

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ПАНЧЕНКО Володимир

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Льотна академія Національного авіаційного університету
<https://orcid.org/0009-0006-7704-4775>

ПАНЧЕНКО Оксана

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
<https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>
e-mail: op_panchenko@ukr.net

У статті обґрунтовано необхідність зміни традиційних підходів до забезпечення мотивації та стимулювання праці і врахування аспектів особистісного професійного розвитку персоналу, де перевага надається покращенню гнучкості, інноваційності, адаптивності та інших ознак підвищення ефективності трудової зайнятості для створення привабливого робочого середовища, в якому можливо налагодити високопродуктивну та інтелектуальну працю. Наголошено, що використання креативного менеджменту є критично необхідним для вирішення складних завдань підприємства при реалізації нових та перспективних бізнес-проектів, де персоналу потрібно проявити високий рівень інтелектуалізації праці, фахових навичок, новітніх компетенцій тощо. Визначено архітектуру розроблення програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу відповідно до аспектів креативного менеджменту. Запропоновано вектори посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу при впровадженні на підприємстві креативного менеджменту.

Ключові слова: креативний менеджмент, мотивація, матеріальне стимулювання, персонал, праця, продуктивність, ефективність, управління.

CREATIVE MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING MOTIVATION AND IMPROVING MATERIAL INCENTIVES FOR PERSONNEL

PANCHENKO Volodymyr

Flight Academy of the National Aviation University

PANCHENKO Oksana

Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko

The article substantiates the need to change traditional approaches to ensuring motivation and stimulating work and taking into account aspects of personal professional development of personnel, where preference is given to improving flexibility, innovation, adaptability and other necessary features of effective employment to create an attractive working environment in which it is possible to establish highly productive work. It is emphasized that the use of creative management is critically necessary for solving complex tasks of the enterprise when implementing new and promising projects, where personnel need to demonstrate a high level of intellectualization of work, professional skills, new competencies, etc. The architecture of developing a program for increasing motivation and improving material stimulation of personnel in accordance with the aspects of creative management is determined. It is concluded that creative management should be implemented in all vectors of increasing motivation and improving material stimulation of personnel, since traditional methods of encouragement are gradually losing their effectiveness in the modern dynamic business environment. According to these assumptions, vectors for increasing motivation and improving material incentives for personnel when implementing creative management at the enterprise are proposed. It is emphasized that creative management focuses on the development of such qualities as flexibility, the ability to adapt to changes, which in turn improves employees ability to find non-standard solutions and effectively solve complex tasks. Creative management acts as a key element in the system of motivation and material incentives for personnel, providing conditions for the development of the creative potential of employees and achieving high results of the enterprise's activities.

Key words: creative management, motivation, material incentives, personnel, labor, productivity, efficiency, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Висока динамічність ринкових викликів, яка значною мірою обумовлена широким впровадженням технологій та значними темпами модернізації і оновлення, змінює підходи до управління трудовими відносинами. У сучасних умовах перед підприємствами постає завдання не лише забезпечення базових потреб персоналу, а й створення сприятливого середовища для підвищення рівня їхньої продуктивності та ефективності праці.

Відомо, що одним із ключових чинників підвищення результативності праці є використання ефективного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу. Традиційні методи, такі як матеріальне заохочення у вигляді премій, бонусів та інших фінансових виплат, можуть дати позитивні результати, але

їхній вплив зазвичай має короткостроковий характер. Водночас такі заходи не завжди сприяють розв'язанню складних завдань, пов'язаних із покращенням інноваційності праці на підприємстві.

Для забезпечення довгострокового підвищення ефективності роботи персоналу важливим є застосування комплексного підходу до мотивації, що включає нематеріальні стимули. Зокрема, це може бути створення умов для кар'єрного зростання, можливостей професійного розвитку, гнучких умов праці, нової моделі корпоративної культури, де підтримується ініціативність та креативність найнятого персоналу. Упровадження програм наставництва, навчальних курсів, підвищення кваліфікації та підтримка ініціатив у межах підприємства дозволяє не лише утримувати кваліфіковані кадри, а й сприяти їхньому саморозвитку та підвищенню рівня залученості до бізнес-процесів.

Відтак, сучасні тенденції в управлінні трудовими відносинами передбачають перехід від суто фінансових стимулів до комплексних стратегій мотивації, які сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу найнятого персоналу та створенню стійкої конкурентної переваги підприємства. За такого вектору розвитку соціально-трудова відносина підприємствам необхідно впровадити підходи, що більшою мірою враховують особистісні характеристики найнятого персоналу, надаючи перевагу фаховим та професійним навикам, на основі яких можливо налагодити абсолютно нові підходи до підвищення їх продуктивності та ефективності праці.

Врахування індивідуальних особливостей найнятого персоналу та їхніх сильних сторін може стати основою для побудови більш персоналізованих та ефективних стратегій управління. Таким інструментом, що дозволяє адаптувати управлінські практики до сучасних умов, доречно розглядати креативний менеджмент, який передбачає залучення персоналу до прийняття важливих рішень, стимулювання інноваційного мислення та підтримку бізнес-ініціатив. Креативний менеджмент фокусується на розвитку таких якостей, як гнучкість, здатність до адаптації в умовах змін, що в свою чергу покращує можливості найнятого персоналу до пошуку нестандартних рішень та ефективного розв'язання складних завдань. Цей підхід передбачає зміну традиційних моделей управління, де акцент робиться не лише на досягненні фінансових результатів, а й на створенні умов для самовираження та розвитку найнятого персоналу, що дозволяє формувати більш згуртовані та мотивовані команди. Також у контексті таких змін особливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, інновації та підтримку зростання професіоналізму. В результаті інтеграції креативного менеджменту підприємства можуть не тільки значно підвищити ефективність праці, а й сформувати сприятливе робоче середовище, яке стимулює постійне удосконалення якості роботи та інноваційні розробки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Відомо, що креативний менеджмент є важливим інструментом для підвищення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу, оскільки сприяє створенню інноваційного робочого середовища, розвитку ініціативності та впровадженню нестандартних підходів до управління. Останні дослідження засвідчують, що креативний менеджмент значно впливає на ефективність роботи персоналу, підвищуючи рівень мотивації, продуктивності та задоволеності від проведеної роботи. Підприємства, які активно впроваджують новітні методики управління досягають вищих показників залученості найнятого персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Також дослідження демонструють, що використання нестандартних підходів до стимулювання, наприклад, можливостей для творчої самореалізації, роботи над унікальними проектами та індивідуальних кар'єрних змін, сприяє підвищенню ініціативності персоналу та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Відповідні висновки зроблено згідно аналізу досліджень та публікацій таких науковців як Т. Васильців [1, с. 43–48], Л. Громко [2, с. 109–113], Г. Еатон [8], Л. Заставнюк [3, с. 166–172], Я. Качмарик [4, с. 105–110], С. Кривова [8], Т. Липовецька [3, с. 166–172], Р. Лупак [1, с. 43–48; 4, с. 105–110], М. Махсма [5, с. 167–173], О. Мульська [1, с. 43–48], О. Пашенко [5, с. 406–410], С. Прохоровська [7, с. 45–48], В. Томах [8], О. Христенко [7, с. 104–109] та ін.

Попри існуючі наукові концепції та дослідження, доречно посилити увагу над тим, що підприємства, які активно розвивають креативний менеджмент, не лише зміцнюють свою позицію на ринку, а й створюють мотиваційне середовище, яке сприяє професійному зростанню найнятого персоналу та досягненню довгострокових стратегічних цілей. Передусім, потрібно врахувати, що креативний менеджмент дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного конкурентного середовища, розвивати інноваційний потенціал і залучати висококваліфікованих фахівців.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Креативний менеджмент виступає як ключовий елемент у системі мотивації та матеріального стимулювання, забезпечуючи умови для розвитку творчого потенціалу найнятого персоналу та досягнення високих результатів діяльності підприємства. При цьому досі недостатньо обґрунтовано архітектуру процесів посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу, що базуватиметься на активному впровадженні креативного менеджменту. Необхідно визначити оптимальну архітектуру взаємодії між елементами креативного менеджменту, методами мотивації та інструментами матеріального

стимулювання, що дозволить сформувати системний підхід до управління персоналом, де буде вдало поєднано фінансові та нефінансові стимули.

Примітно, що в сучасних умовах підприємства функціонують у динамічному середовищі, тому важливо розробити підходи до стимулювання, які враховують як внутрішні їх потреби, так і зовнішні виклики. Так, адаптивні системи повинні ґрунтуватися на індивідуальних мотиваційних профілях найнятого персоналу і коригуватися відповідно до їхнього професійного розвитку.

Креативний менеджмент має бути впроваджений у всіх векторах посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу, оскільки традиційні методи заохочення поступово втрачають ефективність у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Власникам підприємств потрібно враховувати, що інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють не лише підтримувати високу продуктивність та ефективність праці, а й формувати стійку внутрішню культуру з огляду на досягнення довгострокового розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування креативного менеджменту як інструменту посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах швидких змін підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість впровадження новітніх підходів до мотивації та стимулювання персоналу. Система мотивації стає не лише засобом покращення результатів підприємницької діяльності, а й важливим елементом для формування стабільної культури високопродуктивної праці та утримання кваліфікованих кадрів. Водночас, у зв'язку з інтенсивним розвитком технологій та інновацій, фінансове заохочення вже не здатне забезпечити стабільний рівень залученості та продуктивності персоналу. Тому менеджменту підприємства необхідно знаходити нові підходи до мотивації, які враховують не лише матеріальні стимули, але й психологічні, соціальні та інші фактори взаємодії з персоналом.

Одним із найефективніших способів досягнення високих результатів у мотивації є вдосконалення системи матеріального стимулювання. Зазвичай це включає розробку індивідуальних бонусних схем, премій, надбавок до заробітної плати, а також програм для кар'єрного росту та професійного розвитку персоналу. Водночас важливо, щоб ці системи були прозорими, справедливими та відповідали реальним досягненням найнятого персоналу, що сприятиме підвищенню довіри до керівництва та зменшенню відчуженості в трудовому колективі.

Однак матеріальне стимулювання має поєднуватися з іншими елементами мотивації, серед яких важливим є розвиток нематеріальних форм підтримки. В умовах динамічних технологічних змін одним із основних інструментів для мотивації та вдосконалення роботи персоналу є креативний менеджмент. Креативний підхід до управління допомагає не лише генерувати інноваційні ідеї, а й формувати нову культуру взаємодії в команді, де важливим є заохочення ініціативи, прагнення до змін і постійного самовдосконалення.

Примітно, що залучення персоналу до творчого процесу, стимулювання їх до впровадження нових ідей та рішень у діяльність підприємства значно підвищує рівень задоволеності від роботи та продуктивності. Завдяки креативному менеджменту стає можливо сформувати індивідуальні програми розвитку, орієнтовані на сильні сторони кожного співробітника, що відкриває додаткові можливості для підвищення ефективності праці. Зокрема, підтримка ініціативи через розробку спеціальних програм навчання, тренінгів або творчих майстер-класів сприяє розвитку креативних навичок, що, у свою чергу, підвищує мотивацію праці.

Одним із ключових аспектів цієї системи є також створення умов для особистісного та професійного зростання найнятого персоналу. Так, корпоративна культура, яка сприяє інноваційності, взаємодії та підтримці, дозволяє не лише підвищити рівень залученості персоналу до формування нових векторів бізнесу, а й формувати атмосферу, в якій кожен відчуває свою важливість і може зробити внесок у розвиток підприємства.

Таким чином, поєднання матеріальних стимулів з креативним управлінням і нематеріальними заохоченнями дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити сталий розвиток підприємства. Тому ефективна система мотивації персоналу повинна включати не лише фінансові винагороди, а й інструменти, які сприяють розвитку креативності, ініціативи та залученості найнятого персоналу, що в результаті веде до поліпшення загальних результатів і конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи першочергове значення підвищення мотивації праці та покращення матеріального стимулювання, виникає необхідність розробки та впровадження програми креативного менеджменту (рис. 1).

Як відомо, розробка програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу вимагає інтегрованого підходу, який включає не тільки матеріальні інструменти мотивації, але й креативні методи управління, спрямовані на підтримку ініціативи, творчого підходу та професійного розвитку найнятого персоналу. Креативний менеджмент стає важливим елементом у створенні таких програм, оскільки

дозволяє перейти від традиційних схем мотивації до інноваційних, персоналізованих підходів, що орієнтуються на особистісні характеристики найнятого персоналу і сприяють їхньому залученню та розвитку.

На початковому етапі розробки програми необхідно здійснити детальний аналіз потреб підприємства та найнятого персоналу. Так, посилення мотивації і вдосконалення матеріального стимулювання полягає у визначенні рівнів ефективності праці персоналу на основі наступних показників:

– результативності, що визначаються вимогами робочого місця та здатністю оцінюваного найнятого персоналу впливати на фінансові, виробничі та інші показники діяльності підрозділу або підприємства в цілому;

– здатності персоналом виконувати базові функції менеджменту (планування, стимулювання, організації, аналізу, облік і контроль);

– професійної поведінки, що характеризують ступінь усвідомлення найнятим персоналом своєї функціональної ролі;

– ідентифікації особистісних якостей персоналу (єрудиції, зовнішнього вигляду, комунікабельності, чесності, порядності тощо).



Рис. 1. Архітектура розроблення програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу: дотримання аспектів креативного менеджменту

У процесі розробки програми мотивації необхідно впроваджувати аспекти креативного менеджменту, які дозволяють персоналізувати мотиваційні стратегії для найнятого персоналу в. Йдеться про гнучкість у системі винагород (замість стандартних премій або бонусів можна розробити індивідуальні програми матеріального заохочення, що враховують особисті досягнення та інтереси персоналу), нематеріальні стимули (підтримку ініціативності співробітників через участь у проєктних командах, надання можливості для творчого самовираження), підтримка корпоративної культури інновацій (стимулювання комунікації між різними підрозділами та рівнями управління, створення умов для розвитку ідей).

Пошук та аналіз резервів посилення мотивації і вдосконалення матеріального стимулювання персоналу в цілому базується на порівнянні інформації, отриманої в процесі вимірювання та оцінювання досягнутих рівнів продуктивності і мотивації праці, зокрема по кожному окремому виду робіт, з наявною інформацією про максимально можливі обсяги виконаних робіт. Відповідно з метою пошуку резервів

посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу слід заохочувати висококваліфікованих представників різних професійних сфер, створювати привабливі умови праці, де можливо налагодити інтелектуальний розвиток, розробляти креативні бізнес-проекти, самовдосконалюватися тощо.

У сучасних умовах креативний менеджмент, орієнтуючись на інноваційні підходи та гнучкість у прийнятті рішень, дозволяє зменшити відставання від швидко змінюваного зовнішнього середовища та допомагає ефективніше адаптуватися до нових викликів. Це дає змогу враховувати не лише традиційні показники продуктивності, а й творчу ініціативу та здатність до інновацій у процесі оцінювання персоналу. Відповідні заходи ефективно перетворюють сукупність мотивів та стимулів із дискретного стану в замкнутий, постійно повторюваний процес. У структурному аспекті цей процес включає фінансово-економічні, організаційно-правові, інформаційно-аналітичні, соціально-психологічні інструменти (підходи, засоби, методи) посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу при впровадженні на підприємстві креативного менеджменту (рис. 2).

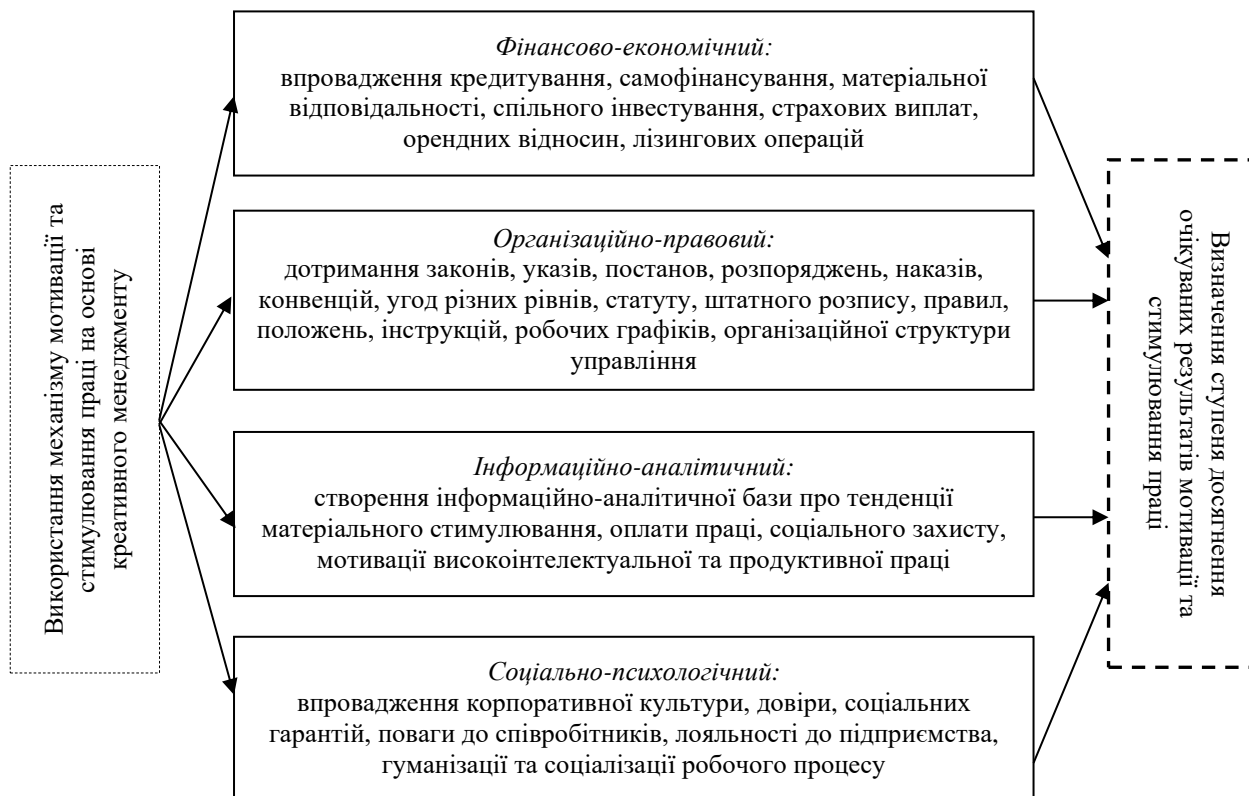


Рис. 2. Вектори посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу при впровадженні на підприємстві креативного менеджменту

На різних етапах трансформації підприємницької діяльності посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу мають свої специфічні особливості. Світовий досвід свідчить, що ефективне управління персоналом ґрунтується на гнучкості, мобільності та поєднанні різних мотиваційних підходів як на мікро-, так і на макрорівні. Взаємозв'язки між елементами системи є динамічними, і їхні зміни зумовлюють відповідні трансформації в мотиваційній системі.

Для розвитку систем стимулів необхідно здійснювати постійний моніторинг стану мотивації найнятого персоналу та рівня використання потенціалу робочої сили в трудовому процесі. З цією метою доречно впровадити системи безперервної оперативної діагностики та оцінювання мотивації в динаміці, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Вважаємо, що вітчизняні системи управління персоналом є недостатньо гнучкими, не створюють необхідних мотиваційних ефектів і не забезпечують ефективного стимулювання продуктивності праці. У більшості випадків ці системи формувалися в умовах відсутності конкуренції в період стрімкого зростання обсягів продажів під впливом широкого спектру факторів. Тому вони не змогли ефективно стимулювати продуктивне використання ресурсів та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня найнятого персоналу, що дозволяє темпам зростання заробітної плати перевищити темпи зростання продуктивності праці на підприємстві.

Економічна структура господарської системи підприємства зазнає постійних змін під впливом науково-технічного прогресу, демографічних, соціальних та економічних процесів. Вплив структурних змін

на продуктивність суспільної праці є неоднозначним, оскільки вони можуть сприяти як її зростанню, так і зниженню середнього рівня продуктивності.

Структурні перетворення можуть мати додаткові ефекти, зокрема збільшення обсягів продажу без зростання трудових витрат (завдяки міжгалузевому перерозподілу) або зниження трудових затрат на реалізацію певного обсягу продукції. Тому важливо кількісно оцінювати вплив структурних змін в економіці на продуктивність праці та визначати роль кожної галузі в цих процесах. З іншого боку, необхідно перейти від пасивного використання структурних змін як аналітичного критерію до їх активного застосування у формуванні конкурентної політики підприємств.

Також потрібно враховувати, що сучасні умови потребують, з одного боку, розробки механізмів адаптації підприємств до часто непрогнозованого конкурентного середовища, а з іншого – посилення соціальних гарантій та забезпечення безпеки життєдіяльності у відповідь на загострення соціальних, економічних та інших проблем. Таким чином, розробка та реалізація програм підвищення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу повинні ґрунтуватися на принципі гармонійного відновлення економічних, соціальних, трудових та інших відносин, де основна перевага надається впровадженню креативного підходу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розробка програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу є складним та багатограним процесом, що вимагає врахування численних факторів. У цьому контексті інтеграція креативних методів управління стає ключовим елементом.

Примітно, що креативний менеджмент дає змогу не лише формулювати ефективні стратегії мотивації, але й адаптувати їх до конкретних потреб найнятого персоналу. Відповідно можливо створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває свою важливість, бачить можливості для особистісного та професійного зростання.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та необхідності впровадження інноваційних розробок, у перспективі наукові дослідження доречно пов'язати з тим, як креативний менеджмент може інтегрувати ці технології у процеси мотивації та стимулювання персоналу, стратегічного управління та прийняття рішень для покращення соціально-трудових відносин.

Література

1. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 67. С. 43–48.
2. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
3. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.
4. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105–110.
5. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 167–173.
6. Пашенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406–410.
7. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
8. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>
9. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 104–109.

References

1. Vasylytsiv, T. G., Mulska, O. P., Lupak, R. L. (2022). Preservation of human capital of Ukraine in conditions of war (factor of social vulnerability of the population): statement of the problem. Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. no. 67. P. 43–48.
2. Gromko, L. S. (2018). Principles of personnel management in conditions of anti-crisis activity of the enterprise: methodological aspect. Economics and Business Management. Issue 36. P. 109–113.
3. Zastavnyuk, L. I., Lypovetska, T. R. (2019). Problems of personnel motivation system in modern enterprise management. Economics and Business Management. Issue 3 (14). P. 166–172.

-
4. Kachmarik, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine. Special issue 15 (Part 1). P. 105–110.
 5. Makhsma, M. B. (2024). Strengthening personnel motivation as a factor of enterprise competitiveness. Problems of economy. no. 2(60). P. 167–173.
 6. Pashchenko, O. P. (2017). Creative management as a factor of success of modern business. Global and national problems of economy. no. 17. P. 406–410.
 7. Prokhorovskaya, S. A. (2023). Motivation of personnel of enterprises in conditions of modern challenges. Transformational economy. no. 2 (02). P. 45–48.
 8. Tomakh, V., Kryvova, S., Eaton, G. (2023). Creative management as a factor of enterprise competitiveness. Economy and society. no. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>
 9. Khrystenko, O. V. (2022). Peculiarities of implementing creative management in modern enterprises. State and regions. Series: economy and entrepreneurship. no. 2. P. 104–109.