

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-10>

УДК 330

Катерина БАРКОВА

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-8389-0728>

НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Метою дослідження стало визначенні основних методів розвитку креативного мислення працівників підприємств за умов наростаючої конкуренції. В статті зазначено, що креативність є конкурентною перевагою будь-якого підприємства та стверджується, що компанії повинні вирішувати свої проблеми інноваційним шляхом за допомогою ідей, які дозволяють їм постійно адаптуватися до зовнішнього середовища. Проведено аналіз досліджень, що дозволило виділити креативність як один з найважливіших лідерських якостей для генеральних директорів, яка переважає навіть порядність і глобальне мислення. Виділено переваги розвитку креативності, до яких відносяться збільшення доходів, частки ринку, підвищення продуктивності праці співробітників, покращення якості обслуговування клієнтів, сприяння інноваціям та врешті фінансовий успіх.

Проаналізовані та сформульовані методи розвитку креативного мислення: мозковий шторм ідей, що дає можливість відкриватися та ділитися думками та ідеями вільно, без обмежень та упереджень; ментальні карти, як графічний інструмент, що полегшує генерацію ідей та дозволяє глибше зануритися в концепцію чи тему, звужуючи її до найбільш конкретних тем, оскільки ідеї розбиваються на частини в процесі; зміна способу мислення, що означає зміну точки зору на питання та можливості підійти по-іншому, це дозволить команді відкрити нові ракурси питання; рольові ігри, як метод, який найбільш корисний для вигадання ідей для продукту та прогнозування того, як він працюватиме на ринку; вивчення різних психологічних теорій креативності; навчання постановці правильних запитань навколо проблем, що відносяться до особливості продукту, відгуків клієнтів, характеру проблеми та інше або використання стратегії шести капелюхів мислення.

Доведено важливість побудови програми розвитку креативності працівників підприємства, в основу якої покладено принцип поетапності, коли наступний етап логічно пов'язаний із попереднім і спрямований на закріплення досягнутого та його подальший розвиток на наступному етапі.

Ключові слова: креативне мислення, конкуренція, методи креативного мислення.

Kateryna BARKOVA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE NEED TO USE CREATIVE THINKING METHODS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPETITIVE ENVIRONMENT

The purpose of the study was to determine the main methods of developing the creative thinking of enterprise employees under the conditions of increasing competition. The article states that creativity is a competitive advantage of any enterprise and argues that companies should solve their problems in an innovative way with the help of ideas that allow them to constantly adapt to the external environment. An analysis of research was carried out, which made it possible to highlight creativity as one of the most important leadership qualities for CEOs, which surpasses even decency and global thinking. The benefits of developing creativity have been highlighted, including increased revenue, market share, increased employee productivity, improved customer service, fostering innovation, and ultimately financial success. Analyzed and formulated methods of development of creative thinking: brainstorming of ideas, which provides an opportunity to open up and share thoughts and ideas freely, without restrictions and prejudices; mind maps, as a graphical tool that facilitates idea generation and allows you to dive deeper into a concept or topic, narrowing it down to the most specific topics as ideas are broken down into pieces in the process; changing the way of thinking, which means changing the point of view on the issue and opportunities to approach it differently, this will allow the team to open new perspectives on the issue; role playing as the method most useful for coming up with ideas for a product and predicting how it will perform in the market; study of various psychological theories of creativity; learning to ask the right questions around issues related to product features, customer feedback, problem nature, etc. or using the six thinking hats strategy. The importance of building a program for developing the creativity of the company's employees is proven, which is based on the principle of phasing, when the next stage is logically connected to the previous one and is aimed at consolidating what has been achieved and its further development at the next stage.

Keywords: creative thinking, competition, methods of creative thinking.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Зростаючий рівень конкуренції вимагає нових, інноваційних підходів до вирішення будь-якої проблеми в бізнесі. Як наслідок, вимоги до навичок працівників змінюються. Сьогодні роботодавці очікують від своїх команд, не тільки професійних знань, а й навичок міжособистісного спілкування. Формування та розвиток креативного (творчого) мислення є одним із найважливіших елементів, що дає можливість покращити процеси прийняття рішень на підприємстві. Тому сьогодні актуалізується необхідність розвитку творчих здібностей персоналу та формування середовища для прийняття креативних рішень на підприємстві. Креативність дає можливість швидко та інноваційно реагувати на зовнішнє

середовище, саме тому розвиток креативного мислення є одним з найважливіших аспектів в управлінні підприємством та основою конкурентоспроможності підприємств на ринках.

Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженню розвитку креативності присвячено наукові розробки українських та зарубіжних учених. Креативність розглядали в різних аспектах, зокрема, як питання розвитку особистості (Арнхейм Р., Богоявленська Д. Б., Гілфорд Дж., Дружинін В. М., Маслоу А., Торренс Е. П. тощо); теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу розглянуто в останніх роботах Грабовської І.В.; основні аспекти формування та розвитку креативності персоналу підприємств в умовах інноваційних трансформацій представлено в дослідженнях А.В. Харун [2, 5]. Водночас проблема професійного розвитку креативного мислення в сучасних умовах потребує нових підходів, особливо нових пропозицій і методів, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємств та покращити процес прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті

Мета статті полягає в визначенні основних методів розвитку креативного мислення працівників підприємств за умов наростаючої конкуренції.

Виклад основного матеріалу

Сьогодні організації працюють у висококонкурентному глобальному середовищі, що робить креативне мислення вирішальним. Креативність – це те, що підживлює великі ідеї, кидає виклик способу мислення співробітників і відкриває двері для нових можливостей для бізнесу. За словами Кена Робінсона, експерта з розвитку креативності, креативність має бути на тому ж рівні, що й грамотність, оскільки всі люди народжуються з нею, але необхідно розвивати її. Цінність креативності у досягненні конкурентоспроможності та протистоянні конкуренції полягає в тому, що щодня складний і різноманітний світ формує нові виклики. Щоб бути конкурентоспроможними, компанії повинні вирішувати свої проблеми інноваційним шляхом за допомогою ідей, які дозволяють їм постійно адаптуватися до середовища та вживати. Це означає, що креативність є конкурентною перевагою, а також джерелом диференціації в довгостроковій перспективі. Незважаючи на те, що креативність вважається важливою в багатьох компаніях, вона не завжди розвивається і осмислюється, окрім деяких напрямків, таких як дизайн і маркетинг. Насправді креативність полягає у створенні нових ідей і передачі їх для створення майбутньої цінностей або здатності комбінувати нові та корисні ідеї, що відрізняються від того, що було зроблено раніше, але відповідають проблемі чи наданій можливості [7].

На Всесвітньому щорічному економічному форумі в Давосі, де готується рейтинг тих якостей, які сучасна ситуація в світі вимагає від людей, які працюють в бізнесі, економіці, зафіксовано, що у 2015 році креативність посідає 10 місце, а в 2020 р. вона підіймається та посідає вже 3 сходинку (рис. 1), що дає можливість стверджувати, що креативність є однією з трьох головних навичок, які знадобляться будь-яким працівникам, їм доведеться стати більш креативними, щоб отримати вигоду від цих змін та визначити три ключові навички - комплексне вирішення проблем, критичне мислення, креативність [9].

Людина, якій бракує навичок креативного мислення, як правило, дотримується чіткого плану під час вирішення проблеми, тоді як творча особистість має менш жорсткий підхід до вирішення проблеми, що може значно полегшити пошук рішення та часто призводить до знаходження кількох рішень даної проблеми.

Креативне мислення означає нестандартне мислення. Часто творчість передбачає латеральне мислення, тобто здатність сприймати закономірності, які не є очевидними. У бізнес-контексті це можуть бути нові ідеї, нові продукти, нові ринкові рішення, нові моделі отримання доходу, нові стратегії зростання або будь-що інше, що дає вам конкурентну перевагу перед вашими колегами, вашим персоналом або в порівнянні з вашими основними конкурентами. Так, компанія Apple – це компанія, яка є синонімом креативності. Це бренд, який заохочує інших «думати інакше» і, в свою чергу, фактично зробив це можливим. Доведено, що просте бачення логотипу Apple пробуджує творчість людей; їхні дії відображають те, як вони сприймають бренд. Саме ця креативність допомогла Apple одинадцять років поспіль очолювати список «Найбільш інноваційних компаній» за версією Boston Consulting Group і виростити бренд, який говорить не тільки про технології, а й про дизайн та інновації [11].

Згідно з проведеними в США дослідженнями, 82% керівників, згодні з тим, що компанії виграють від креативності. Серед цих переваг – збільшення доходів і збільшення частки ринку. Ось чому 58% респондентів заявили, що вони формують цілі навколо креативних результатів, і ще 48% стверджують, що фінансують нові ідеї, що виникли в результаті творчого мозкового штурму [12].

Глобальне дослідження, проведене Adobe, показало, що компанії, які інвестують у креативність, отримують наступний ефект:

- підвищення продуктивності праці співробітників (78%);

- зростання кількості задоволених клієнтів (80%);
- покращення якості обслуговування клієнтів (78%);
- сприяння інноваціям (83%);
- фінансовий успіх (73%) [6].



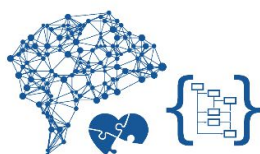
Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Рис.1 Рейтинг особистих якостей, потрібних для роботи в 2015 р. та 2020 р.

Згідно з дослідженням IBM, однією з найважливіших лідерських якостей для успіху в бізнесі сьогодні для генеральних директорів є креативність, яка переважає навіть порядність і глобальне мислення. Дослідження є найбільшою відомою вибіркою особистих інтерв'ю з генеральними директорами, у якій взяли участь понад 1500 керівників компаній і керівників державного сектору в 60 країнах і 33 галузях промисловості, які включали питання про те, що спонукає менеджерів до управління компаніями в сучасному світі [6].

Креативність та інновації – це навички, які зазвичай затребувані у будь-яких галузях. Багато в чому, це пов'язано з тим, що кожна галузь має складні проблеми, які вимагають творчих рішень, тому для розвитку креативного мислення необхідно застосовувати такі методи [4, 6, 8, 10, 13, 14]:

1. Мозковий штурм. Структуровані процеси та правила часто обмежують групу в вільному вираженні своїх ідей, тому мозковий штурм більше заохочується серед груп. Цей метод забезпечує середовище, яке дозволяє людям відкриватися та ділитися думками та ідеями вільно, без обмежень та упереджень. Як правило, існує два типи мозкового штурму:

– індивідуальний мозковий штурм – проведення мозкового штурму самостійно, не боючись бути заблокованим або обмеженим, перебуваючи в групі. Цей тип мозкового штурму найкраще підходить для простих проблем, які можна вирішити без необхідності ескалації до більшої групи;

– груповий мозковий штурм – це коли члени групи кидають ідеї один одному в групі, щоб інші могли допомогти в подальшому розвитку ідеї. Цей тип мозкового штурму найкраще підходить для складних проблем, якщо є правильна кількість учасників, які беруть участь у справі.

2. Ментальні карти - це розкриття творчих здібностей за допомогою ментальних карт. Ментальна карта – це діаграма, яка пов'язує інформацію навколо центральної теми. На відміну від більшості інших методів, в цьому, для створення нотаток є можливість використовувати зображення та кольори, а не лише слова. Цей графічний інструмент підвищення креативності є дуже ефективним, оскільки він полегшує генерацію ідей, дозволяє глибше зануритися в концепцію чи тему, звужуючи її до найбільш конкретних тем. Ментальні карти пришвидшують вирішення проблем, оскільки ідеї розбиваються на частини в ході процесу.

3. Зміна способу мислення. Якщо людина бажає чогось, чого ніколи не мала, то необхідно зробити те, чого вона ніколи не робила. Зміна способу мислення, по суті, означає зміну точки зору. Щоб стати більш креативним через переосмислення, керівнику необхідно:

- бути допитливим і охоче ставити запитання;
- бути цілеспрямованим у пошуку нової інформації;
- знайти час для фантазії;
- час від часу відсторонюватися від шуму.

Що робить рефреймінг ще більш потужним інструментом творчості, так це те, що він дозволяє по-іншому підійти до певного питання. Погляд на речі або проблеми з іншої точки зору дозволить команді відкрити нові ракурси, яких раніше не бачили, тому що іноді люди занадто зосереджені на тому, що хочуть бачити, або на тому, що звикли бачити.

4. Рольова гра – це метод, який дозволяє генерувати ідеї на основі можливих результатів взаємодії та обставин. Це процес, який найбільш корисний для вигадання ідей для продукту та прогнозування того, як він працюватиме на ринку. Якщо керівник грає в рольову гру зі своїми колегами або іншими членами команди, то він буде здивований, побачивши скільки рішень було запропоновано, коли просто записували нотатки.

5. Переосмислення проблеми. Якщо використовувати креативне мислення, компанія все одно може «вдаритися об стіну» в будь-який момент, намагаючись вирішити проблему. Тому стає завдання переосмислити саму проблему:

- розглянути проблему під іншим кутом;
- пошукати будь-що, що може найбільше апелювати до емоцій;
- переосмислити потреби цільової аудиторії.

Після цього кампанія може продовжити роботу над своїм проектом, розділивши свою проблему на інший набір конкретних областей фокусу.

6. Вивчення різних теорій креативності. Існують різні теорії креативності, ось деякі з них:

- психоаналітична теорія творчості - відповідно до цієї теорії, людина стає творчою в результаті реакції на складні обставини або пригнічені емоції;
- теорія психічних захворювань креативності – деякі люди стають творчими лише тоді, коли вони психічно хворі;
- ієрархія потреб Авраама Маслоу, стверджує, якщо люди ще не задовольнили свої основні потреби, вони не можуть бути творчими;
- триархична теорія людського інтелекту – ця теорія ґрунтується на тому, що творчість є балансом між іншими формами мислення, включаючи аналітичне мислення та практичне мислення;
- теорія інвестицій – відповідно до цієї теорії, у продажу творчої ідеї має бути наполегливість;
- теорія множинного інтелекту – ця популярна теорія припускає, що творчі сильні сторони залежать від предметної області. Сила творчих здібностей людини значною мірою залежить від того, яка з восьми сфер інтелекту є найбільш домінуючою в людині.

Досліджуючи різні теорії креативності, можна глибше дослідити, що підживлює креативність та як краще розвивати творчість на підприємстві.

7. Формулювання правильних запитань – це мистецтво, яким повинні володіти керівники, щоб досягти оптимальної креативності. Питання досліджують можливості та перетворюють виклики на позитивні рішення. Необхідно сконцентрувати запитання навколо проблем, що стосуються:

- характеру проблеми;
- особливостей продукту;
- обмеження в часі;
- існуючої конкуренції;
- відгуків клієнтів.

8. Використання стратегії шести капелюхів мислення. Едвард де Боно розробив цю цікаву теорію творчого мислення в 1980-х роках. Перш ніж прийняти будь-яке рішення, необхідно думати категоріями думок шести людей у капелюхах різного кольору. Шість кольорів позначають шість інструментів творчого мислення. Отже, білий капелюх призначений для фактів, червоний капелюх для

емоцій, чорний капелюх для судження або обережності, жовтий капелюх для логіки, зелений капелюх для творчості і синій капелюх для контролю. Керівники можуть використовувати цю концепцію у своїй команді, щоб отримати різноманітні ідеї та думки, а також їхні плюси та мінуси.

9. Словесна асоціація. Це вправа для стимулювання асоціативних думок та креативності: необхідно вибрати два випадкових слова і намагатися пов'язати їх якомога більшою кількістю способів.

10. Використання візуальних підказок. Пошук зображень або відео на певну тему може допомогти виявити аспекти, які можуть бути неочевидними в критичному аналізі або асоціації слів, і вони можуть надати поштовх генерування нових ідей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Зростання конкуренції на ринку висуває перед керівництвом підприємств важливе завдання – створення організаційних умов розвитку креативності персоналу, та впровадження ефективної тренінгової програми розвитку креативності персоналу. Близько 60% опитаних генеральних директорів назвали креативність найважливішою якістю лідерства. Творчі лідери наділені більшою готовністю порушити статус-кво промисловості, підприємств і моделей доходу, і вони частіше оцінюють інновації як «важливу здатність». Тому розвиток креативності у керівників та команди, допоможе розвинути потенціал компанії та створити конкурентну перевагу на ринку. Важливо, щоб в основу програми розвитку креативності працівників підприємства було покладено принцип поетапності, за яким наступний етап логічно пов'язаний із попереднім і спрямований на закріплення досягнутого та його подальший розвиток на наступному етапі. Програма повинна включати використання таких методів, як ментальні карти, мозковий штурм ідей, рольові ігри, переосмислення проблеми, а також вивчення різних теорій креативності, таких як: психоаналітична теорія творчості, ієрархія потреб Маслоу, теорія інвестицій або теорія множинного інтелекту.

Література

1. Антонова О. Є. До проблеми визначення сутності і поняття креативності: проблеми та пошуки. *Нові технології навчання* : науково-методич. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. 2012. Вип. 72. С. 8–15
2. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf (дата звернення: 15.09.2023).
3. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 76–80
4. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій ХНАДУ. Харків. 2012. 227 с.
5. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 142–145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf (дата звернення: 15.09.2023).
6. 11 Strategies to Improve Your Creative Thinking Skills URL: <https://mariopeshev.com/creative-thinking-skills-strategies/>(дата звернення: 23.10.2023)
7. Francisco G. Barroso Tanoira. Critical and Creative Thinking for Improving Enterprise Productivity URL: https://www.researchgate.net/publication/313199951_Critical_and_Creative_Thinking_for_Improving_Enterprise_Productivity (дата звернення: 15.10.2023)
8. Gardner's Theory of Multiple Intelligences. URL: <https://www.verywellmind.com/gardners-theory-of-multiple-intelligences-2795161> (дата звернення: 15.10.2023)
9. Gray Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 5.10.2023)
10. Investment Theory URL: <https://www.wallstreetmojo.com/investment-theory/>(дата звернення: 17.10.2023)
11. Ringel M. Zablit H. The Most Innovative Companies 2018 URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-innovation/>(дата звернення: 12.10.2023)
12. Schroeder Bernie. 1,500 CEO's Surveyed: What is the Most Important Leadership Skill? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1500-ceos-surveyed-what-most-important-leadership-skill-schroeder/>(дата звернення: 2.10.2023)
13. Sternberg, R.J. and Kaufman, J. The Cambridge Handbook of Creativity. In: Cambridge Handbook in Psychology, Cambridge University Press, Cambridge. 2019. p. 394.

14. Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. URL: <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497> (дата звернення: 20.10.2023)

References

1. Antonova O. Ye. Do problemy vyznachennia sutnosti i poniattia kreatyvnosti: problemy ta poshuky. Novi tekhnologii navchannia : naukovo-metodych. zb. Instytutu innovatsiinykh tekhnologii i zmistu osvity. Akademiia mizhnarodnoho spivrobotnytstva z kreatyvnoi pedahohiky. Kyiv-Vinnytsia. 2012. Vyp. 72. S. 8–15
2. Hrabovska I. V. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva na zasadakh upravlinnia kreatyvniuiu personalu. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2017. № 2. Tom 2. S. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jm/pdf/40.pdf (data zvernennia: 15.09.2023).
3. Klipkova O.I. Kreatyvniuiu ta innovatsiinyi yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2015. – Vyp. 2 (4). – Ch. 2. – C. 76–80
4. Lavrova Yu.V. Marketynh. Klasychni polozhennia i osobyvosti zastosovuvannia na transporti: konspekt lektsii KhNADU. Kharkiv. 2012. 227 s.
5. Kharun O. A. Formuvannia kreatyvnosti personalu za umov innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2017. Vyp. 16. Ch. 2. S. 142–145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf (data zvernennia: 15.09.2023).
6. 11 Strategies to Improve Your Creative Thinking Skills URL: <https://mariopeshev.com/creative-thinking-skills-strategies/> (data zvernennia: 23.10.2023)
7. Francisco G. Barroso Tanoira. Critical and Creative Thinking for Improving Enterprise Productivity URL: https://www.researchgate.net/publication/313199951_Critical_and_Creative_Thinking_for_Improving_Enterprise_Productivity (data zvernennia: 15.10.2023)
8. Gardners Theory of Multiple Intelligences. URL: <https://www.verywellmind.com/gardners-theory-of-multiple-intelligences-2795161> (data zvernennia: 15.10.2023)
9. Gray Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (data zvernennia: 5.10.2023)
10. Investment Theory URL: <https://www.wallstreetmojo.com/investment-theory/> (data zvernennia: 17.10.2023)
11. Ringel M. Zablit H. The Most Innovative Companies 2018 URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-innovation/> (data zvernennia: 12.10.2023)
12. Schroeder Bernie. 1,500 CEOs Surveyed: What is the Most Important Leadership Skill? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/1500-ceos-surveyed-what-most-important-leadership-skill-schroeder/> (data zvernennia: 2.10.2023)
13. Sternberg, R.J. and Kaufman, J. The Cambridge Handbook of Creativity. In: Cambridge Handbook in Psychology, Cambridge University Press, Cambridge. 2019. p. 394.
14. Understanding the Triarchic Theory of Intelligence. URL: <https://www.thoughtco.com/triarchic-theory-of-intelligence-4172497> (data zvernennia: 20.10.2023)