

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.8>

УДК 338.327

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, академік Академії економічних наук

України, заслужений діяч науки і техніки України,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

У. Я. Петриняк,

к. е. н., докторант кафедри економіки,

підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

Ю. Б. Пацула,

аспірант кафедри публічне управління,

Класичний приватний університет, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7159-9329>

ДИНАМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР – ОСНОВНИЙ АКЦЕНТ ПОЗИТИВНИХ ЗМІН

Т. Hrynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Honored worker of science and technology of Ukraine,

Oles Honchar Dnipro National University

U. Petrynyak,

PhD in Economics, Associate Professor,

Doctoral student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University

Y. Patsula,

Graduate student of the Department of Public Administration,

Classical Private University

**DYNAMIC RENEWAL OF CREATIVITY BUSINESS STRUCTURES IS THE
MAIN EMPHASIS OF POSITIVE CHANGES**

У статті проаналізовано динамічні та професійні компетенції креативності персоналу, що продукують та розробляють способи практичного використання для досягнення позитивної економічної результативності бізнес-процесів. Креативні можливості персоналу зростають за умови ефективного управління відносинами. Зміна моделі бізнесу є необхідною для пристосування до нових умов і забезпечення прибутковості в умовах воєнних обмежень. Аргументовано, що здатність до відновленої продуктивності сприятиме зростанню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу на високо динамічних і конкурентних споживчих ринках та в інноваційно-залежних секторах економіки, де інноваційно-креативний потенціал особистості як складний креативний феномен включає в себе проектне, системне і структуроване мислення, використання рефлексій і дії свідомих і підсвідомих чинників, формування ментальних карт, а також дії відповідних структур, необхідних для втілення інновації.

The article analyzes the dynamic and professional competencies of personnel creativity, which produce and develop methods of practical use to achieve positive economic performance of business processes. The creative capabilities of the staff grow under the condition of effective relationship management. A change in the business model is necessary to adapt to new conditions and ensure profitability under wartime restrictions. It is argued that the capacity for renewed productivity will contribute to the growth of the competitiveness of small and medium-sized businesses in highly dynamic and competitive consumer markets and in innovation-dependent sectors of the economy, where the innovative and creative potential of an individual as a complex creative phenomenon includes project, system and structured thinking, the use reflections reflections and the actions of conscious and subconscious factors, the formation of mental maps, as well as the actions of the relevant structures necessary for the implementation of innovation. Creative industries are on the threshold of transformation from ordinary to a recognized indispensable partner in overcoming local and global problems. Creative industries are a real engine of change in our society and in the economy of the 21st century. The past decade has

seen a growing awareness of the enormous contribution that the creative industries can potentially make into the local economy. At the same time, given the current problems of the economy and the need for economic recovery, political interest in creating new jobs is growing. Mainly this is a consequence of the development of atypical work practices (self-employment, part-time work, employment contracts with non-fixed working hours and the gig economy), restrictions on wages and unreliable employment structure.

Creative industries are one of the most dynamic sectors of the economy and are characterized by a high level of innovation. Despite the importance of expanding the concept of research and development, we should not focus exclusively on it at the expense of other key types of innovative activities, in particular responding to new opportunities. Innovation is a response to new opportunities and new circumstances. Understanding how creative business structures and staff can innovate to adapt to change will help increase the resilience of the sector.

Tax credits for research and development also play an important role in innovation activity, making it possible to claim compensation for part of the risk. It is in this aspect that government intervention and targeted programs can make a big contribution.

Ключові слова: *динамічне відновлення України, цифровізація, конкурентоспроможність, публічне управління, бізнес-процеси, підприємницька діяльність, персонал.*

Key words: *dynamic recovery of Ukraine, digitalization, competitiveness, public administration, business processes, entrepreneurial activity, personnel.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Зміна моделі бізнесу є необхідною для бізнес-структур в умовах сьогодення, коли воєнний стан впливає на звичайну діяльність. Неоголошена війна РФ проти України призвела до масштабних і суперечливих змін у економіко-креативних процесах, політичних уподобаннях і пріоритетах персоналу бізнес-структур. Європа зазнає*

періодичних криз, фінансових та економічних, які є загрозою стабільності бізнес-процесів. Умови повоєнного відновлення вимагають цілеспрямованих стратегій бізнес-структур, що сприятимуть ефективному та стійкому відновленню економіко-креативних систем. Ключовим фактором успіху мають підприємства, які вчасно впроваджують зміни, забезпечують стійкість та успіх у динамічних умовах ринку, що виступає основним акцентом позитивних змін України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В умовах динамічного відновлення креативності бізнес - структур науковці, досліджуючи конкурентоспроможність бізнес – структур України як економічної складової, враховують креативність персоналу в умовах воєнного стану. А також бізнес – цінності, коли креативність створюється з практичними діями зі сторони підприємства чи держави та виводиться на ринок. Зокрема, до таких науковців можна віднести: Іванишин В.В., Загорський В.С., Гринько Т.В. [5], Васильчак С.В.[2], Петриняк У.Я. [7], Штулер І.Ю. [9], Кравченко М.В., які у своїх працях наголошують про актуальність питання через протистояння агресору в кіберпросторі, а також через подальше сприяння розвитку ІТ-сектору, який виконує контракти, експортує свої послуги, забезпечує валютні надходження та підтримує українську економіку.

Формулювання цілей статті (Постановка завдання) є розвиток бізнесу, що реалізується через нові ідеї, перманентне оновлення виробництва, вихід на ринок з інноваційними послугами та/або продукцією, що одночасно забезпечує надійне підґрунтя для створення конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження У сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, важливе значення має забезпечення належного рівня готовності до реагування на будь-які загрози. Креативний бізнес, не виняток, який в умовах воєнного стану зазнав втрат та змін, але вистояв, враховуючи цифровізацію суспільства, де персонал стикнувся зі скороченнями продажів, переходом на дистанційний формат, а також втратою робочих місць. Розвивати концепцію дистанційної роботи та

використовувати технології для забезпечення ефективності персоналу, що стає більш актуальним у оновленому бізнес-середовищі. Підприємства активно адаптують свої стратегії та процеси управління, щоб забезпечити ефективність та продуктивність персоналу, що працює віддалено.

«Держава у смартфоні» - один з основних головних ресурсів серед яких особливе місце займає цифровізація, яка реалізується через державну програму. Розвиток онлайн роботи вимагає від бізнес-структур оновленого підходу та удосконалення процесів управління, щоб забезпечити успішність даного режиму роботи. Це передбачає розвиток необхідних безпекових спроможностей, проведення комплексних навчань за участю військових та цивільних з метою відпрацювання механізмів взаємодії, поширення в суспільстві необхідних знань актуальних та потенційних загроз, а також алгоритми та плани дій у кризових ситуаціях. Бізнес-структури повинні створити ефективні системи комунікації та співпраці для забезпечення зв'язку між віддаленим персоналом, що включатиме щоденні віртуальні наради, спільні чати для обговорення проєктів та інші інструменти для зручної комунікації. Така парадигма підтримує самостійність та креативність на відміну від класичної структури управління, відповідно персонал отримує нові знання щодо вирішення інноваційних задач підприємства, а майбутні перспективи отримання високої оплати праці заохочують потенційних працівників до самонавчання, так як діючі системи освіти не забезпечують підготовку конкурентоспроможного персоналу. Компетенції в бізнес процесах є характеристикою працівника, що визначає його професійні якості, а саме формування інформаційних та комунікативних здібностей, що зумовлюють трансформацію вимог до наукових та інституційних інституцій. Зміні цілей, функцій менеджменту у напрямі креативності зумовлює інноваційний розвиток, що в свою чергу спричиняє формування виробничих процесів та ринкових обмежень [7]. Також бізнес-структури повинні надавати персоналу можливості для навчання та розвитку, які необхідні для дистанційної роботи,

що включає навчання по використанню нових технологій, навичок управління, самодисципліни, а також навчання колаборативним навичкам.

Останнім часом спостерігається значне збільшення кількості альтернативних каналів надання фінансових послуг; традиційні методи надання послуг поступилися місцем новим технологіям, які включають продукти електронного банкінгу, такі як інтернет-банкінг, мобільний банкінг та різні продукти банкоматів. Інновації у секторі фінансових послуг надають фірмам конкурентну перевагу, яка є ключовою для їхнього виживання. Те, наскільки фінансовий сектор може зробити внесок в економіку, залежить від якості та кількості послуг, які він пропонує. У той час як фінансові установи отримують вигоду від зниження витрат і розширення ринку завдяки інноваціям, клієнти насолоджуються широким спектром послуг і підвищеною зручністю, пов'язаною з такими інноваціями. Поєднуючи переваги зниження ризиків і трансакційних витрат, фінансові інновації сприяють ширшому фінансовому розвитку, який, у свою чергу, сприяє економічному зростанню через позитивний вплив на заощадження, інвестиції та виробництво [10]. За даними НБУ, навіть під час повномасштабного вторгнення РФ на територію України, проблеми з електропостачанням та еміграцію тенденція до збільшення безготівкових розрахунків, а саме безконтактних, не змінилася і загалом 56,5% активних платіжних карток, є безконтактними. [4].

Бізнес-структури повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до нових реалій, що може включати перехід до цифрових каналів маркетингу, фінансів підвищення акценту на онлайн-продажі та рекламу. Але відтік освічених кадрів – критична проблема України під час війни та в період відновлення. Суттєва нестача кадрів спостерігається за різноманітними видами економічної діяльності (на будівництві, у промисловому виробництві, в агросекторі, на транспорті, у торгівлі). Значна частка вакансій за професіями, які раніше традиційно вважалися переважно "чоловічими" (будівельники, електрогазозварники, слюсарі, електромонтери, водії, трактористи), заповнюється сьогодні жінками. Крім того багато кваліфікованого персоналу зі

знанням іноземних мов виїхали ще на початку війни, а замінити їх складно. Державне регулювання в цьому контексті орієнтується на різні аспекти бізнес-середовища, такі як фінансові умови, ринкова конкуренція, стандарти якості, податкова політика, правила експлуатації ресурсів, з метою забезпечення сталого розвитку. Тому бізнес-структури та держава повинна мотивувати українців повернутися з-за кордону, відчуваючи впевненість у майбутньому. Війна, що триває, вимагає повного перегляду державної регіональної політики, запровадження нових територіальних типологій і податкових стратегій. Водночас місцеве самоврядування продемонструвало стійкість: багато органів влади продовжують функціонувати і навіть мобілізувати ресурси в умовах окупації. Це підкреслює успіх реформи децентралізації, навіть попри те, що вона зіштовхується з проблемою адаптації до нових реалій воєнного часу та мінливих потреб територій і громад [1].

Слід відмітити, що креативна економіка суттєво розширює горизонти традиційного виробництва товарів та надання послуг. Креативні індустрії протягом останнього часу активно розвиваються. На сьогодні їх частка становить 7% світового ВВП, а щорічне зростання сягає 10% [6]. Відповідно, представлений на конференції в Лугано Національний план відновлення України містить низку ключових елементів – загальну візійну спрямованість, мету, принципи, очікувані результати впровадження. План сформований як перелік Національних програм досягнення ключових результатів за сімнадцятьма можливими напрямками післявоєнного відновлення та розвитку України, поділених на проєктній основі за окремими заходами (Відновлення України, 2022). [3]. Більш розгорнутий як за змістом, так і за обсягом викладеного матеріалу та певним чином відображає ключові стратегічні наративи процесу відбудови української економіки є План відновлення України від наслідків війни. Наприкінці березня 2023 р. він був запропонований для обговорення в експертному середовищі Міністерством економіки України План відновлення України (2023) [8]. План відновлення України від наслідків війни.

Документ визначає мету та стратегічні цілі із застосуванням елементів тайм-менеджменту; містить підґрунтя відновлення економіки, викладене за напрямками ключових реформ (структурна перебудова економіки; розвиток МСБ; управління державною власністю; реформування ринків та правоохоронних органів), що є важливим з точки зору гармонізації економічного права ЄС – Україна; встановлює перелік базових напрямів докладання зусиль та систему основних елементів, на яких має ґрунтуватися стає економічне відновлення України.

Висновки. Динамічне відновлення креативності бізнес - структур - основний акцент позитивних змін України при умові таких складових як зменшення податків, пільги, відстрочення бізнесових кредитів на створення власних студій на законодавчому рівні, тощо, що є основними елементами відновлення креативності бізнес-структур. Креативні бізнес-структури зазнали пандемії, а сьогодні - повномасштабної війни, де будь-який напрямок економічної діяльності має перепони, що є загрозою існування в майбутньому. Креативна індустрія, як і будь-яка інша сфера, піддається впливу війни, і потребуватиме підтримки з боку держави. Проте це одна з найбільш гнучких галузей, що здатна адаптуватися до скрутних умов під час військової агресії та після перемоги. Креативники здатні зробити значний внесок у плані сплати податків та розвитку держави, в тому числі на міжнародній арені. Однак, такий розвиток подій можливий теоретично, а на практиці не кожне підприємство може скористатися ринком капіталів як засобом мобілізації додаткових джерел фінансування.

Література

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. AgroPolit.com. 2022. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politikuv-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 16.03.2024)

2. Васильчак С. В., Гнатенко І. А., Жовніренко О. В., Рубежанська В. О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.1

3. Відновлення України (2022). *План відновлення України*. <https://recovery.gov.ua/>

4. Воєнний рік: безготівкові операції – у пріоритеті в українців. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/voyenniy-rik-bezgotivkovi-operatsiyi--u-prioriteti-v-ukrayintiv> (дата звернення 01.05.2023)

5. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. – 350 с.

6. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.

7. Петриняк У.Я. Формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій: дис...докт. екон. наук: 08.00.04. Дніпро. 2024. 451с.

8. План відновлення України (2023). План відновлення України від наслідків війни. <http://www.golos.com.ua/article/369447>

9. Штулер І.Ю., Блакита Г.В., Богма О.С., Болдуєва О.В., Лук'янов В.С. Моделювання економічної безпеки підприємств в умовах кризи// *Науковий Вісник Національного Ірницького Університету*, 2021, No 4. – с.116-122 (Scopus)

10. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference, January 22-23, 2021. Kielce, Poland. pp. 91-95.

11. Kateryna Andriushchenko, Anastasiia Liezina, Svitlana Vasylchak, Mykhailo Manylich, Tetiana Shterna, Uliana Petrynyak (2022). Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. TEM Journal. 2022, Volume 11, Issue 1, pages 339-347. - URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

References

1. Bezgin, V. (2022), "How the war will change regional politics in Ukraine: decentralization, communities, taxes, economy", AgroPolit.com, available at: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politikuv-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (Accessed 10 Jan 2025).
2. Vasylchak, S., Hnatenko, I., Zhovnirenko, O. and Rubezhanska, V. (2021), "Modeling of the innovative system of national economy management: formation of financial and human capital", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127> (Accessed 10 Jan 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.1
3. Ukraine recovery plan (2022), "Restoration of Ukraine", available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed 10 Jan 2025).
4. National Bank of Ukraine (2024), "Wartime: non-cash transactions are a priority for Ukrainians", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/voyennyi-rik-bezgotivkovi-operatsiyi--u-priorititi-v-ukrayintsiv> (Accessed 10 Jan 2025).
5. Grynko, T.V. (2023), *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii* [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations], Bila K.O. Publisher, Dnipro, Ukraine.
6. Davymuk, S. A. and Fedulova, L. (2017), *Kreatyvnyj sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy* [Creative sector of the economy: experience and directions of development], State University "Institute of Regional Studies named after M. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine", Lviv, Ukraine.

7. Petrynyak, U.Ya. (2024), “Formation of a management system for the competitiveness of business structures based on the creativity of key competencies”, Doctor Thesis, Economy, Dnipro, Ukraine.

8. www.golos.com.ua (2023), “Plan for the recovery of Ukraine from the consequences of the war”, available at: <http://www.golos.com.ua/article/369447> (Accessed 10 Jan 2025).

9. Stuler, I.Yu., Blakyt, G.V., Bogma, O.S., Boldueva, O.V. and Lukyanov, V.S. (2021), “Modeling the economic security of enterprises in crisis conditions”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 4, pp.116-122.

10. Bondar, Iu.A. and Lehinkova, N.I. (2021), “Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine”, *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference, Kielce, Poland, January 22-23*, pp. 91-95.

11. Andriushchenko, K. Liezina, A. Vasylchak, S. Manylich, M. Shterma, T. Petrynyak, U. (2022), “Management of the Development of the Innovative Potential of the Region”, *TEM Journal*, Vol. 11, Issue 1, pp. 339-347, available at: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf (Accessed 10 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.