

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.18>**

**УДК 1.336:316.46]:005.573**

*М. В. Ситницький,*

*д. е. н., професор,*

*завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0452-0404>*

*С. С. Ситницька,*

*магістр економічних наук,*

*головний бухгалтер ТОВ «Компанія з управління активами «Контадор», м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0921-7364>*

## **УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ФІНАНСОВИМ ЛІДЕРСТВОМ**

*M. Sitnicki,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Head of the Department of Management of Innovation and Investment activities,*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv*

*S. Sitnicka,*

*Master of Economic Sciences,*

*Chief Accountant of the LLC "Asset Management Company "Contador", Kyiv*

## **MANAGEMENT OF CREATIVE FINANCIAL LEADERSHIP**

У статті переосмислено явище креативного фінансового лідерства, здійснено формування його концептуальних теоретичних і методологічних засад та розроблено практичні пропозиції для його розвитку в інноваційній діяльності вітчизняних підприємців. Уведено в економічний категоріальний апарат управлінців поняття "креативне фінансове лідерство", що знаходить втілення в інноваційному та креативному потенціалах вітчизняних підприємців в сфері фінансів. Запропоновано та охарактеризовано дванадцять рис креативного фінансового лідера, що повною мірою розкривають його унікальний управлінський потенціал. Обґрунтовано пріоритетні напрями інноваційної активізації креативного фінансового лідерства в діяльності підприємців України, як основи дієвої модернізації вітчизняної економіки на період воєнного стану та післявоєнного відновлення базуючись на впровадженні кращих практик інституцій Європейського Союзу, Великобританії та світу.

*In the article, the phenomenon of creative financial leadership is rethought, its conceptual theoretical and methodological foundations are formed, and practical suggestions are developed for its development in the innovative activities of domestic entrepreneurs. The concept of "creative financial leadership" was introduced into the economic categorical apparatus of managers, which is embodied in the innovative and creative potential of domestic entrepreneurs in the field of finance and is revealed as the ability to generate and implement breakthrough technologies in the field of finance, which ensure undisputed primacy in a sophisticated and deep understanding of strategic prospects and competitive advantages of the organization, based on the unique thinking of the financial leader. Twelve traits of a creative financial leader are proposed and characterized: have a unique perspective; be a source of financial information for employees; have the ability to collect data; have technological ability; analyze information; understand the psychology of people; to plan strategically; do deeds, not talk; to be active; manage changes; have the ability to cooperate; be strategically flexible. These features fully reveal the unique*

*managerial potential of a creative financial leader. The priority areas of innovative activation of creative financial leadership in the activities of Ukrainian entrepreneurs are substantiated, which are: creation of an ecosystem of creative entrepreneurship in Ukraine; the development of venture financing in Ukraine with the development of innovative infrastructure based on fundamentally new technologies and approaches of EU institutions; the use of forms and methods of public and private wartime partnership; finalization of the regulatory and legal regulation of the fiscal policy of the state in the receipt and utilization by entrepreneurs of grant, charitable or donor funds of foreign origin for development; investing in human capital to raise the standards of education and science; institutionalization of the state program for the development of financial literacy of the population of Ukraine with an element of critical analysis of its effectiveness. These proposals are the basis for effective modernization of the domestic economy for the period of martial law and post-war recovery based on the implementation of best practices of the institutions of the European Union, Great Britain and the world.*

**Ключові слова:** *креативне фінансове лідерство, лідерське управління, креативне фінансове мислення, розвиток креативного фінансового лідерства, риси креативного фінансового лідера.*

**Keywords:** *creative financial leadership, leadership management, creative financial thinking, development of creative financial leadership, traits of creative financial leader.*

**Постановка проблеми.** Науково-практичне посилення організаційних заходів та інноваційної активності дієвої реалізації "Плану досягнення миру з 10 кроків", що був вперше визначений та оприлюднений Президентом України на саміті G20 у листопаді 2022 року є вкрай важливим напрямом сьогодення. Обґрунтування ефективних управлінських механізмів, що сформулюють сучасну основу фінансової системи України на принципах відкритості, прозорості, правових гарантій збереження капіталів та інвестиційної привабливості для

глобальних гравців фінансових ринків є своєчасним напрямом дослідження на період воєнного стану та післявоєнного відновлення вітчизняної економіки.

Настав час дієвих кроків на зустріч новим технологіям, інформатизації суспільства та гармонізації українського інтелектуального середовища з дослідниками і практиками європейського та світового рівня. Управління креативним фінансовим лідерством в Україні створить інституційне підґрунтя та сформує інтелектуальний фаховий резерв для системного нарощення інноваційних технологій і рішень в фінансовій сфері вітчизняної економіки з метою перетворення її в привабливу екосистему для примноження транснаціональних капіталів авторитетних інвестиційних фондів.

Креативне фінансове лідерство нині є важливою компонентою активізації інноваційної діяльності підприємців і дослідників. Запровадження нових підходів до творчого пошуку дасть підприємцям-лідерам змогу цілеспрямовано формувати нові цінності, генерувати ідеї, опановувати технології і знання, що інтенсифікують якісний розвиток організацій різних видів економічної діяльності для гідної відповіді України на пріоритетні виклики перед державою визначені Президентом України, як: продовольча безпека, енергетична безпека, економічне відновлення України та забезпечення справедливості для кожного.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Одними із сміливих поглядів на лідерство є висловлювання в своїх публікаціях Т. Пітерса, Ч. Хенді та Д. Коузеса. Це представники зіркового складу науковців і практиків з лідерства, що об'єднали свої інтелектуальні зусилля для узагальнення сучасних думок щодо лідерства в новій економіці. Також у праці [1] визнаного експерта з лідерства В. Бенніса досліджено про те, як стати лідером в класичному розумінні цього явища з рекомендаціями, як працювати над собою та своїми послідовниками.

В. Бенніс зробив детальний аналіз чому послідовники терпимо ставляться до поганих лідерів, чому лідерство є справою кожного та як етика впливає на нове лідерство [2]. Завдяки внеску Ч. Хенді, Т. Пітерса, Б. Познера, Д. Кузеса та В. Бенніса, а також таких креативних підприємців, як М. Кляйн і Т. Черч, жодна

інша книга не включає в себе такий широкий діапазон мислення стосовно того, чому лідери не можуть керувати та, що за несвідома змова перешкоджає.

Нарешті Т. Каммінгс, Г. Спрейтзер та Д. Бас спрогнозували у дослідженні [3] майбутнє лідерства через креативне викладення діалогу сьогоденних провідних лідерів із завтрашніми лідерами майбутнього.

У вітчизняній науковій думці трендом сучасного розвитку є застосування прийомів та методів креативного мислення, що доступно кожному та системно описано у праці колективу вчених М. Ситницьким, О. Жилінською, С. Руденко, І. Горбась, В. Вялковою [4]. Набуття здатності креативно мислити формує незворотні лідерські якості, що проявляють особу в групі серед загалу. Ці прийоми давно використовуються Великобританією у програмі підготовки інноваційних підприємців, що дало свої позитивні результати. Нині майже третина ВВП Британської економіки формується на снові прибутків від креативних індустрій, що дало змогу зробити «квантовий стрибок» цій країні у нову високотехнологічну реальність дієвої інформаційної економіки знань.

Ефектом креативного мислення є прояв креативного лідерства, як у індивідів так і колективів. При цьому синергічний ефект від креативного лідерства у колективі може максимально досягатись саме в організаційних утвореннях, що об'єднують свій креативний інтелектуальний капітал та діють.

Практика застосування креативного мислення в Україні для досягнення креативного лідерства в стратегічному управлінні креативними індустріями на прикладі університетських інформаційних установ детально висвітлена у [5].

Концептуальні засади формування та розвитку креативного лідерства досліджено вченими Київського національного університету імені Тараса Шевченка Ю. Пащенко, О. Сербіним, С. Стоян, А. Трофімовим, Д. Лукіним у праці [6]. Праця розкриває теоретичні засади, методи, прийоми, передумови та необхідні засоби для розвитку креативного лідерства в різних сферах соціально-економічної, технологічної, політичної та культурної діяльності суспільства.

На зламі XIX – XXI ст. було досліджено М. Бедринець проблему розвитку лідерства у фінансовій сфері в практичному аспекті [7], що дало підґрунтя говорити про ефективність креативного фінансового лідерства як нового явища.

**Метою статті** є осмислення явища креативного фінансового лідерства національного, європейського та глобального рівня, формування його концептуальних теоретичних і методологічних засад та розробці практичних пропозицій для його розвитку в інноваційній діяльності вітчизняних підприємців на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України базуючись на впровадженні кращих практик інституцій Європейського Союзу, Великобританії та світу.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні засади та надати авторське визначення новій економічній категорії "креативне фінансове лідерство";
- розкрити та охарактеризувати риси креативного фінансового лідера;
- обґрунтувати пріоритетні напрями інноваційної активізації креативного фінансового лідерства в діяльності підприємців України, як основи дієвої модернізації вітчизняної економіки на період воєнного стану та післявоєнного відновлення базуючись на впровадженні кращих практик інституцій Європейського Союзу, Великобританії та світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Феномен креативного фінансового лідерства став очевидним із впровадженням проривних інформаційних технологій, інтенсифікацією розрахунків в криптовалютах та трансформацією бізнес-моделей, що вплинуло на зміну архітекtonіки світового фінансового порядку та перерозподілу джерел прибутковості активів.

Зміни, що спостерігаються нині є історичними з огляду на стратегічний вплив на процес глобального розподілу продуктивних сил та економічних благ. В умовах сучасного погіршення зростання глобальної економіки, що оприлюднив у своєму прогнозі Світовий банк на 2022-2023 рр. [8], актуалізується пошук проривних інноваційних механізмів активізації розвитку глобальної інвестиційної активності заснованої на масштабному впровадженні

та повноцінному використанні лідерських якостей суб'єктів фінансової екосистеми. Це масштабне явище необхідно досліджувати, що актуалізує потребу введення нової економічної категорії «креативне фінансове лідерство».

В науковій та бізнес літературі явище «фінансове лідерство» характеризується, як сукупність здатностей фінансового директора організації працювати таким чином, щоб принести максимальні конкурентні переваги організації під час фінансових криз та в стабільний час [9].

Таким чином, фінансове лідерство дає змогу задовольнити потребу у збалансованих фінансах організації і ефективному застосуванні бізнес-навичок, але при цьому не робиться акцент на ключовій для лідера креативній мисленнєвій діяльності, що активізується з мотиваційного боку його свідомості. Враховуючи у фінансовому лідерстві весь дивертисмент потенціалу креативного мислення лідера, введемо в економічний категоріальний апарат термін "креативне фінансове лідерство" та надамо йому авторське визначення.

*Креативне фінансове лідерство* – здатність генерувати і впроваджувати проривні технології у сфері фінансів, що забезпечують безперечну першість у витонченому та глибокому розумінні стратегічної перспективи та конкурентних переваг організації, заснованих на унікальному мисленні фінансового лідера.

Три ключові риси сучасного фінансового лідера за Г. Янг, це: знання свого бізнесу, міжособистісні та комунікативні навички, бачення та розширення можливостей [10]. Виходячи з домінантності креативного мислення в фінансовому лідерстві далі розкриємо риси креативного фінансового лідера.

Маючи риси, що наведені в таблиці 1, лідер буде здатним на застосування ефективного управління креативним фінансовим лідерством організації.

Креативних фінансових лідерів необхідно готувати до практичної діяльності, як основної дієвої сили модернізації вітчизняної економіки на період воєнного стану та післявоєнного відновлення, базуючись на впровадженні кращих практик інституцій Європейського Союзу, Великобританії та світу.

**Таблиця 1. Риси креативного фінансового лідера**

№	Риса	Характеристика
1.	Мати унікальний погляд	Здатність креативно втілювати бачення в реальність
2.	Бути джерелом фінансової інформації для співробітників	Розбиратись в новелах нормативно-правового регулювання фінансової сфери та консолідовано володіти ключовими фінансовими показниками організації
3.	Мати здатність збирати дані	Вміти досліджувати та оперувати статистичною та управлінською інформацією з джерел на мікро-, мезо-макро- та глобальному рівнях
4.	Мати технологічну здатність	Розуміти механізми розвитку технологій у сфері фінансів та адаптовувати їх для підвищення якості прийняття і реалізації управлінських рішень
5.	Аналізувати інформацію	Робити аналітичне усвідомлення та висновки прийнятих бізнес-рішень на основі фінансових і статистичних даних
6.	Розуміти психологію людей	Передбачати траєкторію поведінки і наслідки співробітників під час підготовки управлінських рішень
7.	Стратегічно планувати	Передбачати тенденції розвитку фінансових ринків та формувати довгострокову перспективу розвитку
8.	Робити вчинки, а не говорити	Нести відповідальність за своїми зобов'язаннями, діяти ефективно
9.	Проявляти активність	Бути атрактором в фінансових процесах
10.	Управляти змінами	Відчувати кон'юнктуру ринкових і організаційних змін та діяти проактивно з метою спрямування потенціалу організації на здобуття максимальної користі для неї
11.	Мати здатність до співпраці	Розуміти коли краще використовувати аутсорсинг з метою забезпечення високої якості прийняття і реалізації фінансових управлінських рішень
12.	Бути стратегічно гнучким	Реагувати на зміни та відхилення у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації зі збереженням фінансового страхового потенціалу

*Джерело: розроблено авторами.*

У зазначених країнах освітній процес з розвитку креативних лідерів відбувається в стінах тренінг-центрів та бізнес-шкіл, що є структурними одиницями провідних дослідницьких університетів світового класу. Враховуючи зменшення чисельності абітурієнтів в Україні та у країнах ЄС, актуалізується гостра потреба в розробці дієвих рекомендацій для сфери освіти і науки України щодо вдосконалення законодавчого забезпечення активізації розвитку креативного фінансового лідерства в Україні в контексті імплементації кращих європейських, британських та світових практик. Використовуючи ці підходи мають залучатись авторитетні представники університетського середовища та лідери міжнародних інноваційних мереж стартапів з високим рівнем експертизи до перегляду і вдосконалення освітніх програм, нормативних правових актів відомчого регулювання для гармонізації їх з правовим полем ЄС.

Пріоритетні напрями інноваційної активізації креативного фінансового лідерства в діяльності підприємців України мають бути сфокусовані на:

- створенні екосистеми креативного підприємництва в Україні для продукування нових інноваційних технологій, а не інтенсифікацію експлуатації існуючих інновацій з невідновлюваним підходом їх ресурсного потенціалу;
- розвитку венчурного фінансування в Україні з розбудовою інноваційної інфраструктури на принципово нових технологіях та підходах інституцій ЄС;
- використанні форм і методів державного та приватного партнерства воєнного часу у формуванні джерел фінансування для створення інновацій;
- доопрацюванні нормативно-правового регулювання фіскальної політики держави в отриманні та освоєнні підприємцями грантових, благодійних чи донорських коштів іноземного походження на розвиток;
- інвестуванні в людський капітал для підвищення стандартів освіти і науки за рахунок впровадження в ключових дослідницьких університетах України кращих практик ЄС, Великобританії та світу з проведення міжнародних акредитацій освітніх програм із креативного фінансового лідерства та підприємництва для їх якості, економічної пріоритетності та актуалізації контенту;

– інституалізації державної програми розвитку фінансової грамотності населення України з елементом критичного аналізу її дієвості.

**Висновки.** Доведено і розкрито незворотну якість розвитку фінансового лідерства через уведення в економічний категоріальний апарат управлінців поняття "креативне фінансове лідерство", що знаходить втілення в інноваційному та креативному потенціалах вітчизняних підприємців в сфері фінансів, уможливаючи інституційне забезпечення впровадження передових наукових ідей та підприємницьких ініціатив на найбільш раціональний спосіб в інформаційному суспільстві в умовах воєнного стану в Україні.

Розкриття та характеристика рис креативного фінансового лідера, дали змогу напрацювати дванадцять якостей особистості, розвиток і використання яких будуть корисними студентам, аспірантам, викладачам, науковим співробітникам, інноваційним підприємцям, менеджерам-практикам, які прагнуть поглибити теоретико-методологічні та практичні знання з креативного фінансового лідерства, усвідомити особливості проєктного управління в сфері фінансів, вдосконалити власні якості, що допоможуть стати лідером та практично переосмислити феномен креативного фінансового лідерства.

Обґрунтування ролі креативного фінансового лідерства в інноваційній діяльності вітчизняних підприємців в умовах воєнного стану в Україні розкрило його унікальну властивість прогресувати в кризових умовах. Використання цього потенціалу в процесі прийняття та реалізації невідкладних рішень в умовах обмеженості ресурсів є дієвим інструментом вирішення складних завдань. Настав новий етап генерування та впровадження інновацій, що характеризується гострим дефіцитом часу та креативних просторів і лабораторій для примноження знання про знання, знання про незнання, незнання про незнання. Концепція того, що лідером можна тільки народитись маючи вроджені ознаки першості, руйнується на ґрунті переосмислення ролі креативного процесу в лідерстві, що дає шанс кожній особистості розвиваючи власне креативне мислення набути якостей сучасного лідера.

**Перспективами подальших розробок** у цьому напрямі є дослідження механізмів ефективної реалізації креативного фінансового лідерства в Україні із імплементацією кращих практик Європейського Союзу, Великобританії та світу.

### **Література**

1. Bennis, W. *On Becoming A Leader: The Leadership Classic*. Perseus Books; first edition. 1994. 226 p.
2. Bennis, W. *Why Leaders Can't Lead : The Unconscious Conspiracy Continues*. Jossey-Bass Publishers; first edition, first printing. 1990. 169 p.
3. Cummings, T. *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*; editors Bennis, W., Spreitzer, G.; Jossey-Bass; 1st edition. 2001. 352 p.
4. Креативне мислення [Creative Thinking] : навч. посіб. / М. В. Ситницький, О. І. Жилінська, С. В. Руденко, І. М. Горбась, В. І. Вялкова ; за ред. М. В. Ситницького. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.
5. Bugrov, V., Sitnicki, M., Serbin, O. Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(2). P. 453–467. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36)
6. Креативне лідерство [Creative Leadership] : навч. посіб. / С. Ю. Пащенко, О. О. Сербін, С. П. Стоян, А. Ю. Трофімов, Д. В. Лукін ; за ред. М. В. Ситницького. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.
7. Бедринець М. Д. Лідерство у фінансах: практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8(36). С. 59–63. DOI: [http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2018-8\(36\)-59-63](http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63)
8. Financial Club. Економіка Євросоюзу за рік зросла на 5,2%. 2023. URL: <https://finclub.net/ua/news/ekonomika-yevrosoiuzu-za-rik-zrosla-na-5-2protsent.html> (Дата звернення: 09.03.2023).
9. CONSERO. What is Financial Leadership. 2023. URL: <https://conseroglobal.com/resources/what-is-financial-leadership> (Дата звернення: 09.03.2023).
10. Young, H. Three key traits of modern financial leadership. 2022. URL: <https://www.icas.com/news/three-key-traits-of-modern-financial-leadership> (Дата звернення: 09.03.2023).

## References

1. Bennis, W. (1994), *On Becoming A Leader: The Leadership Classic*, Perseus Books, NY, USA.
2. Bennis, W. (1990), *Why Leaders Can't Lead : The Unconscious Conspiracy Continues*, Jossey-Bass Publishers, Hoboken, USA.
3. Cummings, T. (2001), *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, Jossey-Bass, Hoboken, USA.
4. Sitnicki, M. W., Zhylynska, O. I., Rudenko, S. V., Horbas, I. M. and Vialkova, V. I. (2020), *Kreatyvne myslennia: navch. posib.* [Creative Thinking], Natsionalnyi tsentr rozvytku kreatyvnoho pidpriumnytstva KNU im. T. Shevchenka, Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, Ukraine.
5. Bugrov, V., Sitnicki, M. and Serbin, O. (2021), “Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19(2), pp. 453–467. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36)
6. Pashchenko, S. Yu., Serbin, O. O., Stoian, S. P., Trofimov, A. Yu. and Lukin, D. V. (2020), *Kreatyvne liderstvo : navch. posib.* [Creative Leadership], Natsionalnyi tsentr rozvytku kreatyvnoho pidpriumnytstva KNU im. T. Shevchenka, Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, Ukraine.
7. Bedrynets, M. D. (2018), “Leadership in finances: a practical aspect”. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”*. Seriya «*Ekonomika*», vol. 8(36), pp. 59–63. DOI: [http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2018-8\(36\)-59-63](http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2018-8(36)-59-63)
8. Financial Club (2023), “The economy of the European Union grew by 5.2% over the year”. Available at: <https://finclub.net/ua/news/ekonomika-yevrosoiuzu-zarik-zroslo-na-5-2protsent.html> (Accessed: 09 march 2023).
9. CONSERO (2023), “What is Financial Leadership”, Available at: <https://conseroglobal.com/resources/what-is-financial-leadership> (Accessed 9 March 2023).
10. Young, H. (2022), “Three key traits of modern financial leadership”, Available at: <https://www.icas.com/news/three-key-traits-of-modern-financial-leadership> (Accessed 9 March 2023).

*Стаття надійшла до редакції 17.03.2023 р.*