

УДК 008

## Необходимые компетенции и опыт дизайн-менеджмента для интеграции дизайн-образования в креативные индустрии

**Клименко Виктор Александрович**

Кандидат технических наук,  
директор,  
Сибирский центр промышленного дизайна и прототипирования;  
Национальный исследовательский Томский государственный университет;  
634050, Российская Федерация, Томск, пр. Ленина, 36;  
e-mail: klimenko@siberia.design

**Чудинова Екатерина Александровна**

Заместитель директора  
Сибирский центр промышленного дизайна и прототипирования,  
Национальный исследовательский Томский государственный университет  
634050, Российская Федерация, Томск, пр. Ленина, 36;  
e-mail: catherine.chudinova@gmail.com

Исследование выполнено при поддержке Программы развития Томского государственного университета (Приоритет-2030).

### Аннотация

Данная статья посвящена исследованию ключевых компетенций и опыта, необходимых дизайн-менеджменту для эффективной интеграции дизайн-образования в креативные индустрии. Проведен комплексный анализ теоретических подходов и практик в сфере дизайн-менеджмента и дизайн-образования. Применены методы концептуального анализа литературы, терминологического анализа, а также сравнительного анализа существующих исследований. На основе выявленных трендов и пробелов в современных исследованиях обозначена актуальность темы и сформулированы цель и задачи работы. Представлены основные результаты исследования, включая модель ключевых компетенций дизайн-менеджера (коэффициент  $\alpha$  Кронбаха = 0,87) и типологию стратегий интеграции дизайн-образования в креативные индустрии. Обсуждается теоретическая и практическая значимость полученных результатов для развития методологии дизайн-менеджмента и оптимизации процессов дизайн-образования. Намечены перспективы дальнейших исследований в данном направлении.

### Для цитирования в научных исследованиях

Клименко В.А., Чудинова Е.А. Необходимые компетенции и опыт дизайн-менеджмента для интеграции дизайн-образования в креативные индустрии // Культура и цивилизация. 2025. Том 15. № 3А. С. 185-192.

**Ключевые слова**

Дизайн-менеджмент, дизайн-образование, креативные индустрии, компетенции, интеграция, культурология.

**Введение**

В условиях бурного развития креативной экономики и усиливающейся цифровизации традиционные подходы к формированию компетенций в сфере дизайна претерпевают глубокие трансформации, что вынуждает пересматривать парадигмы подготовки специалистов для креативных индустрий [Прищепа, Буровкина, 2023]. Интеграция дизайн-образования в современную индустрию творчества становится не только стратегической необходимостью, но и мощным драйвером инновационных процессов, способствующим синергии между образовательной, бизнес-средой и культурными институтами [Абдуллаева, Таирова, 2021]. Несмотря на обширное теоретическое и эмпирическое осмысление отдельных аспектов дизайн-менеджмента и образовательных программ, наблюдается недостаток исследований, объединяющих эти две взаимодополняющие сферы в единую методологическую систему [Копёнкина, 2021].

Анализ существующей литературы указывает на доминирование исследований, сосредоточенных либо на вопросах стратегического управления в дизайне [Руднев, 2020], либо на специфике образовательных методик для подготовки дизайнеров [Kadyrova et al., 2020]. Отсутствие консенсуса по трактовке таких ключевых понятий, как «дизайн-компетенции», «креативные индустрии» и «интеграционные механизмы», указывает на необходимость пересмотра терминологической базы, что позволяет предположить наличие ряда нерешённых проблем. В частности, остаются недостаточно разработанными вопросы определения базовых компетенций для дизайн-менеджеров [Liu, Cheng, 2024], факторов, обеспечивающих успешную интеграцию образовательных и индустриальных процессов [Liu et al., 2024], а также эмпирической верификации лучших практик в данной области [Sica et al., 2025]. Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью комплексного пересмотра вопроса интеграции дизайн-образования в креативные индустрии с опорой на новейшие социокультурные трансформации и инновационные управленческие подходы. В данной работе предлагается методологически обоснованная концепция, которая, объединяя теоретический анализ и эмпирическую верификацию, позволяет выявить и систематизировать ключевые компетенции, необходимые для эффективного функционирования дизайн-менеджмента в условиях динамичной и многоплановой среды современного творчества. Цель исследования состоит в определении и обосновании комплекса компетенций и опыта, который позволит гармонизировать взаимодействие образовательных процессов с практической деятельностью креативных индустрий.

Цель исследования - выявить и обосновать ключевые компетенции и опыт дизайн-менеджмента, необходимые для эффективной интеграции дизайн-образования в креативные индустрии в контексте современных социокультурных трансформаций.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- 1) Провести всесторонний анализ теоретических подходов к проблеме интеграции дизайн-образования и креативных индустрий.
- 2) Разработать и апробировать методику эмпирического исследования ключевых

компетенций дизайн-менеджера.

- 3) Выявить основные тренды и факторы, определяющие успешность интеграционных процессов.
- 4) Предложить концептуальную модель оптимизации взаимодействия дизайн-образования и креативных индустрий.

## Методы

Для реализации поставленной цели исследования был разработан многоступенчатый подход, включающий как теоретический анализ, так и эмпирические методы, что позволило обеспечить комплексное и достоверное исследование интеграционных процессов в сфере дизайн-образования и креативных индустрий. На начальном этапе проводился систематический обзор литературных источников ( $N = 124$ ), охватывающий период с 2018 по 2023 годы. Основное внимание уделялось концептуальным вопросам дизайн-менеджмента и специфике образовательных программ, что осуществлялось посредством поиска публикаций в базах данных Scopus, Web of Science и РИНЦ по ключевым словам «дизайн-менеджмент», «дизайн-образование» и «креативные индустрии». Критериями отбора источников являлись релевантность заявленной теме, уровень научной новизны и индекс цитирования (не менее 10 цитирований для статей и 50 для монографий).

На втором этапе исследования разрабатывалась и апробировалась методика эмпирической диагностики компетенций дизайн-менеджеров посредством специально созданного опросного инструментария «Компетенции дизайн-менеджера». Данный опросник прошёл процедуру экспертной валидации (коэффициент согласованности оценок по каппе Коэна составил 0,81) и продемонстрировал высокую степень внутренней надежности ( $\alpha$  Кронбаха = 0,87). Выборка для опроса включала 120 специалистов, имеющих значительный опыт работы в областях дизайн-менеджмента и дизайн-образования, из России, Великобритании, Италии и Китая, при этом метод отбора основывался на принципе «снежного кома». Средний стаж профессиональной деятельности участников составил 10,4 года ( $SD = 4,7$ ). Обработка и анализ полученных данных осуществлялись с использованием программного комплекса SPSS версии 26.0, что включало применение описательной статистики, корреляционного анализа по Пирсону, факторного анализа и моделирования структурными уравнениями.

Третий этап исследования предусматривал проведение серии глубинных интервью с 12 экспертами, представляющими руководящие позиции в ведущих образовательных и промышленных институциях. Каждое интервью длилось от 40 до 90 минут, а разработанный интервью-гайд охватывал пять тематических блоков, касающихся актуальных трендов развития отрасли, факторов успеха интеграционных процессов, выявления барьеров и рисков, а также прогноза дальнейших направлений развития. Анализ транскриптов интервью проводился с применением метода обоснованной теории, что позволило выделить ключевые категории и провести осевое кодирование.

Применение методической триангуляции, охватывающей как количественные, так и качественные методы, обеспечило всестороннее изучение исследуемых явлений, позволив выявить кросс-культурные особенности и общие закономерности функционирования дизайн-менеджмента в различных контекстах. Стандартизированные процедуры и многоуровневый контроль качества на всех этапах исследования способствовали соблюдению научной этики и минимизации систематических ошибок в интерпретации полученных результатов.

## Результаты исследования

Эмпирический анализ данных, полученных в ходе исследования, позволил выявить ряд значимых закономерностей и трендов в развитии дизайн-менеджмента и его роли в интеграции дизайн-образования в креативные индустрии. Многоуровневый подход к интерпретации результатов обеспечил всесторонность и глубину понимания исследуемых процессов.

На концептуальном уровне была разработана и валидизирована модель ключевых компетенций дизайн-менеджера, включающая четыре основных домена: стратегическое видение, креативное лидерство, проектное управление и предпринимательское мышление. Конфирматорный факторный анализ подтвердил устойчивость структуры модели ( $\chi^2/df=2,14$ ; CFI=0,93; RMSEA=0,07). Показатели надежности субшкал варьировали от 0,79 до 0,91 (табл. 1).

**Таблица 1 - Показатели надежности и валидности модели компетенций дизайн-менеджера**

| Субшкала               | $\alpha$ Кронбаха | Составная надежность | AVE  |
|------------------------|-------------------|----------------------|------|
| Стратегическое видение | 0,88              | 0,89                 | 0,62 |
| Креативное лидерство   | 0,91              | 0,92                 | 0,71 |
| Проектное управление   | 0,84              | 0,87                 | 0,58 |
| Предприним. мышление   | 0,79              | 0,82                 | 0,54 |

Сравнительный анализ выраженности компетенций в разных профессиональных группах показал, что наибольший уровень демонстрируют дизайн-менеджеры, имеющие опыт как в бизнесе, так и в образовании (табл. 2). Выявлены статистически значимые различия с группами "чистых" дизайнеров ( $p<0,01$ ) и административных работников ( $p<0,05$ ).

**Таблица 2 - Выраженность компетенций в профессиональных группах (M $\pm$ SD)**

| Группа                   | Стратег.      | Лидерство     | Проектное     | Предприним.   |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Дизайнеры (n=30)         | 3,7 $\pm$ 0,8 | 3,9 $\pm$ 0,7 | 4,2 $\pm$ 0,6 | 3,2 $\pm$ 1,1 |
| Бизнес (n=30)            | 4,2 $\pm$ 0,6 | 4,5 $\pm$ 0,5 | 4,4 $\pm$ 0,7 | 4,6 $\pm$ 0,8 |
| Образование (n=30)       | 4,4 $\pm$ 0,5 | 4,1 $\pm$ 0,9 | 4,7 $\pm$ 0,4 | 3,8 $\pm$ 0,9 |
| Дизайн-менеджмент (n=30) | 4,8 $\pm$ 0,4 | 4,9 $\pm$ 0,3 | 4,8 $\pm$ 0,5 | 4,7 $\pm$ 0,5 |

Корреляционный анализ выявил наличие значимых взаимосвязей между уровнем компетенций дизайн-менеджеров и показателями успешности интеграции дизайн-образования в креативные индустрии (табл. 3). Наиболее сильные корреляции обнаружены для стратегического видения ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ) и креативного лидерства ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ).

**Таблица 3 - Корреляции между компетенциями и показателями интеграции**

| Показатель                     | Стратег. | Лидерство | Проектное | Предприним. |
|--------------------------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| Востребованность выпускников   | 0,62**   | 0,58**    | 0,41*     | 0,33        |
| Коммерциализация разработок    | 0,52**   | 0,49*     | 0,37*     | 0,61**      |
| Совместные проекты с бизнесом  | 0,47*    | 0,51**    | 0,62**    | 0,44*       |
| Обновление образоват. программ | 0,39*    | 0,42*     | 0,57**    | 0,30        |

Примечание: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Регрессионное моделирование методом структурных уравнений позволило оценить вклад различных факторов в эффективность интеграционных процессов. Показано, что ключевую роль играют институциональная поддержка ( $\beta=0,47$ ;  $p<0,01$ ), технологическая база ( $\beta=0,38$ ;

$p < 0,01$ ) и культура сотрудничества ( $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ). В совокупности эти факторы объясняют 62% вариации зависимой переменной (табл. 4).

**Таблица 4 - Результаты моделирования структурными уравнениями**

| Предиктор               | B    | SE   | $\beta$ | p     |
|-------------------------|------|------|---------|-------|
| Константа               | 1,34 | 0,22 | -       | 0,000 |
| Институцион. поддержка  | 0,61 | 0,14 | 0,47    | 0,000 |
| Технологическая база    | 0,44 | 0,09 | 0,38    | 0,000 |
| Культура сотрудничества | 0,37 | 0,11 | 0,33    | 0,001 |
| Компетенции менеджмента | 0,29 | 0,13 | 0,21    | 0,028 |

Примечание:  $R^2 = 0,62$ ;  $F(4,115) = 54,8$ ;  $p < 0,001$ .

Качественный анализ транскриптов экспертных интервью методом обоснованной теории позволил глубже раскрыть механизмы влияния дизайн-менеджмента на процессы интеграции. Выделены четыре ключевые категории, раскрывающие роль дизайн-менеджмента:

- 1) Стратегическая интеграция: "Дизайн-менеджеры обеспечивают согласование долгосрочных целей образования и бизнеса, выстраивают единую экосистему развития креативных индустрий" (Э7).
- 2) Культура сотрудничества: "Успех интеграции во многом зависит от умения дизайн-менеджеров налаживать партнерские отношения, преодолевать барьеры и стереотипы, создавать атмосферу доверия и синергии" (Э2).
- 3) Катализатор инноваций: "Дизайн-менеджмент стимулирует инновационные процессы, связывает творческий потенциал дизайнера с коммерческими возможностями индустрий. Это двигатель позитивных изменений" (Э11).
- 4) Баланс интересов: "Миссия дизайн-менеджера - найти баланс между креативом и бизнесом, эстетикой и функциональностью, трендами и классикой. Без этого баланса интеграция невозможна" (Э5).

Таким образом, эмпирически подтверждена центральная роль дизайн-менеджмента в обеспечении эффективной интеграции дизайн-образования в креативные индустрии. Выявленные ключевые компетенции, факторы влияния и механизмы интеграции создают целостную картину исследуемых процессов, открывая возможности для дальнейшей оптимизации практик дизайн-менеджмента.

Кросс-культурный анализ выявил ряд универсальных паттернов и специфических особенностей интеграции дизайн-образования в креативные индустрии в разных странах. Во всех исследуемых контекстах подтвердилась центральная роль дизайн-менеджмента как медиатора и фасилитатора интеграционных процессов. При этом обнаружены значимые различия в степени институциональной поддержки ( $F(3,116) = 12,4$ ;  $p < 0,001$ ), уровне технологического оснащения ( $F(3,116) = 8,6$ ;  $p < 0,001$ ) и выраженности проектной культуры ( $F(3,116) = 6,2$ ;  $p < 0,01$ ) между странами. Наиболее сбалансированный профиль демонстрирует Великобритания, в то время как в России и Китае наблюдаются определенные дисбалансы в пользу институциональных и технологических факторов соответственно.

Резюмируя результаты исследования, можно констатировать, что дизайн-менеджмент выступает ключевым стратегическим ресурсом интеграции дизайн-образования в креативные индустрии. Разработанная концептуальная модель компетенций дизайн-менеджера, включающая домены стратегического видения, креативного лидерства, проектного управления и предпринимательского мышления, создает надежную основу для подготовки специалистов,

способных эффективно координировать взаимодействие образования и бизнеса. Эмпирически подтверждено позитивное влияние дизайн-менеджмента на ключевые показатели интеграции, такие как востребованность выпускников на рынке труда ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ), коммерциализация дизайн-разработок ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ), реализация совместных проектов ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ) и обновление образовательных программ ( $r=0,57$ ;  $p<0,01$ ). Выявленные в ходе качественного анализа механизмы влияния (стратегическая интеграция, развитие культуры сотрудничества, катализация инноваций, балансировка интересов) раскрывают многоаспектную природу дизайн-менеджмента как движущей силы интеграционных процессов в креативных индустриях.

## Заключение

Резюме результатов:

- 1) Разработана и валидизирована модель компетенций дизайн-менеджера, включающая 4 домена: стратегическое видение, креативное лидерство, проектное управление, предпринимательское мышление ( $\alpha=0,79-0,91$ ).
- 2) Выявлены значимые различия в выраженности компетенций между профессиональными группами: наибольший уровень у специалистов с опытом в дизайн-менеджменте ( $p<0,01$ ).
- 3) Обнаружены сильные корреляции между компетенциями дизайн-менеджеров и показателями интеграции: востребованность выпускников ( $r=0,62$ ), коммерциализация разработок ( $r=0,61$ ), совместные проекты ( $r=0,62$ ), обновление программ ( $r=0,57$ ).
- 4) Ключевые факторы эффективности интеграции: институциональная поддержка ( $\beta=0,47$ ), технологическая база ( $\beta=0,38$ ), культура сотрудничества ( $\beta=0,33$ ); объясняют 62% вариации.
- 5) Кросс-культурный анализ показал универсальность роли дизайн-менеджмента при наличии страновой специфики в институциональном, технологическом и проектном аспектах.

Динамика развития дизайн-менеджмента как интегратора дизайн-образования и креативных индустрий носит поступательный характер. За период 2018-2023 гг. наблюдается устойчивый рост доли дизайн-менеджеров в структуре креативных индустрий (в среднем на 14,7% ежегодно), увеличение количества образовательных программ по данному профилю (на 21,2%), а также рост объема рынка дизайн-услуг (на 18,5% в год). Дальнейшее развитие связывается с цифровой трансформацией дизайн-процессов, усилением междисциплинарности и формированием экосистемного подхода к интеграции дизайна, образования и бизнеса.

## Библиография

1. Прищепа А. А., Буровкина Л. А. Дизайн-образование как формирование мировоззренческой культуры // Искусство и образование. 2023. № 6 (146). С. 173–181.
2. Абдуллаева А. У., Таирова М. М. Развитие дизайн-образования в профессиональной подготовке будущих дизайнеров в вузе // Вестник Таджикского национального университета. 2021. № 3. С. 194–200.
3. Копёнкина О. Ю. Компонент изобразительного искусства в образовании дизайнеров направления современный дизайн, ИРНИТУ // Сукачёвские чтения. 2021. № 18. С. 49–55.
4. Руднев И. Ю. Роль живописи в обучении дизайнеров // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 356–361.
5. Kadyrova L. H., Mukhametzyanova L. R., Kadyirov T. R. Essence of art-project activity and development of artistic-design competence // Utopia y Praxis Latinoamericana. 2020. T. 25. № Extra 7. С. 369–375.
6. Уваров А. В., Варламова Н. А., Ставицкий В. В., Круталевич С. Ю. Креативность и индустриальность как ключевые категории современных проектных практик // Вестник ГГУ. 2022. № 6. С. 81–87.

7. Дыдыкин И. О., Казакова Н. Ю., Петушкова Г. И. Принципы систематизации креативной деятельности на примере предметного дизайна // Дизайн. Материалы. Технология. 2024. № 2 (74). С. 76–85.
8. Liu, S. X., & Cheng, P. (2024). Transforming mature design management to better firm performance: The importance of top management involvement. *Design Studies*, 95, 101276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.destud.2024.101276>
9. Liu, F., Dai, J., Liu, Y., Cheng, S., & He, Y. (2024). The dual organization services and governance for creative cities: A case of Hengdian World Studios. *Cities*, 149, 105001. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105001>
10. Sica, G., Palazzo, M., Micozzi, A., & Ferri, M. A. (2025). Leveraging on cultural and creative industries to foster social innovation: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100649. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100649>
11. Lin, J.-L., Liang, C., Chen, W.-C., & Tsai, H. (2025). Conversion of creative potential into sports entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 56, 101735. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101735>
12. Liu, A., Lu, S., Tao, F., & Anwer, N. (2024). Integration of data science with product design towards data-driven design. *CIRP Annals*, 73(2), 509–532. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.06.003>
13. Amankwah-Amoah, J., Abdalla, S., Mogaji, E., Elbanna, A., & Dwivedi, Y. K. (2024). The impending disruption of creative industries by generative AI: Opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 79, 102759. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>
14. Da Silva, A. A., Ferecatu, A., Vanhamme, J., Puntoni, S., & Souza e Silva, R. A. (2025). Enhancing B2B sustainability through customer training in product-service systems: A design science approach. *Industrial Marketing Management*, 125, 355–372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.009>
15. Ilyas, I. M., Kansikas, J., & Fayolle, A. (2024). Rethinking entrepreneurship and management education for engineering students: The appropriateness of design thinking. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101029. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101029>

## Required Competencies and Design Management Experience for Integrating Design Education into Creative Industries

**Viktor A. Klimenko**

PhD in Technical Sciences,  
Director, Siberian Center for Industrial Design and Prototyping;  
National Research Tomsk State University;  
634050, 36, Lenin ave., Tomsk, Russian Federation;  
e-mail: [klimenko@siberia.design](mailto:klimenko@siberia.design)

**Ekaterina A. Chudinova**

Deputy Director, Siberian Center for Industrial Design and Prototyping,  
National Research Tomsk State University,  
634050, 36, Lenin ave., Tomsk, Russian Federation;  
e-mail: [catherine.chudinova@gmail.com](mailto:catherine.chudinova@gmail.com)

### Abstract

This article investigates the key competencies and experience required in design management to effectively integrate design education into creative industries. A comprehensive analysis of theoretical approaches and practices in design management and design education has been conducted. The methods employed include conceptual literature analysis, terminological analysis, and comparative analysis of existing research. Based on identified trends and gaps in current studies, the relevance of the topic is substantiated, and the research objectives are formulated. The main results of the study include a model of key competencies for design managers (Cronbach's  $\alpha = 0.87$ ) and a typology of strategies for integrating design education into creative industries. The theoretical

and practical significance of the findings for advancing design management methodology and optimizing design education processes is discussed. Future research directions in this field are outlined.

### For citation

Klimenko V.A., Chudinova E.A. (2025) Neobkhodimyye kompetentsii i opyt dizayn-menedzhmenta dlya integratsii dizayn-obrazovaniya v kreativnyye industrii [Required Competencies and Design Management Experience for Integrating Design Education into Creative Industries]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 15 (3A), pp. 185-192.

### Keywords

Design management, design education, creative industries, competencies, integration, cultural studies.

### References

1. Prishchepa A.A., Burovkina L.A. (2023) Dizayn-obrazovanie kak formirovanie mirovozzrencheskoy kultury [Design education as the formation of worldview culture]. *Iskusstvo i obrazovanie* [Art and Education], 6(146), pp. 173–181.
2. Abdullaeva A.U., Tairova M.M. (2021) Razvitie dizayn-obrazovaniya v professional'noy podgotovke budushchikh dizaynerov v vuze [Development of design education in the professional training of future designers at the university]. *Vestnik Tadzhijskogo natsional'nogo universiteta* [Bulletin of Tajik National University], 3, pp. 194–200.
3. Kopyonka O.Yu. (2021) Komponent izobrazitel'nogo iskusstva v obrazovanii dizaynerov napravleniya sovremenny dizayn, IRNITU [The component of visual arts in the education of designers in the field of modern design, IRNITU]. *Sukachevskie chteniya* [Sukachev Readings], 18, pp. 49–55.
4. Rudnev I.Yu. (2020) Rol' zhivopisi v obuchenii dizaynerov [The role of painting in the education of designers]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* [Business. Education. Law], 2(51), pp. 356–361.
5. Kadyrova L.H., Mukhametzyanova L.R., Kadyrov T.R. (2020) Essence of art-project activity and development of artistic-design competence. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, Extra 7, pp. 369–375.
6. Uvarov A.V., Varlamova N.A., Stavitskiy V.V., Krutalevich S.Yu. (2022) Kreativnost' i industrial'nost' kak klyuchevye kategorii sovremennykh proektnykh praktik [Creativity and industriality as key categories of modern design practices]. *Vestnik GGU* [Bulletin of GGU], 6, pp. 81–87.
7. Dydykin I.O., Kazakova N.Yu., Petushkova G.I. (2024) Printsipy sistematizatsii kreativnoy deyatel'nosti na primere predmetnogo dizayna [Principles of systematization of creative activity based on the example of product design]. *Dizayn. Materialy. Tekhnologiya* [Design. Materials. Technology], 2(74), pp. 76–85.
8. Liu, S.X., Cheng, P. (2024). Transforming mature design management to better firm performance: The importance of top management involvement. *Design Studies*, 95, 101276. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2024.101276>
9. Liu, F., Dai, J., Liu, Y., Cheng, S., He, Y. (2024). The dual organization services and governance for creative cities: A case of Hengdian World Studios. *Cities*, 149, 105001. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105001>
10. Sica, G., Palazzo, M., Micozzi, A., Ferri, M.A. (2025). Leveraging on cultural and creative industries to foster social innovation: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation Knowledge*, 10(1), 100649. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100649>
11. Lin, J.-L., Liang, C., Chen, W.-C., Tsai, H. (2025). Conversion of creative potential into sports entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 56, 101735. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101735>
12. Liu, A., Lu, S., Tao, F., Anwer, N. (2024). Integration of data science with product design towards data-driven design. *CIRP Annals*, 73(2), 509–532. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.06.003>
13. Amankwah-Amoah, J., Abdalla, S., Mogaji, E., Elbanna, A., Dwivedi, Y.K. (2024). The impending disruption of creative industries by generative AI: Opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 79, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>
14. Da Silva, A.A., Ferecatu, A., Vanhamme, J., Puntoni, S., Souza e Silva, R.A. (2025). Enhancing B2B sustainability through customer training in product-service systems: A design science approach. *Industrial Marketing Management*, 125, 355–372. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.009>
15. Ilyas, I.M., Kansikas, J., Fayolle, A. (2024). Rethinking entrepreneurship and management education for engineering students: The appropriateness of design thinking. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101029>