

Прийнято 21.03.2026. Прорецензовано 17.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.

УДК 338.45:005.94:622.32
JEL M10, M15, L71; O32; O33
DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-65-74

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ЗМІН ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вербовська Леся Степанівна*

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: verlesya@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Микитюк Наталія Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і 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/0000-0001-5169-1866>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування креативного менеджменту нафтогазовими підприємствами в умовах швидких змін і цифрової трансформації через взаємодію креативного менеджменту, організаційних змін і цифровізації як ключових факторів успіху креативної організації. Проаналізовано еволюцію поняття «креативність» та її роль у сучасному менеджменті, окреслено перспективи креативного менеджменту в креативній організації на різних рівнях від індивідуального, командного до організаційного. Розкрито сутність креативного менеджменту як центрального ядра взаємодії змін і цифровізації, що забезпечує генерацію та реалізацію нестандартних ідей. Охарактеризовано основні складові елементи системи креативного менеджменту в креативній організації, яка формується на основі синергії інтелекту та свідомості, що дозволяє трансформувати індивідуальну

Запропоноване посилання: Вербовська, Л. С. & Микитюк, Н. Є. (2026). Особливості застосування креативного менеджменту нафтогазовими підприємствами в контексті змін та цифровізації. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 65-74. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-65-74

* 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/>)

креативність у колективні інноваційні рішення. Звернуто увагу на перспективу змін та цифровізації, підкреслюючи взаємодію індивідуальних, командних і організаційних факторів, які можуть як посилювати, так і пригнічувати креативність на робочому місці. Систематизовано підходи до трактування креативний менеджмент та його місце в загальній системі управління. Визначено роль ключових цифрових технологій (інтернет речей, використання великих даних, хмарні технології, блокчейни) у підвищенні організаційної стійкості, оптимізації бізнес-процесів, звільнення людських ресурсів від виконання «нетермінових завдань» для креативних завдань, можуть слугувати інструментами, на які варто звернути увагу та застосувати їх у діяльності нафтогазових підприємств. Розкрито потенціал ключових цифрових технологій для підвищення ефективності креативного менеджменту на нафтогазових підприємствах. Обґрунтовано, напрями посилення організаційної стійкості через синергію креативного менеджменту та цифровізації. Доведено, що креативний менеджмент для нафтогазових підприємств має бути стратегічним інструментом адаптації до викликів, подолання функціональних роз'єднаностей і формування нових конкурентних переваг.

Ключові слова: зміни, цифровізація, креативний менеджмент, креативна організація, нафтогазові підприємства, цифрові технології.

Вступ. Світова пандемія та повномасштабне вторгнення в Україну змусило сучасний світ в умовах швидких змін, глобальної конкуренції, цифровізації задуматися над креативними підходами, увійшовши в цифрову епоху функціонування. Суб'єкти господарювання, які здатні генерувати нестандартні ідеї, впроваджувати рішення у вигляді інновацій, адаптуватися до нових викликів у середовищі, отримують значні конкурентні переваги. Тож, креативність виступає головним фактором виживання й успішного розвитку діяльності будь-якого бізнес середовища.

Слово креативність асоціативно пов'язано з новизною, уявою, натхненням, винахідливістю і майстерністю. Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства та тією складовою, що дозволяла виходити особистостям за межі усталених правил та норм. В давнину креативність проявлялась в основному в мистецтві, в XX столітті в техніці та економіці тощо. Військові дії в Україні в рази посилили взаємозв'язок між креативністю, культурою, наукою, знаннями та управлінням, тим самим даючи поштовх до розвитку так званого креативного управління» [1, ст. 9]. Креативність в контексті змін та цифровізації проявляється у всіх галузях діяльності.

Поняття «креативність» у контексті психологічного знання набуло значення тільки на початку 50-х років минулого століття. Раніше в літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше він витісняється запозиченням з англійської мови – *creativity, creative* [2]. Креативність (лат. *creatio* – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактору» [2].

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. Відзначимо, що ще в 1972 році Маслоу А. визначав креативність як природну властивість особистості, яка розвивається самостійно, вважаючи, що повне використання талантів, здібностей, можливостей особистості як процесу самореалізації людських можливостей, і що креативність потенційно присутня в кожній особистості, однак більшості людей втрачає цю якість в результаті «окультурення» середовища, в якому працює» [1].

Психолог Торренс Е. [1, ст. 9] у 1974 р. одним з перших авторів, описав сутність креативності, відзначивши, що креативність, це процес появи чутливості до проблем, до дефіциту або дисгармонії наявних знань, мотивуючи особу шукати новий та оптимальний спосіб її вирішення. Українські дослідники [3], досліджуючи креативність підприємства, звертають увагу на креативний потенціал, і дійшли висновку, що це фактор оптимізації бізнес-процесів, який стає невід'ємною частиною загальної системи стратегічного

менеджменту. Левицький В. [5] акцентує увагу на креативній організації, резюмуючи, що вони відіграють важливу роль через розвиток нових ідей, що забезпечують розвиток наукових, технічних, соціальних та культурних стратегічних інновацій; сприяють формуванню різних аспектів управління стратегічними змінами та розвитком через такі складові як: психологія, управління, соціологія, економіка, історія, культурологія тощо.

Звернемо увагу на праці члена консультаційної ради з креативної економіки ООН Хокінса Д., економіста Флорида Р. та експерта Світового банку Лендрі Ч., які креативність розглядається як атрибут успішного розвитку нової економіки» [1, с.10], засобом виробництва стають інтелектуальні ресурси, а активом – здатність суб'єктів вирішувати проблеми нестандартними методами. Цифрові трансформації в організаціях в умовах змін, досліджувало багато науковців, однак відзначимо дослідників [4], які вперше запропонували комплексну методологію оцінки ефективності стратегій управління знаннями та змінами з урахуванням цифрових трансформацій.

Результати досліджень, проведених компаніями Deloitte [6; 7; 8] та McKinsey [9], свідчать про те, що цифровізація суттєво сприяє підвищенню рівня організаційної стійкості. Крім проблем функціональної роз'єднаності підрозділів, структурних та лідерських викликів, організації, орієнтовані на зміцнення стійкості, стикаються з дефіцитом талантів і конфліктом інвестиційних пріоритетів. Ефективне впровадження цифрових технологій дає змогу формувати міжфункціональні загальноорганізаційні компетенції, які забезпечують стійкість підприємства навіть у умовах кадрової та фінансової незбалансованості [10].

З огляду на вище подане, можемо констатувати, що креативність у сучасному розумінні, це поєднання здібностей, досвіду та компетентностей, які використовуються в креативному менеджменті через трансформацію у цифру для отримання вигод.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття особливостей застосування креативного менеджменту нафтогазовими підприємствами в контексті динамічних змін і цифрової трансформації.

Основний матеріал. Зміни, менеджмент та цифрова трансформація сьогодні виступають ключовими факторами успіху будь-якої креативної організації. Їхня висока значущість зумовлює необхідність створення моделі, яка б детально розкривала характер взаємодії цих елементів та виявляла потенційні синергетичні ефекти.

У такій моделі креативний менеджмент виступає центральним ядром, де зміни дозволяють генерувати нові ідеї та нестандартні рішення, тоді як цифрова трансформація забезпечує сучасні інструменти, технології та платформи для ефективного реалізації цих ідей. Завдяки поєднанню вищеподаних компонентів, креативні організації отримують можливість не лише успішно адаптуватися до змін, а й активно формувати нові ринкові можливості.

У таблиці 1 розглянуто як цілісну систему «креативний менеджмент», визначено його місце в загальній системі управління, а також наведено ключові умови розвитку системи креативного менеджменту. Особливої прикладної цінності креативний менеджмент набуває в умовах цифровізації, коли його аналіз проводиться з позицій системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного підходів.

В умовах змін та цифровізації, креативній організації, на нашу думку, слід акцентувати увагу на взаємодії різних факторів, що можуть посилювати або пригнічувати креативність на робочому місці, зокрема, індивідуальний рівень – когнітивний стиль та здібності, знання, мотивація; рівень команди та/або робочої групи – індивідуальній творчій поведінці та взаємодії між членами групи; організаційний рівень – інновація, а отже, функція креативності. В таблиці 2 представимо складові елементи системи креативного менеджменту в креативній організації.

Таблиця 1 - Визначення поняття «креативний менеджмент» в контексті підходів

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків
Поведінковий	це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Джерело: [2]

Таблиця 2 – Складові елементи системи креативного менеджменту в креативній організації

Складовий елемент	Зміст елемента	Функціональне призначення
Цілі креативного менеджменту	Інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до змін	Визначають стратегічний вектор креативної діяльності
Суб'єкти креативного менеджменту	Керівники, менеджери, креативні команди, експерти, партнери	Ініціюють, координують і реалізують креативні процеси
Об'єкти креативного менеджменту	Бізнес-процеси, продукти, технології, організаційна культура, знання	Сфери, на які спрямований креативний вплив
Методи креативного менеджменту	Мозковий штурм, синектика, дизайн-мислення, евристичні методи	Забезпечують генерування та відбір ідей
Технології креативного менеджменту	Agile, Lean, Design Thinking, цифрові платформи	Систематизують і впроваджують креативні ідеї
Креативні ідеї	Нові, оригінальні або нестандартні підходи	Джерело інновацій і змін
Креативні рішення	Реалізовані ідеї, адаптовані до практики	Забезпечують реальні результати
Інформація та комунікації	Обмін знаннями, зворотний зв'язок, відкритість	Інтегрують усі елементи системи

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Тож, з огляду на вищеподане дослідження, людський фактор – найскладніший об’єкт трансформації, які формувалися під впливом промислових революцій, часто не встигаючи за темпами технологічних змін. Сучасна промисловість стає дедалі більш складною та керованою високими технологіями [11], і в межах четвертої промислової революції та популяризованої концепції Індустрії 4.0, разом зі зростанням ролі автоматизації та штучного інтелекту, формуються нові можливості й загрози у сфері виконання трудових функцій [11; 12].

Поняття креативної організації тісно пов’язане з теорією творчого управління. Автори [11] наголошують, що саме керівництво здійснює нагляд за діяльністю творчих команд, формулює стратегічні цілі, встановлює критерії оцінювання ідей, забезпечує необхідні ресурси та контролює процес реалізації завдань, створюючи явище синергії.

Явище синергії інтелекту та свідомості, що формують ключові засади креативної організації, представлено на рисунку 1.

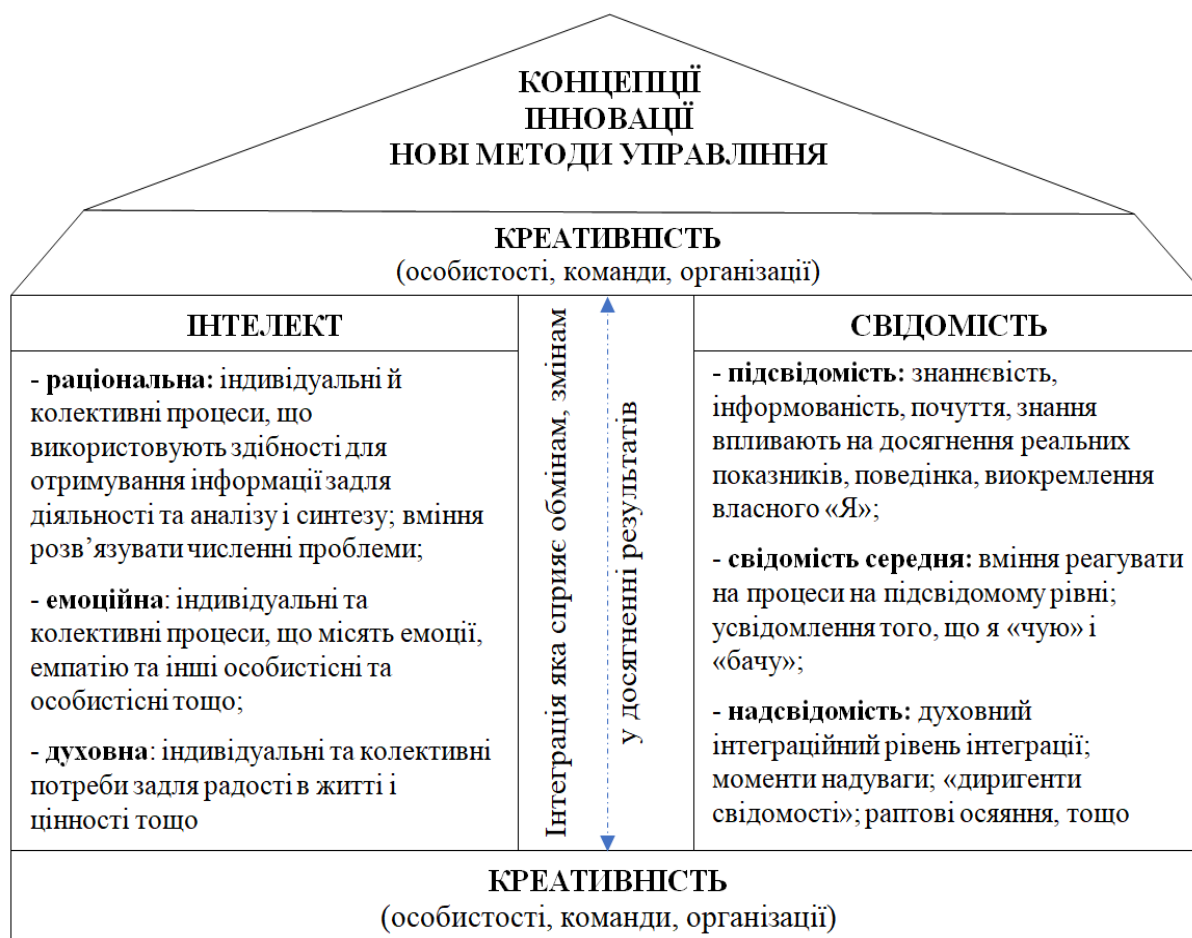


Рисунок 1 – Ключові засади креативної організації
Джерело [11]

До основних завдань управлінського персоналу належить конкретизація детальних завдань, зокрема [11]:

- створення системи збирання пропозицій та ідей щодо нових рішень;
- забезпечення об’єктивної оцінки пропозицій та ідей відповідно до встановлених критеріїв;
- оцінювання доцільності виконання завдань;
- оцінювання фінансових, виконавчих та інших можливостей.

Як підсумок, управлінська команда забезпечує перенесення процесів індивідуальної креативності на рівень команд і всієї організації загалом, створюючи умови для ефективного обміну явними та неявними знаннями.

Крім того, з метою забезпечення ефективної реалізації завдань, що потребують креативного підходу, керівництво має здійснювати такі дії [11; 13]:

- усувати перешкоди, що ускладнюють виконання завдань;
- запобігати виникненню перешкод, які заважають реалізації завдань;
- мінімізувати негативні наслідки перешкод і труднощів, які неможливо усунути;
- коригувати програми дій у напрямі, що дозволяє уникнути або обійти наявні перешкоди.

Можемо стверджувати, що креативна організація формується на основі синергії інтелекту та свідомості, що забезпечує трансформацію індивідуальної творчості у колективні інноваційні рішення та створює передумови для розвитку концепцій, інновацій та креативних підходів управління в умовах сучасних викликів. Креативність в сучасних організаціях, це двигун, який рухає інновації, слугуючи каталізатором для розробки унікальних продуктів і послуг, які виділяються на переповнених ринках. Творче мислення дозволяє уявляти концепції, створювати креативні пропозиції, а цифрові технології та використання систем штучного інтелекту відкриває широкі можливості для прогнозування потреб та автоматизації рутинних процесів підвищуючи продуктивність та ефективність діяльності підприємств, зокрема нафтогазових.

Цифрові технології вже довели свою економічну та управлінську ефективність у виконанні рутинних завдань, таких як моніторинг ризиків, аналітична обробка даних і автоматизоване формування звітності. Це дозволяє звільнити людські та фінансові ресурси нафтогазових підприємств для вирішення складніших завдань, які вимагають експертного судження, креативного мислення та управлінського втручання. Крім того, цифрові інструменти допомагають долати функціональні роз'єднаності, покращувати внутрішню комунікацію та підвищувати прозорість бізнес-процесів [10].

Цифрові технології в сучасних умовах змін та креативних підходів до управління, мають найбільший потенціал для застосування їх нафтогазових підприємств, зокрема, це:

CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) – дозволяють відстежувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхні потреби та уподобання, персоналізувати маркетингові кампанії та підвищувати рівень задоволеності й лояльності клієнтів, що особливо важливо в умовах конкурентного ринку нафтопродуктів і послуг [14].

Інтернет речей – забезпечує підключення фізичного обладнання (свердловин, трубопроводів, насосів) до єдиної мережі, що дає змогу збирати дані в реальному часі про виробничі, логістичні та управлінські процеси. Це створює основу для обґрунтованих управлінських рішень і значної оптимізації діяльності [15].

Технології великих даних – дозволяють обробляти величезні обсяги інформації, виявляти приховані закономірності, тенденції та прогнозувати ризики й події. Сучасні аналітичні інструменти стають ключовою основою для прийняття зважених стратегічних рішень на нафтогазових підприємствах [15].

Штучний інтелект – активно впроваджується для автоматизації операційних і управлінських завдань, прогнозного аналізу, виявлення аномалій та оптимізації бізнес-процесів. Використання штучного інтелекту сприяє зниженню витрат, підвищенню безпеки та створенню умов для інноваційного розвитку [15].

Хмарні технології – забезпечують доступ до даних і систем управління з будь-якого місця та пристрою, спрощують планування, кадровий облік, нарахування заробітної плати та координацію роботи персоналу [16].

Блокчейн – перспективна технологія, яка надає захищений і прозорий доступ працівників до інформації про компетенції, навчання та продуктивність, а також підвищує

рівень кібербезпеки, запобігає шахрайству та автоматизує рутинні операції (обробка податкових даних, розрахунок зарплати тощо) [16].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні умови функціонування нафтогазових підприємств, характеризуються високою турбулентністю середовища, глобальною конкуренцією та прискореною цифровізацією, вимагаючи нового підходу до управління, у центрі якого стоїть креативний менеджмент. Проведені дослідження показали, що креативний менеджмент в креативній організації виступає центральним ядром, які поєднують зміни та цифрові технології задля забезпечення генерації нестандартних ідей і їх ефективної реалізації.

Цифровізація в контексті зміни суттєво підвищує організаційну стійкість нафтогазових підприємств, дозволяючи їм автоматизувати рутинні процеси, такі як: моніторинг ризиків, аналітику даних, звітність, підштовхуючи долати функціональні роз'єднаності, покращуючи комунікацію та прозорість в середині самого підприємства. А такі цифрові інструменти, як інтернет речей, технології великих даних, штучний інтелект, CRM-системи, хмарні технології та блокчейн – створювати міжфункціональні можливості, надаючи людським ресурсам більших можливостей для креативної діяльності, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень навіть в кризових умовах діяльності.

Таким чином, креативний менеджмент у поєднанні з цифровою трансформацією стає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості нафтогазових підприємств в умовах змін та турбулентності.

В подальших дослідженнях увагу буде зосереджено над розробкою практичної моделі інтеграції креативного менеджменту та цифрових технологій для нафтогазових підприємств в умовах змін та врахування фактору Індустрії 4.0.

Список використаних джерел

1. Венгліньська, В. О. (2022). *Креативний персонал – запорука успішності фірми* [Кваліфікаційна робота]. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5da46164-7835-44b5-b6d7-8cb24631a1d5/content>
2. Окорський, В. П., & Валюх, А. М. (2017). *Креативний менеджмент: підручник*. НУВГП. https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/ПІДРУЧНИК%20з%20КМ.2017_вип.pdf
3. Запорожець, М. О., Прохорчук, О. М., & Волинець, Т. Г. (2025). Оцінка креативного потенціалу підприємств як фактор оптимізації бізнес-процесів. *Бізнес-навігатор*, 3(80). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-22>
4. Гвоздь, М. Я., & Сорочак, О. З. (2025). Концептуалізація стратегічного управління знаннями в цифрову епоху. *Бізнес-навігатор*, 4(81). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-43>
5. Левицький, В. В. (2024). Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>
6. Deloitte. (2025). *AI, demographic shifts, and agility: Preparing for the next workforce evolution*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/strategies-for-workforce-evolution.html>
7. Deloitte. (2025). *State of generative AI: 5 takeaways and 5 actions to help drive progress*. <https://deloitte.wsj.com/cmo/state-of-generative-ai-5-takeaways-and-5-actions-to-help-drive-progress-57753895>
8. Deloitte. (2025). *To thrive in a VUCA era, rethink inputs to strategy development*. <https://deloitte.wsj.com/cmo/to-thrive-in-a-vuca-era-rethink-inputs-to-strategy-development-e98e5011>

9. LaBerge, L., Smaje, K., & Zimmel, R. (2022). *Three new mandates for capturing a digital transformation's full value*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/tech-and-ai/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value>

10. Deloitte. (2022). *Toward true organizational resilience: Deloitte's global resilience report*. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/about/2024/deloitte_global_resilience_report_2022.pdf

11. Czerwińska-Lubszczyk, A., Gajdzik, B., Grebski, M. E., Grebski, W., Jagoda-Sobalak, D., Krawczyk, D., Kuzior, A., & Wolniak, R. (2022). *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwie*. URL: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/Zarządzanie-kreatywnością-i-innowacyjnością-w-przedsiębiorstwie.pdf>

12. Михальчук, І. В., & Стадник, В. В. (2023). Потенціал креативності інноваційно-орієнтованих підприємств: умови і напрями розвитку. У *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»* (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41734/2/KhI_VNPK_2023_Mykhalychuk_I-Creativity_potential_of_82-83.pdf

13. Gurmińska, K. (2017). Uwarunkowania osobowościowe kreatywności. *Kreatywność – cecha pozytywna czy negatywna? Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(4), 105–117. <https://nsz.wat.edu.pl/pdf-129401-56516>

14. Соколов, М. О., & Каплун, В. М. (2024). Технології цифрового менеджменту в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*, 1(271), 78–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87>

15. Nipun, S., & Pallavi, P. (2022). Internet of things (IoT): Applications, trends, issues and challenges. *Materials Today: Proceedings*, 587–591. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.09.490>

16. Піддубна, Л. І., & Горобинська, М. В. (2023). Цифрові технології як інструмент управління персоналом ІТ-компаній. У *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31598/1/Піддубна_Горобинська_тези_MEiM.pdf

References

1 Venglinska, V. O. (2022). *Kreatywny personal – zaporuka uspishnosti firmy* [Creative personnel is the key to company success] (Qualification thesis). Kyiv-Mohyla Academy. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5da46164-7835-44b5-b6d7-8cb24631a1d5/content>

2 Okorskyi, V. P., & Valiukh, A. M. (2017). *Kreatywny menedzhment* [Creative management]. Rivne: NUVHP. ISBN 978-966-327-366-2. https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/ПІДРУЧНИК%20з%20КМ.2017_вип.pdf

3 Zaporozhets, M. O., Prokhorchuk, O. M., & Volynets, T. G. (2025). Otsinka kreatywnoho potentsialu pidpriemstv yak faktor optymizatsii biznes-protsesiv [Assessment of enterprises' creative potential as a factor in optimizing business processes]. *Biznes-Navigator*, 3(80). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-22>

4 Gvozd, M. Ya., & Sorochak, O. Z. (2025). Kontseptualizatsiia stratehichnoho upravlinnia znanniamy v tsyfrovu epokhu [Conceptualization of strategic knowledge management in the digital age]. *Biznes-Navigator*, 4(81). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-43>

5 Levytskyi, V. V. (2024). Modeli orhanizatsii kreatywnoho menedzhmentu na pidpriemstvi u konteksti upravlinnia yoho stratehichnymy zminamy ta rozvytkom [Models of creative management organization at an enterprise in the context of managing its strategic changes and development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>

6 Deloitte. (2025). *AI, demographic shifts, and agility: Preparing for the next workforce evolution*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/strategies-for-workforce-evolution.html>

7 Deloitte. (2025). *State of Generative AI: 5 takeaways and 5 actions to help drive progress*. <https://deloitte.wsj.com/cmo/state-of-generative-ai-5-takeaways-and-5-actions-to-help-drive-progress-57753895>

8 Deloitte. (2025). *To thrive in a VUCA era, rethink inputs to strategy development*. <https://deloitte.wsj.com/cmo/to-thrive-in-a-vuca-era-rethink-inputs-to-strategy-development-e98e5011>

9 LaBerge, L., Smaje, K., & Zimmel, R. (2022). Three new mandates for capturing a digital transformation's full value. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value>

10 Deloitte. (2022). *Toward true organizational resilience: Deloitte's Global Resilience Report*. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/about/2024/deloitte_global_resilience_report_2022.pdf

11 Czerwińska-Lubszczyk, A., Gajdzik, B., Grebski, M. E., Grebski, W., Jagoda-Sobalak, D., Krawczyk, D., Kuzior, A., & Wolniak, R. (2023). *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwie* [Management of creativity and innovation in an enterprise]. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/Zarządzanie-kreatywnością-i-innowacyjnością-w-przedsiębiorstwie.pdf>

12 Mykhalchuk, I. V., & Stadnyk, V. V. (2023). Potensial kreatyvnosti innovatsiino-oriientovanykh pidpriemstv: umovy i napriamy rozvytku [Creativity potential of innovation-oriented enterprises: Conditions and directions of development]. In *Materialy XI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 82–83). Ternopil. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41734/2/KhI_VNPK_2023_Mykhalchuk_I-Creativity_potential_of_82-83.pdf

13 Gurmińska, K. (2017). Uwarunkowania osobowościowe kreatywności. Kreatywność – cecha pozytywna czy negatywna? *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(4), 105–117. <https://nsz.wat.edu.pl/pdf-129401-56516>

14 Sokolov, M. O., & Kaplun, V. M. (2024). Tekhnolohii tsyfrovoho menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvamy [Digital management technologies in enterprise management]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 1(271), 78–87. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87>

15 Nipun, S., & Pallavi, P. (2022). Internet of things (IoT): Applications, trends, issues and challenges. *Materials Today: Proceedings*, 587–591. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.09.490>

16 Pidubna, L. I., & Horobynska, M. V. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument upravlinnia personalom IT-kompanii [Digital technologies as a tool for personnel management in IT companies]. In *Konferentsiia "Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky"*. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31598/1/Pidubna_Gorobynska_tezi_MEiM.pdf

FEATURES OF APPLYING CREATIVE MANAGEMENT BY OIL AND GAS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CHANGE AND DIGITALIZATION

Verbovska Lesya

Doctor of Economic Sciences, Associated professor
of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: verlesya@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2509-1194>

Mykytiuk Nataliia

PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15
e-mail: nataliamykytiukmmm@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of implementing creative management by oil and gas enterprises under conditions of rapid change and digital transformation. It explores the interaction between creative management, organizational change, and digitalization as key factors in the success of a creative organization. The evolution of the concept of “creativity” and its role in modern management is analyzed, along with the prospects of creative management in a creative organization at different levels – from individual and team to organizational. The essence of creative management is revealed as the central core of the interaction between change and digitalization, which ensures the generation and implementation of non-standard ideas. The main components of the creative management system in a creative organization are characterized. Such an organization is formed on the basis of the synergy of intelligence and consciousness, which enables the transformation of individual creativity into collective innovative solutions. Particular attention is paid to the prospects of change and digitalization, emphasizing the interaction of individual, team, and organizational factors that can both enhance and inhibit creativity in the workplace. Approaches to interpreting creative management and its place in the overall management system are systematized. The role of key digital technologies (IoT, Big Data, AI, CRM, Cloud ERP, and Blockchain) in enhancing organizational resilience, optimizing business processes, and freeing up human resources for creative tasks is determined. These technologies can serve as important tools that deserve special attention and practical application in the activities of oil and gas enterprises. The potential of key digital technologies for improving the efficiency of creative management at oil and gas enterprises is disclosed. Directions for strengthening organizational resilience through the synergy of creative management and digitalization are substantiated. It is proven that creative management is becoming a strategic tool for oil and gas enterprises, enabling them to adapt to challenges, overcome functional fragmentation and form new competitive advantages.

Keywords: change, digitalization, creative management, creative organization, oil and gas enterprises, digital technologies.