



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/10.32702/2307-2105.2026.5.191>

УДК 614.2:005.95

В. Л. Смірнова,

к. мед. н., доцент, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,

Тернопільський національний медичний університет імені

І. Я. Горбачевського МОЗ України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7473-9826>

Н. Я. Панчишин,

к. мед. н., доцент, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,

Тернопільський національний медичний університет імені

І. Я. Горбачевського МОЗ України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5786-3083>

Н. О. Слободян,

к. е. н., доцент, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,

Тернопільський національний медичний університет імені

І. Я. Горбачевського МОЗ України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6990-4188>

О. О. Лобода,

здобувачка вищої освіти 1 року навчання за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я» медичного факультету,

Тернопільський національний медичний університет імені

І. Я. Горбачевського МОЗ України,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0356-6977>

**РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА КРЕАТИВНОГО ТИПУ В
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ХХІ ТА ФОРМУВАННІ
КОМАНДНОЇ КУЛЬТУРИ**

V. Smirnova,

*PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Public Health and Health Care Management,
Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University,*

N. Panchyshyn,

*PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Public Health and Health Care Management,
Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University,*

N. Slobodian,

*PhD in Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Public Health and Health Care Management,
Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University,*

O. Loboda,

*a 1st year student majoring in Healthcare Management of the Faculty of Medicine,
Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University*

THE ROLE OF THE CREATIVE MANAGER IN THE TRANSFORMATIONAL PROCESSES OF THE 21ST CENTURY AND THE DEVELOPMENT OF TEAM CULTURE

У статті досліджено роль креативного менеджменту в умовах трансформаційних процесів XXI століття. Обґрунтовано зростання значення менеджера креативного типу як ключового суб'єкта організаційного розвитку в середовищі невизначеності, цифровізації та постійних змін. Проаналізовано теоретичні підходи до креативного управління, трансформаційного лідерства, цифрової трансформації та економіки знань. Визначено, що креативний менеджмент формує сучасну управлінську парадигму, орієнтовану на безперервне оновлення, адаптацію та інноваційність організацій. Показано, що менеджер креативного типу інтегрує функції інноватора, лідера, комунікатора та стратегічного

мислителя, забезпечуючи узгодження внутрішніх ресурсів організації з динамікою зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено формуванню командної культури, розвитку ефективної комунікації, підтримці творчої взаємодії та створенню сприятливого психологічного клімату як важливих умов інноваційного розвитку організації. Окреслено значення гнучких управлінських методологій та людино центричного підходу у впровадженні інноваційних рішень. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено оцінку довгострокового впливу гнучких методологій управління на стійкість організацій у кризових та умовах підвищеної невизначеності.

This article examines the role of creative management in the context of 21st-century transformational processes. It substantiates the growing importance of the creative manager as a key subject of organizational development in an environment characterized by uncertainty, digitalization, and constant change. Theoretical approaches to creative management, transformational leadership, digital transformation, and the knowledge economy are analyzed. It is determined that creative management shapes a modern management paradigm focused on the continuous renewal, adaptation, and innovation of organizations.

It has been proven that a creative-type manager plays a key role in shaping a modern team culture, as they are the one who creates an environment based on trust, open communication, mutual support, and the joint search for innovative solutions. Owing to a flexible management style, well-developed emotional intelligence, and the ability to motivate employees, such a leader fosters active interaction among team members, supports initiative, and encourages staff involvement in decision-making processes.

It is shown that a creative manager integrates the roles of innovator, leader, communicator, and strategic thinker, ensuring the alignment of the organization's internal resources with the dynamics of the external environment. Particular attention is paid to the formation of a team culture, the development of effective communication, the support of creative interaction, and the creation of a favorable

psychological climate as important conditions for the innovative development of the organization. The importance of agile management methodologies and a people-centered approach in implementing innovative solutions is highlighted. A promising direction for further research is the assessment of the long-term impact of agile management methodologies on organizational resilience in crisis situations and conditions of heightened uncertainty.

Ключові слова: *менеджер креативного типу, трансформаційні процеси, адаптивність, соціально-психологічні компетентності, командна культура.*

Keywords: *creative manager, transformational processes, adaptability, socio-psychological competencies, team culture.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють економічну, технологічну та соціально-управлінську сфери. Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізаційні зміни, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності формують принципово нові умови функціонування організацій. В ХХІ столітті динаміка змін стає настільки високою, що традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на стабільність, контроль і жорстку регламентацію, поступово втрачають свою ефективність. Натомість зростає потреба у гнучких управлінських моделях, здатних швидко адаптуватися до нових викликів, стимулювати інноваційність і забезпечувати ефективне функціонування організацій у нестабільному середовищі [1, 2, 3].

Витоки цих трансформацій сягають другої половини ХХ століття, коли наукова спільнота почала переосмислювати класичну економічну модель, засновану на тріаді «праця – земля – капітал». У процесі переходу до постіндустріального суспільства дедалі очевиднішою ставала

консервативність традиційних підходів, у межах яких матеріальні ресурси розглядалися як основне джерело економічного зростання. В 1960–1970-х роках Пітер Друкер одним із перших обґрунтував концепцію «суспільства знань», акцентуючи увагу на визначальній ролі інформації, освіти та інтелектуальної праці у розвитку сучасної економіки [4]. Остаточно ж модель економіки знань (Knowledge economy) закріпилася у 1990-х роках у звітах Світового банку та ОЕСР як система, де інновації та технології стають фундаментом конкурентоспроможності [5, 6].

Відтак, сьогодні економіка знань постає закономірним етапом еволюції постіндустріального суспільства, де пріоритетного статусу набувають інтелектуальні ресурси та здатність організацій до швидкої адаптації. Сучасний бізнес дедалі менше покладається на матеріальні активи, фокусуючись на якості людського капіталу та професійній компетентності [7]. За таких умов саме інтелектуальний потенціал працівників стає головним джерелом переваг, а інноваційність — безальтернативною запорукою сталого розвитку в динамічному світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані на стабільність і контроль, поступово втрачають ефективність у сучасному динамічному середовищі. Натомість зростає потреба у менеджері креативного типу, здатному ініціювати зміни, формувати інноваційні стратегії та поєднувати стратегічне бачення з гнучкістю мислення. Важливе значення має інтеграція креативного підходу з концепцією трансформаційного лідерства (Transformational Leadership), що передбачає натхнення команди, розвиток працівників і формування спільного бачення та підтримку командної культури, заснованої на довірі, співпраці й відкритості до інновацій [8, 9]. Це підсилює роль менеджера як суб'єкта управління змінами в умовах невизначеності. Зберігається актуальність дослідження ролі менеджера креативного типу, зокрема його інноваційного мислення, адаптивності та соціально-психологічних компетентностей. У

сучасних умовах саме ці якості визначають ефективність організацій та їх здатність до розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження ролі креативного менеджменту в трансформаційних процесах XXI століття та обґрунтування значення менеджера нового типу як суб'єкта формування інноваційних управлінських рішень, розвитку командної культури й ефективної комунікаційної взаємодії в умовах кризових явищ і високої невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. XXI століття формує нову реальність, у якій традиційні уявлення про стабільність поступаються середовищу безперервних змін, невизначеності та зростаючих ризиків. Глобалізація, цифровізація, економічні кризи, пандемічні виклики, геополітичні трансформації та стрімкий розвиток технологій суттєво змінюють принципи функціонування організацій і висувають нові вимоги до системи управління. У таких умовах невизначеність перестає бути тимчасовим явищем і перетворюється на постійну характеристику сучасного управлінського середовища, що потребує від керівників не лише здатності оперативно реагувати на зміни, а й уміння прогнозувати, адаптуватися та ініціювати інноваційні перетворення [10, 11].

За цих обставин класичні моделі менеджменту, орієнтовані переважно на жорстку ієрархію, адміністративний контроль і стандартизовані підходи до управління, поступово втрачають свою ефективність. Висока швидкість змін, нелінійність розвитку ринкових процесів і зростання конкуренції вимагають від організацій гнучкості, мобільності та здатності швидко генерувати нові рішення. Надмірна орієнтація на стабільність і збереження традиційних управлінських механізмів нерідко призводить до організаційної ригідності, що обмежує здатність системи адаптуватися до нових викликів. Унаслідок цього особливого значення набувають інноваційні підходи до управління, засновані на креативності, стратегічному мисленні та розвитку людського потенціалу [12].

Водночас трансформаційні процеси супроводжуються не лише технологічними чи економічними змінами, а й суттєвими психологічними та соціокультурними викликами. Однією з головних перешкод на шляху організаційного оновлення є когнітивний консерватизм, страх перед невідомим і прагнення зберегти звичні моделі діяльності. Корпоративне середовище, орієнтоване виключно на стабільність і контроль, часто демонструє опір інноваціям, сприймаючи їх як загрозу усталеному порядку. Трансформація організації передбачає не лише модернізацію бізнес-процесів чи впровадження нових технологій, а насамперед зміну управлінської культури, розвиток відкритості до нових ідей, готовності до експериментування та здатності ефективно функціонувати в умовах постійних змін [13].

Проблематика креативності в управлінні та ролі менеджера в умовах динамічного середовища привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У сучасному науковому дискурсі сформовано низку підходів до розуміння сутності креативного менеджменту, що відображають еволюцію управлінської думки від класичних адміністративних моделей до інноваційно орієнтованих концепцій управління [14, 15]. Одним із ключових напрямів дослідження є трактування креативності як базової компетентності сучасного управлінця. В цьому аспекті креативність розглядається не лише як здатність до генерування нових ідей, а як інтегративна характеристика особистості, що поєднує гнучкість мислення, стратегічне бачення, здатність до нестандартного вирішення проблем та відкритість до інновацій [16, 17, 18].

Відповідно до концепції креативного менеджменту, сучасне управління передбачає створення організаційного середовища, яке стимулює творчий потенціал працівників, підтримує інноваційні ініціативи та сприяє формуванню нестандартних управлінських рішень. У межах цього підходу менеджер креативного типу розглядається як суб'єкт, здатний ініціювати та координувати інноваційні процеси, забезпечуючи адаптивність і

конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін [19]. Креативний менеджмент у сучасній управлінській парадигмі стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливим чинником стратегічного розвитку організації [20].

Суттєвий внесок у розуміння ролі менеджера в умовах трансформаційних процесів зроблено в межах сучасних теорій лідерства, зокрема концепції трансформаційного лідерства (Transformational Leadership). Даний підхід акцентує увагу на здатності керівника формувати стратегічне бачення розвитку організації, впливати на цінності та мотивацію працівників, об'єднувати колектив навколо спільних цілей і стимулювати інтелектуальну активність персоналу. За таких умов саме менеджер креативного типу виступає не лише як адміністратор чи координатор діяльності, а як лідер змін, здатний надихати колектив, формувати інноваційну культуру та забезпечувати ефективне функціонування організації в умовах невизначеності [21, 22].

Особливого значення в сучасних умовах набуває концепція цифрової трансформації (Digital Transformation), яка відображає глибокі зміни у способах функціонування організацій під впливом цифрових технологій, автоматизації процесів, розвитку штучного інтелекту та інформаційно-комунікаційних систем. З огляду на це, менеджер креативного типу розглядається як агент інноваційних змін, здатний інтегрувати новітні технологічні рішення в управлінську практику та забезпечувати адаптацію організації до нових умов функціонування. Цифровізація управлінських процесів водночас вимагає від керівників високого рівня гнучкості, цифрової компетентності та готовності до постійного професійного розвитку [23].

Не менш важливим теоретичним підґрунтям є концепція економіки знань, відповідно до якої визначальними ресурсами сучасного суспільства стають знання, людський та інтелектуальний капітал, інформаційні ресурси, інноваційна діяльність і творчий потенціал працівників. У такій системі конкурентоспроможність організацій значною мірою залежить від здатності

генерувати нові знання, впроваджувати інновації та ефективно використовувати творчі ресурси персоналу. Це закономірно посилює роль креативного менеджменту як механізму забезпечення організаційного розвитку, стратегічної гнучкості та довгострокової стійкості в умовах глобальних трансформацій [5, 6, 7].

Теоретичне осмислення ролі менеджера креативного типу ґрунтується також на міждисциплінарному підході, який поєднує положення сучасного менеджменту, психології, теорії лідерства, інноваційного розвитку та організаційної поведінки. Такий підхід дозволяє розглядати креативність не як окрему індивідуальну рису, а як системну характеристику управлінської діяльності, що визначає здатність організації до саморозвитку, адаптації, формування ефективної командної культури та результативного функціонування в умовах постійних змін [24].

Менеджер креативного типу відіграє ключову роль у формуванні сучасної командної культури, оскільки саме він створює середовище, засноване на довірі, відкритій комунікації, взаємопідтримці та спільному пошуку інноваційних рішень. Завдяки гнучкому стилю управління, розвитку емоційного інтелекту та здатності мотивувати працівників такий керівник сприяє активній взаємодії між членами команди, підтримує ініціативність і залучення персоналу до процесу прийняття рішень [25, 26].

Креативний менеджер формує командну культуру, орієнтовану на співпрацю, міждисциплінарність і колективну відповідальність за результати діяльності. У такому середовищі працівники мають можливість вільно висловлювати ідеї, генерувати нові підходи та брати участь у реалізації змін, що підвищує інноваційний потенціал організації. Водночас розвиток командної культури сприяє зміцненню психологічного клімату, підвищенню адаптивності колективу та ефективності організаційної взаємодії в умовах невизначеності й трансформаційних процесів [27, 28].

Важливим складником професійної компетентності сучасного менеджера виступає емоційний інтелект, який у сучасній управлінській науці

розглядається як інтегративна здатність особистості усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоційним станом інших людей. У практичному вимірі він забезпечує якісно новий рівень комунікації в організації, сприяє розвитку емпатії, формуванню довірливих відносин у колективі та підтриманню стабільного психологічного клімату, що є критично важливим в умовах високої невизначеності та інтенсивних змін [29].

Розвинений емоційний інтелект дозволяє менеджеру не лише адекватно реагувати на стресові та конфліктні ситуації, а й проактивно запобігати їх виникненню через своєчасне розпізнавання емоційних сигналів у команді. Це підсилює здатність керівника до емоційної саморегуляції, збереження внутрішньої стабільності та прийняття зважених управлінських рішень навіть у кризових умовах. Водночас емпатійна складова емоційного інтелекту забезпечує глибше розуміння потреб працівників, що сприяє індивідуалізації управлінського підходу та підвищенню рівня залученості персоналу [30].

У системному вимірі емоційний інтелект безпосередньо впливає на мотиваційні процеси в організації, підсилюючи внутрішню готовність працівників до змін і зменшуючи рівень психологічного опору інноваціям. Формування позитивного емоційного середовища сприяє розвитку довіри до керівництва, посиленню командної взаємодії та створенню умов для розкриття творчого потенціалу персоналу. Саме тому емоційний інтелект розглядається як один із ключових факторів ефективного лідерства та успішної реалізації організаційних трансформацій [31].

Водночас емоційний інтелект відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, орієнтованої на інновації та розвиток. Він сприяє створенню атмосфери довіри, відкритості та співпраці, у якій кожен член колективу має реальну можливість реалізувати свій професійний і творчий потенціал. Така культура підтримує ініціативність, заохочує обмін ідеями та формує сприятливе середовище для впровадження змін, що є особливо важливим в умовах сучасних трансформаційних процесів. Саме тому

емоційний інтелект розглядається як один із ключових факторів ефективного лідерства та успішної реалізації організаційних перетворень [32].

Суттєвим теоретичним підґрунтям сучасного управління є також компетентнісний підхід, який дозволяє системно структурувати професійний профіль менеджера креативного типу. Емоційний інтелект виступає не ізольованою характеристикою, а складовою більш широкої системи управлінських компетентностей [33, 34].

До ключових компетентностей сучасного менеджера належать креативне та критичне мислення, стратегічне бачення, розвинені комунікативні навички, здатність до безперервного навчання й адаптації, а також високий рівень soft skills, що охоплює міжособистісну взаємодію, ефективну командну роботу, гнучкість поведінки та стресостійкість [35, 36, 37]. Саме ці характеристики формують основу професійної зрілості управлінця нового типу та визначають його здатність діяти в умовах складних, багатовимірних і швидкоплинних змін.

Креативне мислення забезпечує генерацію нестандартних ідей, вихід за межі усталених управлінських шаблонів та пошук інноваційних рішень, тоді як критичне мислення виступає механізмом їх аналітичного осмислення, перевірки на доцільність і практичну ефективність. У поєднанні ці дві когнітивні складові формують збалансований інтелектуальний інструментарій, що дозволяє менеджеру одночасно мислити інноваційно й раціонально, уникаючи як надмірного консерватизму, так і необґрунтованого експериментування.

Стратегічне бачення, у свою чергу, забезпечує здатність керівника виходити за межі поточних операційних завдань і формувати довгострокові орієнтири розвитку організації. Воно дозволяє передбачати можливі сценарії змін зовнішнього середовища, ідентифікувати ризики та можливості, а також своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до динаміки глобальних трансформацій.

Розвинені комунікативні навички виступають основою ефективної взаємодії в організаційному середовищі, забезпечуючи чіткість передачі інформації, узгодженість дій команди та формування спільного розуміння цілей. Вони включають не лише здатність до вербального вираження думок, а й уміння слухати, інтерпретувати невербальні сигнали та будувати конструктивний діалог у складних ситуаціях [38].

Не менш важливою є здатність до безперервного навчання та адаптації, яка відображає готовність менеджера постійно оновлювати знання, опановувати нові технології та реагувати на зміни професійного середовища. У сучасних умовах саме ця характеристика визначає рівень професійної конкурентоспроможності управлінця та його здатність залишатися ефективним у довгостроковій перспективі.

Водночас комплекс soft skills формує соціально-поведінковий вимір управлінської компетентності, охоплюючи міжособистісну взаємодію, здатність до командної роботи, гнучкість у прийнятті рішень та стресостійкість. Ці якості забезпечують гармонійне функціонування менеджера в колективі, сприяють ефективному управлінню конфліктами, підтриманню позитивного психологічного клімату та збереженню продуктивності в умовах високого емоційного та інформаційного навантаження. Саме синергія емоційного інтелекту та інших управлінських компетентностей формує цілісний професійний профіль сучасного менеджера, здатного ефективно діяти в умовах динамічних змін, невизначеності та інтенсивних організаційних трансформацій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Креативний менеджмент сьогодні постає як одна з ключових управлінських парадигм XXI століття, у межах якої ефективність організації визначається не стільки стабільністю, скільки здатністю до постійного оновлення, навчання та швидкої адаптації. Саме інноваційність і готовність до змін формують основу її довгострокової життєздатності в умовах турбулентного середовища.

Сучасні трансформаційні процеси суттєво змінюють вимоги до управління, висуваючи на перший план менеджера креативного типу як активного суб'єкта організаційного розвитку. Він поєднує в собі ролі інноватора, лідера, комунікатора та стратегічного мислителя, завдяки чому здатний не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, гармонізуючи внутрішній потенціал організації з динамікою зовнішнього середовища. Водночас важливою складовою його діяльності є формування ефективної командної культури, заснованої на співпраці, довірі, відкритій комунікації та підтримці творчої ініціативи.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим вивченням механізмів інтеграції креативного менеджменту в різні типи організаційних структур, зокрема в умовах цифрової трансформації та розвитку гібридних моделей управління. Окремої уваги потребує аналіз впливу емоційного інтелекту та soft skills на ефективність інноваційних команд, а також дослідження умов формування командної та організаційної культури, що сприяє сталому інноваційному розвитку. Перспективним напрямом також є оцінка довгострокового впливу гнучких методологій управління на стійкість організацій у кризових та умовах підвищеної невизначеності.

Література

1. Ковальчук О., Балаш Л., Ратушний Р. Роль інформаційних систем та цифровізації кадрових процесів для підвищення ефективності управління ресурсами організацій в секторі безпеки. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-96>
2. Aksin Z., Kucukusta D. Digital transformation in human resource management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.014>
3. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та*

передові технології. 2024. № 9(37). С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

4. Черничко Т.В., Козик І.М. Концептуальні основи постіндустріального етапу розвитку економічної системи: теоретичні засади. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-16>

5. Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. *Philosophy, economics and law review*. 2023. № 3. P. 103-115. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-103-115>

6. Семчук Ж. 1, Соколов О., Шав'як О., Скрипник С., Ронів С., Лагута В., Когут В. Економіка знань як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Академічні візії*. 2024. Випуск 31. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11635092>

7. Новікова Н.М., Боровік М.В., Козирева О.В., Ольховська А.В. Економіка знань як парадигма сталого соціально-економічного розвитку економіки та суспільства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. № 4 (27). С. 505–512. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154362>

8. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (92). С. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420209>

10. Дубровська О.В., Іванова Т.М. Вплив діджиталізації на процеси управління персоналом. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.15407/economics2021.02.034>

11. Лесько О.Й. Небава О.М. Цифровізація як каталізатор розвитку інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-101>

12. Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ, ДУІТ, 2024. 330 с.

13. Дороніна О., Бурлака О. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командотворення. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 675-682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>

14. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-343>

15. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-17>

16. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 406-410.

17. Томах В.В., Кривова С.Г., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>

18. Алексєєва О.В., Мазур К.В., Цищорський Д.М. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

19. Зотов Р. Від вау-ефекту до відповідальності: що відбувається з креативною індустрією. *MMR*. 2026. URL: <https://mmr.ua/longreads/creative/vid-vau-efektu-do-vidpovidalnosti-shho-vidbuvayetsya-z-kreatyvnoyu-industriyeyu/> (дата звернення: 10.04.2026).

20. Петрова І.Л. Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2022. № 12, ч. 2. С. 40–48. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)

21. Савіцька Н.В., Коломієць О.Л. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727. С. 143–149.

22. Харчук О., Пахота Н. Креативний менеджмент як стратегічний інструмент організаційного розвитку. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2025. Вип. 85. Т. 3. С. 305-311. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/85-3-45>

23. Рассадникова С.І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 4 (04). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>

24. Драган О.І., Вашкулат О.М. Креативний менеджмент у взаємодії з талант-менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1 (42). С.71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>

25. Друбецький С. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>

26. Повна С. Фактори формування продуктивних розподілених команд в умовах глобальних цифрових трансформацій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2026. № 1 (45). С. 457-467. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-457-467](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-457-467)

27. Олійник І. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>

28. Баркова К.О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-31>

29. Савчук В.О., Дунаєвська Т.О., Поленкова М.В. Психологія лідера та командоутворення. *Гуманітарний форум*. 2025. № 3(2). С. 67-76. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF)

30. Федорова Ю. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2019. Випуск 6 (12). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)

31. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41. С. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.27669>

32. Заграй Л.Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. № 32 (71). С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>

33. Драган О.І., Вашкулат О.М. Креативний менеджмент у взаємодії з талантом менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>

34. Микитюк Н.Є., Чайковський А.М. Креативний менеджмент як драйвер ефективних інновацій у маркетингових стратегіях підприємства із використанням соціальних мереж. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15348345>

35. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197.

36. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 177-183. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>

37. Грабовська І.В. Організаційно-управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-9>

38. Бардась А.В., Бардась О.Є., Кошелюк К.В. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (39). С. 121–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

References

1. Koval'chuk, O. Balash, L. and Ratushnyy, R. (2026), "The role of information systems and digitalization of personnel processes for increasing the efficiency of resource management of organizations in the security sector", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-96>
2. Aksin, Z. and Kucukusta, D. (2022), "Digital transformation in human resource management: A systematic literature review", *Journal of Business Research*, vol. 139, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.014>
3. Shtanhret, A. and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*, vol. 9(37), pp. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
4. Chernychko, T.V. and Kozyk, I.M. (2021), "Conceptual foundations of the post-industrial stage of economic system development: theoretical foundations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-16>
5. Khaminich, S. and Heti K. (2023), "The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system", *Philosophy, economics and law review*, vol. 3, pp. 103-115. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-103-115>
6. Semchuk, Zh. Sokolov, O. Shav"yak, O. Skrypnyk, S. Roniv, S. Lahuta, V. and Kohut, V. (2024), "Knowledge economy as a factor of competitiveness of the national economy", *Akademichni viziyyi*, vol. 31, pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11635092>
7. Novikova, N.M. Borovik, M.V. Kozyryeva, O.V. and Ol'khovs'ka, A.V. (2018), "Knowledge economy as a paradigm of sustainable socio-economic

development of the economy and society”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (27), pp. 505–512. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154362>

8. Kryś'ko, Zh. (2024), “The problem of leadership in modern management”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>

9. Kozhushko, L.F. and Shcherbakova, A.S. (2020), “Leadership as a prerequisite for an effective organization management system”, *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, vol. 4 (92), pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420209>

10. Dubrovs'ka, O.V. and Ivanova, T.M. (2021), “The impact of digitalization on personnel management processes”, *Ekonomika i upravlinnya*, vol. 2, pp. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.15407/economics2021.02.034>

11. Les'ko, O.Y. and Nebava, O.M. (2026), “Digitalization as a catalyst for the development of the intellectual potential of an industrial enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-101>

12. Semenchuk, T.B. Boniar, S.M. and Osypova, Ye.L. (2024), *Menedzhment kreatyvnykh industrii: navchalnyi posibnyk*. [Creative Industries Management], DUIT, Kyiv, Ukraine.

13. Doronina, O. and Burlaka, O. (2025), “Inclusive corporate culture as an environment for effective team building”, *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 6 (57), pp. 675-682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>

14. Perevozova, I. Shayban, V. and Dedelyuk, O. (2023), “Realities and prospects of domestic and international management: priority areas, future forecast”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-343>

15. Khristenko, O.V. (2022), “Features of the implementation of creative management in modern enterprises”, *Derzhava ta rehiony seriia: ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2, pp. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-17>

16. Paschenko, O.P. (2017), "Creative Management as a Factor of Success in Modern Business", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 406-410.

17. Tomakh, V.V. Kryvova, S.H. and Eaton, H. (2023), "Creative Management as a Factor of Enterprise Competitiveness", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30>

18. Alyeksyeyeva, O.V. Mazur, K.V. and Tsytsyurs'kyy, D.M. (2024), "The role of creative management in managing organizational talents", *Problemy suchasnykh transformatsiy, seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, [Online], vol. 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-14>

19. Zotov, R. (2026), "From the wow effect to responsibility: what is happening to the creative industry", *MMR*, [Online], available at: <https://mmr.ua/longreads/creative/vid-vau-efektu-do-vidpovidalnosti-shho-vidbuvayetsya-z-kreatyvnoyu-industrieyu/> (Accessed 10 April 2026).

20. Petrova, I.L. (2022), "Development of creativity as an imperative of strategic human resources management", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka : zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 12, pp. 40–48. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)

21. Savitska, N.V. and Kolomiets, O.L. (2012), "Management of the creative potential of an enterprise: strategy and tactics", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 727, pp. 143–149.

22. Kharchuk, O. and Pakhota, N. (2025), "Creative management as a strategic tool of organizational development", *Aktual'ni pytannya humanitarnykh nauk*, vol. 85, no 3, pp. 305-311. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/85-3-45>

23. Rassadnikova, S. (2024), "Strategic management in the context of digital transformation: challenges for enterprise management", *Rozvytok mista*, vol. 4 (04), pp. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>

24. Drahan, O.I. and Vashkulat, O.M. (2024), "Creative management in interaction with talent management in the system of enterprise competitiveness", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(42), pp. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>

25. Drubets'kyi, S. (2025), "Modern approaches to team management in organizations: an interdisciplinary review", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>

26. Povna, S. (2026), "Factors of formation of productive distributed teams in conditions of global digital transformations", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 1 (45), pp. 457-467. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-457-467](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-457-467)

27. Oliinyk, I. (2023), "Optimizing remote team management in today's digital economy", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 18, pp. 293-299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>

28. Barkova, K.O. (2023), "Team building as a component of forming a successful corporate environment", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8(4), pp. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-31>

29. Savchuk, V.O. Dunayevs'ka, T.O. and Polenkova, M.V. (2025), "Psychology of leadership and team building", *Humanitarnyy forum*, vol. 3(2), pp. 67-76. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF)

30. Fedorova, Yu. (2019), "Emotional Intelligence in Business: Tools and Methods of Development", *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka, seriya: Ekonomika*, [Online], vol. 6 (12). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)

31. Haydukevych, K. and Polishchuk, L. (2023). "Emotional intelligence as an important component of success in the professional activity of an event manager", *Pytannya kul'turolohiyi*, vol. 41, pp. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.27669>

32. Zahray, L.D. (2021), "Emotional intelligence as a component of a manager's professional competence", *Vcheni zapysky Tavriys'koho Natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Psykholohiya*, vol. 32 (71), pp. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>

33. Drahan, O.I. Vashkulat, O.M. (2024), "Creative management in interaction with talent management in the system of enterprise competitiveness", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1(42), pp. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10>

34. Mykytyuk, N.Ye., and Chaykovs'kyi, A.M. (2025), "Creative management as a driver of effective innovations in marketing strategies of an enterprise using social networks", *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15348345>

35. Hrabovs'ka, I.V. (2017), "Innovative development of the enterprise based on the principles of personnel creativity management", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no 2, pp. 192–197.

36. Kravchyk, Yu. and Harafonova, O. (2024), "Creative management as a tool for increasing the competitiveness of enterprise products", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 177-183. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>

37. Hrabovs'ka, I.V. (2021), "Organizational and managerial innovations of creative management as a necessary condition for effective business development", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no 1, pp. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-9>

38. Bardas, A.V. Bardas, O.Ye. and Kosheliuk, K.V. (2024), "The role of communication management in ensuring the effectiveness of distributed teams", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3(39), pp. 121-131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

Отримано редакцією журналу / Received: 14.05.26

Прорецензовано / Revised: 22.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26