

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТИМУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТВОРЧІСТЮ І ІДЕЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

INNOVATION MANAGEMENT: STIMULATION AND MANAGEMENT OF CREATIVITY AND IDEAS IN THE ORGANIZATION

Вербовський І.А.

кандидат педагогічних наук, доцент,
начальник навчального відділу,
доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти,
андрагогіки та управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка

Михайлів Г.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Сойма С.Ю.

доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
Ужгородський національний університет

Verbovskyi Igor

Zhytomyr Ivan Franko State University

Mykhailiv Halyna

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Soima Svitlana

Uzhhorod National University

Творчість окремих працівників в організації є важливим джерелом інновацій. Встановлено, що основою сучасного підходу до стимулювання творчої діяльності у працівників виступає завдання керівників організацій у максимальній активізації творчих здібностей кожної особистості та спрямування їх у необхідне русло для досягнення конкретних інноваційних та економічних результатів. Необхідним виступає створення особливого творчого середовища, якому характерна відкритість для нових пропозицій, підтримка інновацій, демократичний стиль керівництва, довіра до керівництва, співробітництво на всіх рівнях, навчання та професійне спілкування. Виділено неекономічні методи мотивування творчої праці: морально-психологічні (у формі схвалення, підтримки, визнання заслуг, поваги та довіри) та організаційні (участь в ухваленні рішень, уточнення перспектив, делегування повноважень й виконання складніших завдань). Внутрішня мотивація підвищує рівень відповідальності, ставлення та особистої ініціативи, риси особистості, які зазвичай асоціюються з успішною реалізацією ідей.

Ключові слова: творчість, організаційна творчість, управління творчістю, ідея, стимулювання ідей, мотивація, персонал, керівник, лідерство в організації.

The creativity of individual employees in an organization is an important source of innovation. The author establishes that the basis of the modern approach to stimulating creative activity among employees is the task of managers of organizations to maximize the creative abilities of each individual and direct them in the necessary direction to achieve specific innovative and economic results. It is necessary to create a special creative environment characterized by openness to new proposals, support for innovation, democratic leadership style, trust in management, cooperation at all levels, training and professional communication. Creativity management

is a system of principles, methods, techniques, practices and tools for managing the creativity of employees. The factors that determine the level of organizational creativity are determined. Five phases of management for the realization of an idea are defined: the origin of the idea, compilation of the primary pool of ideas, development and enrichment of ideas, managerial evaluation of ideas, selection of ideas for practical implementation. The author considers a set of motives that encourage people to be creative and generate ideas. The process of generating ideas is stimulated by individual factors such as task skills, intrinsic motivation, and creativity-related processes, including certain personality traits, as well as work styles and heuristics to improve creative thinking. Effective and sustainable idea management programs that deliver results require key components - alignment, people and process, and technology. There is a distinction between intrinsic and extrinsic motivation. However, in practice, a combination of the two is more common. Finding the right balance between intrinsic and extrinsic motivation is one of the main tasks of motivation policy development. The author distinguishes non-economic methods of motivating creative work: moral and psychological (in the form of approval, support, recognition of merit, respect and trust) and organizational (participation in decision-making, clarification of prospects, delegation of authority and performance of more complex tasks). Intrinsic motivation increases the level of responsibility, attitude and personal initiative, personality traits that are usually associated with the successful implementation of an idea.

Keywords: creativity, organizational creativity, creativity management, idea, stimulation of ideas, motivation, personnel, manager, leadership in an organization.

Постановка проблеми. Сьогодні жорстка конкуренція, швидка реакція конкурентів, оперативний темп розвитку ринку та новітніх технологій стимулюють до використання творчого підходу у вирішенні завдань різного характеру організації. Одним із ключових факторів успіху виступає система генерування ідей. Успіх компанії, у першу чергу, залежить від керівників, які є частиною команди впевнених у собі, креативних, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.

Однак сьогодні методи в більшості компанії управління не створюють сприятливі умови для творчої ініціативи. Все більше прослідковується низький рівень внутрішньої мотивації співробітників, а керівництво не ставить за мету творчість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню специфіки управління творчістю та стимулюванню ідей в організації приділено увагу вченими різних наукових площин. Учені Л.С. Лісовська, А.А. Терехух, М.М. Гацук досліджували особливості формування організаційної творчості, чинники впливу на результати творчості. Також провели опитування щодо важливості методів та чинників управління творчістю, на основі якого пропонують мотиваційну матрицю персоналу. Т.О. Башук та М.О. Хижняк аналізували заходи та особливості поведінки керівників у стимулюванні генерації ідей на підприємстві та розвитку творчих здібностей у підлеглих. Економістами В.П. Окорським та А.М. Валюх досліджено шляхи пошуку та генерування ідей, а також базові питання формування творчої організації, управління інноваційними командами.

Учені А. Fetrati Mahdieh, D. Hansen, P. Akhavan ґрунтовно опрацювали наукову літературу шляхом бібліографічного дослідження статей, опублікованих протягом 1980–2020 років, класифікували та проаналізували для визначення різних моделей, концепцій, визначень і теорій

організаційної творчості/креативності. Н. Muzzio & F.G. Paiva Júnior працювали над структурною концепцією управління творчістю, яка включає три взаємопов'язані компоненти, такі як особистість, лідерство та культура. На основі систематичного аналізу наукового контенту дослідники А. Valtonen, J.P. Kimpimäki, I. Malacina виділили шість категорій факторів індивідуального рівня, які сприяють успішному впровадженню інновацій: досвід, мотивація, когнітивні фактори, риси особистості, ставлення та соціальні навички. Також представили розширену модель креативності та інновацій в організаціях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Чимала кількість досліджень містять тенденції, які характерні переважно іноземним компаніям, та які не завжди можуть підходити українським реаліям. Часто сучасні керівники намагаються застосовувати методики не адаптовані до сьогодення України. Тому питання вибору стратегій та форм управління творчістю залежно від його рівня залишається відкритим.

Постановка завдання. Метою статті є визначення концептуальних засад управління та стимулювання творчістю та ідеями в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «творчість» (англійською – creativity) походить від латинського «creo», що означає «створювати, робити». Творчість в організації є набором дій, які пов'язують людей зі створенням інноваційних продуктів та послуг. Робоче середовище впливає на силу творчої практики через результати групової взаємодії. Творчість керується соціальними стандартами, які закладають підґрунтя для її консолідації, навіть передбачаючи можливість того, що творчість може бути результатом поведінки, яка відхиляється від цього стандарту [1, с. 928–932].

Організаційна творчість розуміється як процес створення нових ідей для функціонування нового корисного продукту (послуга, ідея,

процедура або процес) певною особою чи командою, які працюють у конкретній відкритій соціальній системі [2, с. 139].

Рівень організаційної творчості визначають наступні фактори:

- 1) позитивність та відкритість організаційної культури;
- 2) рівень командної взаємодії та клімат;
- 3) поведінка та лідерство в організації;
- 4) ефективність мотиваційної політики працівників в організації;
- 5) організаційна структура, розподілення повноважень і відповідальності;
- 6) підхід до оцінки результатів творчості;
- 7) розуміння чіткості, досяжності цілей організаційної творчості персоналом [2, с. 139].

Управління творчістю є системою принципів, методів, прийомів, практик та інструментів для управління творчістю співробітників з метою отримання максимального ефекту для організації відповідно до її цілей, завдань та наявних ресурсів [3].

Організаційна творчість пов'язана з міждисциплінарною перспективою, що передбачає навички багатфункціональних команд/відділів організації, які працюють разом і доповнюють один одного, щоб генерувати нові перспективи вирішення проблем та створення інноваційних проєктів. Середовище, яке сприяє розвитку креативності, відкриває людям різноманітні перспективи, дозволяє підняти динаміку спільних дій на рівень інновацій [1, с. 926].

Рисунок 1 демонструє три взаємопов'язані елементи, де творчість виступає як вісь артикуляції між цими елементами. Творчість зростає

завдяки інтеграції цих елементів. Кожен елемент здійснює одночасний і безперервний вплив на інші. Творча особистість має певні здібності та навички, які дозволяють їй аналізувати питання з різних точок зору, займати критичну позицію щодо певного питання, сприяючи появі ідеї. У контексті управління творчістю людина впливає на процес лідерства, водночас перебуваючи під його впливом. Наприклад, творча особистість може бути генератором та розповсюджувачем ідей, які приймаються керівництвом, яке починає поширювати такі ідеї на цілу групу. Так само ця людина впливає на організаційну культуру й водночас перебуває під впливом організаційної культури. Наприклад, у довгостроковій перспективі творчий профіль людини сприймається її колегами, зрештою визнається як цінність та поширюється як елемент культури. Нарешті, лідерство є фактором, який впливає на культуру; водночас, культура визначає лідерство. Наприклад, коли лідерство постійно впроваджує практики, що сприяють творчості, творчість стає визнаною культурною цінністю, а отже, впливає на людей у їхніх повсякденних діях.

Взаємозв'язок структурних елементів управління творчістю має важливе значення для генерування ідей. Організаційні сили, які впливають на творчі здібності команд, можуть змінюватися впродовж творчого процесу. У загальному, творчість проходить три етапи: генерування, просування та реалізація ідеї (рис. 2.). Реалізація ідеї є соціально-політичним процесом, що спирається на активність, співпрацю та здатність окремих працівників забезпечувати ресурси



Рис. 1. Теоретична концепція менеджменту творчості

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 932]

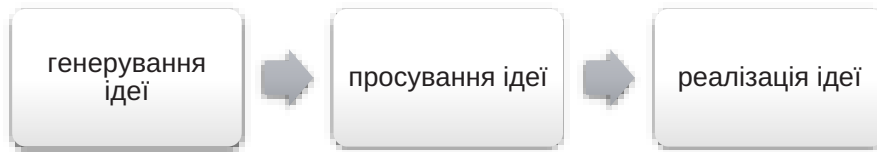


Рис. 2. Базові етапи творчого процесу

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

та підтримку для перетворення творчих ідей у практичні та успішні результати організації [4, с. 632].

Для втілення ідеї потрібними є п'ять фаз управління:

1. *Зародження ідеї.* При зародженні ідеї в думках працівників, вона повинна бути спрямованою на досягнення стратегічних цілей та попередньо поставлених завдань.

2. *Складання первинного пулу ідей.* Відзначається необхідність лідера, який буде контролювати процес відбору ідей та відстоювати найбільш перспективні.

3. *Розвиток та збагачення ідей.* При обговоренні ідей в команді вони доповнюються та вдосконалюються, доводяться до досконалого вигляду.

4. *Управлінська оцінка ідей.* До прикладу, для цього можуть використати найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою: вісь X – це корисність від впровадження, вісь Y – це докладені зусилля.

5. *Вибір ідей для практичної реалізації* залежить від відповідності ідеї встановленим стратегічним цілям організації, затратами на її виконання та ефективності від впровадження. Кінцеве рішення приймає відповідальна особа, зокрема, після мозкових штурмів та ідейних нарад [5, с. 157–158].

Сутність менеджменту ідей становлять управлінські рішення: надання необхідних ресурсів, формування та підтримка діяльності структур організації, які спрямовані на продукування ідей, застосування специфічних заходів та методів комунікації, а також мотивація до генерування ідей [6].

Процес генерування ідей – індивідуальна або групова творчість – стимулюється індивідуальними факторами, такими як навички в області завдань, внутрішня мотивація та процеси, пов'язані з творчістю, включаючи певні риси особистості, а також стилі роботи та евристики для вдосконалення креативного мислення. Після того як ідея згенерована, вона піднімається на організаційний рівень, де відбувається її реалізація. Фактори впливу на організаційному рівні аналогічні факторам на індивідуальному рівні: ресурси в області завдань, мотивація до інновацій та організаційні навички в управлінні інноваціями, такі як стилі управління, системи заохочення та інноваційна культура. Компоненти

між індивідуальним та організаційним рівнями впливають один на одного: робоче середовище організації впливає на індивідуальну чи групову творчість, а індивідуальна творчість живить організаційні інновації [4, с. 636].

Виокремлюють чотири творчі стилі мислення до вирішення проблем [7, с. 100]:

1. Генерування (виявлення проблеми та пошук фактів).

2. Концепція (визначення проблеми та пошук ідеї).

3. Уточнення (оцінка ідеї, варіанти та планування дії).

4. Застосування (затвердження та виконання).

Будь-хто з персоналу організації може бути генератором ідей, проте не кожен працівник може генерувати нові ідеї. Цьому потрібне особливе мислення, творчий підхід до вирішення проблеми, вміння аналізувати інформацію, бажання передавати вивчене. Працівники можуть володіти тим чи іншим творчим потенціалом, тому необхідно визначити конкретні деталі цієї творчості та сферу питань, де людина якнайкраще зможе використовувати творчість та розвивати її [8, с. 108].

Мета управління ідеями – це генерування ідей, їх оцінювання та відбір, у результаті яких отримують успішні творчі рішення. Цей процес базується на несвідомих та підсвідомих психічних процесах особистості, поділяючись на три основні етапи: підготовка, дослідження та виконання. Кожній стадії характерні певні психологічні процеси та різні прояви здібностей в людині. Ефективні та стійкі програми управління ідеями, які забезпечують результати, потребують ключових компонентів – узгодженості, людей і процесу, технологій (рис. 3.) [9].

Стратегічне узгодження має важливе значення для забезпечення довгострокового успіху програми управління ідеями: вона має стосуватися тем, які є стратегічно важливі для успіху організації, тоді сприятиме залученню всіх до процесу генерування ідей. Один із ключових компонентів ідей – люди. Хоч технології, як штучний інтелект та спеціальні бази даних, надають фантастичні можливості для виявлення тенденцій, проте це все ще далеко від креативності та здатності людського мозку знаходити рішення для існуючих проблем. Важливим є спілкування на всіх рівнях, загальний настрій у колективі, інноваційна культура в організації. Процеси



Рис. 3. Компоненти стійкого управління ідеями

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

управління ідеєю можуть дещо відрізнитися у різних організаціях, однак основні фази процесу схожі: постановка цілей, подання ідеї, співпраця, оцінка, відбір і реалізація.

Комплекси мотивів, які спонукають людей до творчої діяльності та генерації ідей:

- особисті потреби, інтереси та побажання працівників, характер та зміст творчої праці;
- відповідність між завданнями та особистими здібностями;
- ймовірність розвитку кар'єри;
- можливість забезпечувати розвиток інтелектуальних, професійних, фізичних, духовних, моральних чи соціальних здібностей;
- збільшення доходу, визнання добре виконаної роботи;
- взаємовідносини ініціаторів, організаторів, керівників і працівників творчої роботи;
- відповідальність, самостійність у роботі [10].

Мотивація до творчості означає готовність людини витратити час на пошук найкращого способу вирішення питання, досліджувати варіанти можливостей, здійснювати спроби генерувати нові ідеї. Базове джерело творчості – зосередження на проблемі [11, с. 263].

Виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Проте у практиці здебільшого, поширеним є комбінація двох видів. Внутрішня мотивація – це бажання бути залученим до конкретного проєкту через особисту цікавість, особистий виклик або задоволення особистих потреб. З погляду креативності ця форма мотивації є найбільш дієвою. Зовнішня мотивація – це бажання отримати винагороду, виграти конкурс або отримати позитивний відгук чи оцінку. Зовнішня мотивація може негативно впливати на внутрішню мотивацію та творчість загалом. Це відбувається, якщо з погляду особистості зовнішня мотивація набуває вигляду контролю та заборон.

Але «синергетична зовнішня мотивація», яка ставить на меті за допомогою зовнішніх чинників посилити наявну внутрішню мотивацію, довела свою ефективність на практиці. Наприклад, інформаційний зворотний зв'язок, що надає менеджерам інформацію щодо процесів поліпшення результатів, може підвищити внутрішню мотивацію менеджерів та співробітників [2, с. 141]. Знаходження правильного балансу між заходами внутрішньої та зовнішньої мотивації є одним із головних завдань формування мотиваційної політики.

Для заохочення творчості в організації можна розширити повноваження кваліфікованого персоналу в ухваленні рішень, раціоналізувати організацію праці та впровадити гнучкий режим роботи, організувати конкурси новаторів, створити інтерактивне навчальне середовище для обміну знаннями й досвідом між фахівцями, підтримувати відповідний соціально-психологічний клімат в колективі [12, с. 52–53]. Дійсно, розквіт творчості забезпечується постійним поповненням нових знань, актуальної інформації, позитивних вражень в організації. Творчим співробітникам пропонується додаткове навчання, стажування, відвідування конференцій та інших заходів [11, с. 258–259].

Для забезпечення відповідності творчої праці працівників вимогам ринку необхідними є рівень можливостей стимулювати творчу діяльність; емпіричне дослідження творчої праці персоналу, організаційний процес творчості, розвиток алгоритмів для стимулювання творчого процесу, експертне оцінювання якості творчих результатів.

Висновки. Найпотужнішим джерелом розвитку будь-якої організації є творчі й інтелектуальні здібності її працівників. Творче мислення ґрунтується на відповідному рівні розвитку творчих та інтелектуальних здібностей людини. Виділено чинники впливу на організаційну творчість: структура організації, організаційна культура, клімат у колективі, лідерство, мотиви працівників, система оцінювання, способи прийняття рішень.

Складність, цінність, незалежність та необхідність є важливими факторами, які стимулюють творчість. Відповідні їм посади забезпечують якісне виконання поставлених завдань і дають відчуття задоволення, особистого внеску та участі в діяльності компанії. Це дає можливість людині задовольнити соціальні потреби у самовираженні. Враховуючи специфічний характер творчої праці, важливим є факт визнання досягнень у присутності колег (під час засідання відділу, квартальних оглядів, святкових зборів).

Управління творчістю співробітників включає формування основи для розвитку та використання креативності працівників, створення додаткових мотиваційних факторів для творчої

енергії, генерацію інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських рішень, тощо. Результатом успішного становлення та розвитку творчості є формування відповідної моделі організації, яка постійно модернізується, самонавчається та впроваджує інновації для забезпечення успіху в умовах гострої конкуренції та різких змін зовнішнього середовища.

Стимулювання ефективної діяльності працівників вимагають від керівника розумного поєднання матеріальних та моральних стимулів. При виборі стимулів слід враховувати індивідуальні якості працівників, їх спрямованість, одночасно з питаннями формування високої корпоративної культури, зміцнення здорового психологічного клімату в колективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Muzzio H., Paiva Júnior F. G. Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *RAC*. Rio de Janeiro. 2018. Vol. 22. No. 6. P. 922–939.
2. Лісовська Л.С., Теребух А.А., Гацук М.М. Моделі формування та методи стимулювання організаційної творчості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(1). С. 138–143.
3. Softić L. Creativity management. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-management-lejla-softi%C4%87> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Valtonen A., Kimpimäki J.-P., Malacina I. From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*. 2023. Vol. 32. Is. 4. P. 535–658. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12577>
5. Башук Т.О., Хижняк М.О. Стимулювання та розвиток креативності в персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 150–160.
6. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навч. посібник. Київ : ВД Вінниченко. 2014. 248 с.
7. Fetratı Mahdieh A., Hansen D., Akhavan P. How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*. 2022. Volume 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
8. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-17>
9. Everything You Need to Know About Idea Management. URL: <https://www.hypeinnovation.com/idea-management-everything-you-need-to-know> (дата звернення: 14.11.2023).
10. Ковальська К.В., Овчаренко Т.С. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2015/27.pdf (дата звернення: 14.11.2023).
11. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
12. Плахотнік О. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське : ДДТУ, 2022. 67 с.
13. Ferreira J.M., Fernandes C.I., Alves H., Raposo M. Universidade da Beira Interior Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant model. *Journal of Business Research*. 2009. No. 68(7). P. 99–101 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>

REFERENCES:

1. Muzzio H., Paiva Júnior F. G. (2018) Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *RAC*. Rio de Janeiro. Vol. 22, no. 6, pp. 922–939.
2. Lisovska L.S., Terebukh A.A., Hatsuk M.M. (2019) Modeli formuvannia ta metody stymuliuvannia orhanizatsiinoi tvorchosti [Formation models and methods of stimulating organizational creativity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. vyp. 25(1), pp. 138–143.
3. Softić L. (2021) Creativity management. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/creativity-management-lejla-softi%C4%87> (accessed November 14, 2023).
4. Valtonen A., Kimpimäki J.-P., Malacina I. (2023) From ideas to innovations: The role of individuals in idea implementation. *Creativity and Innovation Management*, vol. 32, is. 4, pp. 535–658. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12577>
5. Bashuk T.O., Khyzhniak M.O. (2013) Stymuliuvannia ta rozvytok kreatyvnosti v personalu [Stimulation and development of creativity in the staff]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 150–160.
6. Dovhan L.Є., Sytnyk N.I. (2014) *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management]: navch. posibnyk [education manual]. Kyiv: VD Vinnychenko, 248 p.
7. Fetratı Mahdieh A., Hansen D., Akhavan P. (2022) How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, volume 115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>

8. Khrystenko O.V. (2022) Osoblyvosti vprovadzhennia kreatyvnoho menedzhmentu na suchasnykh pidpriemstvakh [Peculiarities of the implementation of creative management at modern enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2 (125), pp. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-17>

9. Everything You Need to Know About Idea Management (2021). Available at: <https://www.hypeinnovation.com/idea-management-everything-you-need-to-know> (accessed November 14, 2023).

10. Kovalska K.V., Ovcharenko T.S. (2015) Osoblyvosti motyvuvannia personalu innovatsiinoho pidpriemstva [Peculiarities of motivating the staff of an innovative enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/27.pdf (accessed November 14, 2023).

11. Okorskyi V.P., Valiukh A.M. (2017) *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management]: pidruchnyk. Rivne: NUVHP, 344 p.

12. Plakhotnik O. (2022) Konspekt leksii z dystsypliny «Kreatyvnyi menedzhment» dlia pidhotovky zdo buvachiv vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia zi spetsialnosti 073 «Menedzhment» za osvitno-profesiinoiu prohramoiu «Menedzhment» [Konspekt leksii z dystsypliny "Kreatyvnyi menedzhment" dlia pidhotovky zdo buvachiv vyshchoi osvity druhoho (mahisterskoho) rivnia zi spetsialnosti 073 "Manedzhment" za osvitno-profesiinoiu prohramoiu "Manedzhment"]. Kamianske: DDTU, 67 p.

13. Ferreira J.M., Fernandes C.I., Alves H., Raposo M. (2009) Universidade da Beira Interior Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, no. 68(7), pp. 99–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>