

УДК (005.336+005.591.6):61

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАПОРУКА СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

О.І. Продиус, к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Продиус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління.

Розкрито сутність поняття «креативний менеджмент», розглянуто креативний менеджмент як компоненту системи управління підприємством. Ідентифіковано й обґрунтовано принципи формування системи креативного менеджменту. Розроблено методичні рекомендації з підвищення ефективності розвитку креативності менеджерів.

Ключові слова: креативність, управління, організація, креативний менеджмент, менеджер, підприємство

Продиус О.И. Креативный менеджмент как основа современного эффективного управления.

Раскрыта сущность понятия «креативный менеджмент», рассмотрен креативный менеджмент как компонента системы управления предприятием. Определены и обоснованы принципы формирования системы креативного менеджмента. Разработаны методические рекомендации по повышению эффективности развития креативности менеджеров.

Ключевые слова: креативность, управление, организация, креативный менеджмент, менеджер, предприятие

Prodius O.I. Creative management as a guarantee of the modern effective management.

The essence of the concept “creative management”, considered creative management as component of the enterprise management system. Identified and justified by the principles of forming the system of creative management. Developed methodical recommendations on increase of efficiency of development of creativity of managers.

Keywords: creativity, management, organization, creative management, manager, enterprise

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їх ефективну діяльність в ринковій економіці. Адже успіх економічного розвитку підприємства вирішальною мірою залежить від впровадження у його діяльність нововведень та, на цій основі формування конкурентних переваг.

У західному менеджменті управління процесами формування нових ідей відносять до «креативного менеджменту», який є частиною інноваційного менеджменту. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування та відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проектах.

Постановка проблеми

Тема розвитку креативного менеджменту є надзвичайно актуальною для сучасного розвитку українського суспільства, має велике значення, так як вихід України із кризи пов'язан з упровадженням в життя загально цивілізаційних засад управління, які базуються на нових підходах менеджменту.

Креативний тип розвитку організації накладає особливий відбиток на менеджмент, його цілі, функції, методи, структуру тощо, формуючи в його складі особливе автономне ядро, що спрямовує і регулює всю сукупність інноваційно-інвестиційних процесів у господарській системі для забезпечення складної інтеграції науки, виробництва і ринку. Основною метою цієї діяльності є забезпечення конкурентних переваг підприємства, стабільності його прибутків та інтенсивного типу розвитку.

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Так, в більшості високорозвинутих країнах керівництво використовує саме креативні методи управління, що дозволяє домогтися більшої ефективності та результативності діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження

Термін «креативність» означає створення чогось нового. Основу цього слова становить

англійський іменник «*creativity*» (творчість), який походить від латинського слова «*creatio*» (створення).

Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми та організації в різних областях. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей.

Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства. Так, якщо у давнину і середні століття креативність проявлялася в основному в мистецтві, то, починаючи з другої половини XVII ст. і до першої половини XIX ст., вона проявлялася, в основному, в науці і мистецтві. З другої половини XIX ст. в науці і техніці, а з середини XX ст. вона проявляється в першу чергу в техніці та економіці [1].

Поняття «креативність» у контексті психологічного знання набуло значення тільки до початку 50-х років. У 1950 році піонер в області креативності Дж. Гільфорд в зверненні при вступі на посаду президента Американської психологічної асоціації запропонував психологам зосередити свою увагу на вивченні здібностей до творчості.

Креативність у менеджменті почала розвиватися приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань [2].

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з «самоменеджментом», організаційної культурою підприємства, маркетингом.

В даний час креативність у розвинених країнах стає постійною практикою і основним джерелом конкурентної переваги. Практично в будь-якій галузі виробництва перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє творчим потенціалом.

У науковій літературі існує безліч різноманітних підходів до трактування поняття «креативний менеджмент» [3].

Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації.

Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей.

Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків.

Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків.

Таким чином, поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо. Більшість науковців, зокрема Афонін А.С., Василенко В.О., Вилюнас В.К. та інші зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід полягає у розгляді системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як взаємодіючу сукупність керуючої і керованої підсистем управління. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту [4].

Креативність, як і будь-який якість характеру можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які при грамотному підході можна розкрити. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває, де якомога більше свободи і самостійності. Необхідно максимально задіяти знання і навички співробітників, надати їм можливість самореалізації. Особливо важлива мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися, бо для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці іноді навіть важливіше, ніж матеріальні стимули. Роботодавець повинен чітко усвідомлювати, що креативність співробітників багато в чому дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною.

У зв'язку з умов жорсткої конкуренції на сучасному ринку товарів і послуг роботодавці багатьох компаній зацікавлені в людях, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї та підходи до управління. Рівень нашої креативності не визначається спадковими факторами, а формується під впливом середовища, більш того, він може змінюватися як в одну, так і в інший бік протягом життя. Спади в креативності в основному пов'язані або з зменшенням її затребуваності, або зі стресовими ситуаціями. Саме тому стає актуальним розвиток і стимулювання творчого потенціалу.

Розвиток креативності в Україні здійснюється переважно в рамках тренінгових компаній. Широке розповсюдження отримали короткострокові тренінги розвитку творчих здібностей керівників, орієнтовані передусім на досвідчених фахівців із закінченою вищою освітою. Однак короткострокові тренінги та курси не вирішують проблему, оскільки розвиток стійких навичок креативності можливо лише на регулярній основі протягом досить тривалого часу [5]. Тому виникає необхідність перегляду сформованої системи підготовки: розвиток креативності як основний професійної компетенції має стати головною метою на протязі всього періоду професійної підготовки.

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблеми використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці й прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників.

Слід підкреслити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу.

Креативний потенціал компанії можна визначити як здатності компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формування унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і залучених ресурсів.

У сучасних умовах креативність й її фактори є детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробки оригінальних стратегій, впровадження інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій [6].

Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління соціальними групами і організаціями. Формування креативного підходу до управління, висуває нові вимоги до організаційного проектування і визначає необхідність побудови сучасних структур, що дозволяють створити конкурентні переваги, розкрити творчий і підвищити мотиваційний потенціал персоналу організації, підвищити результативність спільної роботи [7].

В основу побудови креативних структур має бути покладено цільове управління, оскільки вся діяльність організації визначається постановкою цілей, а суттю управлінського впливу є досягнен-

ня запланованого результату. Системно-цільове управління засноване на правильному розподілі провідних цілей на другорядні мети, яке дозволяє пов'язати завдання кожного співробітника підприємства з місією і баченням організації і врахувати потреби зацікавлених сторін.

Організаційну побудову креативних структур необхідно здійснювати на основі творчої інтеграції функціонально-орієнтованого (притаманного класичному підходу до управління), процесно-орієнтованого (характерного для ринкового підходу) і системно-цільового (що дозволяє об'єднати основні внутрішні змінні організації на основі реалізації соціальної відповідальності, вдосконалення та навчання) підходів до організаційного проектування при реалізації ідеї максимально можливого впровадження командної роботи.

Ключовими діями з розвитку креативності менеджерів на всіх етапах професійної підготовки є: створення нормативно-правової бази, що регламентує розвиток креативності управлінців; розробка і впровадження програм по підготовці викладачів і тренерів з високим рівнем розвитку креативності у навчальні плани ВНЗ; видання літератури з проблем діагностики та розвитку креативності.

Креативність притаманна обох різновидів свідомості, але більшою мірою характеризує спеціалізоване (наукова) свідомість, оскільки ґрунтується на більшому обсязі освоєваної інформації, її переробки науковими методами, що створює оптимальні можливості для актуалізації в сфері розумової діяльності людини його творчого потенціалу. З точки зору повноти свідомість розглядається як свідомість дослідне, що формується на підставі експерименту, що також пов'язано з креативним характером розумової діяльності суб'єкта, спочатку моделюючого конкретну ситуацію. Критичне мислення пов'язано з власної необхідністю їх переосмислення в контексті мінливих часу і місця.

На думку Т.С. Орлової, фундаментальними предикатами креативності, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні і специфічні цінності людського буття. До загальних цінностей відносяться: соціальна справедливість, благочестя, людяність, доброзичливість, благочестя, сумлінність, патріотизм. До специфічних підстав креативності відносяться: вигода, корисність, ефективність, раціональність, дохідність, утилітарність, прагматизм [8].

Сакральні і секулярні інтерпретації цих ціннісних підстав дозволяють формувати духовну домінанту, яка зумовлює виробляти об'єктивно вірну, історично справедливу і соціально оптимальну структуру та ієрархію ціннісних предикатів свідомості особистості.

Синтез зазначених підстав дозволяє встановлювати і визначати справді вірні вектори та координати розвитку (актуалізації) креативності особистості. Таким чином, можна виділити фактори мікросередовища, які мають формуючий вплив на креативність:

- нерегламентованість поведінки;
 - предметно-інформаційна збагаченість;
 - наявність зразків креативної поведінки.
- Також слід наголосити, що творчим людям притаманні наступні особистісні риси:
- незалежність – особистісні стандарти важливіші за стандарти групи;
 - неконформність оцінок і суджень;
 - відкритість розуму – готовність повірити своїм і чужим фантазіям, сприйняття нового і незвичного;
 - висока толерантність до невизначених і нерозв'язних ситуацій, конструктивна активність в цих ситуаціях;
 - розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.
- Як критерії креативності доцільно розглядати комплекс таких властивостей інтелектуальної діяльності:
- побіжність (кількість ідей, що виникають за одиницю часу);
 - оригінальність (здібність продукувати «рідкісні» ідеї, відмінні від загальноприйнятих, типових);
 - сприйнятливність (чутливість до незвичайних деталей, суперечностей і невизначеності, а також готовність гнучко і швидко переключатися з однієї ідеї на іншу);
 - метафоричність (готовність працювати у фантастичному, незвичному контексті, схильність використовувати символічні, асоціативні засоби для вираження своїх думок, уміння бачити в простому складне, складному – просте).
- При оцінюванні креативності до уваги беруть кількість сформульованих ідей і ступінь їх рідкості порівняно з відповідями інших досліджуваних. Однак ці показники дивергентного мислення не є однозначним свідченням наявності креативності як творчої інтелектуальної здібності. Так, нестандартність відповіді може бути зумовлена абсолютно різними психологічними явищами: власне оригінальністю як проявом творчо-продуктивних можливостей, «оригіналюванням» як проявом особистісної гіперкомпенсації інтелектуальної неспроможності або психічною неадекватністю (наприклад, шизофренією). Тому П. Джексон і С. Мессик виокремили такі критерії креативного продукту з огляду на необхідність комплексної процедури його опису [9]:
- оригінальність (статистична рідкісність);
 - осмисленість (наприклад, рідкісний спосіб використання канцелярської скріпки: «скріпку можна з'їсти» – не є креативним);
 - трансформація (ступінь перетворення вихідного матеріалу на основі подолання конвенціональних обмежень);
 - об'єднання (утворення єдності і зв'язності елементів досвіду, що допомагає виразити нову ідею в концентрованій формі).
- Висока актуальність розробки моделей розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки, так як моделювання дозволяє не тільки

систематизувати підходи до розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної підготовки, але і розподілити зони відповідальності за здійснення заходів між різними організаціями, розробити форми контролю за розвитком креативності управлінців у процесі професійної підготовки, підвищити ефективність взаємодії соціальних інститутів, що беруть участь в даному процесі.

Порівняльний аналіз і вибір форм навчання доцільно здійснювати на основі наступних критеріїв:

- відповідність базовим принципам розвитку креативності – принципам активності, мотивації, самостійної роботи, рефлексії, сприятливого середовища, а також виділеним нами принципами розвитку кожного особистісного фактора креативності, залученості викладача / тренера в процес розвитку двостороннього розвитку креативності, конкуренції між учасниками процесу розвитку креативності;
- можливість застосування основних методів розвитку креативності в рамках використовуваних форм навчання;
- спрямованість форм навчання на нейтралізацію бар'єрів, що перешкоджають креативного мислення особистості;
- облік особливостей професійної діяльності управлінців.

Розробка моделі поетапного розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки дозволяє систематизувати і оптимізувати дії з розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки з урахуванням основних підходів до розвитку креативності, факторів і особливостей розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки.

Основними критеріями для порівняння методів і методик діагностики креативності управлінців є:

- мета діагностики, визначення рівня розвитку креативності, виявлення особливостей креативного процесу або оцінка творчого продукту випробуваного;
- часові ресурси випробуваного і дослідника;
- інформативність отриманих результатів (великий обсяг неструктурованої інформації про рівень розвитку креативності випробуваного; коротка, але чітко сформульована інформація; великий обсяг інформації про різних психологічних особливості індивіда, в тому числі, про його готовність до творчої діяльності);
- рівень складності аналізу отриманих результатів.

Оптимальним методом діагностичного моніторингу креативності управлінців у процесі професійної підготовки є стандартизований тест-опитувальник, що вимірює найбільш значущі для управлінської діяльності фактори креативності та враховує специфіку професійної діяльності суб'єктів управління.

Стандартизовані тести-опитувальники, застосовувані для діагностики креативності у процесі професійної підготовки управлінців в даний час,

не враховують особливості професійної діяльності управлінців, що свідчить про необхідність розробки нових стандартизованих тестів-опитувань, які враховують специфіку управлінської діяльності. Вельми важливими додатковими вимогами до методів і методик діагностики креативності управлінців є: професійність і стислість, непрозорість для випробовуваних, облік особливостей професійної діяльності управлінців, облік особливих факторів креативності, найбільш значущих для управлінської діяльності.

На різних етапах розвитку креативності управлінців застосовуються такі підходи до розвитку креативності: (загальний розвиток креативності без урахування специфіки професійної діяльності), спеціальний (розвиток креативності з урахуванням специфіки професійної діяльності), системний (розвиток креативності на основі створення сприятливого середовища), компетентний (розвиток креативності як соціально-професійної компетентності), діяльний (розвиток креативності за допомогою залучення до виконання творчої діяльності).

Застосування загального підходу доцільно на попередньому і початковому етапах професійної підготовки управлінців; компетентного – на початковому, середньому, вищому, післявузівському і додатковому етапах; спеціального – на середньому, вищому, післявузівському і додатковому етапах; діяльного і системного – на всіх етапах професійної підготовки.

З метою успішного розвитку креативності управлінців на різних етапах професійної підготовки необхідно регулярно застосовувати методи розвитку креативності – синектику, мозковий штурм, рішення творчих завдань.

Висока актуальність розробки моделей розвитку креативності управлінців у процесі професійної підготовки, так як моделювання дозволяє не тільки систематизувати підходи до розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної підготовки, але і розподілити зони відповідальності за здійснення заходів між різними організаціями, розробити форми контролю за розвитком креативності управлінців у процесі професійної підготовки, підвищити ефективність взаємодії соціальних інститутів, що беруть участь в даному процесі.

Впровадження моделі креативної організації, крім розвитку креативності управлінців, актуальна для вирішення таких практичних завдань, як створення конкурентної переваги організацій; відновлення і розвиток збиткових підприємств, ресурсномістких галузей економіки за рахунок нових технологій і підходів; підвищення ефективності роботи організацій, персонал яких зайнятий переважно творчою працею.

Креативне управління спрямовано на розвиток творчого потенціалу окремої особистості, створення умов для прояву синергетичного ефекту як на рівні групи, що функціонують в організації, так і

на рівні взаємодії між цими групами, тобто в його основі лежить інтеграція кадрового потенціалу організації. Для формування креативної організації необхідне послідовне здійснення кадрового, управлінського та організаційного проектування.

При організаційній побудові в рамках цільової, функціонально-технологічної та структурної моделі повинні враховуватися і погоджуватися три виділені рівня: особистісний, груповий і організаційний. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення особливостей креативності як детермінанти управлінської діяльності, факторів креативності, зон сензитивності, принципів і ефективних методів розвитку творчих здібностей керівників творчими колективами.

Основними елементами управління такими творчими колективами є:

- постановка задачі;
- формування робочої групи;
- планування та розподіл завдань;
- ресурси;
- свобода дій;
- заохочення;
- організаційна підтримка;
- право на помилку;
- повага до думки партнерів.

Таким чином, креативний менеджмент є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для її розвитку.

Креативні керівники, які надають перевагу новаторським рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Такі управлінці цінують творчий підхід в інших людях, створюють умови для творчого прояву ініціативи. Вони настірливі у виконанні завдань, прагнуть вчитись на помилках і готові ризикувати. Креативні керівники роблять працю яскравішою, цікавішою, перетворюючи її на щось нове і неповторне.

Висновки

В цілях підвищення ефективності розвитку креативності управлінців необхідна реалізація державно-інституційного підходу, який передбачає активну участь держави та інших соціальних інститутів у процесі професійної підготовки управлінців. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення особливостей креативності як детермінанти управлінської діяльності, факторів креативності, принципів і ефективних

методів розвитку творчих здібностей керівників. Необхідно також проведення досліджень, спрямованих на виявлення особливостей діагностики креативності управлінців, розробку діагностичного інструментарію, призначеного для вимірювання

динаміки розвитку творчих здібностей на різних етапах професійної підготовки, а також у процесі відбору, оцінки та атестації управлінських кадрів в організаціях.

Список літератури:

1. Кузьмін О.Є. Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
3. Калініченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю.Б. Калініченко, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4, Т. II. – С. 186-191.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В.О. Василенко, В.Г. Шматьго. – К. : Вид-во «ЦУЛ», 2005. – 440 с.
5. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 272- 276.
6. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18-23.
7. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
8. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 159-167.
9. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / [С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман]; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз: Издательство «Юрайт», 2011. – 346 с.

Надано до редакції 28.10.2012

Продіус Оксана Іванівна / Oksana I. Prodius
patrik@eurocom.od.ua

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 67-72. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>