Поліна Шальнєва,
*аспірантка кафедри психології
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький
педагогічний університет
імені Григорія Сковороди»*

Polina Shalnieva,
*PhD student of the Department
of Psychology of SHEI «Pereiaslav-
Khmelnytskyi Hryhorii Skovoroda
State Pedagogical University»*

E-mail: shalnevapolinka3@gmail.com

ORCID 0000-0002-6727-2321

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми управління креативністю в організаціях. Обґрунтовано актуальність виявлення креативних працівників в компанії та заохочення прояву креативних рішень серед всього персоналу. Розглянуто досвід існуючих компаній, який доводить, що креативність відіграє неоціненну роль у менеджменті організації та конкурентній спроможності компанії на ринку праці. Досліджено ключові поняття, які лежать в основі креативного менеджменту, а саме: креативність, творчі здібності, талант, майстерність, коучинг тощо. Розкрито сутність поняття креативності з урахуванням управлінських та психологічних аспектів. Виокремлено характеристики сприятливого клімату, які є чинниками творчої поведінки, що дозволяє створювати та втілювати інновації: виклик (емоційна залученість і відданість своїй роботі), свобода (вибір способу виконання своєї роботи), час ідей (час розробки ідей), довіра та відкритість (безпека вираження своїх думок та пропонування різних точок зору), динамізм (насиченість життя в організації), гравілість (розслабленість робочого місця), дебати (участь у дебатах з питань), конфлікти (залученість у міжособистісні конфлікти), ризикованість (оперативність реагування на нові можливості). Узагальнено елементи розвитку творчості: розуміння процесу творчого мислення, визначення блоків для творчого мислення та вмінь, використання методів для отримання нових ідей та рішень, дозвіл особистого творчого потягу та життєвого творчого бачення. Проаналізовано теорії творчості та методів креативного мислення, які описують процес вирішення проблемних питань і пропонують нестандартні рішення задач. Виокремлено стадії креативного мислення: підготовка (постановка проблеми та намагання її вирішити), інкубація (відчування браку сил, відкладення вирішення проблеми), осяяння (раптове, абсолютно несподіване знаходження можливого вирішення задачі), верифікація (перевірка правильності ідей і їхня формалізація та оформлення).

Ключові слова: креативність, особистість, організація, креативний менеджмент, стадії креативного мислення, чинники творчого клімату, інновації, конкурентність.

The article provides a theoretical analysis of the problem of creativity management in organizations. The relevance of identifying creative employees in the company and encouraging the manifestation of creative solutions among all staff is substantiated. The experience of existing companies is considered, which proves that creativity plays an invaluable role in the management of the organization and the competitiveness of the company in the labor market. The key concepts that underlie creative management are studied, namely: creativity, creativity, talent, skill, coaching, etc. The essence of the concept of creativity taking into account managerial and psychological aspects is revealed. The characteristics of a favorable climate, which are factors of creative behavior that allows to create and implement innovations: challenge (emotional involvement and dedication to their work), freedom (choice of how to do their job), idea time (idea development time), trust and openness (security) expression of opinions and proposing different points of view), dynamism (saturation of life in the organization), game (relaxation of the workplace), debate (participation in debates on issues), conflicts (involvement in interpersonal conflicts), risk (efficiency of response to new opportunities). The elements of creative development are generalized: understanding of the process of creative thinking, definition of

blocks for creative thinking and skills, use of methods for obtaining fresher ideas and decisions, permission of personal creative desire and life creative vision. Theories of creativity and methods of creative thinking are analyzed, which describe the process of solving problems and offer non-standard solutions to problems. Stages of creative thinking are distinguished: preparation (problem statement and attempt to solve it), incubation (feeling of lack of strength, postponement of problem solving), enlightenment (sudden, completely unexpected finding of a possible solution), verification (verification of ideas and their formalization and design).

Keywords: *creativity, personality, organization, creative management, stages of creative misery, the rankings of creativity, innovation, competition.*

Постановка проблеми. Сучасні організації, які функціонують у нестабільному соціально-економічному середовищі, повинні створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їхню ефективну діяльність на ринку. Це напряду впливає на формування конкурентної переваги підприємства, на привабливість організації для працівників. Великий попит на ринку праці обумовлює шалену конкуренцію між підприємствами, що в свою чергу змушує їх створювати нові та нестандартні підходи до управління креативністю персоналу.

Організації можуть розвивати креативність, вибираючи потенційно креативних людей, наприклад, на основі інструментів оцінювання або шляхом навчання працівників таким когнітивним навичкам, як дивергентне мислення.

Незважаючи на те, що існує безліч досліджень поняття «креативність», «креативний менеджмент» тощо, з розвитком суспільства, ринку праці та збільшенням конкуренції, з'являється потреба більш глибоко дослідити ці поняття. На жаль, багато організацій, не відносять креативність до пріоритетних галузей розвитку та управління. Тому, необхідно більш детально вивчити характер креативності та креативність працівників сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розумінню, вивченню та формулюванню понять «креативність» у цілому та «креативний менеджмент» зокрема приділяли увагу багато науковців. Так, В. Койн, Ч. Девіс, Г. Джонс акцентують увагу на усвідомленні стратегічного значення креативності для розвитку бізнесу, компаній. Визначення креативності А. Дьорді базується на концепції переоцінки, тобто погляду на ситуацію з іншого боку. Л. Виготський розглядає креативність як продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду.

У наш час креативність найчастіше описується як генерація ідей, які є новими і корисними [Amabile, 1988]. Щоб бути корисними, креативні ідеї також повинні бути доречними і мати потенційну цінність для досягнення бажаних цілей [Калініченко, Смірнова, 2011]. Незважаючи на те, що до творчої діяльності були прикріплені різні кваліфікатори, вона як і раніше займає центральне місце в інноваційному потенціалі сучасних організацій.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є більш детальний аналіз поняття «креативність» працівників організацій, визначення місця та значення цього чинника в роботі та розвитку компаній, обґрунтування важливості управління креативністю в організації.

Виклад основного матеріалу. Про важливість креативності в компанії говорить те, що її внесок може не лише допомогти організаціям стати більш ефективними та сприятливішими до можливостей, але й допоможе їм адаптуватися до змін на світовому ринку. В сучасних умовах це є одним із найважливіших критеріїв життєдіяльності компанії будь-яких сфер. Дослідники зазначали, що певний рівень креативності потрібен майже в будь-якій роботі [Unsworth, 2001]. Враховуючи важливу роль креативності працівників в організації, науковці стають все більш зацікавленими у виявленні умов, які прогнозують креативність окремих працівників, включаючи особисті характеристики та контекстуальні чинники [Oldham, Cummings, 1996]. Креативність включає в собі накопичені у людини навички креативного мислення та досвід, беручи за основу її формальну освіту та минулий досвід.

Серед ключових понять, які лежать в основі креативного менеджменту, можна виділити: креативність, креативне мислення, креативні здібності, творчість, коучинг тощо.

У науковій літературі існує безліч різноманітних підходів до трактування поняття «креативний менеджмент»:

- креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації;

- креативний менеджмент – це одна з функцій менеджменту, що спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей;

- креативний менеджмент – це 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 – це сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими щодо предмету встановлення цілей, стосовно пошуку креативних ідей та їх виконання, які пов'язані з вирішенням виробничо-господарських проблем, а також подоланням подальших наслідків;

- креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей для розв'язання виробничо-підприємницьких проблем,

подолання їхніх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу та окремих працівників [Калініченко, Смірнова, 2011].

Таким чином, поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів та теорій. Разом з тим, важливо ознайомитися та більш детально розглянути найбільш відомі теорії креативного мислення, концепції, які допомагають нестандартно дивитися на проблеми, що виникають, та пропонувати нестандартні рішення.

Згідно теорії Г Уоллеса (1926 р.) творчість розглядається як нерозривно пов'язаний з працею людини процес. Він включає в себе кропітку роботу, але часто вимагає відходу від проблеми, переключення уваги [Laszlo, 2015].

Відповідно до теорії Г. Уоллеса виділяють чотири стадії креативного мислення. Так, у творчому процесі спостерігається період підготовки, коли перед людиною постає певна проблема і вона намагається її вирішити. Після цього настає період інкубації – людина відчуває брак сил, відкладає вирішення проблеми і займається іншими справами. Свідомість отримує необхідний відпочинок, розрядку, але підсвідомість не забуває проблему і раптом знаходить, абсолютно несподівано, можливе вирішення задачі – це вже етап осяяння. Проте ідею треба правильно оцінити, довести «до розуму» і вирішити технічні питання, що є компетенцією останнього етапу – верифікації.

Для того, щоб повною мірою зрозуміти суть стадій, представлених Г. Уоллесом, слід детальніше зупинитися на стадіях креативного мислення.

Перший етап – це підготовка. У рамках цього етапу проблема або завдання будь-якої сфери людського знання «досліджується в усіх напрямках», немов учитель готує ґрунт для посіву насіння майбутніх ідей. Так накопичуються інтелектуальні ресурси, які лягатимуть в основу рішення. Це фаза повної усвідомленості, планування, входження в потрібний настрій і граничної концентрації уваги.

Для фази підготовки важливо:

- проявляти інтерес до суті проблеми;
- усвідомлювати дослідницьку діяльність, вміти її планувати;
- керувати настроєм і емоціями (може знадобитися вивчати нудний матеріал для розуміння цікавого);
- привернути увагу (іноді корисна саме тривала концентрація на предметі для глибокого, повного його розуміння).

Наступний етап – інкубація. Під час цього етапу, креативна думка виконує несвідоме (переважно) опрацювання зібраних даних. До цих даних належать знання, вміння, навички, різного роду ідеї, образи і т. п. Г. Уоллес зазначає, що у цього етапу є дві протилежні сторони: «негативні моменти» полягають у тому, що під час інкубації ми не фокусуємося свідомо на конкретній проблемі, а «позитивний момент» походить зі сфери несвідомого, в якій у фоновому режимі відбуваються спонтанні ментальні події.

Для періоду інкубації у творчому процесі важливо:

- добровільно утримуватися від свідомих роздумів із даного предмету (спробувати попрацювати над іншою проблематикою, сферою або ж просто відпочивати, пасивно або активно);

- піддаватися внутрішній спокусі трохи пофантазувати з даної проблематики, але ні в якому разі не можна себе примушувати мучитися пошуками рішення.

Третій етап Г. Уоллес описав на основі концепції «раптового осяяння» французького математика, механіка, фізика, астронома і філософа А. Пуанкаре, звідси і сама назва етапу – осяяння. Ідея А. Пуанкаре полягала в тому, що в творчому процесі рано чи пізно виникає момент, коли в абсолютно випадковій ситуації, яка не має стосунку до розв'язуваної задачі, всі ідеї і думки, опрацьовані на стадії підготовки, раптом перетворюються в свідомості, породжуючи щось нове і пропонуючи людині ключ до вирішення проблеми. Тут важливо: не спонукати себе до прояснення (вважається, що воно не може бути форсовано і штучно викликано); не втратити момент і «зачепитися думкою» за ідею, яка виникла внаслідок прояснення.

Останній етап, на відміну від другого і третього, не обмежується областю свідомості. Завдання на цьому етапі гранично конкретні: направити зусилля на перевірку правильності своїх ідей і приступити до оформлення. Іноді наша інтуїція і мислення можуть нас підвести. Тут важливо спрямувати зусилля на перевірку правильності ідей і приступити до їхньої формалізації та оформлення [Чубенко, Новохацька, 2017].

Теорія «Ментальні карти» Т. Бьюзена [Каплан, Нортон, 2007] (діаграми зв'язків, інтелект-карта і т. д.) – це теорія, заснована британським психологом, в якій робиться наголос на тому, що креативний процес тісно пов'язаний з пам'яттю людини та асоціативним мисленням. Автор запропонував написати ключове поняття в центрі аркуша, а всі корисні асоціації – на лініях, що йдуть від головного слова (або проблеми), навколо. Далі кожна асоціація обростає своїм колом нових асоціацій, що розширює можливості створення нової ідеї. Створення такої карти допомагає придумувати нові асоціативні зв'язки, а образ карти набагато краще запам'ятовується, особливо, якщо до нього додати ілюстрації.

Для творчого мислення особливо зручний такий варіант: на лівому краю аркуша зображуємо відправну точку, проблему, яку потрібно вирішити, а в правому – ідеальне рішення. Після цього відтворюємо ланцюг дій, які повинні з'єднати дві початкові точки. У підсумку виходить схема, завдяки якій визначається оптимальна лінія поведінки для досягнення мети. Крім того, на схемі також видно проміжні завдання, на які можна орієнтуватися у творчому процесі. Цей інструмент особливо підходить тим, хто знає свою відправну точку та ціль в її масштабному розумінні, але не може сформулювати і «побачити» поступові кроки до втілення рішення, досягнення цілі.

Інтелект-карта – це потужний графічний метод, що надає універсальний ключ для вивільнення потенціалу, прихованого у свідомості. Асоціативність мислення – свідоцтво того, що процес обробки інформації в нашому мозку має нелінійну форму. Довільні думки ніколи не являють собою стрункий, прямий, логічний ланцюжок. Вони ніби в «танці», поширюються в різні боки від центральної думки або образу, перестрибуючи з одного уявлення на інше, «чіпляючи» все нові асоціації, іноді зовсім несподівані. У результаті цього думка часто йде далеко в бік від початкового посилення, приводить до абсолютно несподіваних висновків. Процес навчання мисленню, як правило, зводиться до спроб його упорядкувати, зробити послідовним і лінійним.

Не менш цікавим представляється метод Е. де Боно «Шість капелюхів» [Боно, 1997; Henry, 1991]. У цій теорії знаменитий фахівець з латерального мислення показує свій оригінальний підхід, що дозволяє вдосконалити розумовий процес. Метод шести капелюхів мислення ґрунтується на тому, що ми можемо мислити шістьма різними способами. Щоб їх розрізнити вигадано шість головних уборів різних кольорів, як асоціація для кращого засвоєння інформації. У білому капелюсі людина орієнтується на цифри і факти, в чорному – налаштована скептично, в жовтому – аналізує позитивний досвід, у зеленому – створює нові ідеї, в червоному – проявляє емоції, в синьому – підводить підсумки та виступає модератором процесу пошуку рішення.

У сучасних практиках управління ІТ-проектами метод практично використовується в дискусіях та обговореннях як продуктивний спосіб управління і перемикання мислення, тобто як ефективне стимулювання креативного розвитку думки. Метод «Шести капелюхів» допомагає подолати три головні проблеми практичного мислення: емоції, розгубленість і плутанину. Цей спосіб дає можливість поділити мислення на шість режимів, кожен з яких співвідноситься з уявним «капелюхом» певного кольору. Розподіл на типи капелюхів допомагає структурувати мислення, зробити його більш зосередженим і постійним. Капелюх певного кольору означає окремий режим мислення, і, одягаючи його, людина включає цей режим. Це потрібно для складання цілісної думки про проблему, оскільки, як зазначалося вище, ми найчастіше думаємо про неї раціонально, що не сприяє повноті картини. Також техніка Е. де Боно дозволяє керівникам вирішувати робочі конфронтації та суперечки, дивлячись на проблему у проєкті з різних сторін. Сама методика вимагає фокусування на різних аспектах, а значить розвиває уважність. Як висновок, у глобальному плані шість капелюхів можна застосувати в будь-якій сфері, пов'язаній з розумовою працею.

Звісно, для того, щоб кожен з методів міг спрацювати і принести більше користі для співробітника, команди та компанії загалом, необхідно створити і підтримувати сприятливий клімат, про який і було зазначено вище. Доктор Г. Еквал [Ekvall, 1996] визначає 9 характеристик клімату, які

Psychology

є сприятливими чинниками, що відображають можливість певної, творчої поведінки, яка, в свою чергу, дозволяє створити і втілити інновації:

1. Виклик (наскільки працівники емоційно залучені та віддані своїй роботі).
2. Свобода (як працівники вирішують, як зробити свою роботу).
3. Час ідеї (час, за який працівники мають розробити ідеї).
4. Довіра та відкритість (чи відчують працівники безпеку, говорячи про свої думки та пропонуючи різні точки зору).
5. Динамізм (насиченість життя в організації).
6. Грайливість (наскільки розслабленим є робоче місце).
7. Дебати (наскільки люди беруть участь у живих дебатах з питань).
8. Конфлікти (наскільки люди вступають у міжособистісні конфлікти).
9. Ризикованість (оперативність реагування на нові можливості).

Розвиток творчості в організації включає такі чотири елементи [Ekvall, 1996]:

1. Розуміння процесу творчого мислення.
2. Визначення блоків для творчого мислення та вмінь, якими можуть користуватися люди, а менеджери можуть сприяти підвищенню творчих реакцій.
3. Використання методів для отримання свіжіших ідей та рішень.
4. Дозвіл особистого творчого потягу та життєвого творчого бачення, яке допоможе людям, у тому числі менеджерам, досягти своїх особистих та професійних цілей.

Згідно із загальноприйнятою мудрістю, творчість – це те, що мають або роблять творчі люди [Unsworth, 2001]. Творчі особистості мають кілька особливостей, що відрізняють їх від менш творчих однолітків, тобто вони мають багатий набір знань та добре розвинені навички; вони вважають, що їхня робота суттєво мотивує; вони, як правило, незалежні, нетрадиційні та більш ризиковані; і вони мають широкі інтереси та більшу відкритість до нового досвіду [Simonton, 2000].

Яскравим прикладом роботи з креативністю працівників серед ІТ-компаній може слугувати всесвітній інформаційний гігант – компанія Google. Вона, ледь не першою в світі, почала замислюватися над управлінням креативністю всередині своєї компанії. Основні правила управління в своїй основі взяті з книги директора по роботі з персоналом Google В. Laszlo. У книзі детально описані саме принципи підбору, навчання та адаптації нових працівників компанії. Увага, яка приділяється саме питанню розвитку кожного члена команди, є основним акцентом усієї розповіді [Laszlo, 2015].

Звісно, існує та описано безліч управлінських інструментів, що використовуються в управлінні креативністю, останні з яких – це експертні системи [Oldham, Cummings, 1996]. Поєднуючи інтуїтивні прийоми та

логічні методи, нові експертні системи розробляються для вирішення проблем у будь-якій управлінській підсистемі: системі прийняття рішень, інформаційній системі, організаційній або методологічній системі.

Менеджери, як особи, які насамперед займаються роботою з працівниками, можуть брати активну участь у стимулюванні, координуванні та частковому контролі креативності особистості з точки зору прихильності до появи групової творчості та згодом організаційної творчості.

Креативність – важлива риса сучасної організації. Іншими ключовими особливостями є: стійкість, постійне навчання та стосунки. Стійкість покращує економічні, соціальні та екологічні результати підприємства. Постійне навчання підтримує ефективний цикл знань усередині організації та поза нею. Зв'язок полегшує передачу знань. Креативність є найважливішою особливістю, оскільки вона підсилює та координує результати інших трьох і додає результати інновацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, організація повинна розуміти поведінку працівників та створювати культуру, яка сприятиме їхній творчості в організації. Для розвитку креативності в організаціях потрібно підтримувати та просувати її, а також створювати інструменти, які можуть допомогти менеджерам і керівникам у цьому.

Аналіз теорій творчості та методів креативного мислення, які описують процес вирішення проблемних питань і пропонують нестандартні рішення задач, дозволив виділити у творчості такі чотири стадії: період підготовки, коли перед людиною постає певна проблема і вона намагається її вирішити; період інкубації – людина відчуває брак сил, відкладає вирішення проблеми і займається іншими справами; етап осяяння – підсвідомість не забуває проблему і раптом знаходить, абсолютно несподівано, можливе вирішення задачі; та останній етап – верифікації, коли ідею треба правильно оцінити, довести «до розуму» і вирішити технічні питання її оформлення та представлення.

Для розвитку творчості в організації варто більш глибокого проаналізувати такі чотири її елементи: 1) розуміння процесу творчого мислення; 2) визначення блоків для творчого мислення та вмінь, якими можуть користуватися люди, а менеджери можуть сприяти підвищенню творчих реакцій; 3) використання методів для отримання нових ідей та рішень; 4) дозвіл особистого творчого потягу та життєвого творчого бачення, яке допоможе людям, у тому числі менеджерам, досягти своїх особистих та професійних цілей. Це разом зі сприятливим творчим кліматом може допомогти працівникам проявляти креативність у вирішенні бізнес-задач.

У майбутніх дослідженнях планується детальніше розглянути креативність працівників, зокрема можливості як керування нею, так і необхідного розвитку. Особливу увагу слід звернути на креативність як

тривалий процес, не обмежений у часі та просторі, що передбачає роль ергономіки у сприянні процесу творчості всіх працівників.

ЛІТЕРАТУРА

- Боно, 1997 – Боно Е. Шесть шляп мышления / пер. з англ. А. Захарченко. Санкт-Петербург : Питер Паблишинг, 1997. 256 с.
- Калініченко, Смірнова, 2011 – Калініченко Ю. Б., Смірнова Я. І. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. II. С. 186–191.
- Каплан, Нортон, 2007 – Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М. Павлова. Москва : ЗАО Олимп-Бизнес, 2007. 512 с.
- Флорида, 2011 – Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Москва : Классика-XXI, 2011. 410 с.
- Чубенко, Новохацька, 2017 – Чубенко М. О., Новохацька Д. В. Аналіз теорій та методів розвитку управління креативним потенціалом в командах ІТ-проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 75–82.
- Amabile, 1988 – Amabile T. M. Research in organizational behavior. 1988. Vol. 10. P. 123–167.
- Ekvall, 1996 – Ekvall G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. Vol. 5. P. 105–123.
- Henry, 1991 – Henry J. Making Sence of Creativity. Creative management. *Sage Publications*. 1991. P. 3–11.
- Laszlo, 2015 – Laszlo B. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform. 2015. 406 p.
- Oldham, Cummings, 1996 – Oldham G. R., Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. P. 607–634.
- Simonton, 2000 – Simonton D. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental and Social Aspects. *American Psychologist*. 2000. № 55(1). P. 58–151.
- Unsworth, 2001 – Unsworth K. Unpacking creativity. *AMR*. 2001. № 26. P. 289–297.

REFERENCES

- Bono, 1997 – Bono E. Shest shliap mushleniya / per. z anhl. A. Zakharchenko. Sankt-Peterburh : Pyter Pablyshynh, 1997. 256 s.
- Kalinichenko, Smirnova, 2011 – Kalinichenko Yu. B., Smirnova Ya. I. Kreatyvnist yak osnova menedzhmentu orhanizatsii. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2011. № 4, T. II. S. 186–191.
- Kaplan, Norton, 2007 – Kaplan R., Norton D. Stratehycheskye kartu. Transformatsiya nemateryalnukh aktyvov v materyalnue rezultatu / per. s anlh. M. Pavlova. Moskva : ZAO Olymp-Byznes, 2007. 512 s.
- Floryda, 2011 – Floryda R. Kreatyvnoi klass: liudy, kotorue meniaui budushchee. Moskva : Klassyka-XXI, 2011. 410 s.
- Chubenko, Novokhatska, 2017 – Chubenko M. O., Novokhatska D. V. Analiz teorii ta metodiv rozvytku upravlinnia kreatyvnyim potentsialom v komandakh IT-proektiviu. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2017. № 31. S. 75–82.