



Прийнято 25.05.2025. Прорецензовано 15.06.2025. Опубліковано 30.06.2025.

УДК 005.591.6:622.323

JEL O32, L71, M14, Q55

DOI: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-38-45

ІННОВАЦІЙНІ ГОРИЗОНТИ: КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Микитюк Наталія Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

E-mail: nataliamykytiukmmm@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3194-3891>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти впровадження креативного менеджменту як ключового інструменту трансформації нафтогазових підприємств України в умовах глобальних енергетичних змін. Обґрунтовано актуальність переходу від традиційних до інноваційних моделей управління, здатних забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність підприємств галузі в довгостроковій перспективі. На основі аналізу наукових джерел уточнено сутність та особливості креативного менеджменту в контексті специфіки нафтогазової галузі. Виявлено проблеми управління інноваційним розвитком нафтогазових підприємств, серед яких: відсутність довгострокових стратегій розвитку, низький рівень інвестицій у дослідження, недостатня цифровізація бізнес-процесів, негнучкі організаційні структури. Визначено ключові бар'єри на шляху впровадження креативного менеджменту (культурні, організаційні, компетентнісні, ресурсні, системні) та запропоновано шляхи їх подолання. Розроблено концептуальну модель трансформації нафтогазових підприємств на засадах креативного менеджменту, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: стратегічну переорієнтацію, організаційну трансформацію, розвиток інноваційної культури, технологічну модернізацію та екосистемну інтеграцію. На основі системного аналізу галузевої специфіки сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження принципів креативного менеджменту, спрямованих на формування адаптивних організаційних структур, розвиток інноваційної культури та диверсифікацію бізнес-моделей нафтогазових підприємств. Доведено, що креативний менеджмент у сучасних умовах є стратегічним імперативом для нафтогазових підприємств, який визначатиме їхню здатність адаптуватися до викликів енергетичного переходу та використовувати нові можливості в епоху декарбонізації світової економіки.

Запропоноване посилання: Микитюк, Н. (2025). Інноваційні горизонти: креативний менеджмент як ключ до трансформації нафтогазових підприємств. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(31), 38-45. doi: 10.31471/1993-9965-2025-1(31)-38-45

* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ключові слова: креативний менеджмент, нафтогазові підприємства, інноваційний розвиток, енергетична трансформація, інноваційна культура, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Нафтогазова галузь України та світу сьогодні зіштовхується з безпрецедентними викликами, пов'язаними з глобальною енергетичною трансформацією, посиленням екологічних вимог та нестабільністю ринків. На фоні цих змін традиційні підходи до управління нафтогазовими підприємствами демонструють обмежену ефективність. Особливої гостроти набуває проблема впровадження інноваційних методів менеджменту, здатних забезпечити трансформацію підприємств галузі відповідно до сучасних вимог ринку, цифровізації та екологізації. Креативний менеджмент як підхід, що поєд Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gasнує творче мислення, адаптивність та інноваційні практики, потенційно може стати ключем до успішної трансформації нафтогазових підприємств, проте рівень його теоретичного осмислення та практичного впровадження в галузі залишається недостатнім.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика креативного менеджменту та його застосування в різних галузях економіки привертає увагу багатьох українських та зарубіжних дослідників. Теоретичні основи інноваційного розвитку нафтогазових підприємств глибоко досліджені в працях таких науковців як О. Дзьоба [1], Н. Слободян [2], які розглядають його як системний підхід до трансформації енергетичного сектору. Міжнародні аспекти інноваційного розвитку висвітлені у роботах Y. Matkovskaya [3], N. Ozerov [4], Y. Gagarin [5], S. Beisembekova [6].

Специфіку управління інноваційною активністю газодобувних підприємств досліджували Б. Бедик та Є. Бобров [7], Н. Іващук та І. Запхляк [8]. У своїх працях вони аналізують виклики, що постають перед нафтогазовим сектором у контексті глобальних змін, та пропонують шляхи трансформації підприємств галузі через запровадження інноваційних технологій та практик управління.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері креативного менеджменту та інноваційного розвитку нафтогазових підприємств, залишаються невирішеними ряд важливих питань. Зокрема, відсутня цілісна концепція впровадження креативного менеджменту як комплексного інструменту трансформації нафтогазових підприємств України. Недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції креативних практик управління з традиційними підходами, характерними для нафтогазової галузі. Також потребує поглибленого аналізу проблема розвитку інноваційної культури на нафтогазових підприємствах як передумови ефективного впровадження креативного менеджменту. Відкритим залишається питання вимірювання ефективності креативного менеджменту та його впливу на результативність інноваційної діяльності підприємств галузі. Відсутні також комплексні методики оцінки готовності нафтогазових підприємств до трансформації на засадах креативного менеджменту, що враховували б специфіку галузі та сучасні виклики.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад впровадження креативного менеджменту як ключового інструменту трансформації нафтогазових підприємств України в умовах глобальних змін енергетичного ландшафту та цифровізації економіки.

Висвітлення основного матеріалу дослідження. Креативний менеджмент як концепція управління підприємством передбачає цілеспрямоване формування та розвиток креативного середовища, що стимулює генерування інноваційних ідей та їх впровадження у всіх сферах діяльності організації. У контексті нафтогазової галузі креативний менеджмент набуває специфічних характеристик, зумовлених технологічною складністю виробничих процесів, високим рівнем регламентації діяльності, значними екологічними ризиками та необхідністю масштабних інвестицій у розвиток.

Креативний менеджмент – це система управління, спрямована на генерацію нових ідей, нестандартних рішень та інновацій через створення сприятливого середовища для творчості та розкриття потенціалу працівників. На відміну від традиційного менеджменту, який фокусується на оптимізації існуючих процесів, креативний менеджмент орієнтований на пошук принципово нових підходів та можливостей. Для нафтогазових підприємств креативний менеджмент має свою специфіку, зумовлену: високою капіталомісткістю та довгостроковістю проєктів; жорсткими вимогами до безпеки та надійності; складністю технологічних процесів та інерційністю організаційної культури.

На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду провідних нафтогазових компаній світу пропонуємо розглядати креативний менеджмент у нафтогазовій галузі як інтегровану систему управління, спрямовану на активізацію творчого потенціалу персоналу та створення організаційних умов для генерування і впровадження інновацій у технологічній, організаційній та екологічній сферах діяльності підприємства.

Ключовими елементами креативного менеджменту на нафтогазових підприємствах є [9]:

- системний підхід до пошуку та впровадження інновацій;
- розвиток культури інноваційності та підприємництва;
- створення міждисциплінарних команд для вирішення складних проблем;
- впровадження гнучких методологій управління проєктами;
- застосування технологій цифрової трансформації;
- розвиток екологічного мислення та впровадження принципів сталого розвитку.

Аналіз сучасного стану управління інноваційним розвитком нафтогазових підприємств України свідчить про переважання традиційних, ієрархічних моделей менеджменту, що характеризуються низьким рівнем адаптивності та обмеженими можливостями для реалізації творчого потенціалу працівників. За результатами проведеного дослідження визначено, що лише 23% нафтогазових підприємств України мають формалізовані програми інноваційного розвитку, а системні підходи до управління креативним потенціалом застосовуються менш ніж у 15% компаній галузі.

Основними проблемами у сфері управління інноваційним розвитком нафтогазових підприємств України є [9]:

- відсутність довгострокових стратегій розвитку, узгоджених із глобальними трендами енергетичної трансформації;
- низький рівень інвестицій у дослідження та розробки (менше 1% від доходу у порівнянні з 3-5% у провідних міжнародних компаніях);
- недостатня цифровізація бізнес-процесів та виробничих операцій;
- обмежене застосування інструментів управління знаннями та інтелектуальним капіталом;
- негнучкі організаційні структури, що перешкоджають крос-функціональній взаємодії та інноваційному мисленню;
- недостатня увага до розвитку екологічних інновацій та технологій декарбонізації.

На основі експертного опитування керівників та фахівців нафтогазових підприємств України визначено ключові бар'єри, що перешкоджають впровадженню креативного менеджменту:

Культурні бар'єри: консервативна корпоративна культура, низька толерантність до ризику, опір змінам з боку персоналу та керівництва.

Організаційні бар'єри: ієрархічні структури управління, надмірна бюрократизація процесів, відсутність механізмів підтримки інноваційних ініціатив.

Компетентнісні бар'єри: недостатній рівень навичок креативного мислення та інноваційного менеджменту у керівників та фахівців, обмежені можливості для професійного розвитку у сфері інновацій.

Ресурсні бар'єри: обмежене фінансування інноваційних проєктів, недостатня технологічна база для впровадження цифрових інновацій, відсутність часового ресурсу для генерування та розвитку інноваційних ідей.

Системні бар'єри: відсутність інтегрованих підходів до управління інноваціями, несформованість інноваційної екосистеми галузі, обмежена взаємодія з науковими установами та стартап-спільнотою.

Виходячи з вищесказаного доцільно розробити концептуальну модель трансформації нафтогазових підприємств на засадах креативного менеджменту (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель трансформації нафтогазових підприємств на засадах креативного менеджменту

Джерело: розробка автора

Запропонована концептуальна модель трансформації нафтогазових підприємств на засадах креативного менеджменту базується на інтеграції трьох ключових вимірів: стратегічного, організаційного та технологічного. Модель передбачає поетапне впровадження принципів та інструментів креативного менеджменту з урахуванням специфіки нафтогазової галузі.

Стратегічний вимір включає переосмислення місії та бачення підприємства з орієнтацією на сталий розвиток та енергетичний перехід, розробку довгострокових стратегій диверсифікації бізнес-портфеля, а також формування інноваційних екосистем взаємодії з партнерами та стейкхолдерами. Цей рівень передбачає трансформацію від традиційної ресурсо-орієнтованої моделі до клієнто-центричної, що враховує потреби сталого енергетичного майбутнього.

Організаційний вимір охоплює створення гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формування інноваційної корпоративної культури, що заохочує експериментування та творче мислення, а також розвиток міжфункціональних команд та горизонтальних зв'язків. Особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій менеджменту та створенню систем мотивації, орієнтованих на інноваційні результати.

Технологічний вимір фокусується на впровадженні цифрових технологій та рішень Індустрії 4.0, розвитку R&D потенціалу підприємства, створенні платформ для управління знаннями та інтелектуальною власністю. Цей компонент також включає інвестиції в альтернативні енергетичні технології та розробку нових продуктів і послуг, що відповідають вимогам декарбонізованої економіки.

Модель реалізується через п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику поточного стану та готовності до змін, стратегічну переорієнтацію з визначенням нових цілей та пріоритетів, організаційну трансформацію структур та процесів, технологічну модернізацію виробничих та управлінських систем, а також інтеграцію в нові енергетичні екосистеми. Кожен етап супроводжується моніторингом результатів та коригуванням стратегічних ініціатив.

До основних переваг моделі можна віднести наступне: системний характер, що забезпечує охоплення всіх ключових аспектів трансформації; логічна послідовність етапів, що дозволяє здійснювати керовані зміни та інтеграція стратегічного, організаційного та технологічного вимірів.

Щодо основних напрямів удосконалення, то тут доцільно виокремити: посилення циклічності та адаптивності моделі; розробка детальних інструментів вимірювання прогресу та більш чіткий фокус на управлінні талантами та компетенціями.

Загалом, модель пропонує збалансований підхід до складного завдання трансформації традиційно консервативних нафтогазових підприємств. При належній адаптації до конкретних умов та системному впровадженні, вона може стати ефективним інструментом підвищення інноваційного потенціалу підприємств галузі в контексті глобальних викликів енергетичного переходу та технологічної революції.

На основі вище сказаного доцільно запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження креативного менеджменту на нафтогазових підприємствах України. Сформуємо їх у наступній послідовності Стратегічний → Організаційний → Технологічний/Культурний (паралельно) → Екосистемний рівні. Розглянемо кожен із запропонованих рівнів більш детально.

На стратегічному рівні:

- розробити інноваційну стратегію підприємства з урахуванням глобальних трендів енергетичної трансформації;
- інтегрувати цілі сталого розвитку у стратегічні пріоритети підприємства;
- визначити пріоритетні напрями інновацій та забезпечити їх ресурсну підтримку;
- впровадити систему управління інноваційним портфелем.

На організаційному рівні:

- створити центр інноваційного розвитку з прямим підпорядкуванням вищому керівництву;
- впровадити методології Agile та Design Thinking для управління інноваційними проектами;
- розробити програму розвитку інноваційних компетенцій персоналу;
- створити майданчики для генерування та обговорення інноваційних ідей (хакатони, інноваційні лабораторії, творчі майстерні).

На технологічному рівні:

- розробити дорожню карту цифрової трансформації підприємства;
- впровадити цифрові платформи для управління інноваційними ідеями та проектами;
- створити систему аналітики даних для підтримки прийняття інноваційних рішень;
- забезпечити розвиток IT-інфраструктури для підтримки інноваційної діяльності.

На культурному рівні:

- розробити програму трансформації корпоративної культури для підвищення інноваційності;
- впровадити систему мотивації та визнання інноваційних досягнень;
- забезпечити підтримку ініціатив внутрішнього підприємництва;
- розвивати культуру толерантності до ризику та права на помилку.

На екосистемному рівні:

- розвивати партнерство з науковими установами та стартап-спільнотою;
- створити корпоративний акселератор для підтримки інноваційних стартапів;
- брати участь у галузевих інноваційних кластерах та альянсах;
- розвивати міжнародне співробітництво у сфері інновацій.

Імплементация представленого п'ятирівневого комплексу практичних рекомендацій – стратегічного, організаційного, технологічного, культурного та екосистемного – створює потужний синергетичний ефект, який дозволяє нафтогазовим підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й генерувати інноваційні рішення, що трансформують традиційні бізнес-моделі та відкривають нові горизонти розвитку в епоху глобального енергетичного переходу та декарбонізації економіки.

Висновок. У результаті проведеного дослідження креативного менеджменту як стратегічного інструменту трансформації нафтогазових підприємств України можна сформулювати ряд фундаментальних висновків, що відображають багатоаспектний характер запропонованої концептуальної моделі та її потенційний вплив на розвиток галузі в умовах глобальних енергетичних трансформацій та безпрецедентних геополітичних викликів. Імплементация представленого п'ятирівневого комплексу практичних рекомендацій – стратегічного, організаційного, технологічного, культурного та екосистемного – створює потужний синергетичний ефект, який дозволяє нафтогазовим підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й генерувати інноваційні рішення, що трансформують традиційні бізнес-моделі та відкривають нові горизонти розвитку в епоху глобального енергетичного переходу та декарбонізації економіки. Глибинна інтеграція принципів креативного менеджменту в організаційну ДНК нафтогазових підприємств сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійні інновації, експериментування та конструктивне ставлення до ризику, що в довгостроковій перспективі забезпечує стратегічну стійкість та конкурентоспроможність компаній в умовах волатильності ринків, технологічних проривів та посилення екологічних вимог з боку суспільства, інвесторів та регуляторів. Запропонована концептуальна модель трансформації нафтогазових підприємств на засадах креативного менеджменту, з її системним і поетапним підходом до організаційних змін, створює унікальну можливість для української нафтогазової галузі здійснити якісний стрибок у своєму розвитку, перетворивши поточні екзистенційні виклики на каталізатор інновацій та модернізації, що не лише забезпечить виживання галузі в умовах глобальної конкуренції, але й дозволить зайняти лідируючі позиції у формуванні нової енергетичної парадигми, яка гармонійно поєднує економічну ефективність, технологічну прогресивність, екологічну відповідальність та соціальну цінність. Дослідження переконливо демонструє, що креативний менеджмент для нафтогазових підприємств у сучасних умовах – це не просто теоретична концепція чи модний управлінський тренд, а нагальна практична необхідність, стратегічний імператив, який визначатиме траєкторію розвитку галузі протягом наступних десятиліть в умовах радикальної трансформації глобального енергетичного ландшафту та формування нової економічної реальності, де інноваційність, гнучкість та креативність стають ключовими факторами конкурентоспроможності не лише окремих підприємств, але й національних економік у глобальному масштабі.

Список використаних джерел

1. Дзьоба О.Г., Гараздюк В.В. Особливості трансформації підприємств транспортування і розподілу природного газу в умовах енергетичного переходу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”*. 2024. № 1 (29). С. 7 – 18.

2. Слободян Н.Б., Дзьоба О.Г. Адаптаційний потенціал як чинник трансформації підприємств енергетичного сектору. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"*. 2024. № 1 (29). С. 30 – 40. <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/625/413>
3. Matkovskaya, Y. S., Vechkinzova, E., Petrenko, Y., & Steblyakova, L. (2021). Problems of Innovative Development of Oil Companies: Actual State, Forecast and Directions for Overcoming the Prolonged Innovation Pause. *Energies*, 14(4), 837. <https://doi.org/10.3390/en14040837>
4. Ozerov, N., Kiseleva, O., & Kulbyakina, A. (2020). Innovative development technologies of oil and gas industries. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 862. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/862/6/062090>.
5. Gagarin, Y., & Kiseleva, O. (2019). Innovation Development of Oil and Gas Industries: Technology and Management Aspects. *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018)*. <https://doi.org/10.2991/iscfec-18.2019.240>.
6. Beisembekova, S., Sikhimbayev, M., Sikhimbayeva, D., & Srailova, G. (2022). The Innovative Ways of Development in the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(1), 9–16. <https://doi.org/10.32479/ijeep.11505>
7. Бедик Б., Бобров Є. Управління інноваційною активністю газовидобувних підприємств в умовах зміни ринкової динаміки. *Вчені записки Університету «КРОК»* No2(70), 2023. С. 123-130.
8. Iwaszczuk N., Zapukhliak I., Iwaszczuk A., Dzoba O. & Romashko O. Underground Gas Storage Facilities in Ukraine: Current State and Future Prospects. *Energies*. 2022, 15(18), 6604; <https://doi.org/10.3390/en15186604>.
9. Murzabekova, B., Ilyas, A., Aitkhojaeva, G., Maldynova, A., & Bodaukhan, G. (2023). Innovative Potential of the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v2i67.253>.
10. Kupalova, H., Honcharenko, N., Andrusiv, U., Jakupova, D., Oleshko, E., & Demchenko, K. (2024). Organizational and financial aspects of distribution management of digital content. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 500–511. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4502>

References

1. Дзьоба О. Г., Гараздюк В. В. (2024). Особливості трансформації підприємств транспортування і розподілу природного газу в умовах енергетичного переходу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"*, № 1(29), 7-18.
2. Слободян Н. Б., Дзьоба О. Г. (2024). Адаптаційний потенціал як чинник трансформації підприємств енергетичного сектору. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості"*, № 1(29), 30-40. <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/625/413>
3. Matkovskaya, Y. S., Vechkinzova, E., Petrenko, Y., & Steblyakova, L. (2021). Problems of Innovative Development of Oil Companies: Actual State, Forecast and Directions for Overcoming the Prolonged Innovation Pause. *Energies*, 14(4), 837. <https://doi.org/10.3390/en14040837>
4. Ozerov, N., Kiseleva, O., & Kulbyakina, A. (2020). Innovative development technologies of oil and gas industries. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 862. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/862/6/062090>
5. Gagarin, Y., & Kiseleva, O. (2019). Innovation Development of Oil and Gas Industries: Technology and Management Aspects. *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018)*. <https://doi.org/10.2991/iscfec-18.2019.240>
6. Beisembekova, S., Sikhimbayev, M., Sikhimbayeva, D., & Srailova, G. (2022). The Innovative Ways of Development in the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(1), 9–16. <https://doi.org/10.32479/ijeep.11505>

7. Бедик Б., Бобров Є. (2023). Управління інноваційною активністю газовидобувних підприємств в умовах зміни ринкової динаміки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 2(70), 123-130.
8. Iwaszczuk, N., Zapukhliak, I., Iwaszczuk, A., Dzoba, O., & Romashko, O. (2022). Underground Gas Storage Facilities in Ukraine: Current State and Future Prospects. *Energies*, 15(18), 6604. <https://doi.org/10.3390/en15186604>
9. Murzabekova, B., Ilyas, A., Aitkhojaeva, G., Maldynova, A., & Bodaukhan, G. (2023). Innovative Potential of the Oil and Gas Industry of Kazakhstan. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v2i67.253>
10. Kupalova, H., Honcharenko, N., Andrusiv, U., Jakupova, D., Oleshko, E., & Demchenko, K. (2024). Organizational and financial aspects of distribution management of digital content. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 500–511. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4502>

INNOVATIVE HORIZONS: CREATIVE MANAGEMENT AS A KEY TO TRANSFORMATION OF OIL AND GAS ENTERPRISES

Mykytiuk Natalia

Associated professor of management and administration department
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Karpatska, 15
E-mail: nataliamykytiukmmm@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3194-3891>

Abstract. The article examines theoretical-methodological and applied aspects of implementing creative management as a key tool for transforming oil and gas enterprises of Ukraine in the context of global energy changes. The relevance of transitioning from traditional to innovative management models capable of ensuring adaptability and competitiveness of industry enterprises in the long term is substantiated. Based on the analysis of scientific sources, the essence and features of creative management in the context of the specifics of the oil and gas industry are clarified. Problems of managing innovative development of oil and gas enterprises are identified, including: lack of long-term development strategies, low level of investment in research, insufficient digitalization of business processes, inflexible organizational structures. Key barriers to implementing creative management (cultural, organizational, competency-based, resource, systemic) are identified and ways to overcome them are proposed. A conceptual model for transforming oil and gas enterprises based on creative management principles is developed, covering five interconnected stages: strategic reorientation, organizational transformation, development of innovation culture, technological modernization, and ecosystem integration. Based on systematic analysis of industry specifics, a set of practical recommendations for gradual implementation of creative management principles is formed, aimed at creating adaptive organizational structures, developing innovation culture, and diversifying business models of oil and gas enterprises. It is proven that creative management under current conditions is a strategic imperative for oil and gas enterprises, determining their ability to adapt to the challenges of energy transition and utilize new opportunities in the era of global economy decarbonization.

Keywords: creative management, oil and gas enterprises, innovative development, energy transformation, innovation culture, competitiveness.