management as a scientific discipline is relevant due to its growing role in the modern economy. In a dynamic environment, creative management goes beyond traditional approaches by mobilizing the intellectual and creative potential of human capital. This discipline is not static; it constantly adapts and integrates new approaches, which signifies its maturity as a field of study.

The theoretical foundations of the field emerged in the mid-20th century with the work of psychologists like J. Guilford and E. Torrance. Key figures like Peter Drucker, Chris Argyris, Henry Mintzberg, Peter Senge, and Richard Florida laid the groundwork for modern creative management through their ideas on innovation, organizational learning, and the «creative class». Psychologists such as Teresa Amabile and Mihaly Csikszentmihalyi contributed with their theories on creativity and «flow».

Ukrainian scholars, including D. Lukianenko, Ye. Panchenko, and T. Galakhova, have also made significant contributions by systematizing the prerequisites for the field's development in Ukraine and clarifying its concepts within a national context. This analysis confirms that creative management is universal in its basic principles, but its practical application and further

development require considering national specifics. In conclusion, creative management has evolved from theories of creativity into an independent scientific discipline. Its evolution is characterized by a transition from an intuitive understanding of creativity to its systematic study and differentiation from innovative management. The contributions of leading global and Ukrainian scientists have enriched its theoretical foundations, confirming its scientific status. Future research will need to focus on its adaptation to digital transformation, the integration of artificial intelligence, and the development of global cooperation.

Ключові слова: *креативний менеджмент, інноваційний менеджмент, психологія, креативістика, еволюція.*

Keywords: *creative management, innovative management, psychology, creativistics, evolution.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Креативний менеджмент є відносно новим напрямом у науці управління, який інтенсивно розвивається. Саме цей напрям менеджменту з великою імовірністю буде визначати майбутній вектор розвитку науки управління бізнесом [1].

В умовах динамічного зовнішнього середовища, стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції, здатність організації генерувати та ефективно впроваджувати нові ідеї стає вирішальним фактором успіху та конкурентоспроможності. Ця дисципліна виходить за рамки традиційних управлінських підходів, фокусуючись на мобілізації інтелектуального та творчого потенціалу людського капіталу [2].

На початку XXI століття спостерігаються ознаки нової ери в управлінні, яку можна назвати «сьомою управлінською революцією». Це не просто вплив інформаційних технологій, суть у тому, що управління стає більш творчим та інноваційним. Для ефективного функціонування системи

управління уже недостатньо просто мати багато інформації, важливо творчо її осмислювати та використовувати для формування нових рішень.

Креативний менеджмент є складною і багатоплановою концепцією, яку можна розглядати як самостійну галузь знань зі своїми цілями, завданнями, предметом і методами дослідження, а також як практичну діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації [3].

Ключова мета креативного менеджменту полягає у підвищенні ймовірності виникнення нових креативних ідей, що можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах.⁸ Початкові визначення позиціонували креативний менеджмент як підсистему інноваційного менеджменту або функцію, спрямовану на генерування ідей. Однак, подальші дослідження вказують на його багатоплановість, розглядаючи як самостійну галузь знань [3]. Це свідчить про еволюцію від вузького розуміння до більш широкого, інтегративного підходу. Така динамічна природа означає, що креативний менеджмент не є статичним набором правил, а постійно адаптується, інтегруючи нові підходи та знання з інших сфер, що є ознакою зрілості наукової дисципліни.

В умовах економіки знань, інтелектуальні та творчі здібності працівників стають найпотужнішим і практично невичерпним ресурсом розвитку організацій [1]. Актуалізується наукове завдання розкрити сутність і особливості системи креативного та інноваційного менеджменту, ідентифікувати їхні спільні та відмінні ознаки для побудови методичних рекомендацій із формування креативно-інноваційної стратегії розвитку підприємств [2].

Зокрема, відсутність науково-обґрунтованого підходу до побудови креативно-інноваційних стратегій робить планування, організацію та контроль проблематичними [2]. Водночас, важливість креативного менеджменту в умовах нестабільності та війни, а також для сталого розвитку, підкреслюється у багатьох джерелах [4]. Це вказує на те, що актуальність дослідження креативного менеджменту як науки зумовлена не лише

пошуком конкурентних переваг, а й необхідністю забезпечення стійкості та адаптивності організацій у кризових умовах. Таким чином, креативний менеджмент як наука є критично важливим для розробки стійких стратегій та механізмів адаптації, що виходить за рамки простого підвищення ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини XX століття, і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні. Розуміння цінності людських інтелектуальних здібностей та знань почало формуватися у 1960-х роках, що призвело до появи теорії людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер) та пізніше концепції управління людськими ресурсами [1]. Ці теорії визначили вирішальну роль людського фактору у розвитку організації, тим самим сприяючи формуванню теоретичних підвалин креативного менеджменту.

Психологи, такі як Дж. Гілфорд та Е. Торренс, активно вивчали творчий аспект людського існування у другій половині XX століття [5]. Г. Уоллес одним із перших провів систематичні дослідження креативного процесу, виявивши його основні етапи: розуміння, підготовка, інкубація, інсайт, перевірка [6, 7]. До середини XX століття креативність часто асоціювалася з натхненням або геніальністю [8]. Поява теорії креативістики та досліджень психологів (Гілфорд, Торренс, Уоллес) свідчить про зміну парадигми: креативність почала розглядатися не як містичний дар, а як процес, який можна вивчати, аналізувати та навіть каталізувати. Цей перехід від інтуїтивного до систематичного розуміння креативності заклав основу для її інтеграції в управлінські науки. Систематизація креативного процесу (етапи Уоллеса) дозволила розробити конкретні методи та інструменти управління творчістю, що є необхідною умовою для становлення будь-якої дисципліни як науки.

Креативний менеджмент виступає як наукова дисципліна, що досліджує теоретичні закономірності та практику інноваційно-креативної діяльності

організацій з метою підвищення ефективності генерації нових ідей та знань. Його становлення як окремої дисципліни пов'язане з усвідомленням того, що класичні теорії менеджменту вичерпали свій потенціал для адаптації до реалій економіки знань [1].

Критичним моментом стало розмежування креативного та інноваційного менеджменту на основі зміщення фокусу досліджень (створення ідей проти їх реалізації), розробки теоретичної бази (креативістика проти інноватики) та об'єктів дослідження (поелементне вивчення продукту проти цілісного) [9]. Це не просто уточнення термінів, а визнання унікальності предмета дослідження креативного менеджменту – саме процесу створення ідей, а не лише їх впровадження. Це свідчить про спеціалізацію та поглиблення наукового поля. Чітке розмежування дозволило креативному менеджменту розвивати власні методології та інструменти, орієнтовані саме на стимулювання творчості, а не лише на оптимізацію інноваційних циклів. Це є важливим критерієм для визнання його самостійною науковою дисципліною.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На меті нашого дослідження стоїть аналіз історії та перспектив розвитку креативного менеджменту як самостійної наукової дисципліни, а також аналіз ключових етапів її становлення, теоретичних основ та внеску провідних учених.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток креативного менеджменту як наукової дисципліни значною мірою зумовлений працями численних дослідників з усього світу.

На світовому рівні слід згадати Пітера Друкера, який хоча і не займався безпосередньо креативним менеджментом як окремою дисципліною, але його ідеї про інновації та підприємництво як «зусилля зі створення цілеспрямованих, сфокусованих змін в економічному або соціальному потенціалі підприємства» заклали фундамент для розуміння важливості творчості в управлінні. Він наголошував на необхідності пошуку інноваційних можливостей та їх реалізації [10].

Кріс Арджіріс відомий своїми концепціями одинарного та подвійного циклу навчання (Single-loop and Double-loop learning). Подвійний цикл навчання, що передбачає переосмислення базових припущень та цінностей, є критично важливим для розвитку організаційної креативності та адаптації до змін [11].

Генрі Мінцберг своєю критикою традиційного стратегічного планування та акцентом на «емерджентних стратегіях» (emergent strategy) підкреслював важливість гнучкості, навчання та творчого синтезу в управлінні. Він стверджував, що стратегії часто виникають у відповідь на непередбачені обставини, а не дотримуються заздалегідь визначеного плану, що вимагає креативного мислення на всіх рівнях [12].

Пітер Сенге розвинув концепцію «організації, що навчається» та виділив п'ять дисциплін, що є основою для розвитку колективної творчості та інновацій в організації, а саме: системне мислення, особиста майстерність, ментальні моделі, побудова спільного бачення, командне навчання [13].

Гері Хамель та К.К. Прахалад сформулювали концепцію «ключових компетенцій» (core competencies), підкреслюючи, що компанії повинні зосереджуватися на унікальних сильних сторонах, які важко імітувати конкурентам, і які дають доступ до широкого спектру ринків [14].

Прахалад також відомий ідеєю «спільного створення цінності» (co-creation), де бізнес та споживачі співпрацюють у розробці продуктів та послуг, що стимулює інновації [15].

Кевін Келлі у своїх «Дванадцяти принципах мережевої економіки» підкреслює, що багатство у новій економіці походить від інновацій, а не оптимізації, і що ідеальне середовище для культивування невідомого – це мережі, що володіють гнучкістю та спритністю [16].

Річард Флорід запровадив термін «креативний клас» (2002), досліджуючи його роль як рушійної сили економічного розвитку, особливо в містах, що приваблюють таланти, толерантність та технології («три Т»). Його

роботи підкреслюють, що економічний успіх залежить від людей, які створюють нові форми та ідеї [17].

Тереза Амабіле розробила компонентну теорію креативності (Componential Theory of Creativity), яка визначає чотири основні компоненти, необхідні для творчої діяльності: навички, релевантні до предметної області; процеси, релевантні до креативності; внутрішня мотивація до завдання; та соціальне середовище. Ця теорія має прямі наслідки для створення менеджерами сприятливого робочого середовища [18].

Міхай Чіксентміхаї у своїй теорії «потoku» (Flow Theory) описує стан повного занурення в діяльність, що є оптимальним для творчості. Розуміння елементів потоку (чіткі цілі, негайний зворотний зв'язок, злиття дії та усвідомлення, баланс між навичками та викликом) може допомогти менеджерам створювати умови для творчої роботи [19].

Алан Дж. Роу запропонував концепцію креативного інтелекту (Creative Intelligence, 2004), згідно з якою існує чотири форми креативності, критично важливі для індивідів та організацій у сучасному швидкозмінному світі: інтуїтивна, інноваційна, уявна та надихаюча. Роу також розробив систематичний тест для вимірювання креативності, який називається «Creative Potential Profile» і використовується урядовими та іншими великими організаціями для оцінки та розвитку креативних здібностей. Роу обґрунтував, що лідери повинні бути здатними надихати підлеглих, використовувати їхні когнітивні, поведінкові, технічні та соціальні інтелектуальні навички для досягнення цілей. У якості практичних порад щодо розвитку креативності Роу пропонує такі стратегії, як готовність до компромісів, зміна підходу до вирішення проблем, обмірковування протилежних підходів [20].

Дослідники Джеймс Кауфман та Роберт Стернберг розглядають креативність як складний конструкт, що включає різні виміри. Стернберг, розробив триартичну теорію інтелекту, де креативність є одним з компонентів «експериментального» інтелекту [21]. Разом з Кауфманом вони досліджують,

як креативність розвивається, вимірюється і проявляється в різних сферах життя та діяльності, як краще розуміти індивідуальні відмінності у креативності, ідентифікувати та розвивати креативний потенціал співробітників, а також створювати команди з різними типами мислення. Вони також підкреслюють важливість як конвергентного (логічного), так і дивергентного (креативного) мислення для інновацій [22].

Марк Рунко, будучи одним з провідних світових експертів з психології креативності, багато писав про концепцію креативності, її вимірювання, зв'язок з іншими психологічними конструктами та її роль у різних контекстах. Рунко підкреслює, що креативність не обов'язково пов'язана з геніальністю («велика креативність» – геніальні винаходи), важливою може бути і «мала креативність» (повсякденні творчі рішення), саме така креативність є адаптивною рисою, яка дозволяє менеджерам вирішувати проблеми, а організаціям пристосовуватися до змін [23].

Внесок українських учених, які досліджують креативний компонент менеджменту, також є істотним. Першим у цій низці слід назвати Д. Лук'яненка, який проводить емпіричні дослідження креативного потенціалу українського менеджменту [24, 25]. Разом із іншими авторами (Є. Панченко, В. Білошапка, О. Дорошенко, О. Тітова, Т. Галахова) він досліджує парадигму креативного менеджменту в глобальній економіці та інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту. Є. Панченко досліджує управління людьми в організаціях, спрямоване на максимальне розкриття та використання їхніх творчих здібностей для створення конкурентоспроможних ідей [26]. Т. Галахова зробила внесок у розробку комплексної моделі креативного менеджменту для міжнародних компаній, уточнення концепції «креативного менеджменту» та вдосконалення методів моніторингу інноваційно-креативних процесів [27].

Українські дослідники обґрунтовують різні підходи до розуміння креативного менеджменту. Так, В. Аташкаде визначає його як особливу складову інноваційної діяльності, спрямовану на активізацію творчої

діяльності працівників [28]. Схожий підхід можна простежити в роботах Т. Божидарнік та Н. Василик, які розглядають креативний менеджмент як управлінську діяльність, спрямовану на активізацію творчих навичок працівників щодо генерування креативних ідей [29].

Окремі аспекти креативного менеджменту, що висвітлюються вітчизняними дослідниками, мають свою специфіку. Так, Г. Швець досліджує основні характеристики креативного менеджменту та пропонує коефіцієнти для оцінки його стану [30], а професор І. Свидрук у своїх дослідженнях висвітлює засади управління креативними процесами на підприємствах, теоретичні аспекти та шляхи практичного застосування знань у цій галузі [31].

У таблиці 1 узагальнено представлені найбільш відомі концепції креативного менеджменту, запропоновані різними авторами.

Перелік дослідників на світовому рівні свідчить, що ідеї, які формують креативний менеджмент, виникали з різних управлінських та психологічних шкіл, що говорить про його глобальний характер. Водночас дослідження українських вчених, зокрема щодо оцінки креативного потенціалу українського менеджменту, вказує на адаптацію та розвиток цих ідей у національному контексті. Креативний менеджмент як наука є універсальним у своїх базових принципах, але його практичне застосування та подальший розвиток вимагають врахування національної специфіки та контексту, що відображається у дослідженнях вітчизняних учених.

Таблиця 1. Внесок провідних світових і українських вчених у розвиток креативного менеджменту

Вчений (країна)	Ключові ідеї / концепції	Внесок у креативний менеджмент
Пітер Друкер (США)	Інновації як цілеспрямовані зміни, підприємництво	Наголошення на інноваціях як основі підприємництва; визначення джерел інноваційних можливостей, що вимагають креативного підходу
Кріс Арджиріс (США)	Одинарний та подвійний цикл навчання, теорія дії	Розвиток організаційного навчання, що дозволяє змінювати глибинні припущення та цінності, сприяючи адаптації та креативності
Генрі Мінцберг (Канада)	Емерджентна стратегія, критика стратегічного планування	Підкреслення ролі гнучкості, навчання та творчого синтезу у формуванні стратегії; заохочення креативного мислення на всіх рівнях організації
Пітер Сенге (США)	Навчаюча організація, П'ять дисциплін	Створення умов для колективного навчання та розвитку, що є основою для інновацій та розкриття творчого потенціалу співробітників
Річард Флоріда (США)	Креативний клас, "Три Т" (Талант, Толерантність, Технології)	Визначення креативності як рушійної сили економічного розвитку та урбаністичного планування; вплив на формування креативного середовища в містах та організаціях
Гері Хамель (США)	Ключові компетенції, радикальні інновації	Фокус на унікальних здібностях компанії для створення конкурентних переваг та постійного інноваційного розвитку
К.К. Прахалад (Індія/США)	Спільне створення цінності (Co-creation), ключові компетенції	Зміна парадигми взаємодії з клієнтами, залучення їх до процесу створення продуктів та послуг, що стимулює інновації
Кевін Келлі (США)	Принципи мережевої економіки, роль інновацій	Акцент на інноваціях як джерелі багатства в мережевій економіці, де гнучкість та постійні зміни є нормою
Тереза Амабіле (США)	Компонентна теорія креативності	Визначення ключових індивідуальних та середовищних факторів, що впливають на креативність, з практичними рекомендаціями для менеджерів
Алан Дж. Роу (США)	Концепція креативного інтелекту	Систематизація розуміння креативності, розробка інструментів для її оцінки та надання практичних рекомендацій для її розвитку та інтеграції у стратегічне управління організаціями
Міхай Чіксентміхаї (Угорщина/США)	Теорія потоку (Flow Theory)	Опис стану оптимального занурення в діяльність, що сприяє високій продуктивності та творчості; рекомендації для створення умов, що сприяють "потoku" в роботі
Д.Г. Лук'яненко (Україна)	Креативний компонент менеджменту, парадигма креативного менеджменту	Систематизація передумов становлення креативного менеджменту в Україні, емпіричні дослідження, розробка освітніх програм
І.І. Свидрук (Україна)	Креативний менеджмент як наука і вид діяльності	Автор навчального посібника, що систематизує знання про управління креативними процесами, творчий потенціал особистості та методи пошуку ідей

Джерело: складено автором на основі [10-31]

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Креативний менеджмент пройшов шлях від зародження теорій креативності в середині XX століття до становлення як самостійної наукової дисципліни на початку XXI століття. Його еволюція характеризується переходом від інтуїтивного розуміння творчості до її систематичного вивчення, розмежуванням з інноваційним менеджментом та активною інтеграцією знань з психології, соціології, економіки та культурології. Внесок провідних світових та українських вчених значно збагатив теоретичні основи, моделі та інструменти креативного менеджменту, а наявність значної кількості академічних діячів, які присвятили свої дослідження креативному менеджменту, підтверджує її науковий статус та глибину. Як центральний елемент сучасного етапу розвитку науки управління креативний менеджмент потребуватиме дослідження своєї еволюції і в подальшому, особливо в частині адаптації до цифрової трансформації, інтеграції штучного інтелекту, розвитку глобальної співпраці та віддаленої роботи.

Література

1. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
2. Вовк І. П., Вовк Ю. Я. Креативний менеджмент. Курс лекцій для студ. спец. 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 120 с.
3. Перерва П. Г., Кобелева Т.О., Дюжев В. Г. Креативний менеджмент. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник; ред.: П. Г. Перерва, В. І. Борзенко, Т.О.Кобелева; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета–Прінт. 2019. Розд. 8. С. 581 – 649. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/download> (дата звернення 04.08.2025).
4. Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry*

Management. Листопад. 2024. № 8 (50). С.326 – 331. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (дата звернення 04.08.2025).

5. Гудзь О.Є., Коваль І.М. Креативний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (34), 2020. С. 4 – 7. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2507/2408/> (дата звернення 04.08.2025).

6. Плахотнік О. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент». Кам'янське. ДДТУ. 2022. 67 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl44.pdf> (дата звернення 04.08.2025).

7. Torrance E.P., Taylor C.W. Education and creativity. *Creativity: Progress and Potential*. N.Y., 1964. 241 p. DOI: <https://doi.org/10.1037/t05532000> (дата звернення 04.08.2025).

8. A History Timeline About Creativity URL: <https://historytimelines.co/timeline/creativity> (дата звернення 04.08.2025).

9. Калюжна О. В. Креативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв: МНАУ. 2018. 62 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (дата звернення 04.08.2025).

10. Drucker, Peter F. *Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles*. Harper & Row, Publishers, Inc. 1985. URL: <https://rudycr.com/InovBis/Peter%20F.%20Drucker%20-%20Innovation%20and%20Entrepreneurship-1985.pdf> (дата звернення 04.08.2025).

11. Chris Argyris' Foundations of Organizational Learning and Behavior / BA Notes. URL: <https://banotes.org/administrative-thinkers/foundations-organizational-learning-behavior-chris-argyris/> (дата звернення 04.08.2025).

12. Mintzberg, H.: The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January-February 1994. URL: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (дата звернення 04.08.2025).

13. Smith, M.K. (2001) Peter Senge and the learning organization. *The encyclopedia of pedagogy and informal education*. URL: <https://www.scribd.com/document/724280957/Peter-Senge-and-the-learning-organization> (дата звернення 04.08.2025).

14. Godfrey J.T. 5 Impactful Ideas from Professor C.K. Prahalad / Michigan University. Ross School of Business. November 22, 2024. URL: <https://michiganross.umich.edu/news/5-impactful-ideas-professor-ck-prahalad> (дата звернення 04.08.2025).

15. Gary Hamel – Core Competencies / Strategies for Influence. URL: <https://strategiesforinfluence.com/gary-hamel-coaching-tips/> (дата звернення 04.08.2025).

16. Summary of Kelly`s Principles of the Internet-Economy / Value based management. URL: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_kelly_twelve_principles_network_economy.html (дата звернення 04.08.2025).

17. Florida R. The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent. London: Harper Collins Publishers, 2007. 326 p.

18. Teresa M. Amabile (2012) Componential Theory of Creativity / SCISPACE. URL: <https://scispace.com/papers/componential-theory-of-creativity-2vmr36bqb9> (дата звернення 04.08.2025).

19. Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins. URL: <https://digitalauthorship.org/wp-content/uploads/2016/01/csikszentmihalyi-chapter-flow-and-creativity.pdf> (дата звернення 04.08.2025).

20. Alan J. Rowe (2004) Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others. Prentice Hall, 173 p.

21. Sternberg, Robert J. (1987). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press. 411 p.

22. Kaufman James C., Sternberg Robert J. (2021) Creativity: An Introduction Cambridge University Press. 320 p.

23. Runco Mark A. (2014) Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice Cover. Elsevier Science. 2014. 520 p.

24. Креативний менеджмент / КНЕУ. URL: https://meim.kneu.edu.ua/ua/depts6/k_mizhnarodnogo_menedzhmentu/sme/sme_dgvnesok/sme_creativniy_management/ (дата звернення 04.08.2025).

25. Лук'яненко Д.Г., Тітова О.С. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту. *Журнал європейської економіки*. Т. 11 (№1). 2012. С.39-54. URL: https://jf.kneu.edu.ua/ua/depts5/Inozemnih_mov_yuridichnogo_institutu/vikladach_i_imur_agratuk/Titova.O.S/ (дата звернення 04.08.2025).

26. Панченко В., Панченко О. Креативний менеджмент як інструмент посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 9 (42). С. 316–322. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(42)) <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/340> (дата звернення 04.08.2025).

27. Галахова Т. О. Інноваційно-креативний компонент розвитку менеджменту. *Ефективна економіка*. № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629> (дата звернення 04.08.2025).

28. Аташкаде Р. В. Креативний менеджмент як складова інноваційної діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1. С. 86-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_1_15 (дата звернення 04.08.2025).

29. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Bozhidar_Kreat_maned_2014_498.pdf (дата звернення 04.08.2025).

30. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2 (29), С.

11–17. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064 (дата звернення 04.08.2025).

31. Свидрук І. І. Креативний менеджмент як передумова ефективного розвитку економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018 № 20 (3). С. 29–32. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/8.pdf (дата звернення 04.08.2025).

References

1. Dovhan, L. Ye. and Sytnyk, N. I. (2014), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], NTUU «KPI», Kyiv, Ukraine.
2. Vovk, I. P. and Vovk, Yu. Ya. (2015), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], FOP Palianytsia V.A., Ternopil, Ukraine.
3. Pererva, P. H., Kobieliieva, T.O. and Diuzhev, V. H. (2019), *Kreatyvnyi menedzhment. Intelektualna vlasnist* [Creative management. Intellectual property], Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t». Planeta–Print, Kharkiv, Ukraine, pp. 581 – 649, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/download> (accessed 4 August, 2025).
4. Bilykm, V. and Polovam, N. (2024), “Trends and prospects for the development of creative management in modern organizations”, *Development Service Industry Management*, vol. 8 (50), pp. 326 – 331, available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/275/280> (accessed 4 August, 2025).
5. Hudz, O.Ie. and Koval, I.M. (2020), “Creative management of the enterprise”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 4 (34), pp. 4 – 7, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2507/2408/> (accessed 4 August, 2025).
6. Plakhotnik, O. (2022), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], DDTU, Kamianske, Ukraine, available at: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl44.pdf> (accessed 4 August, 2025).

7. Torrance, E.P. and Taylor, C.W. (1964), *Education and creativity. Creativity: Progress and Potential*, N.Y., USA. DOI: <https://doi.org/10.1037/t05532000>.
8. A History Timeline (2025), “About Creativity”, Available at: <https://historytimelines.co/timeline/creativity> (accessed 4 August, 2025).
9. Kaliuzhna, O. V. (2018), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], MNAU, Mykolaiv, Ukraine, available at: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (accessed 4 August, 2025).
10. Drucker, P. F. (1985), *Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles*, Harper & Row, Publishers Inc., NY, USA available at: <https://rudycr.com/InovBis/Peter%20F.%20Drucker%20-%20Innovation%20and%20Entrepreneurship-1985.pdf> (accessed 4 August, 2025).
11. BA Notes (2025), “Chris Argyris Foundations of Organizational Learning and Behavior”, available at: <https://banotes.org/administrative-thinkers/foundations-organizational-learning-behavior-chris-argyris/> (accessed 4 August, 2025).
12. Mintzberg, H. (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January-February, available at: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (accessed 4 August, 2025).
13. Smith, M.K. (2001), “Peter Senge and the learning organization. The encyclopedia of pedagogy and informal education”, available at: <https://www.scribd.com/document/724280957/Peter-Senge-and-the-learning-organization> (accessed 4 August, 2025).
14. Godfrey, J.T. (2024), “5 Impactful Ideas from Professor C.K. Prahalad”. Michigan University. Ross School of Business. November 22, available at: <https://michiganross.umich.edu/news/5-impactful-ideas-professor-ck-prahalad> (accessed 4 August, 2025).

15. Strategies for Influence (2025), “Hamel, G. Core Competencies”, available at: <https://strategiesforinfluence.com/gary-hamel-coaching-tips/> (accessed 4 August, 2025).

16. Value based management (2025), “Summary of Kelly`s Principles of the Internet-Economy”, available at: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_kelly_twelve_principles_network_economy.html (accessed 4 August, 2025).

17. Florida, R. (2007). The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent. Harper Collins Publishers. London, UK.

18. Amabile, T. M. (2012), “Componential Theory of Creativity”, SCISPACE, available at: <https://scispace.com/papers/componential-theory-of-creativity-2vmr36bqb9> (accessed 4 August, 2025).

19. Csikszentmihalyi, M. (1996), Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention, HarperCollins, New York, USA, available at: <https://digitalauthorship.org/wp-content/uploads/2016/01/csikszentmihalyi-chapter-flow-and-creativity.pdf> (accessed 4 August, 2025).

20. Rowe, A. J. (2004), Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others, Prentice Hall, Hoboken, USA.

21. Sternberg, R. J. (1987), Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

22. Kaufman, J. C. and Sternberg, R. J. (2021), Creativity: An Introduction Cambridge University Press, Cambridge, UK.

23. Runco, M. A. (2014) Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice Cover, Elsevier Science, Amsterdam, Netherlands.

24. KNEU (2014), “Creative management”, available at: https://meim.kneu.edu.ua/ua/depts6/k_mizhnarodnogo_menedzhmentu/sme/sme_dgvnesok/sme_creativniy_management/ (accessed 4 August, 2025).

25. Lukianenko, D.H. and Titova, O.S. (2012), “Innovative and creative component of global management”, *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 11, no. 1, pp. 39-54, available at:

https://jf.kneu.edu.ua/ua/depts5/Inozemnih_mov_yuridichnogo_institutu/vikladach_i_imur_agratuk/Titova.O.S/ (accessed 4 August, 2025).

26. Panchenko, V. and Panchenko, O. (2025), “Creative management as a tool for increasing motivation and improving material incentives for personnel”, *Development Service Industry Management*, vol. 9 (42), pp. 316–322, available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/340> (accessed 4 August, 2025).

27. Halakhova, T. O. (2014), “Innovative and creative component of management development”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3629> (accessed 4 August, 2025).

28. Atashkade, R. V. (2017), “Creative management as a component of innovative activity”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 86-94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_1_15 (accessed 4 August, 2025).

29. Bozhydarnik, T. V. and Vasylyk, N. M. (2014), *Kreatyvnyi menedzhment [Creative management]*, OLDI-PLIuS, Kherson, Ukraine, available at: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Bozhidar_Kreat_maned_2014_498.pdf (accessed 4 August, 2025).

30. Shvets, H. O. (2020), “Key characteristics of creative management”, *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, vol. 2 (29), pp. 11–17. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064.

31. Svydruk. I. I. (2018), “Creative management as a prerequisite for the effective development of the knowledge economy”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 20 (3), pp. 29–32, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/8.pdf (accessed 4 August, 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.