

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. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.94>

УДК 339.138:004.738.5

В. В. Левицький,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8695-9690>

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРУКТУРНИЙ КОМПОНЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

V. Levytskyi,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management,

Lesya Ukrainka Volyn National University

CREATIVE MANAGEMENT AS A STRUCTURAL COMPONENT OF ENSURING STRATEGIC MANAGEMENT CHANGES AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

В умовах економіки знань, особливо у традиційних галузях, креативний менеджмент виступає ключовою підсистемою, відповідальною за трансформацію інтелектуального капіталу в стійкі конкурентні переваги.

Незважаючи на визнану важливість, існує нагальна потреба у визначенні структурних компонентів інтеграції креативного менеджменту в загальну систему стратегічного управління змінами та розвитком організації.

У статті досліджено, що креативний менеджмент є стратегічною, наскрізною підсистемою та забезпечує динамічну рівновагу між довгостроковим розвитком та інноваційними змінами організації. Встановлено, що специфіка управління креативними напрямками змін та розвитку організації на основі інновацій полягає у їх комплексній стратегічній спрямованості. Обґрунтовано необхідність формування креативного середовища через поєднання галузевих та цифрових компетенцій, використання систематичних методів генерації ідей та трансформацію ієрархічної культури організації у культуру толерантності до ризику. Запропоновано створення інноваційних хабів організацій та впровадження системи управління ідеями як ключових практичних механізмів реалізації. Як результат, розроблено складові (показники) як структурного компонента стратегічного управління змінами та розвитком організації.

In the conditions of the knowledge economy, especially in traditional industries, creative management is a key subsystem responsible for the transformation of intellectual capital into sustainable competitive advantages. Despite the recognized importance, there is an urgent need to define the structural components of the integration of creative management into the general system of strategic management changes and development of the organization.

The purpose of the article is a comprehensive theoretical and methodological justification of the essence and components creative management in the system of strategic management changes and development of the organization, as well as the development of practical recommendations for the formation of effective mechanisms for their implementation in the conditions of the development innovative economy.

In the research process, a complex of general scientific methods was used, in particular, analysis and synthesis to research the essence and components of creative management; a systematic approach to understand its place in the structure of strategic management changes and development organization; comparison and classification to systematize existing approaches, and formalization and modeling to develop implementation mechanisms. At the practical level, the method of expert evaluations and data summarization was used to substantiate practical recommendations.

In the article defines that creative management is a strategic, end-to-end subsystem and provides a dynamic balance between long-term development and innovative changes of the organization. It was established that the specificity of managing creative directions of changes and development of the organization based on innovations is their complex strategic orientation. Argued the necessity of forming a creative environment through the combination of industry and digital competences, the use systematic methods of generating ideas and the transformation of the hierarchical culture of the organization into a culture of risk tolerance is argued. Key barriers to creativity have been identified, including institutional inertia and a low level of digitalization. Offered the creation innovative hubs of organizations and the introduction of an idea management system are proposed as key practical implementation mechanisms. As a result, were developed components (indicators) as a structural component of strategic management of changes and development if the organization.

Ключові слова: *креативність, стратегія, розвиток, зміни, організація, креативний менеджмент; стратегічне управління, інноваційний хаб, стратегічне управління змінами та розвитком.*

Keywords: *creativity, strategy, development, changes, organization, creative management; strategic management, innovation hub, strategic change and development management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність теми дослідження зумовлена низкою глобальних та внутрішньо-організаційних факторів у діяльності будь-якої організації. У сучасному VUCA-світі (мінливому (volatile), невизначеному (uncertain), складному (complex) та неоднозначному (ambiguous)) здатність організації до проактивної генерації інновацій є вирішальною умовою її виживання та розвитку [9]. В умовах економіки знань, де інтелектуальний капітал домінує над матеріальним, креативний менеджмент виступає як ключова підсистема інноваційного менеджменту [1], що відповідає за трансформацію творчого потенціалу персоналу в конкурентні переваги [12]. Незважаючи на визнану важливість креативності, існує нагальна потреба в систематизації та вдосконаленні теоретичних підходів та практичних механізмів інтеграції креативного менеджменту в загальну систему управління організацією, що і обумовлює вибір, мету та завдання даної наукової роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположне розмежування креативності та інновацій закріплено у роботах класиків. Й. Шумпетер вважав інновації рушійною силою економічного зростання, що полягають у нових комбінаціях ресурсів й забезпечують тимчасову монопольну ренту [11]. У даному контексті креативність виступає як потенціал, а інновація – як його реалізація. Відзначимо сучасні методики, що є джерелом креативності, сформульовані І. Нонакою та Х. Такеучі. Вони описали компанію, що створює знання («*The Knowledge-Creating Company*»), де творчість є невід'ємною частиною динаміки інновацій [12]. Відповідно, креативний менеджмент за визначенням Б. М. Андрушківа та О. Є. Кузьміна визначають як систему, що включає сучасні підходи до стимулювання та використання творчого потенціалу організації [1].

Необхідність проактивного креативного менеджменту посилюється зовнішнім середовищем. К. Крістенсен у роботі «Дилема інноватора» обґрунтував, що нові технології часто стають причиною невдач великих,

усталених форм (руйнівні інновації), якщо вони нездатні адаптуватися та заохочувати ризик [13]. Дана ідея підкреслює важливість толерантності до помилок, що є ключовим принципом креативного менеджменту. А. Бондар акцентує увагу на внутрішніх факторах, підкреслюючи, що впровадження креативного менеджменту неможливе без трансформаційного лідерства та формування відповідної креативної культури організації [3].

Дослідження В.Білик, Н.Польова підтверджують зростання ролі креативного менеджменту у сучасних організаціях, зокрема у сфері діджиталізації та використання високотехнологічних інструментів [2]. У подібному напрямі Л. Є. Довгаль та Н. І. Ситник аналізують питання креативного менеджменту та його взаємодії з інноваційним розвитком організації [5]. Г. І. Капінос, М.А. Капранов, А.С. Шаталов також акцентують увагу на складових креативного менеджменту як ключових елементах сталого розвитку стратегій бізнесу [6-7].

Незважаючи на значні напрацювання, існує невирішена проблема інтеграції динамічних механізмів креативного менеджменту в високорегламентовану, інерційну та довгостроковий комплекс стратегічного управління змінами та розвитком організації, де ціна помилки є високою [8-9]. Більшість досліджень фокусуються або на креативності або на технологічних інноваціях, залишаючи поза увагою систематизацію практичних управлінських механізмів та комплексну оцінку ефективності, що поєднувала економічні, екологічні та організаційні показники [10]. Саме тому, наше дослідження заповнює дану прогалину, пропонуючи модель інтеграції креативного менеджменту як структурного компонента забезпечення стратегічного управління змінами та розвитком організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне теоретико-методичне обґрунтування сутності та складових компонентів креативного менеджменту в системі стратегічного управління змінами та розвитком організації, а також розробка практичних

рекомендацій щодо формування ефективних механізмів їх впровадження в умовах розвитку інноваційної економіки.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи. На теоретичному рівні застосовувалися аналіз та синтез для вивчення сутності та принципів креативного менеджменту, а системний підхід дозволив визначити його місце у загальній структурі управління [5]. Порівняння та класифікація були необхідні для систематизації існуючих моделей управління креативністю. На практичному рівні використовувалися формалізація та моделювання для розробки механізмів застосування креативного менеджменту, а також метод експертних оцінок та методи узагальнення даних для обґрунтування та оцінки ефективності запропонованих рекомендацій [1].

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток нової економічної реальності, що орієнтована на знання та інновації, вимагає перегляду класичних компонентів управління в організації. Використання креативності в управлінні виступає як структурний компонент, що забезпечує життєздатність та конкурентоспроможність організації в умовах високої динаміки ринку. Креативність (від лат. «*creation*» – створення) визначається як процес, що призводить до формування нових, оригінальних та корисних ідей, концепцій або рішень. Це нематеріальний актив та ключовий виробничий ресурс, який є первинною ланкою в ланцюгу створення доданої вартості [1]. Натомість, інновація (від лат. «*innovation*» – оновлення) є впровадженням результатом креативної діяльності. Це матеріалізована новація, яка отримала комерційний успіх або забезпечила значні внутрішні покращення.

Згідно з концепцією Й. Шумпетера, інновації є рушійною силою економічного зростання [11]. Таким чином, креативність виступає як потенціал, а інновація – як його реалізація. Креативний менеджмент можна визначити як систему цілеспрямованих управлінських рішень для організації та ефективного використання креативного потенціалу організації з метою

генерації, відбору та впровадження нових ідей [1]. Трактування цього поняття формується на основі різних управлінських шкіл:

- системний підхід розглядає креативний менеджмент як елемент управління, що вмонтований у інноваційний менеджмент. Його завдання – забезпечення здатності організації до постійної генерації новацій [4];

- функціональний підхід визначає креативний менеджмент як конкретну функцію управління, що включає стимулювання творчості, організацію креативних сесій (наприклад, брейнстормінг) та оцінку ідей [5];

- ситуаційний підхід акцентує увагу на формуванні сприятливих умов та обставин (креативного середовища), що свідомо створюються керівництвом для творчого розвитку колективу та заохочення експериментування [3].

Креативний менеджмент є функцією випереджаючого управління, що відповідає за первинну фазу інноваційного процесу – генерування ідей (новацій), будучи джерелом «сировини» для інновацій. Інноваційний менеджмент відповідає за вторинну фазу – перетворення цих ідей на комерційно успішні продукти. Креативний менеджмент є стратегічною передумовою успішних інноваційних змін та розвитку організації.

Креативний менеджмент займає позицію стратегічної, інтегрованої підсистеми. Його системне місце визначається наскрізною природою, оскільки він впливає на всі управлінські рівні. На стратегічному рівні креативний менеджмент є ключовим у формуванні нового бачення підприємства — від моделі сировинного постачальника до моделі інноваційного провайдера послуг організації. Креативність вимагає децентралізації та створення гнучких, міждисциплінарних груп для інтеграції знань традиційних економістів, ІТ-фахівців та екологів. Прямим проявом є створення «інноваційних хабів» [10].

На функціональному рівні креативний менеджмент посилює класичні функції управління [1]:

- впроваджує сценарне планування та Agile-методику замість лінійного планування.

- використовує творчу свободу як потужний чинник нематеріальної мотивації. Системи винагороди преміюють не лише за планові показники, а й за успішне експериментування.

- трансформується від нагляду за дотриманням норм до моніторингу творчої атмосфери та результативності інноваційних процесів.

Креативний менеджмент як організаційний елемент забезпечення стратегічних змін та розвитку повинен соціально-економічну стійкість організації [8-9].

Відповідно, ефективне впровадження креативного менеджменту вимагає дотримання основоположних принципів, а саме:

- принципу системності та інтегрованості, коли управління творчістю є частиною загальної стратегії сталості та інноваційного розвитку.

- принципі свободи та довіри, який передбачає надання співробітникам автономії для експериментів та пошуку нетрадиційних рішень; подолання страху покарання за помилку.

- принципі заохочення ризику та толерантності до помилок через заохочення обґрунтованого ризику, коли помилки розглядаються як цінний досвід [9].

- принципі синергії та міждисциплінарності, де у фокусі обов'язкове об'єднання фахівців з різних сфер (економісти, менеджери, ІТ-спеціалісти, екологи) [10].

- принципі цільової орієнтації, коли креативність має бути спрямована на вирішення конкретних стратегічних проблем галузі.

Механізми формування креативного середовища в організаціях передбачає створення креативного середовища (клімату), що базується на трьох елементах: потенціалі персоналу, методах управління процесами та організаційній культурі. Як результат, практичні рекомендації полягають у створенні автономних, міжфункціональних робочих груп з бюджетом та

захистом від бюрократії для тестування нових ідей, цифрової платформи для збору, обговорення та оцінки ідей з прозорим механізмом відбору та зворотним зв'язком й впровадження премій за успішне експериментування та система роялті для авторів впроваджених інновацій [10].

Нами пропонується сформувати складові креативного менеджменту як структурного компонента забезпечення стратегічного управління змінами та розвитком організації через сукупність показників їх оцінки, що представлено у таблиці 1.

Таблиця 1. Складові креативного менеджменту як структурного компонента забезпечення стратегічного управління змінами та розвитком організації

Складова	Критерій креативного менеджменту	Показники
Креативний процес	Здатність генерувати та розвивати ідеї	Кількість поданих ідей на 100 співробітників; % ідей, що дійшли до стадії пілотного проекту [1]
Економічний ефект	Комерціалізація креативних інновацій	Частка доходу від нових продуктів; зниження операційних витрат завдяки впровадженню ІТ-рішень [10]
Екологічний ефект	Вплив інновацій на сталість розвитку	Зменшення площі, постраждалої від пожеж, військових дій (завдяки креативному моніторингу); % успішного застосування інновацій у діяльності організацій [2].
Організаційний клімат	Сприйняття змін та залученість	Індекс креативної культури (за результатами опитувань); % співробітників, які пройшли навчання з інноваційного мислення [5].

Джерело: сформовано автором на основі аналізу джерел [1-3; 5-6; 8-9; 12].

Аналіз результатів підтверджує, що креативний менеджмент є не допоміжним, а стратегічним імперативом для забезпечення сталого розвитку традиційних галузей [5].

У порівнянні з попередніми дослідженнями, що часто обмежують креативний менеджмент сферою ІТ чи креативних індустрій, дане

дослідження поширює його функціонал на унікальну екосистему лісу. Зокрема, ключовим дискусійним моментом є трансформація класичних управлінських функцій:

1. Критерії оцінки: Встановлення економічної доцільності та соціальної прийнятності як обов'язкових критеріїв фільтрації ідей відрізняє креативний менеджмент від його застосування в суто комерційних галузях, де домінує економічна вигода [1].

2. Дисциплінарна синергія: Необхідність міждисциплінарної синергії між лісівниками та ІТ-спеціалістами є відповіддю на інституційну інерцію та технологічний розрив, виявлений у галузі [10]. Даний підхід ефективно нейтралізує бар'єр «як завжди робили», інтегруючи традиційний досвід з високими технологіями.

3. Потенціал: Поняття «прикладного креативного потенціалу», пов'язаного з польовими завданнями, розширює традиційне розуміння креативності як офісної, розумової діяльності [5].

Пропоновані механізм формування «інноваційного хабу» організації, є прямою відповіддю на бюрократичну інерцію [13], надаючи інноваційним проєктам необхідну автономію та захист. Вони забезпечують впровадження принципу толерантності до помилок та є критичними для переходу від інерційного господарювання до інноваційного лідерства [9].

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження визначено сутність, місце та механізми впровадження креативного менеджменту в систему стратегічного управління змінами та розвитком організації. Крім того, як отриманий результат виділено складові креативного менеджменту як структурного компонента стратегічного управління змінами та розвитком організації. Продовження дослідження у майбутньому варто зосередити на кількісній оцінці комплексної ефективності структурних компонентів креативного менеджменту та розробці для кожного оптимальної стратегії змін та розвитку організації.

Література

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ, 2020. 312 с.
2. Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*, 2024. (4). 326–331. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(50))
3. Бондар, А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50). С.316-322. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1037>
4. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2024. № 3(5). С.80-89. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.08>
5. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навч. посіб. Київ. НТУУ «КПІ». 2014. 248 с.
6. Капінос Г. І. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. (1). С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(12))
7. Капранов М.А., Шаталов А.С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*. 2024. 1(53). 142- 151. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.15>
8. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>
9. Левицький В.В. Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. № 2(38) С.84-90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-84-90>
10. Чорна О. А. Трансформація управлінського мислення на промислових підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С.88-95. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).88-95](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).88-95)

11. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 2008. 256 p.
12. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 2019. 304 p.
13. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2020. 288 p.

References

1. Andrushkiv, B. M. and Kuzmin, O. Ye. (2020), *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative management], LNU, Lviv, Ukraine.
2. Bilyk, V. and Pol'ova, N. (2024), "Trends and prospects for the development of creative management in modern organizations", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 326–331. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(50)).
3. Bondar, A. V. (2024), "Creative technologies in the modern management system", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3(50), pp. 316-322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-47>.
4. Vasylyk, N. (2024), "Creative management system in an organization: essence and components", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3(5), pp. 80-89. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240306.08>.
5. Dovhan', L. Ye. and Sytnyk, N. I. (2014), *Kreatyvnyj menedzhment* [Creative management], NTUU «KPI», Kyiv, Ukraine.
6. Kapinos, H. I. and Larionova, K. L. (2024), "The role and significance of the creative economy in forming strategic business development", *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(12)).
7. Kapranov, M.A. and Shatalov, A. S. (2024), "Impact of creative thinking on the development of innovative entrepreneurship", *Ekonomika i orhanizatsiia*

upravlinnia, vol. 1(53), pp.142-151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.15> .

8. Levytskyi, V. V. (2024), “Organization models of creative management on the enterprises in the context of management of its strategic changes and development”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> .

9. Levytskyi, V.V. (2024), “Creative management in the system of strategic management of change and development of competitiveness of the enterprise”, *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2 (38), pp. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-84-90> .

10. Chorna, O. A. (2024), “Transformation of managerial thinking at industrial enterprises in the context of digitalization of the economy”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2 (47), pp. 88-95. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).88-95](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).88-95).

11. Schumpeter, J. A. (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers, London, UK.

12. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2019), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. University Press, Oxford, UK.

13. Christensen, C. M. (2020), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.04.26

Прорецензовано / Revised: 17.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26