

УДК 658.51

Дорошенко Тетяна Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Льотна академія Національного авіаційного університету*

Doroshenko Tetiana

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department Aviation Activity Management
Flight Academy of National Aviation University
ORCID: 0000-0002-9968-9201*

**КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
CREATIVE MANAGEMENT AS A COMPONENT PART OF
EFFICIENT MANAGEMENT OF AVIATION ENTERPRISE**

***Анотація.** У статті досліджується креативний менеджмент, як складова ефективного управління авіаційним підприємством. Розглянуто галузеві аспекти управління, особливості креативного менеджменту, фактори впливу на ці процеси у період воєнного стану. У загальних рисах визначено стан авіаційних підприємств за 2015-2021 рр., особливості розвитку авіаційної галузі в посткризовий довоєнний період. Описано вплив введення воєнного стану та дій агресора на авіаційні підприємства та завдані їм збитки, враховуючи те, що Україна входила в 10-ку світових країн з повним циклом власного виробництва літаків. З метою збереження потенціалу вітчизняної авіаційної галузі на період припинення польотів як один зі шляхів підкреслено роль креативного менеджменту, Висвітлено особливості категорії креативний менеджмент розглянуто її*

трактування у працях дослідників. Приведено визначення креативного менеджменту як активне використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках становлення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством через активізацію командних рис колективу з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Сформовано структурні складові креативного менеджменту підприємств: сфера, мета, ціль, завдання, адміністрування, джерело рішень, структура, результат. Визначено цілі та завдання заходів креативного менеджменту для авіаційних підприємств як використання синергетичного ефекту залучення людського капіталу. Систематизовано необхідність креативного менеджменту у воєнний час за складовими збереження потенціалу та повоєнного відновлення. Для формування та реалізації механізму управління авіаційного підприємства побудовано модель креативного менеджменту авіаційного підприємства за стратегічними й тактичними напрямками. Враховано необхідність бачення у методиці креативного менеджменту комплексного розвитку авіаційних перевезень та інфраструктури.

Ключові слова: авіаційні підприємства, креативні технології, управління розвитком, складові менеджменту.

Summary. *The article explores creative management as a component of the effective management of an aviation enterprise. Branch aspects of management, features of creative management, factors of influence on these processes in the period of martial law are considered. In general terms, the state of aviation enterprises for 2015-2021, the features of the development of the aviation industry in the post-crisis pre-war period are determined. The impact of the imposition of martial law and the actions of the aggressor on aviation*

enterprises and the damage caused to them is described, given that Ukraine was one of the ten world countries with a full cycle of its own aircraft production. In order to preserve the potential of the domestic aviation industry for the period of suspension of flights, the role of creative management is emphasized as one of the ways, the features of the creative management category are highlighted, and its interpretation in the works of researchers is considered. The definition of creative management is given as the active use of the potential of the human capital of an enterprise in the framework of the formation of the knowledge economy through a set of socio-economic, labor-motivational, organizational, legal and innovative means of the knowledge economy by applying special forms of enterprise management through the activation of the team's command traits in order to obtain effective economic and performance. The structural components of the creative management of enterprises are formed: scope, goal, goal, tasks, administration, source of solutions, structure, result. The goals and objectives of creative management measures for aviation enterprises are defined as the use of the synergistic effect of attracting human capital. The need for creative management in wartime is systematized according to the components of potential preservation and post-war recovery. For the formation and implementation of the management mechanism of an aviation enterprise, a model of creative management of an aviation enterprise in strategic and tactical areas was built. The need for a vision in the methodology of creative management of the integrated development of air transportation and infrastructure development was taken into account.

Key words: *aviation enterprises, creative technologies, development management, components of management.*

Постановка проблеми. Авіаційна галузь України донедавна впевнено інтегрувалась у світовий ринок. Після кризи 2014-2015 років нарощувались обсяги перевезень, зростав пасажиро- і вантажопотік, галузі

економіки отримували наростаючі обсяги авіаційних послуг, розроблялись стратегії розвитку авіаційної промисловості на період до 2030 року, загалом Україна входила в 10-ку світових країн з повним циклом власного виробництва літаків тощо.

Від початку введення військового стану повністю закрито авіаційне сполучення та авіаційний простір України, внаслідок бойових дій пошкоджено понад два десятки аеродромів. За підрахунками Київської школи економіки (КШЕ) загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки) складає близько \$2.14 млрд станом на вересень 2022 року [3, с. 16-17], а реальний їх стан є державною таємницею.

Попри відсутність польотів та зупинення діяльності авіаційних підприємств, є завдання, які вимагають реалізації, наскільки це можливо в умовах воєнного стану, а саме збереження потенціалу галузі, її ресурсної бази та людського капіталу. Управління цими процесами вимагає відповідної методологічної основи, і одним із напрямів вирішення цих завдань є розвиток механізму креативного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління на засадах креативного менеджменту досить широко висвітлюється у вітчизняних дослідженнях. Зокрема, Василенко В. досліджує формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств [1, с. 38]; Грабовська І. розкрила теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях [2, с. 146]; Командровська В. описала використання інноваційних блокчейн-технологій у комерційній діяльності авіакомпаній [6, с. 79]; Мосійчук І. розкрив основи креативного менеджменту сучасного бізнесу [8]; Обіход С. означено шляхи імплементації інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами [10, с. 10]; Островська Г. креативний

менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. [11, с. 630]; Продіус О. досліджено креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління, [12, с. 67]; Томах В. досліджено креативні технології у полі цифрової трансформації управління підприємствами [14]; Швець Г. розкрито основні характеристики креативного менеджменту [15, с. 17] тощо. Зарубіжні дослідники Néraud, Kerr, Burger-Helmchen зосереджені на проблемах креативного управління складними системами [17]; Khosravi, Newton, Rezvani – на метааналізі досліджень інновацій в менеджменті [18, с. 694] тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Попри науковий супровід креативного менеджменту підприємств, залишається невизначеною значна кількість аспектів даної проблеми, що потребує подальших досліджень. Це галузеві аспекти управління, їх моделі креативного менеджменту, фактори впливу на процес креативного управління у період воєнного стану тощо. Тому пошук шляхів розвитку авіаційних підприємств засобами креативного менеджменту для ефективного управління авіаційним підприємством є актуальним.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній системі креативний менеджмент забезпечує інтеграцію науки, виробництва і ринку, направляє і регулює всю сукупність інноваційно-інвестиційних процесів. У широкому розумінні креативний менеджмент – це «сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників» [1, с. 67]; «спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників» [4, с. 5-6].

У більш поглибленому трактуванні термін розширюється до інноваційного менеджменту, як от «властивість інтелектуальної та виробничої практики на прибуткове використання ідей, винаходів у

вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру, пов'язаний з економікою знань, цифровізацією» [6; 10; 11], відтак має кілька напрямів, течій, назв, форм реалізації.

Креативний менеджмент авіаційних підприємств – це «пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів формування стратегії управління конкурентоспроможністю, які б з одного боку забезпечили ефективне функціонування авіаційних підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, а з іншого боку – задоволення потреб споживачів у якісній продукції за доступною ціною» [1, с. 39].

Окремі складові креативного менеджменту представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Структурні складові креативного менеджменту підприємств

Складові	Реалізація чи/або трактування
Сфера	процеси інноваційного розвитку управлінського та інтелектуального капіталів підприємства, різновид функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки
Мета	розробка і реалізація механізму впровадження інноваційного циклу технологічних інновацій з метою отримання конкурентних переваг
Ціль	генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформувати ефективні креативні рішення.
Завдання	формування стратегічної політики підприємства; встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей діяльності; розвиток креативного потенціалу працівників підприємства
Адміністрування	сукупність дозвільних, розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками й підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із розв'язання виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання
Джерело рішень	міждисциплінарний підхід, оскільки кожна галузь має складні проблеми, які вимагають креативних рішень шляхом екстраполяції позитивного досвіду
Структура	певна ієрархічна організаційна структура, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати
Результат	створює умови як виживання, так і зростання господарських

	організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств
--	--

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 11; 15]

Таким чином, на підставі узагальнення приведених даних, можна визначити, що креативний менеджмент – це активне використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках становлення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством через активізацію командних рис колективу з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Це система планів і дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг авіаційних підприємства, основана на принципах участі кожного працівника у загальному результаті, гнучкої й адаптованої до змін зовнішнього середовища системи менеджменту, відкритого до інноваційності, цифрових технологій, чутливого реагування на кращі практики.

Особливо гостро постає необхідність креативного менеджменту у воєнний час через «необхідність ... подолання когнітивної фіксованості; недостачу часу на традиційні методи управління; прискорення загального розвитку і потребу знайти нішу підприємства» [5; с. 56-59]. Дослідники вважають, що «оскільки в умовах війни бізнес стає на шлях пошуку нових точок росту, користуючись креативним менеджментом підприємці мають можливість знайти нові методи для утримання їх бізнесу, від просто нової ідеї для виробництва, або надання послуг до повної зміни діяльності» [2; 5; 7; 10; 14].

Відповідно до ст. 1 Авіаційного Кодексу України, авіаційна діяльність – це діяльність фізичних та юридичних осіб у галузі авіації та/або організація повітряного руху України. Формування механізму

менеджменту авіаційного підприємства є комплексним завданням, оскільки складною та різнобічною є сфера діяльності, а мірою ефективності виступає конкурентоспроможність авіаційних підприємств. Так, Костржевський Д. вказує «щонайменше на три складові: розвиток авіаційних перевезень, розвиток наземної аеропортової інфраструктури, комбінація наземного та повітряного транспортів» [7]. Своєю чергою, розвиток авіаційних підприємств залежить від стану галузі економіки країни загалом. Зокрема, «Державна цільова науково-технічна програма розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки» [13], а також «Проект Стратегії розвитку авіаційної галузі України» нерозривно пов'язані із загальним розвитком економіки, зростанням ділової активності, ростом добробуту і доходів соціуму.

Підсумки діяльності авіакомпаній України за окремі роки періоду 2015-2021 рр. приведено на рис. 1.

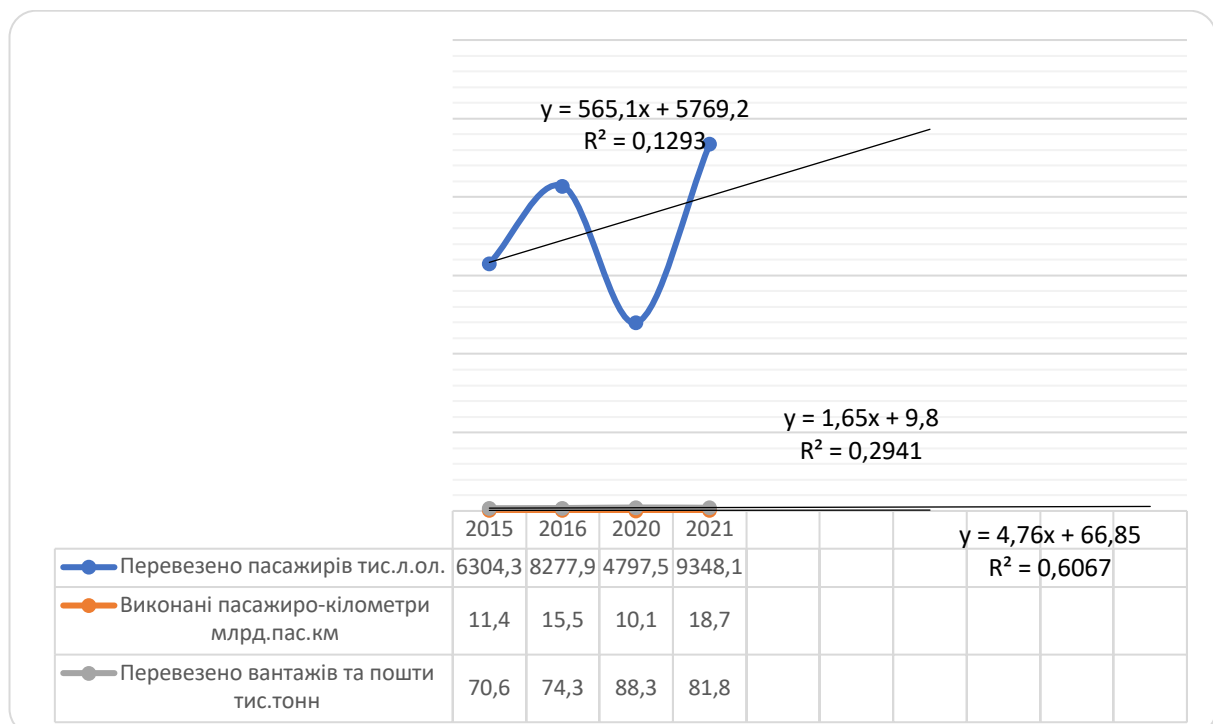


Рис. 1. Діяльність авіакомпаній України за період 2015-2021 рр.

Джерело: Державна авіаційна служба України <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/operativna-informatsiya/>

Упродовж 2021 року, на фоні зняття або пом'якшення багатьма країнами протиепідемічних обмежень вітчизняними авіакомпаніями перевезено 9348,1 тис. пасажирів, що майже на 95 % перевищує показник попереднього 2020 року і становить 148,32 % від обсягів 2015 року. Якщо у 2015 році пасажирські авіаперевезення здійснювали 19 авіакомпаній, 95% загальних обсягів виконано 6 провідними: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна», то до 2021 року кількість компаній склала 16, а 93% обороту припадало чотири провідні авіакомпанії: «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів». Державна авіаційна служба України повідомила, що за січень 2022 року обсяги пасажирських перевезень українських авіакомпаній збільшились порівняно з відповідним періодом минулого року на 79,6% та склали 515,5 тис. чол., у т.ч. міжнародні – на 81% та склали 458,6 тис. чол.

Успішна діяльність авіаційних підприємств відбувалась завдяки правильно сформованим цілям, згенерованим у системі креативного менеджменту, де наріжним каменем виступає розвиток персоналу. Тому в рамках здійснення креативного менеджменту персонал має бути детально поінформований про організаційно-економічний механізм авіаційного підприємства, його організаційну структуру, кількість та функціональні завдання підрозділів, системи матеріальної відповідальності, планування, організації та мотивації праці тощо. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства приведена на рис. 2.

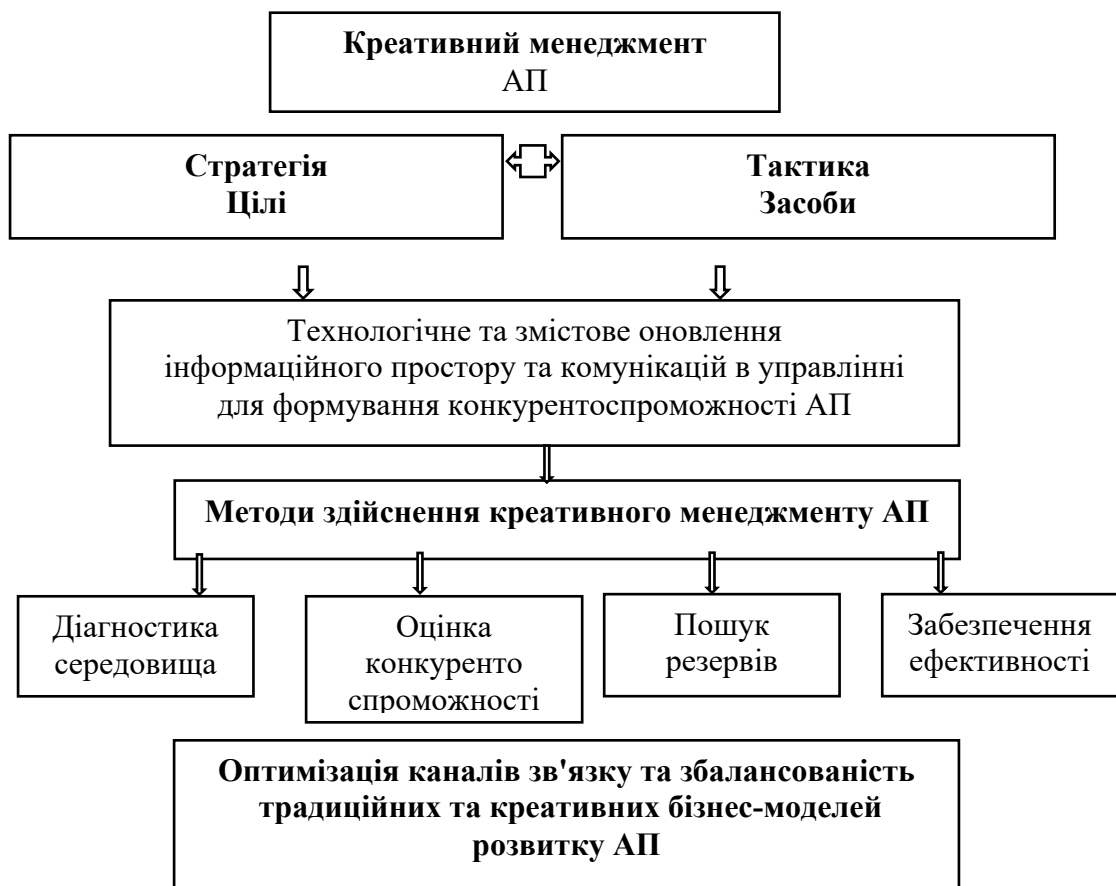


Рис. 2. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства (АП)

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 42; 16; 18]

Креативний менеджмент авіаційних підприємств дозволяє використовувати сучасні цифрові технології, але для опанування ними необхідно наявність нових підходів, зокрема гнучкі методології розробки, управління проєктами, створення та використання ментальних карт. Так, дослідниками Шлапак О., Коваленко О. запропоновано типові шаблон, у переліку яких: SMART-правила, стратегічне планування (DESTER, PEST, SWOT-аналіз та ін.) [16]. Своєю чергою, «за результатами дослідження Міжнародної організації цивільної авіації (IATA) Future of Aviation Industry 2035 використання блокчейн-технологій визначено як один з основних чинників, що визначатиме розвиток авіаційного транспорту у найближчі роки» [6, с. 79].

Найбільш вузькими місцями, на які спрямовуються цілі креативного менеджменту авіаційних підприємств України є відсутність належного фінансування та джерел інвестування в процеси оновлення і модернізації виробничих потужностей. Оскільки можливості державного бюджету на період воєнного стану досить обмежені, для збереження потенціалу авіаційні підприємства мають самостійно шукати шляхи поповнення фінансування, насамперед із зарубіжних джерел. Для цього має бути вибудована струнка стратегія розвитку як галузі, так і конкретних авіаційних підприємств, з метою залучення інвесторів. За таких умов буде змога реалізувати плани стратегічного розвитку авіаційної галузі до 2030 року, сформованих у довоєнний період.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження визначено особливості креативного менеджменту авіаційних підприємств. Висвітлено особливості креативного менеджменту та приведено визначення категорії як активного використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках становлення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Визначено цілі та завдання заходів креативного менеджменту для авіаційних підприємств як використання синергетичного ефекту залучення людського капіталу. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства на стратегічному і тактичному рівнях передбачає впровадження новітніх інноваційних технологій та управлінських методів.

Література

1. Василенко В. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. *Економіка і*

- організація управління. 2014. № 3-4. С. 38-43. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1085> (дата звернення: 12.06.2023)
2. Грабовська І. Теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5, т. 1. С. 146-152.
 3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf (дата звернення: 12.06.2023)
 4. Калюжна О. В. *Креативний менеджмент*. Навчально-методичне видання. Конспект лекцій. Миколаїв. 2018, 62 с.
 5. Касич А. О., Мандрикін А. О. Дослідження впливу креативного менеджменту на підприємства у воєнний час. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 56-59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER_2022_V2_P056-059.pdf (дата звернення: 12.06.2023)
 6. Командровська В. Є. Використання інноваційних блокчейн-технологій у комерційній діяльності авіакомпаній. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 79-83. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-14> (дата звернення: 24.05.2023).
 7. Костржевський Д. Куди рухається українська авіаційна галузь. *Економічна правда*. 2021. URL:

- <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/12/675859/> (дата звернення: 12.06.2023)
8. Мосійчук І. В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_7 (дата звернення: 12.06.2023)
 9. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.06.2023)
 10. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (дата звернення: 25.05.2023).
 11. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*. 2021. №2 (25). С. 625-640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842> (дата звернення: 12.06.2023)
 12. Продиус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С. 67-72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (дата звернення: 12.06.2023)
 13. Про затвердження Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки : Постанова КМУ від 1 вересня 2021 р. № 951. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023)

14. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <http://surl.li/hxxxhb> (дата звернення: 12.06.2023)
15. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. № 2(29). С. 11-17.
16. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8513>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.83 (дата звернення: 12.06.2023).
17. Héraud J. A., Kerr F., Burger-Helmchen T. Creative management of complex systems. John Wiley & Sons. 2019. URL: <http://surl.li/hxyfu> (дата звернення: 12.06.2023)
18. Khosravi P., Newton C., Rezvani A. 2019. Management innovation: A systematic review and metaanalysis of past decades of research. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37(6). P. 694–707. URL: <http://surl.li/hxygs> (дата звернення: 12.06.2023)

References

1. Vasylenko, V. (2014). Formuvannya mekhanizmu ta stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu aviatsiinykh pidpriemstv [Formation of the mechanism and strategy of managing the competitiveness of aviation enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 3-4, 38-43. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1085> (Accessed on June 12, 2023).
2. Hrabovska, I. (2022). Teoretychni aspekty vykorystannia suchasnykh instrumentiv, tekhnolohii ta metodiv kreatyvnoho menedzhmentu v upravlinskykh innovatsiiah [Theoretical aspects of using modern tools, technologies and methods of creative management in managerial

- innovations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 5, V. 1, 146-152 [In Ukrainian].
3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 veresnia 2022 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of September 1, 2022]. *Kyivska shkola ekonomiky*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf (Accessed on June 12, 2023).
 4. Kaliuzhna, O. V. (2018). *Kreatyvnyi menedzhment. Navchalno-metodychne vydannia. Konspekt leksii* [Creative management. Educational and methodical publication.]. Mykolaiv [In Ukrainian].
 5. Kasych, A. O., & Mandrykin, A. O. (2022). *Doslidzhennia vplyvu kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstva u voiennyi chas. Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku* [Study of the impact of creative management on enterprises during wartime]. *Tezy dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu, m. Kyiv, 10 chervnia 2022 roku*. Kyiv: KNUTD, V. 1, 56-59. URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER_2022_V2_P056-059.pdf (Accessed on June 12, 2023). [In Ukrainian].
 6. Komandrovskya, V. Ye. (2020). *Vykorystannia innovatsiinykh blokchein-tekhnologii u komertsiiinii diialnosti aviakompanii* [The use of innovative blockchain technologies in the commercial activity of airlines]. *Ekonomichniy prostir*. 162, 79-83. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-14> (Accessed on May 24, 2023).
 7. Kostrzhevskiy, D. (2023). *Kudy rukhaietsia ukrainska aviatsiina haluz* [Where is the Ukrainian aviation industry headed]. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/12/675859/> (Accessed on June 12, 2023).

8. Mosiichuk, I. V. (2019). Kreatyvnyi menedzhment suchasnoho biznesu [Creative management of modern business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky*. V. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_7 (Accessed on June 12, 2023).
9. Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku, Rozporiadzhennia KMU vid 30.05.2018 r. № 430-r. [National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030, Order of the CMU of May 30, 2018 No. 430]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (Accessed on June 12, 2023).
10. Obikhod, S. V. (2021). Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Implementation of information and communication technologies in the business process management system of domestic enterprises in the context of the development of the digital economy.]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 4(98), 10–17. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (Accessed on May 25, 2023).
11. Ostrovska, H. (2021). Kreatyvnyi menedzhment yak dominanta innovatsiinykh pidpriemstv [Creative management as a dominant factor in innovative enterprises]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava"*. 2(25), 625-640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842> (Accessed on June 12, 2023).
12. Prodius, O.I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a guarantee of modern effective management]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2(3), 67-72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (Accessed on June 12, 2023).

13. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi naukovo-tekhnichnoi prohramy rozvytku aviatsiinoi promyslovosti na 2021-2030 roky. Postanova KМУ vid 1 veresnia 2021 r. № 951. [On the approval of the State targeted scientific and technical program for the development of the aviation industry for 2021-2030. Resolution of the CMU dated September 1, 2021 No. 951]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-%D0%BF#Text> (Accessed on June 12, 2023).
14. Tomakh V. V., Sihaieva, T. Ye., & Martynenko, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpryiemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*. 18. URL: <http://surl.li/hxxxv> (Accessed on June 12, 2023).
15. Shvets, H. O. (2020). Osnovni kharakterystyky kreatyvnoho menedzhmentu [Basic characteristics of creative management]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2 (29), 11-17.
16. Shlapak, O. A., & Kovalenko, O. O. (2021). Model tsyfrovoho menedzhmentu dlia pidpryiemstv mizhnarodnoho rivnia [Model of digital management for international enterprises]. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.83 (Accessed on June 12, 2023).
17. Héraud, J. A., Kerr, F., & Burger-Helmchen, T. (2019). Creative management of complex systems. John Wiley & Sons. URL: <http://surl.li/hxyfu> (Accessed on June 12, 2023).
18. Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and metaanalysis of past decades of research.

International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6>

European Management Journal. 37(6), 694–707. URL: <http://surl.li/hxygs>
(Accessed on June 12, 2023).

International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6>