

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Василик Н.М.

*Луцький національний технічний університет,
доцент кафедри менеджменту, кандидат економічних наук*

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE DEVELOPMENT OF A CREATIVE MANAGEMENT SYSTEM IN AN ORGANIZATION

Vasilik N.

*Lutsk National Technical University,
Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics*

Анотація

В статті розглянуто суть та складові системи креативного менеджменту та вплив на неї цифрової трансформації. Виділено напрями впливу цифрової трансформації на розвиток системи креативного менеджменту в організації. Згруповано основні переваги та недоліки цифрової трансформації для розвитку системи креативного менеджменту. Визначено вплив цифрової трансформації на підсистеми креативного менеджменту в організації.

Abstract

The article examines the essence and components of the creative management system and the impact of digital transformation on it. The areas of influence of digital transformation on the development of the creative management system in an organization are highlighted. The main advantages and disadvantages of digital transformation for the development of the creative management system are grouped. The impact of digital transformation on the subsystems of creative management in an organization is determined.

Ключові слова: система креативного менеджменту, цифрова трансформація, підсистеми креативного менеджменту, креативність, креативний менеджмент.

Keywords: creative management system, digital transformation, creative management subsystems, creativity, creative management.

У сучасних умовах, цифровізації бізнесу та суспільства, система креативного менеджменту виступає стратегічним інструментом розвитку організації. Вона формує креативне середовище, стимулює інновації, сприяє розвитку людського потенціалу, адаптації до змін і підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Креативний менеджмент стає ключовим елементом сучасної управлінської парадигми, адже саме творчість, гнучкість мислення та здатність генерувати нові ідеї визначають стійкість організації на ринку.

Водночас цифрова трансформація – як глобальний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності – істотно впливає на формування цієї системи, створюючи як переваги, так і нові виклики для менеджменту. Цифрові технології змінюють способи комунікації, ухвалення рішень, організацію праці та взаємодію учасників творчих процесів. У результаті креативність стає більш колективною, міждисциплінарною та залежною від цифрових інструментів, які забезпечують швидкість, відкритість і доступ до глобальних знань.

Цифровізація є не лише технологічним, а й культурним явищем, що вимагає перегляду підходів до управління креативністю. У цьому контексті зростає роль лідерства, здатного поєднати технологічні інновації з розвитком людського потенціалу, сприяти відкритій корпоративній культурі та підтримувати постійне навчання й творчу взаємодію.

Вивчення взаємозв'язку між цифровою трансформацією та розвитком системи креативного менеджменту набуває особливої актуальності, адже від цього залежить ефективність управління інноваціями, адаптивність організацій і формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах економіки знань, коли інформація, креативність і технології стають ключовими ресурсами, важливо проаналізувати, як цифрові інструменти впливають на креативні процеси, їхню організацію, мотиваційні механізми та взаємодію всередині організації.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою комплексного осмислення ролі цифрової трансформації у формуванні системи креативного менеджменту, визначення її переваг, недоліків та шляхів підвищення ефективності управління в умовах цифрових реалій.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні впливу цифрової трансформації на розвиток системи креативного менеджменту в організації, визначенні її ключових переваг, потенційних недоліків і ризиків, а також у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування креативних процесів в умовах цифровізації.

Дослідження системи креативного менеджменту посідає важливе місце в сучасній науковій думці, оскільки воно поєднує аспекти інноваційного управління, організаційної поведінки та цифрової економіки. Українські та зарубіжні науковці активно досліджують структурні елементи системи кре-

ативного менеджменту, її роль у розвитку інноваційного потенціалу організацій, а також вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів.

В наших попередніх дослідженнях [1, 2], ми визначили, що система креативного менеджменту – це сукупність інструментів, елементів, підсистем, які забезпечують реалізацію всіх креативних процесів в організації, формують креативне середовище в організації та стимулюють розкриття креативного потенціалу працівників на всіх рівнях управління.

До її основних підсистем належать:

- *концептуальна* (мета, цілі, функції, принципи, методи);
- *суб'єктна* (керуюча, керована та впливова підсистеми);
- *об'єктна* (ідеї, інновації, бізнес-процеси, організаційна культура);
- *забезпечуюча* (ресурсне, технічне, комунікаційне, інформаційне, мотиваційне забезпечення, а також креативне лідерство).

Інші українські науковці, зокрема Д. Зінкевич [3], О. Кузьмін [4], Моторнюк У., Огерчук Ю. [5], Н. Савіцька [6], Г. Швець [7], та інші, в своїх дослідженнях розглядали суть, структуру та актуальність функціонування системи креативного менеджменту в організації, наголошуючи, що система креативного менеджменту має відкритий характер і залежить від зовнішніх технологічних, економічних і соціокультурних чинників.

Саме тому цифрова трансформація виступає одним із ключових драйверів її еволюції.

Зарубіжні дослідники розширюють цей підхід, підкреслюючи роль цифрової трансформації як ключового драйвера розвитку креативності в організаціях. Зокрема, Kraus S. et al. (2022) здійснили бібліометричний аналіз досліджень цифрової трансформації у сфері менеджменту, наголошуючи на її ролі у формуванні нових бізнес-моделей, цифрових екосистем і середовищ колективної творчості [9]. Kohli R. та Melville N. (2019) трактують цифрову інновацію як процес поєднання технологічних рішень і управлінських практик, що забезпечує появу нових форм цінності для споживачів і організацій [10].

У дослідженнях Öngel V. et al. (2023) [11] доведено, що цифрове лідерство позитивно впливає на індивідуальну креативність і результативність працівників, оскільки стимулює обмін знаннями та створює довірливе середовище. Подібні висновки наводять Jiang D. et al. (2022) [8], які показують, що цифрова трансформація підсилює мотиваційні чинники творчої діяльності, але водночас потребує розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Selfa-Sastre M. et al. (2022) [13] розглядають роль цифрових технологій у підтримці колаборативної креативності, підкреслюючи, що спільні цифрові платформи забезпечують відкритий обмін ідеями та сприяють формуванню креативних спільнот.

Аналогічно, Wulan D. et al. (2025) [14] систематизують емпіричні фактори «digital creativity» і доводять, що поєднання технологій, культури та управлінських інструментів створює синергію для розвитку творчого потенціалу організацій.

Окрему увагу в літературі приділено викликам цифровізації. Plekhanov D., Franke H. та Netland T. (2023) [12] у своєму огляді наголошують, що цифрова трансформація, поряд із численними перевагами, несе ризики перевантаження інформацією, втрати гнучкості управлінських процесів і загрозу зниження «людського» аспекту креативності. Ці застереження корелюють із висновками вітчизняних авторів, які вказують на складність вимірювання результативності креативних процесів та ризики конфлікту між технологічною ефективністю й творчою свободою.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень, можна зробити висновок, що сучасна наукова дискусія концентрується на пошуку балансу між цифровими інструментами та людським потенціалом у межах системи креативного менеджменту. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції цифрових технологій у підсистеми креативного менеджменту, вимірювання ефективності креативності в цифровому середовищі та формування нових моделей управління креативними процесами.

Розвиток системи креативного менеджменту в організації – це **безперервний процес удосконалення, адаптації та розширення** усіх елементів і підсистем креативного менеджменту з метою підвищення ефективності використання творчого потенціалу працівників, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку організації.

Загалом, інтеграція цифрових технологій істотно змінює характер функціонування та розвитку системи креативного менеджменту в організації, трансформуючи її процеси, інструменти та комунікаційні зв'язки. Зокрема, зміни відбуваються у таких ключових напрямках (рис. 1).

По-перше, *змінюються способи генерації та обміну креативними ідеями*. Використання онлайн-платформ, систем краудсорсингу та віртуальних мозкових штурмів сприяє формуванню відкритого інноваційного простору, де співробітники, клієнти й партнери можуть спільно генерувати нові рішення. Такі інструменти, як Miro, Stormboard, IdeaScale або Notion, забезпечують інтерактивну взаємодію, миттєвий обмін ідеями та спільне редагування контенту. Це розширює межі та підходи традиційних командних процесів і створює передумови для формування децентралізованих мереж креативності, де ідеї виникають не лише всередині організації, а й за її межами. Водночас цифрові середовища фіксують і зберігають результати творчої взаємодії, забезпечуючи їх доступність для подальшого аналізу та вдосконалення.



Рис. 1. Напрями впливу цифрової трансформації на розвиток системи креативного менеджменту в організації

По-друге, *відбувається еволюція методів аналізу та відбору інновацій*. Використання технологій великих даних, аналітичних платформ і штучного інтелекту дозволяє глибше досліджувати ринкові тренди, поведінку споживачів і ефективність реалізованих креативних рішень. Цифрові аналітичні панелі (dashboards) та платформи управління інноваціями допомагають керівникам швидше ухвалювати рішення на основі реальних показників ефективності. Таким чином, аналітика стає не лише інструментом контролю, а й засобом підтримки креативності через надання нових інсайтів для генерації ідей.

По-третє, *цифрова трансформація змінює механізми мотивації та взаємодії персоналу*. Цифрова трансформація активно впроваджує *системи гейміфікації* (змагання, бали, рейтинги), *HRM-платформи* з елементами штучного інтелекту (для відстеження залученості працівників, оцінки їхніх ідей), а також формує нові формати *віддаленої співпраці*. Такі рішення підвищують рівень залученості,

знижують бар'єри комунікації між працівниками різних підрозділів і стимулюють творче мислення. Водночас цифрове середовище забезпечує швидкий зворотний зв'язок і створює умови для постійного розвитку креативних компетенцій персоналу.

По-четверте, *глибоких змін зазнає структура креативного середовища*. Під впливом цифровізації традиційні офіси поступово трансформуються у *гібридні та віртуальні робочі простори*, що поєднують фізичні й онлайн-комунікації. Такі середовища не лише оптимізують комунікації, але й формують культуру відкритості, швидкої адаптації та безперервного навчання та розкриття креативного потенціалу співробітників. Вони підтримують функціонування всіх підсистем креативного менеджменту – від генерації ідей до їх реалізації та оцінки ефективності.

Разом з тим, можна виділити детальніше такі *переваги цифрової трансформації для розвитку системи креативного менеджменту в організації* (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги цифрової трансформації для розвитку системи креативного менеджменту в організації

Види переваг	Характеристика
Прискорення процесів генерації та впровадження креативних продуктів (інновацій)	Завдяки цифровим інструментам і автоматизації, штучному інтелекту, скорочуються цикли генерації креативних ідей та прийняття креативних рішень, що підвищує продуктивність системи креативного менеджменту.
Доступ до глобальних джерел знань	Цифрове середовище дозволяє організаціям інтегруватися у міжнародні мережі інновацій, співпрацювати з партнерами та експертами різних галузей, а також споживачами у процесі розробки інновацій.
Підтримка прийняття рішень на основі даних	Інтеграція штучного інтелекту та аналітики Big Data допомагає оцінювати ефективність креативних проєктів, зменшувати ризики і формувати стратегічні напрями розвитку.
Підвищення ефективності комунікацій і співпраці	Цифрові платформи забезпечують швидкий обмін ідеями, спільну розробку креативних рішень і доступ до знань у режимі реального часу.
Підвищення мотивації та залученості персоналу	Онлайн-комунікації, гейміфікація і дистанційні формати сприяють розвитку інклюзивного підходу, залучаючи ширше коло учасників у креативні процеси, а також через цифрові системи можна персоналізувати навчання, моніторинг і винагороди, що стимулює участь у творчих процесах.
Підтримка інноваційної культури	Цифрове середовище створює нові форми корпоративної креативності, що базуються на відкритості, обміні ідеями й експериментах.
Швидка адаптація до змін	Автоматизація, аналітика даних і штучний інтелект допомагають організації оперативно реагувати на зовнішні виклики та ринкові тенденції.

Поряд із перевагами цифрова трансформація створює й низку ризиків і обмежень для розвитку системи креативного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Ризики та недоліки цифрової трансформації для розвитку системи креативного менеджменту в організації

Види недоліків та ризиків	Характеристика
Висока вартість впровадження	Цифровізація потребує значних фінансових інвестицій у програмне забезпечення, кібербезпеку та навчання персоналу
Ризики безпеки та конфіденційності	Використання цифрових платформ збільшує ризики витоку інтелектуальної власності та креативних ідей.
Проблеми із цифровими компетенціями	Недостатній рівень цифрової грамотності працівників знижує ефективність використання технологій, а також ускладнює інтеграцію цифрових інструментів у систему креативного менеджменту.
Ризик технологічної залежності	Надмірна орієнтація на технології може знизити роль людської креативності та інтуїції в управлінських рішеннях
Культурні бар'єри та опір змінам	Упровадження нових цифрових підходів потребує трансформації корпоративної культури, що може викликати спротив у колективі
Знеособлення креативних процесів	Надмірна автоматизація може призвести до втрати емоційного та соціального компонентів творчості.
Складність оцінки ефективності цифрових інновацій	Креативні результати часто мають відкладений ефект, що ускладнює вимірювання їхнього впливу на бізнес.

З позицій системного підходу, цифрова трансформація є каталізатором еволюції креативного менеджменту, оскільки:

- активізує взаємодію між усіма підсистемами системи;
- розширює можливості забезпечуючої підсистеми (через нові технології, платформи, дані);
- посилює роль креативного лідерства, що потребує розвитку цифрових навичок менеджерів;

– інтегрує креативність у стратегічне управління організацією.

Однак, успішна цифрова трансформація вимагає не лише технологічного оновлення, а й глибокої зміни корпоративного мислення, що поєднує інноваційність, критичне та креативне мислення і гнучкість.

Представимо детальніше вплив цифрової трансформації на підсистеми креативного менеджменту (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив цифрової трансформації на підсистеми креативного менеджменту

Підсистема	Вплив цифрової трансформації	Переваги	Недоліки / ризики
Концептуальна	Використання цифрових стратегій, big data та аналітики для визначення інноваційних напрямів розвитку	– можливість точнішого стратегічного планування на основі даних; – оперативне оновлення цілей і місії відповідно до ринкових трендів; – підвищення прозорості управлінських рішень.	– нестача аналітичних компетенцій у керівників; – ризик надмірної орієнтації на цифри замість інтуїції та креативності; – втрата гнучкості при використанні надмірно формалізованих цифрових моделей.
Суб'єктна	Розширення співпраці між учасниками системи через цифрові платформи, хмарні сервіси та онлайн-команди	– посилення командної взаємодії незалежно від географії; – розвиток цифрових навичок і культури співпраці; – підвищення залученості працівників через гейміфіковані цифрові інструменти мотивації.	– конфлікти через асинхронність комунікацій; – цифрове вигорання працівників через постійну онлайн-взаємодію; – ризик зниження особистісного контакту в командах.
Об'єктна	Використання VR/AR, штучного інтелекту, хмарних платформ для тестування, моделювання та реалізації інновацій	– можливість швидкого прототипування ідей і продуктів; – зниження витрат часу на реалізацію інноваційних проєктів; – висока точність моделювання та візуалізації результатів.	– залежність від технологічних платформ і постачальників; – висока вартість ліцензійного програмного забезпечення; – необхідність постійного оновлення цифрових інструментів.
Забезпечуюча	Інтеграція CRM, ERP, HRM, KM-систем, аналітичних панелей та цифрових баз знань для управління креативними процесами	– оптимізація управління ресурсами й комунікаціями; – підвищення швидкості прийняття рішень через автоматизацію; – забезпечення безперервного обміну знаннями та збереження креативного досвіду організації.	– високі витрати на підтримку цифрової інфраструктури; – кіберризики та загрози витоку даних; – складність інтеграції різних цифрових платформ у єдину систему.

Висновок. Таким чином, цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності функціонування всіх підсистем креативного менеджменту – концептуальної (оновлення управлінської парадигми), суб'єктної (розвиток цифрових компетенцій і лідерства), об'єктної (зміна форматів організації творчої діяльності) та забезпечуючої (використання інноваційних технологій і цифрових платформ). Її впровадження створює умови для більш гнучкого, відкритого та результативного управління креативністю в організації.

Водночас вона висуває нові вимоги до організаційної культури, структури та компетенцій персоналу. Для досягнення синергії між цифровими інструментами й креативними процесами організаціям слід формувати збалансовану модель управління, що поєднує технологічні інновації з розвитком креативного потенціалу та культурою відкритості.

Список літератури

- Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 6, 2024, pp. 80-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08.
- Василик Н. Формування системи креативного менеджменту в організації. *German International Journal of Modern Science*. 2024. № 93. С. 26-28.
- Зінкевич Д.К. (2012). Характеристика системи креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 727. С. 49-58. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13836/1/10_49-58_Vis_727_Menegment.pdf
- Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин,

Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.

5. Моторнюк У. І., Огерчук Ю. В. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. Менеджмент. Випуск 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1956>

6. Савицька Н.В. (2011). Методичні підходи до управління креативним потенціалом організації. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. №1(10). С. 103-107.

7. Швець Г. О. (2020). Основні характеристики креативного менеджменту. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2(29). С. 11-17. doi: 10.31435/rsglobal_ijite/31052020/7064.

8. Jiang, D. et al. (2022). *Individual Creativity in Digital Transformation Enterprises* (Frontiers in Psychology).

9. Kraus, S. et al. (2022). *Digital transformation in business and management research*. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596?utm_source=chatgpt.com.

10. Kohli, R. & Melville, N. (2019). *Digital innovation: A review and synthesis* (Information Systems

Journal). URL: <https://backend.production.deepblue-documents.lib.umich.edu/server/api/core/bitstreams/3f2b50a7-d9ff-4a40-8112-52f8c9d99a52/content>.

11. Öngel, V. et al. (2023). *Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance* (MDPI / Behavioral Sciences). URL: https://www.mdpi.com/2076-328X/14/1/3?utm_source=chatgpt.com.

12. Plekhanov, D., Franke, H., Netland, T. H. (2023). *Digital transformation: A review and research agenda* (European Management Journal). https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219?utm_source=chatgpt.com.

13. Selfa-Sastre, M. et al. (2022). *The Role of Digital Technologies to Promote Collaborative Creativity in Language Education* (Frontiers in Psychology). URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.828981/full?utm_source=chatgpt.com.

14. Wulan, D. K. et al. (2025). *Mapping Empirical Factors of Digital Creativity*. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S271337452500010X?utm_source=chatgpt.com.