



## **Клієнт як інноватор: креативність та відкриті інновації у розвитку підприємства**

**Хілуха Оксана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Прийнято: 07.08.2024 | Опубліковано: 29.08.2024**

***Анотація.** Мета статті полягає в представленні концепції та особливостей креативного підприємства та ідентифікації клієнта не лише як покупця товарів і послуг, а перш за все як залученого інноватора, який робить свій внесок у розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Встановлено, що креативність сприймається крізь призму кінцевого результату процесу, що веде до створення товару, який певна група людей вважає новим і корисним у певний час. Інший контекст полягає в тому, щоб побачити джерело креативності, тобто особу чи групу осіб (працівники, колектив працівників, індивідуальні клієнти, неформальні групи ентузіастів тощо) та сферу їх функціонування. Ці компоненти входять до моделі креативності 4Р: сутність (Person), процес (Process), умови (Press, Place) і продукти (Product). Доведено, що креативна організація динамічна, мобільна, використовує інформаційно-комунікаційні технології і виробляє продукцію, яка відповідає очікуванням клієнтів. Метою креативної організації є розвиток інноваційного потенціалу, тобто здатність організації виробляти,*



поширювати та споживати інновації. Потенціал креативної організації визначається внутрішнім інноваційним потенціалом і забезпеченням доступу до зовнішніх джерел інновацій. Каталог зовнішніх джерел інновацій включає: послуги винахідників, які отримали патент на дане рішення, послуги компаній, залучених до розробки проектів інноваційного розвитку на комерційній основі, науковий сектор: університети, дослідницькі центри та інші наукові підрозділи. У контексті представленого дослідження важливим зовнішнім джерелом інновацій є клієнти. Обґрунтовано, що відкриті інновації, орієнтовані на клієнта, вимагають нових рішень як в управлінні відносинами з клієнтами, так і в каналах зв'язку, які використовуються. Вони вимагають нових практик управління, зокрема в мотивації та управлінні знаннями. Концепцію відкритих інновацій, орієнтовані на клієнта доцільно використовувати малим і середнім підприємствам. Представлена аргументація, підтверджує слушність тези про позитивний вплив інновацій запропонованих споживачами на зміцнення конкурентних позицій і розвиток креативних організацій.

**Ключові слова:** креативне підприємство, креативна індустрія, креативна економіка концепція відкритих інновацій, зовнішні джерела інновацій, інноваційний потенціал підприємства, джерело креативності.

## **Customer as an innovator: creativity and open innovations in enterprise development**

**Khilukha Oksana**

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Abstract.** The aim of the article is to present the concept and features of a creative enterprise and to identify the client not only as a consumer of goods and services but primarily as an engaged innovator who contributes to the development of the enterprise's innovation potential. It is established that creativity is perceived



*through the lens of the final result of the process, which leads to the creation of a product that a certain group of people considers new and useful at a specific time. Another context is to see the source of creativity, i.e., the person or group of individuals (employees, teams of employees, individual clients, informal groups of enthusiasts, etc.) and their field of functioning. These components are part of the 4P creativity model: Person, Process, Press (Place), and Product. It has been proven that a creative organization is dynamic, mobile, uses information and communication technologies, and produces products that meet customer expectations. The goal of a creative organization is to develop innovation potential, i.e., the ability of the organization to produce, disseminate, and consume innovations. The potential of a creative organization is determined by internal innovation potential and access to external sources of innovation. The catalog of external sources of innovation includes: services of inventors who have patented a given solution, services of companies involved in the development of innovation development projects on a commercial basis, the scientific sector: universities, research centers, and other scientific units. In the context of the presented research, an important external source of innovation is customers. It is substantiated that open innovations oriented towards customers require new solutions both in managing customer relations and in the communication channels used. They require new management practices, particularly in motivation and knowledge management. The concept of customer-oriented open innovations is advisable for small and medium-sized enterprises. The presented argumentation confirms the validity of the thesis about the positive impact of innovations proposed by consumers on strengthening competitive positions and developing creative organizations.*

**Keywords:** *creative enterprise, creative industry, creative economy, open innovation concept, external sources of innovation, enterprise innovation potential, source of creativity.*

**Постановка проблеми.** У процесі трансформації індустріального суспільства в суспільство знань, креативність стає дуже важливим чинником

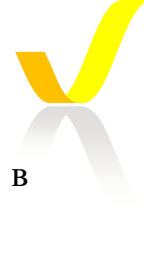
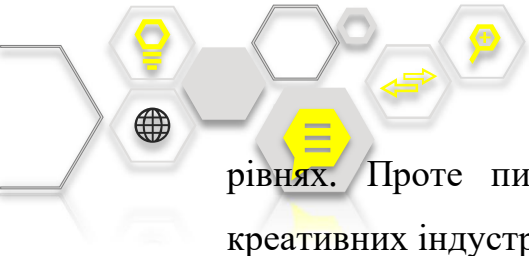


конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Креативні підприємства, які залучають високоякісний людський капітал, розвивають індивідуальну та командну творчість і здатні використовувати інноваційні ідеї своїх клієнтів, мають величезний потенціал до зростання. Саме креативна економіка допоможе відновлювати країну після Перемоги і навіть може стати двигуном цього процесу. Ба більше, представники креативної економіки можуть створити нову креативну країну.

Креативна економіка і розвиток креативних індустрій допоможе повернути українців, які були вимушені виїхати за кордон, додому та забезпечить їх високооплачуваними робочими місцями. Талановиті люди зможуть реалізовувати свій потенціал в Україні та заробляти власним інтелектом і творчістю, не шукаючи кращого життя деінде. Отже, інвестування у креативну економіку значно пришвидшить соціальний розвиток країни.

В статті зроблено спробу довести правильність тези про те, що управління взаємовідносинами з клієнтами та їх активна участь у створенні інновацій позитивно впливає на розвиток креативної компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ґрунтовні дослідження креативної індустрії, її сутності та ролі у розвитку економіки почали з'являтися на початку ХХІ століття. Зазначені аспекти відображенні у працях таких науковців, як Rhodes M.[1], Хауланден Дж., Скотт.[4], Mruk H. [4], А. Андерсона [4], Ліпич Л. [5], Радіщук Т. [5], Cox G. [7], Peters Th. [8], Waterman R. H. [8], Linder J.C. [10], Jarvenpaa S. [10], Davenport T.H. [10], Prahalad C.K. [11], Ramaswamy V. [11], Rosted J. [12], Busarovs A. [13], Howe J. [14], Eagar R. [15], Van Oene F. [15], Boulton C. [15], Roos D. [15], Dekeyser C. [15] та інших. Науковці наголошують на постійно зростаючому внеску креативних індустрій у підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, зайнятості та стійкому економічному зростанні, а відтак зростаючому інтересі до них інвесторів на приватному та державному



рівнях. Проте питання залученості клієнтів до створення інновацій в креативних індустріях відображено недостатньо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість нею провідних вчених. Залишаються невирішеними ряд теоретичних, методологічних та практичних аспектів, які стосуються зазначеного процесу. Зокрема, потребує уточнення сутність концепції відкритих інновацій. Нагальним питанням є формування методологічної платформи її адаптації в клієнтоорієнтованому середовищі та мотивування залучених клієнтів-інноваторів. Актуальність зазначених проблем, необхідність їх комплексного та системного вирішення обумовили вибір теми, визначення мети та постановки завдань дослідження.

**Мета роботи** - представити концепцію та особливості креативної організації та показати клієнта не лише як покупця товарів і послуг, а перш за все як залученого інноватора, який робить свій внесок у розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останніми роками в практиці бізнесу зростає дослідницький і прикладний інтерес до питання креативності. Ця категорія розглядається на багатьох рівнях. Креативність сприймається крізь призму кінцевого результату всього процесу, що веде до створення товару, який певна група людей вважає новим і корисним у певний час. Інший контекст полягає в тому, щоб побачити джерело креативності, тобто особу чи групу осіб (працівники, колектив працівників, індивідуальні клієнти, неформальні групи ентузіастів тощо) та сферу їх функціонування. Ці компоненти увійшли до моделі креативності 4P: сутність (Person), процес (Process), умови (Press, Place) і продукти (Product)[1].

Креативність також можна розглядати в контексті нових технологій і пов'язувати, зокрема, з її демократизацією. Високої позиції на ринку та постійного розвитку досягають організації, які вміло використовують знання,



інтелектуальний, структурний і реляційний капітал, є гнучкими, інноваційними та креативними.

Поняття «креативні індустрії» визначене Законом України «Про культуру»: «креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [2]. Перелік креативних індустрій затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» № 265-р від 24 квітня 2019 року. Як зазначено на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади України, до креативних індустрій належать народні художні промисли; візуальне мистецтво (живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо); сценічне мистецтво (жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо); література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; аудіальне мистецтво; аудіовізуальне мистецтво (кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо); дизайн, мода; нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології (програмне забезпечення, відеоігри); цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо); архітектура й урбаністика; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї [3].

Поряд із поняттям «креативні індустрії» використовується термін «креативна економіка», що суттєво розширює зміст і сферу застосування вищезазначеного терміну в бізнес-середовищі. Цей термін вперше був введений у 2001 році Джоном Хауландом і Алленом Скоттом, і відтоді став широко використовуватися для аналізу економічних систем, які активно використовують творчий потенціал та інновації для розвитку [4].

Креативна економіка - це концепція, яка визначає економіку, засновану на використанні творчості, інновацій та інтелектуальної власності для створення доданої вартості.

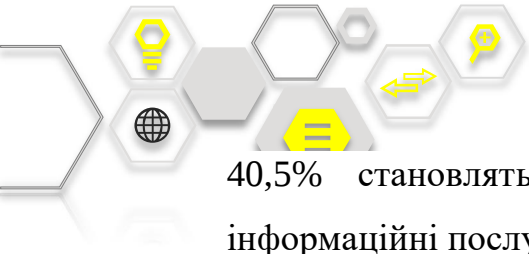


Основні аспекти креативної економіки, на думку Л. Ліпич, містяться в її сутності. Вони включають: 1. Творчі індустрії: сюди входять галузі, такі як медіа, дизайн, музика, кіно, мистецтво, архітектура і інші, які виробляють та розповсюджують творчий контент. 2. Інновації: засновані на новаторських ідеях і рішеннях, спрямованих на вирішення різноманітних проблем та покращення якості життя. 3. Інтелектуальна власність: захист прав на новаторські ідеї, творчі вироби і винаходи через авторські права, патенти, товарні знаки і інші форми правового захисту. 4. Культурний капітал: використання культурних ресурсів і визнання культурної різноманітності як джерела конкурентної переваги [5].

Креативні індустрії стимулюють економічний розвиток через створення інноваційних продуктів та послуг. В Україні найбільші креативні сектори за обсягом створеної доданої вартості - ІТ; реклама, маркетинг та PR; аудіовізуальний сектор; архітектура; видавнича справа. Розвиток нових технологій у цих галузях сприяє росту інвестицій та підтримці підприємництва.

Згідно з дослідженням Центру розвитку креативної економіки за 2021 рік - Україна має вагомую частку креативної економіки (7% ВВП) [6]. У 2022 році креативні індустрії України опинилися у кризовому стані через початок повномасштабної війни та її наслідки для всіх секторів національної економіки. Але попри складні обставини, представники креативних індустрій продовжують діяльність, адаптуючись під нові умови та зовнішні зміни. На тлі загальної невизначеності міжнародні партнери надають підтримку на забезпечення базової безпеки українських фахівців і на відновлення діяльності, пропонуючи багато можливостей як за кордоном, так і в Україні.

У 2022 році Україна експортувала креативних послуг на 3766 млн доларів США, імпортувала на 724 млн, таким чином, позитивне сальдо склало 3042 млн доларів США. Частка експорту креативних послуг за даними Державної служби статистики України у загальному експорті послуг становила 41.1% (у 2021 році - 30,1%). З частки креативних послуг 41,1%,



40,5% становлять послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги, 0.4% - роялті, а 0.2% культурні та рекреаційні послуги. Тобто майже весь експорт у креативних індустріях іде від сфери ІТ, яка надає комп'ютерні послуги [6].

Креативна компанія - це організація, яка залучає творчих працівників, де креативність перетворюється на продукти та послуги, які очікують клієнти [7].

Креативну організацію сприймають як попередницю інноваційних. Вона динамічна, мобільна, використовує інформаційно-комунікаційні технології і виробляє продукцію, яка відповідає очікуванням клієнтів. Специфікою креативної діяльності є відкритість до інновацій, що визначає різноманітність пропозиції. Метою креативної організації є розвиток інноваційного потенціалу, тобто здатність організації виробляти, поширювати та споживати інновації. Саме усвідомлення необхідності впровадження інновацій є елементом інноваційного потенціалу. Потенціал креативної організації визначається внутрішнім інноваційним потенціалом і забезпеченням доступу до зовнішніх джерел інновацій. Внутрішній інноваційний потенціал - це насамперед працівники та управлінський персонал та їхні знання, навички, кваліфікація та досвід, а у випадку управлінського персоналу - управління доступом до ресурсів знань, дослідницьких проектів, які проводяться власними науково-дослідними відділами та замовляються зовні. Інноваційний потенціал також залежить від рівня оновлення технологій, що використовуються (машин, пристроїв, виробничих ліній) і рівня прогресивності інформаційних і комунікаційних технологій (комп'ютери, мережеві рішення, включаючи Інтернет, ІТ-системи тощо). Каталог зовнішніх джерел інновацій включає: послуги винахідників, які отримали патент на дане рішення, послуги компаній, залучених до розробки проектів інноваційного розвитку на комерційній основі, науковий сектор: університети, дослідницькі центри та інші наукові підрозділи. Зовнішні джерела інновацій також включають установи, які виступають посередниками в пошуку інновацій або



замовляють необхідні дослідження, а також онлайн-бази даних, що містять інформацію про інноваційні рішення. У контексті представленого дослідження важливим зовнішнім джерелом інновацій є клієнти.

Креативна організація є інноваційно орієнтованою і успадковує ознаки інноваційної організації. Найважливіші ознаки інноваційної організації за Th. Peters та R.H. Waterman [8]:

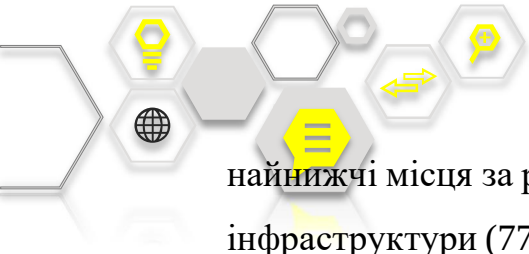
- тісні та систематичні контакти з клієнтами та діловими партнерами;
- ставлення до працівників як до основного джерела зростання якості та продуктивності;
- автономія та підприємливість;
- активна участь і дотримання цінностей;
- організаційна простота (мінімальне адміністрування);
- робота у власному домені;
- здатність поєднувати «розкутість і жорсткість».

Наведений перелік ознак креативної організації можна доповнити таким:

- керівництво організації погоджується на ризик;
- новаторів заохочують і стимулюють;
- інноваційні ідеї підтримуються протягом усього інноваційного процесу;
- працівники мають доступ до джерел знань;
- організаційна культура сприяє обміну знаннями.

Креативна організація розвивається, коли розроблена система ефективного стимулювання креативності та інноваційності в організації та у сферах співпраці з клієнтами. Створена організаційна культура забезпечує заохочення, підтримку та винагороду інноваційної діяльності.

Україна в рейтингу Global Innovation Index 2023 серед 132 країн посідає 55 місце. Україна посідає найвище місце за результатами творчості (37 місце), результатами знань і технологій (45 місце), людським капіталом і дослідженнями (47 місце), розвитком бізнесу (48 місце). Україна посідає



найнижчі місця за рівнем розвитку ринку (104 місце), інститутів (100 місце) та інфраструктури (77 місце)[9]. Тобто залучення клієнтів до створення інновацій поліпшить інституційне середовище розвитку креативності.

Першим кроком залучення до інноваційної діяльності окремих суб'єктів середовища організації, включаючи клієнтів, є впровадження моделі відкритих інновацій. Ця модель використовує ресурси знань зовнішнього середовища. Інновації і розробки внутрішніх дослідницьких відділів компанії вимагають великих витрат на дослідження і розробку та зосереджуються на захисті інтелектуальної власності та комерційних таємниць підприємств [10].

Основними джерелами відкритих інновацій є:

- отримання інновацій на ринку шляхом спонсорованих досліджень, придбання інновацій, стратегічні закупівлі;
- інвестування в інноваторів шляхом використання венчурного або акціонерного капіталу;
- співпраця у сфері джерел інновацій з конкурентами в галузі та між галузями або використання спільних підприємств;
- ставлення до спільноти споживачів та спеціалізованих (компетентних) користувачів як до джерел інновацій;
- пошук талановитих споживачів і експертів, готових працювати на замовлення;
- пошук нових інноваційних інструментів [10].

Підприємства не повинні ігнорувати зміни, які спостерігаються в тому, як клієнти працюють на ринку. До чинників, які мають найсильніший вплив на зміни в поведінці клієнтів С.К. Prahalad, V. Ramaswamy відносять такі:

- доступ до інформації;
- глобальний погляд на проблему;
- вміння працювати в мережі (нетворкінг);
- експериментування;
- активність [11].



Те, що клієнти та користувачі продукту чи послуги все більше хочуть бути співавторами інновацій, відображається в кількох нових концепціях. Зокрема:

- концепції створення вартості за участю споживачів, спільне створення вартості [11];
- концепції user-driven innovation - customer leadership (UDI), яка повністю передає ініціативу створення інновацій та контроль за цим процесом споживачам [12];
- концепції інноваційного досвіду, джерелом якої є досвід (експерименти) споживачів [11];
- краудсорсинг [13].

Реалізація концепції спільного створення цінностей (value co-creation) в організації передбачає прагнення до збільшення кількості ідей та їх перетворення на інноваційні продукти та послуги, прийняті ринком.

Концепція інновацій, керованих користувачами, є відповіддю клієнтам, які постійно очікують нових, інноваційних рішень, і щоб отримати їх, вони охоче беруть участь у процесах створення цих інновацій. Клієнти інформують про нові ідеї, точніше визначають свої потреби, і якщо підприємство ідентифікує їх і реагує підвищенням зацікавленості, щоб повністю зрозуміти клієнта, це шлях до створення відкритих інновацій. Варто зазначити, що джерелом ідей можуть бути не лише окремі споживачі. До цієї групи належать також інші підприємства та установи.

Клієнт повинен експериментувати або тестувати нові продукти, вважають С.К. Прахалад (Prahalad) і В. Рамасвами (Ramaswamy), пропонуючи створення інновацій на основі досвіду [11]. Інноватори-практики зосереджуються не на продуктах чи послугах, а на експериментах, які підтримуються та ініціюються корпоративними мережами або спільнотами споживачів, та спрямовані на створення унікальних цінностей для окремого клієнта.



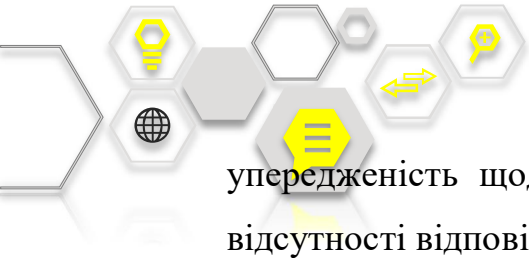
Вперше концепція краудсорсингу з'явилася в 2006 році в статті Дж. Хове (Howe) [14]. Вона корелює з терміном аутсорсинг, який передбачає доручення виконання завдань зовнішнім підрядникам. Crowd означає сукупність, групу людей. У широкому розумінні краудсорсинг - це колективний обмін інформацією (будь-яким типом інформації, включаючи власні смаки); у вузькому розумінні - обмін професійними знаннями. Прикладом є портал YourEncore.com, який об'єднує вчених-пенсіонерів, створений Procter & Gamble, але також доступний для інших компаній, які повідомляють про конкретні проблеми та очікують допомоги у їх вирішенні. Для подібних цілей також використовується портал Innocentive.com, де організації оголошують конкурси на розв'язку завдань і вручають призи за найкраще рішення. Ці типи порталів є посередниками між компаніями, які шукають відповіді, та членами спільноти, які їх надають.

Вибір моделі відкритих інновацій у їх створенні передбачає, що працівники підприємства повинні брати активну участь у цьому процесі та усвідомлювати, наскільки вони важливі як сполучна ланка в комунікації між внутрішнім середовищем і зовнішнім середовищем компанії.

Підводячи підсумок, можна сказати, що найбільш перспективними є інновації, засновані на управлінні новими, тривалими та глибокими відносинами та контактах з клієнтами. На клієнта-новатора впливає конвергенція трьох основних тенденцій:

- обслуговування клієнтів, орієнтоване на тривалі відносин;
- проектування емоцій;
- використання соціальних мереж [15].

Суб'єкти підприємницької діяльності повинні бути більш гнучкими та креативними у співпраці з клієнтами. Наприклад, японські та німецькі виробники автомобілів - Lexus, Infiniti та BMW формують співпрацю з клієнтами з такою ж ретельністю, як і розробляють нові транспортні засоби. Такий підхід необхідний, наприклад, у виробництві гібридних та електричних автомобілів, де управління сприйняттям клієнтів допомагає зменшити



упередженість щодо незручності зарядки автомобільного акумулятора чи відсутності відповідної інфраструктури.

Проектування емоцій - це перш за все усвідомлення того, які емоції може викликати нова технологія чи продукт у клієнтів, а також розробка емоційного іміджу та стосунків, наприклад, із предметами розкоші чи модним товаром. Важлива не стільки унікальність продукту, скільки унікальний емоційний зв'язок клієнта з продуктом. Підтримка суспільства може визначити успіх інноваційних продуктів і послуг.

Третя тенденція конвергенція - це використання соціальних мереж, наприклад, у реалізації конкурентної цінової політики компанії з метою адаптації її пропозиції та послуг до потреб цільової групи. В моделі відкритих інновацій ефективним може бути зміщення акценту з інновацій, що надходять із будь-якого джерела, на вибрані відкриті інновації, відповідно до стратегії і наряду відносини та лояльності.

Створенню та зміцненню стосунків із клієнтами, орієнтованих на співпрацю, значно сприяють нові інформаційно-комунікаційні технології. Дуже часто саме просте, інтуїтивно зрозуміле використання інструментів комунікування стимулює активність клієнтів для висловлення думок про продукти та послуги. Високу активність клієнтів підтверджують мільйони сайтів, де створюються групи, дискусійні списки, блоги, пишуться думки та коментарі. Організації повинні ефективно керувати клієнтами і використовувати можливості інтерактивних комунікаційних рішень для зчитування сигналів від них, фільтрувати цю інформацію, встановлювати діалог щодо співпраці з ідеєю клієнта.

**Висновки та пропозиції.** Враховуючи проаналізовані результати досліджень щодо майбутнього інновацій та приклади компаній, які використовують інновації, запропоновані замовниками, можна сформулювати такі висновки:

- креативна модель організації відповідає потребам підприємств, що працюють у складному, мінливому та невизначеному середовищі;



- створення та впровадження інновацій є ознакою творчої організації;
- проектування всіх контактних точок у відносинах організації з клієнтом стає ключем до реалізації інноваційних проектів;
- інновації є чинником посилення конкурентних позицій організації;
- відкриті інновації, орієнтовані на клієнта, вимагають нових рішень як в управлінні відносинами з клієнтами, так і в каналах зв'язку, які використовуються,
- відкриті інновації, орієнтовані на клієнта, вимагають нових практик управління, зокрема в мотивації та управлінні знаннями;
- концепцію відкритих інновацій, орієнтовані на клієнта доцільно використовувати малим і середнім підприємствам.

Представлена аргументація, підтверджує слушність тези про позитивний вплив інновацій запропонованих споживачами на зміцнення конкурентних позицій і розвиток креативних організацій. Креативні підприємства здатні поєднати власну стратегію, інновації, продукти, клієнтів, досвід і відданість працівників, і сума всіх цих компонентів створює новий конкурентний ландшафт.

#### **Список використаних джерел:**

1. Rhodes M. An analysis of creativity. The Phi Delta Kappan. 1961.No. 42. P.305-310.
- 2.. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19.06.2018 р. № 2458-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>.
- 3.Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019%D1%80#Text>.
- 4.Mruk H. Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta. Ekonomiakreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu



społecznogospodarczego. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2021. № 114. P. 184–185.

5.Ліпич Л., Радіщук Т. Управління людським капіталом у креативних індустріях. Сталий розвиток економіки. 2024. (2(49). 42-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-7>.

6.Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві. URL: <https://mcip.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnom-ukrayinskomu-suspilstvi/>.

7.Cox G. The Creative Organization. The Gower Handbook of Management. Gower. Aldershot 1998.

8. Peters Th., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business; Reprint edition. 2006. P.400.

9. Global Innovation Index 2023: Україна на 55-му місці. URL: <https://mind.ua/news/20263287-global-innovation-index-2023-ukrayina-na-55-mu-misci>.

10.Linder J.C., Jarvenpaa S., Davenport T.H. Toward an Innovation Sourcing Strategy. MIT Sloan Management Review. Summer. 2003.Vol. 44.

11.Prahalad C.K., Ramaswamy V. Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. .Harvard Business School Press Books. 2003.

12.Rosted J. User-Driven Innovation. Results and Recommendations. FOR A. Copenhagen 2005.

13.Busarovs A. Crowdsourcing As User-Driven Innovation, New Business Philosophy's Model. Journal Of Business Management. 2011. No. 4.

14.Howe J. The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine 2006. No. 14(6). <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. (Дата звернення: 18.07.2024).

15.Eagar R., Van Oene F., Boulton C., Roos D., Dekeyser C. The Future of Innovation Management. The Next 10 Years. Arthur D. Little. 2011.