

Коренюк Петро Іванович, д.е.н., професор кафедри менеджменту Дніпровського державного технічного університету

Korenyuk Petro, Doctor of Sciences in Economics, Professor of the Department of Management, Dnipro State Technical University, <https://orcid.org/0000-0001-8321-3199>

КРЕАТИВНО-АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ CREATIVE-ADAPTIVE MANAGEMENT AS A TOOL OF INNOVATION MANAGEMENT

Коренюк П. І. Креативно-адаптивний менеджмент як інструмент інноваційного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 429 – 432.

Korenyuk P. Creative-adaptive management as a tool of innovation management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 3. pp. 429 – 432.

У статті розглянуто теоретичні засади креативно-адаптивного менеджменту як концептуального інструменту інноваційного управління підприємствами хлібопекарської галузі в умовах євроінтеграції та сталого розвитку. Проаналізовано сутність і структуру креативно-адаптивного менеджменту через призму концепції динамічних спроможностей, розкрито зміст його ключових складових – креативності та адаптивності. Обґрунтовано зв'язок між креативно-адаптивним та інноваційним менеджментом, де перший виступає управлінською рамкою для реалізації інноваційних стратегій. Визначено специфіку застосування креативно-адаптивного підходу в хлібопекарській галузі України з урахуванням воєнних, енергетичних і регуляторних викликів. Окреслено роль міжнародних стандартів ISO, ESG-відповідальності та принципів Нової української школи управління у формуванні нормативної основи моделі. Визначено концептуальну структуру управлінської номенклатури виробничої еліти як суб'єкта реалізації інноваційних змін.
Ключові слова: креативно-адаптивний менеджмент, інноваційний менеджмент, динамічні спроможності, хлібопекарська галузь, управлінська еліта, ESG-відповідальність, сталий розвиток, євроінтеграція.

The article examines the theoretical foundations of creative-adaptive management as a conceptual tool for innovation management in enterprises in the bakery industry, under the conditions of European integration and the imperatives of sustainable development. The study analyses the essence and structure of creative-adaptive management through the lens of the dynamic capabilities framework, revealing the content of its two core dimensions – creativity and adaptability. Creativity in this context is understood not as isolated inventive acts but as the organization's systemic capacity for innovative thinking: constructing new products, technologies, organizational schemes, and business models that meet ecological and social responsibility criteria. Adaptability encompasses both reactive procedures and proactive mechanisms to strengthen organizational resilience: early risk-detection systems, scenario modeling, flexible production configurations, and financial stability policies. Together, these dimensions enable enterprises not merely to survive short-term disruptions but to transform crises into sources of competitive advantage. The article substantiates the conceptual link between creative-adaptive and innovation management, wherein the former serves as a managerial framework for the systematic implementation of innovation strategies. In this relationship, creative-adaptive management provides the organizational conditions – competency development, adaptable structures, and accountability mechanisms – that are necessary for innovation management to function effectively. The article identifies the specific characteristics of applying the creative-adaptive approach in Ukraine's bakery industry, considering wartime disruptions, energy constraints, logistical challenges, and the growing regulatory pressure associated with EU integration, including the «Farm to Fork» strategy and the European «Green Deal». The role of international ISO standards (9001, 14001, 50001, 26000, 21001), ESG accountability, and the principles of the New Ukrainian School of management in shaping the model's normative foundation is outlined. The article also defines the conceptual structure of the managerial nomenclature of the production elite as the primary agent of innovation-driven transformation within the enterprise.

Keywords: creative-adaptive management, innovation management, dynamic capabilities, bakery industry, managerial elite, ESG-responsibility, sustainable development, European integration.

Вступ

Концепція корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку, закріплена у базових документах міжнародної спільноти [16], передбачає органічне поєднання економічних, екологічних і соціальних складових у системі менеджменту. Для підприємств хлібопекарської галузі України відповідні глобальні виклики набувають особливої гостроти. На тлі структурних змін ринку, наслідків воєнних подій, енергетичних обмежень та трансформації споживчих пріоритетів виникає потреба у якісно нових управлінських підходах, здатних забезпечити довгострокову стійкість виробничих систем.

В умовах євроінтеграції та реалізації політики «Green Deal», зокрема ініціативи «Farm to Fork», вимоги до сталого функціонування продовольчих систем неухильно зростають: посилюються екологічні стандарти, вимоги до енергетичної ефективності та прозорості ланцюгів постачання. Це формує додатковий нормативний тиск на менеджмент вітчизняних виробників хлібобулочних виробів: вони мають не лише адаптуватися до внутрішніх ринкових умов, а й гармонізувати управлінські практики з вимогами європейського простору. Відтак актуальним стає теоретичне осмислення креативно-адаптивного менеджменту як інструменту інноваційного управління галуззю.

Теоретичним підґрунтям креативно-адаптивного менеджменту слугує концепція динамічних спроможностей (dynamic capabilities), розроблена Д. Тісом [16], відповідно до якої конкурентоспроможність організації визначається її здатністю інтегрувати, розвивати та трансформувати внутрішні й зовнішні компетенції в умовах турбулентного середовища. Ця концепція органічно пов'язана з теорією інноваційного менеджменту, оскільки обидві акцентують увагу на системній здатності підприємства до адаптації та оновлення.

Проблематика управлінського потенціалу та компетентнісного підходу знайшла відображення у працях М. Гітта, Дж.-Л. Аррегя та Р. Холмса [6], які досліджували стратегічний менеджмент в умовах невизначеності. Класичні розробки у сфері компетентнісного підходу Д. МакКлелланда [13], Л. та С. Спенсерів [14], Р. Бояциса [3] підкреслюють практичну корисність операціоналізації управлінських компетенцій як інструменту відбору, оцінювання та розвитку менеджерів. Сучасні дослідження Е. Какемама та Ж. Ляна [11] підтверджують зв'язок між рівнем управлінських компетенцій і результативністю діяльності організацій.

Питання ESG-відповідальності у системі управління набули розгляду в контексті міжнародних стандартів та концепцій сталого розвитку [7, 8, 9, 10]. Водночас у науковому полі недостатньо розробленими залишаються питання концептуального зв'язку між креативно-адаптивним та інноваційним менеджментом, а також специфіки застосування відповідної управлінської моделі у хлібопекарській галузі України. Саме ці аспекти визначають предмет цього дослідження.

Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та структури креативно-адаптивного менеджменту, розкритті його зв'язку з інноваційним менеджментом і визначенні особливостей застосування в хлібопекарській галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Під нормативною моделлю креативно-адаптивного менеджменту пропонується розуміти цілісну систему, що інтегрує правові, галузеві та корпоративні стандарти, інструменти оцінювання та розвитку управлінського потенціалу, процедури ухвалення управлінських рішень і мотиваційні механізми. Така система забезпечує здатність підприємства генерувати інноваційні рішення, ефективно реагувати на зовнішні виклики та водночас дотримуватися принципів сталого розвитку. Нормативний характер моделі полягає в її орієнтації не лише на опис бажаного стану, а й на визначення конкретних правил і процедур, придатних до практичного впровадження.

Сутність креативно-адаптивного менеджменту розкривається через трирівневу логіку: сенсинг (виявлення сигналів середовища та можливостей для інновацій), сейсинг (швидке формування й апробація управлінських рішень) та реконфігурація (перебудова ресурсів і процесів для закріплення досягнутих результатів). Ця трирівнева логіка збігається з парадигмою динамічних спроможностей [15], яка підкреслює, що конкурентна стійкість організації визначається її здатністю інтегрувати, розвивати та переконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції в умовах динамічних змін.

Доцільність впровадження нормативної моделі обґрунтовується трьома ключовими чинниками. По-перше, аналіз фінансово-економічного стану підприємств галузі свідчить про зростання зовнішніх ризиків. По-друге, спостерігається значна диференціація підприємств за рівнем управлінського розвитку. По-третє, підприємства з більш розвиненими системами управління та інституціоналізованими практиками КСВ демонструють більш стабільні фінансові результати.

Архітектура креативно-адаптивного управління базується на поєднанні двох засадничих елементів: креативності та адаптивності. Саме їх взаємодоповнюваність забезпечує функціонування динамічної управлінської моделі, яка дозволяє системі не просто адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища, а й здійснювати превентивну трансформацію через стратегічний розвиток.

У науковому доробку М. А. Фетраті, Д. Гансена та П. Ахавана [5] креативність трактується як інтегральна спроможність організації до формування інноваційного мислення та генерування принципово нових продуктів, технологічних процесів і бізнес-стратегій, що корелюють із сучасними екологічними та соціальними стандартами. Автори акцентують увагу на тому, що цей феномен не обмежується фрагментарними творчими ініціативами, а є усвідомленою організаційною здатністю до системного проектування управлінських рішень прогресивного типу.

Реалізація цього потенціалу вимагає розроблення та впровадження спеціалізованої HR-політики, орієнтованої на стимулювання крос-функціональної взаємодії, запуск комплексних освітніх програм і розвиток практик «відкритих інновацій». Аналізуючи вектори організаційної креативності, дослідники стверджують, що дієве підтримання інноваційної активності персоналу неможливе без розроблення адекватних метрик оцінювання та впровадження цілісної системи управління знаннями.

Адаптивність охоплює як реактивні, так і проактивні механізми забезпечення організаційної стійкості: системи раннього виявлення ризиків, сценарне моделювання, гнучкі виробничі конфігурації (модульні лінії, мультифункціональні бригади), а також ефективне управління фінансовими ресурсами. У комплексі ці механізми дозволяють підприємствам не лише долати кризові ситуації, а й трансформувати їх у джерела конкурентних переваг. Сучасні дослідження (М. С. Чугтаї, Ф. Сайєд, С. Насір, Н. Чинчилья) [4] підтверджують, що поєднання навчання, проектного досвіду та внутрішньої мотивації суттєво підвищує організаційну інноваційність та стійкість.

Слід зазначити, що креативно-адаптивний менеджмент органічно пов'язаний з інноваційним менеджментом, однак не є тотожним йому. Інноваційний менеджмент зосереджений передусім на управлінні процесом розроблення та впровадження нових продуктів, технологій і процесів, тоді як креативно-адаптивний менеджмент формує для цього необхідне організаційне та управлінське середовище. Відповідно, перший виступає управлінською рамкою для реалізації інноваційних стратегій.

Зазначена кореляція є втіленням засадничого принципу організаційної теорії: успішна інноваційна діяльність безпосередньо детермінована спроможністю системи до безперервної самотрансформації. У цьому контексті креативно-адаптивне управління формує цілісний фундамент, що охоплює розвиток управлінського ресурсу (компетентнісний аспект), впровадження гнучких проектно-матричних моделей (структурний аспект) та дотримання регламентів і засад сталого розвитку (нормативний аспект), що є обов'язковими атрибутами результативного інноваційного менеджменту. Такий взаємозв'язок відповідає концепції «управлінського архітектора» [1], відповідно до якої керівник свідомо конструє організаційне середовище, що максимально відповідає природній потребі підприємства у пізнанні, творчості та самовираженні через інновації.

Процес інституціоналізації управлінської номенклатури набуває особливої обґрунтованості за умови його реалізації крізь призму світових стандартів менеджменту. Імплементация міжнародних нормативів у внутрішню структуру організації дозволяє створити цілісний регуляторний фундамент, що гарантує високий рівень підзвітності процесів, дотримання принципів екологічної та енергетичної безпеки, а також впровадження політики соціального комплаєнсу та стратегічного управління інтелектуальним капіталом.

Синергія стандартів серій ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018, ISO 26000:2010 та ISO 21001:2018 [7, 8, 9, 10, 12] вибудовує комплексну нормативну архітектуру. У межах цієї структури діяльність управлінської еліти трансформується, саме вона переходить від суто функціонально-виконавчого спрямування до статусу ключового суб'єкта, відповідального за досягнення стратегічних індикаторів сталого та системного розвитку. Для глибшого розуміння функціонального навантаження кожного з нормативів у контексті формування сучасної моделі управління, специфіку їхнього впливу на розвиток організації систематизовано та представлено нижче (див. табл. 1).

Особливого значення набуває ESG-відповідальність як нормативний орієнтир сталого розвитку. Вона зміщує фокус управлінської оцінки від ситуативних рішень до підзвітності за результатами екологічних, соціальних і управлінських аспектів, що узгоджується з логікою Цілей сталого розвитку ООН SDG 8, SDG 9, SDG 12 та підходами «Farm to Fork» як рамкою для трансформацій у харчовій промисловості. SDG 8 акцентує на гідній праці й економічному зростанні через підвищення ефективності управлінської діяльності; SDG 9 стимулює інноваційний розвиток через

упровадження проектно-матричних структур; SDG 12 орієнтує підприємства на відповідальне виробництво, що знаходить відображення в ESG-складовій системі управління.

Таблиця 1. Роль міжнародних стандартів ISO у нормативній основі креативно-адаптивного менеджменту

Стандарт	Роль у нормативній основі моделі	Прикладний зміст у хлібопекарській галузі
ISO 9001:2015	Процесне управління, управління ризиками, постійне вдосконалення	Стабільність виробничих процесів, якість, управлінська наступність
ISO 14001:2015	Екологічні аспекти, цілі та ризики довкілля	Відповідальність за екологічні KPI у виробництві
ISO 50001:2018	Системне підвищення енергоефективності	Управлінська відповідальність за енергоспоживання
ISO 26000:2010	Соціальна відповідальність, етика, стейкхолдери	ESG-підзвітність, репутаційні та соціальні ризики
ISO 21001:2018	Управління компетенціями та розвиток людського капіталу	Кадрова наступність, управління інтелектуальним капіталом

Джерело: складено на основі [7, 8, 9, 10, 12].

Теоретично обґрунтовані механізми креативно-адаптивного управління та міжнародні стандарти якості набувають особливої актуальності при їх проекції на стратегічно важливі галузі національної економіки. Яскравим прикладом трансформаційних процесів у поєднанні з жорсткими вимогами до безпечності продукції є їх застосування в хлібопекарській галузі України, яка є одним із ключових секторів харчової промисловості, що забезпечує продовольчу безпеку країни. В умовах воєнного стану галузь постала перед комплексом взаємопов'язаних викликів: зростанням енергетичних витрат, порушенням логістичних ланцюгів, тиском на маржу внаслідок нестабільності попиту та необхідністю адаптації до євроінтеграційних регуляторних стандартів [2].

За таких умов практична реалізація креативно-адаптивного менеджменту у галузі передбачає взаємопов'язаний комплекс управлінських компонентів, як-от:

- формування компетентнісних профілів виробничої еліти, структурованих за принципом «конфігурації компетенцій» відповідно до галузевих стандартів управління якістю та національних рамок кваліфікацій;
- застосування сучасних механізмів оцінювання персоналу (assessment-центрів, 360°-опитувань та системи KPI, інтегрованих з корпоративними мотиваційними програмами);
- упровадження проектно-матричних організаційних структур, що забезпечують швидке формування міжфункціональних команд для реалізації інноваційних ініціатив;
- розвиток систем навчання на робочому місці та програм адаптивного лідерства, які посилюють готовність управлінців діяти в умовах невизначеності [8].

Специфіка галузі зумовлює ряд пріоритетів, які визначають зміст креативно-адаптивного менеджменту: диверсифікація ланцюгів постачання і локалізація критичних ресурсів; упровадження модульних виробничих ліній та енергоощадних технологій; створення корпоративних платформ обміну знаннями між регіональними підрозділами. Орієнтація на європейські екологічні та харчові стандарти не лише підвищує вимоги до менеджменту, а й відкриває можливості для залучення «зелених» інвестицій та виходу на нові ринки збуту.

Центральним суб'єктом реалізації креативно-адаптивного менеджменту виступає виробнича еліта підприємства – це сукупність керівників, які ухвалюють ключові рішення щодо виробництва, технологічних інвестицій, кадрової політики та екологічної відповідальності. Управлінська номенклатура еліти трактується як структурована система управлінських ролей і механізмів відбору, що забезпечують вимірюваний внесок у результати діяльності підприємства та передбачають підвищену відповідальність за його стійкість і розвиток. Важливо, що належність до еліти визначається не формальним статусом, а фактичним внеском у результативність.

Формування виробничої еліти доцільно здійснювати на основі п'яти взаємопов'язаних принципів: результативності (відбір за доведеним внеском), креативності (стимулювання інноваційної ініціативи), керованої мобільності (чіткі умови переходу між групами еліти), адаптивності як критерію ефективності та ESG-відповідальності (інтеграція нефінансових показників у систему оцінювання). Для забезпечення ефективного функціонування підприємств галузі в умовах невизначеності пропонується авторська концептуальна модель управлінської номенклатури еліти в системі креативно-адаптивного менеджменту, змістовне наповнення якої відображено в табл. 2.

Таблиця 2. Структурно-логічна модель формування управлінської еліти в системі креативно-адаптивного менеджменту

Елітна група	Управлінська роль	Ключова зона відповідальності	Типові позиції
Стратегічна еліта	Формує цілі, політики та інвестиційні рішення	Стратегічне управління, фінансова політика, корпоративне управління	CEO, фінансовий директор, директор з розвитку, керівник ризик-менеджменту
Виробнича еліта	Забезпечує операційну результативність та керованість процесів	Процеси, ресурси, якість, енергоефективність	Директор з виробництва, головний інженер, керівник якості, енергоменеджер
Соціально відповідальна еліта	Забезпечує ESG-комплаєнс та нефінансову підзвітність	ESG, комплаєнс, HRD, нефінансова звітність	Керівник ESG/KCB, комплаєнс-офіцер, директор з персоналу, керівник навчання та розвитку

Джерело: складено авторами.

Цифрова трансформація підсилює управлінську логіку формування номенклатури еліти. Використання технологій Big Data, ERP/APS-систем і методів машинного навчання дозволяє ідентифікувати закономірності між управлінськими рішеннями та результатами діяльності, підвищуючи обґрунтованість кадрових рішень і ефективність формування управлінської еліти.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що нормативна модель креативно-адаптивного менеджменту є не лише теоретично обґрунтованою концепцією, а й практично орієнтованою управлінською рамкою. Вона визначає обов'язкові елементи сучасної системи управління: стандартизовані компетентнісні профілі, інструменти оцінювання та розвитку персоналу, механізми проектно-матричної взаємодії, а також процедури гармонізації управлінських практик із національними й європейськими стандартами сталого розвитку. Саме така системна інтеграція від ціннісно-нормативних засад до конкретних операційних рішень забезпечує послідовність управлінських дій і їх результативність у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що модель креативно-адаптивного менеджменту виступає стратегічним напрямом оновлення управлінських практик у хлібопекарській галузі України. Основні результати та висновки:

Креативно-адаптивний менеджмент являє собою цілісну управлінську концепцію, що поєднує системну здатність до інноваційного мислення (креативність) і організаційну стійкість в умовах невизначеності (адаптивність). Теоретичне підґрунтя концепції формує парадигма динамічних спроможностей, яка розглядає конкурентоспроможність як функцію від здатності підприємства до постійної трансформації компетенцій.

Зв'язок між креативно-адаптивним та інноваційним менеджментом носить системний характер: перший виступає організаційною та управлінською рамкою для реалізації другого. Креативно-адаптивний менеджмент забезпечує компетентнісні передумови, структурні умови та нормативну основу, необхідні для ефективного функціонування системи інноваційного менеджменту.

Нормативна основа моделі формується через інтеграцію міжнародних стандартів ISO (9001, 14001, 50001, 26000, 21001), ESG-відповідальності та принципів Цілей сталого розвитку ООН. Ця нормативна рамка задає вимоги до управлінської еліти як носія відповідальності за системний розвиток підприємства.

Специфіка хлібопекарської галузі України (воєнні та енергетичні ризики, тиск євроінтеграційних стандартів) визначає пріоритетні напрями практичної реалізації моделі: диверсифікацію ланцюгів постачання, упровадження енергоефективних технологій, формування компетентнісних профілів виробничої еліти та розвиток адаптивного лідерства.

Управлінська номенклатура виробничої еліти, структурована як трирівнева система (стратегічна, виробнича та соціально відповідальна еліта), виступає ключовим суб'єктом реалізації інноваційних змін. Підставою для включення до елітної номенклатури є не формальний статус, а верифікований внесок у результативність підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних механізмів оцінювання цього внеску та апробацією моделі на підприємствах галузі.

Література

1. Крюков О.І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 252 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058185.pdf>.
2. Analysis of the Ukrainian Bakery Products Market. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-ukrainy-2024-god>.
3. Boyatzis R.E. The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 2018.
4. Chughtai M.S., Syed F., Naseer S., Chinchilla N. Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>.
5. Fetraty M.A., Hansen D., Akhavan P. How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*. 2022. Vol. 115. P. 102473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>.
6. Hitt M.A., Arregle J.L., Holmes R.M. Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58(1). P. 259-264. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12646>.
7. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems. Geneva: ISO, 2015.
8. International Organization for Standardization. ISO 22000:2018 Food Safety Management Systems. Geneva: ISO, 2018.
9. International Organization for Standardization. ISO 26000:2020 Social Responsibility – Guidance. Geneva: ISO, 2020.
10. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015.
11. Kakemam E., Liang Z. Guidance for Management Competency Identification and Development in the Health Context: A Systematic Scoping Review. *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23(1). P. 421. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09404-9>.
12. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. Pearson, 2022.
13. McClelland D.C. Testing for Competence Rather than for 'Intelligence'. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28(1). P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
14. Spence L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
15. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
16. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

References

1. Kriukov O.I. (2006). *Polityko-upravlins'ka elita Ukrainy iak chynnyk derzhavotvorennia*. [The Political and Administrative Elite of Ukraine as a Factor in State Formation]. Vyd-vo NADU. Kyiv. Ukraine. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058185.pdf>.
2. (2024). Analysis of the Ukrainian Bakery Products Market. Available at: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-ukrainy-2024-god>.
3. Boyatzis R.E. (2018). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. New York. USA.
4. Chughtai M.S., Syed F., Naseer S., Chinchilla N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>.
5. Fetraty M.A., Hansen D., Akhavan P. (2022). «How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research». *Technovation*. Vol. 115. pp. 102473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>.
6. Hitt M.A., Arregle J.L., Holmes R.M. (2021). «Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World». *Journal of Management Studies*. Vol. 58(1). pp. 259-264. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12646>.
7. (2015). International Organization for Standardization. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems. ISO. Geneva. Switzerland.
8. (2018). International Organization for Standardization. ISO 22000:2018 Food Safety Management Systems. ISO. Geneva. Switzerland.
9. (2020). International Organization for Standardization. ISO 26000:2020 Social Responsibility – Guidance. ISO. Geneva. Switzerland.
10. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. ISO. Geneva. Switzerland.
11. Kakemam E., Liang Z. (2023). «Guidance for Management Competency Identification and Development in the Health Context: A Systematic Scoping Review». *BMC Health Services Research*. Vol. 23(1). pp. 421. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09404-9>.
12. Kotler P., Keller K.L. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
13. McClelland D.C. (1973). «Testing for Competence Rather than for 'Intelligence'». *American Psychologist*. Vol. 28(1). pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
14. Spence L.M., Spencer S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. New York. USA.
15. Teece D.J. (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance». *Strategic Management Journal*. Vol. 28(13). DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
16. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 р.