

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. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.34>

УДК 005.95:005.342

Т. А. Немченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>

СИНЕРГІЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

T. Nemchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activities,
Central Ukrainian National Technical University*

SYNERGY OF CREATIVE POTENTIAL AND ADAPTATION MECHANISMS OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF ENSURING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANISATION

У статті автором визначено, що сучасне бізнес-середовище, яке зазнає впливу цифровізації, глобалізаційних змін та кризових явищ, вимагає від організацій застосування нових підходів в управлінні, що базуються на гнучкості, інноваційності та здатності до швидкого реагування на виклики та, в той же час, мають забезпечувати її стійкість у стратегічній

перспективі. Резильєнтність організації визначається її здатністю до трансформації та відновлення, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У статті обґрунтовано, що саме творчий підхід до вирішення проблем, здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації є рушійною силою стратегічного розвитку. Взаємозв'язок між креативністю та адаптивністю представлений через процес синергетичної взаємодії: високий рівень креативності сприяє розробці стратегічних інновацій, тоді як адаптивність забезпечує їх ефективне впровадження, мінімізуючи ризики, пов'язані зі змінами. Автором визначено, що стратегічна резильєнтність підприємства формується внаслідок синергетичної взаємодії креативного потенціалу та адаптивних механізмів на всіх рівнях його функціонування – від індивідуального до корпоративного. Запропоновано системний підхід до стратегічного управління, який передбачає розвиток талант-менеджменту, застосування гнучких організаційних структур, впровадження інноваційних управлінських моделей та формування культури безперервного навчання задля розвитку креативного та адаптивного потенціалів організації, збереження конкурентних переваг та досягнення довготривалого розвитку в умовах мінливого ринку.

In the article, the author states that the modern business environment, influenced by digitalisation, globalisation changes and crisis phenomena, requires organisations to adopt new management approaches based on flexibility, innovation and the ability to respond quickly to challenges, while at the same time ensuring their sustainability in the strategic perspective. An organisation's resilience is determined by its ability to transform and recover, ensuring long-term stability and competitiveness. The ability of an organisation to adapt to change is based on two types of resilience: static, which aims at preserving resources, and dynamic, which provides for development even in crisis conditions.

The article argues that it is the creative approach to problem solving, the ability to generate new ideas and introduce innovations, that is the driving force behind strategic development. The development of creative potential is possible under the condition of a favourable organisational climate, which includes an effective system of motivation, leadership, corporate culture of openness and support for staff training. The relationship between creativity and adaptability is represented by a process of synergistic interaction: high levels of creativity contribute to the development of strategic innovations, while adaptability ensures their effective implementation and minimises the risks associated with change.

The author emphasises that the strategic resilience of an organisation is formed as a result of the synergistic interaction of creative potential and adaptive mechanisms at all levels of its functioning - from the individual to the corporate level. The author proposes a systematic approach to strategic management that includes the development of talent management, the application of flexible organisational structures, the introduction of innovative management models and the creation of a culture of continuous learning in order to develop the creative and adaptive potential of an organisation, maintain competitive advantages and achieve long-term development in a changing market.

Ключові слова: *креативність, креативний потенціал, адаптаційна здатність, адаптивність, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, резильєнтність, талант-менеджмент.*

Key words: *creativity, creative potential, adaptive capacity, adaptability, competitiveness, strategic development, resilience, talent management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Стратегічний розвиток сучасних підприємств неможливий без забезпечення їхньої спроможності до інноваційного мислення, яке визначає здатність генерувати нові ідеї, продукти та управлінські рішення. Традиційні механізми*

управління вже не гарантують ефективності, зважаючи на нестабільність та високу мінливість бізнес-середовища, що обумовлює необхідність застосування нових підходів, орієнтованих на гнучкість, креативність, формування системного підходу щодо генерування інновацій, вміння оперативно їх впроваджувати, використовуючи новації як каталізатор для стратегічного оновлення та ефективного реагування на зовнішні виклики та внутрішні трансформації,.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання забезпечення стратегічної стійкості організацій постійно знаходяться в колі уваги дослідників. Зокрема, Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. в своєму дослідженні наголошують на потребі зміни до усталених підходів BANI-концепції щодо забезпечення резильєнтності організацій [1], а Савицька Н. та Пахуча Е. підкреслюють необхідність формування гнучких і стійких систем, основною метою яких є адаптація до навколишніх викликів [2]. Пахота Н. серед чинників формування адаптивних механізмів організації виокремлює її організаційну культуру та клімат, що сприяють формуванню сприятливого середовища для забезпечення конкурентних переваг [3]. Роль креативного фактору також перебуває у полі наукових досліджень, зокрема з позиції формування стратегічної конкурентоспроможності [4] та підґрунтя для її інноваційного розвитку [5].

Однак, не применшуючи цінність попередніх наукових розвідок, зауважимо, що питання дослідження формування резильєнтності організації з позиції нарощення синергетичної взаємодії креативного та адаптивного потенціалів як фактору забезпечення стратегічних конкурентних переваг підприємства потребує посиленої уваги в умовах турбулентних змін економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті виступає окреслення значущості розвитку креативного потенціалу та формування адаптивних механізмів організації як ключових чинників забезпечення їх стратегічної резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності, а також пошук

перспективних шляхів їх нарощення в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодення українських компаній прямо пов'язане із динамічними змінами ринку, який знаходиться у перманентному розвитку під впливом цифровізації, глобалізаційних зрушень та в умовах значної невизначеності оточуючого середовища, пов'язаних із кризовими явищами в національній та світовій економіці, в тому числі і під впливом геополітичних чинників. Відповідно, питання досягнення резильєнтності організацій за умови турбулентних змін в стратегічній перспективі визначає їх успіх та процвітання в майбутньому.

Мамо зауважити, що власне саме резильєнтність дає змогу організаціям пристосуватись до умов ринкового середовища, оскільки саме це поняття в своїй сутності містить здатність до адаптації, відповідних змін, реформування, відновлення, даючи відповідь на виклики деструктивних факторів [1]. Тобто саме ця здатність організаційної системи до змін задля забезпечення життєздатності і визначає зміст даної категорії [2]. Тож, зауважимо, що резильєнтність організації базується на досвіді та накопиченні знань, що дозволяє, за рахунок трансформації, вчасно та ефективно реагувати на проблеми та боротись із стресовими ситуаціями, забезпечуючи, таким чином, організаційний розвиток та формування стратегічних переваг.

Пристосування організацій до викликів та загроз оточуючого середовища вимагає врахування постулатів концепції BANI, що допомагає краще зрозуміти сучасний світові тенденції і підготуватися до змін майбутнього. Так, розшифровуючи аббревіатуру BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), зауважимо, що вона відображає сучасний динамічний світ, що характеризується крихкістю структур, зростанням рівня невизначеності та тривожності, нелінійністю взаємозв'язків і непередбачуваністю (незрозумілістю) системних змін. За словами Савицької Н. та Пахучої Е., вона слугує теоретичною основою для перегляду традиційних підходів до управління, акцентуючи на необхідності до гнучкості та резильєнтності, нарощенні ролі емпатії та емоційного інтелекту,

загалом, формуванні навичок адаптивності, стійкості до стресу, застосуванні інтуїтивності та прозорості в умовах перманентної нестабільності [2].

Тож, виходячи з того, що власне резильєнтність і виступає висхідною точкою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, вважаємо за доцільне зосередитись на засобах її досягнення в стратегічній перспективі. Однією із основних властивостей бізнес-резильєнтності називають саме здатність організації до адаптивності. Виокремлюють два основні типи резильєнтності:

- статичну, що характеризує здатність до збереження структури та функцій системи в шоккових умовах в межах наявних в організації ресурсів за умови їх зростаючого дефіциту;

- динамічну, яка за умови дефіциту ресурсів в кризових умовах дозволяє організації нарощувати потенціал, забезпечуючи, таким чином, за рахунок адаптаційних механізмів, відновлення та розвиток [6].

В той же час, поширення набуває категорія соціально-економічної резильєнтності, яка охоплює здатність як суспільства в цілому, так і окремих соціальних груп або спільнот, організацій адаптуватися, за потреби переорієнтовуватися та відновлюватися після шоккових ситуацій [7]. Головною особливістю даного типу резильєнтності є збереження соціальної згуртованості, функціональності та здатності системи ефективно відповідати на зовнішні і внутрішні виклики.

Лещух І. зауважує, що забезпечення соціально-економічної резильєнтності відбувається під впливом двох груп факторів: внутрішніх (вроджених) та зовнішніх (набутих). Так, до «вроджених» адаптивних властивостей відносять ті, які зазвичай проявляються під час відносно стабільних умов життєдіяльності (структура економіки та ринку праці та їх трендові характеристики, наявний ресурсний потенціал, накопичені резерви для подальшого розвитку, тощо). Набуті адаптивні властивості демонструють здатність системи до функціонування в кризових умовах, тобто це той напрацьований результат, що використовується для пом'якшення деструктивних наслідків та є результатом розвитку системи [7]. На нашу

думку, застосування певного роду адаптаційних механізмів призводить до формування в організації здатності до підтримання конкурентних позицій на ринку в умовах стрімкості та мінливості зовнішніх умов.

Процес адаптації, з огляду на обраний адаптаційний механізм, також може відбуватися пасивно (пристосування до оточуючого середовища за рахунок накопичення банку інформації про зміни навколишнього середовища та здійснення прогнозування на цій основі задля формування резервів, що можуть бути швидко застосовані) та активно (цілеспрямоване вибудовування механізму впливу на усі організаційні підсистеми, що дозволить забезпечити сприятливі умови для її функціонування) [3]. Тобто і в першому, і в другому випадках мова йде про накопичення адаптивного потенціалу, який буде використаний за настання шокової ситуації. Адаптивний потенціал, за словами Стец І. містить дві складові: зокрема, готовність до стабільної виробничої діяльності, а також готовність до інновацій [8]. Халіна В. та Колбасинський Ю. виокремлюють в адаптивному потенціалі виробничу, фінансову, інноваційну та інтелектуальну складові [9]. Згідно із напрацюваннями Пахоти Н., ключовими складовими адаптивного управління є: організаційна культура підприємства, адаптивна організаційна структура апарату управління, впровадження інновацій, орієнтація на зміни та навчання, залучення клієнтів в процес підвищення конкурентоспроможності підприємства та соціально-економічний моніторинг [3]. Тож, спираючись на наукові доробки вчених, зауважимо, що адаптивні механізми організації мають спиратись не лише на нарощення кількісних ресурсів, а більшою мірою прагнути забезпечити якісний бік формування адаптивного потенціалу, зокрема за рахунок нарощення інтелектуального та інноваційного капіталу.

Більше того, варто підкреслити, що кризовий процес, а отже і виживання організації, її резильєнтність, що залежить від вміння адаптуватись до умов, які складаються, вимагає прийняття рішень, які за своєю природою є нестандартними, пошуку нетипових ідей, тобто ідей креативних, творчих, а низка методик, які спрямовані на їх генерування

(мозкового штурму, дельфі, фокальних об'єктів, експертних оцінок, тощо) та успішно використовуються посилюють дане твердження.

Науковці [4, 5, 10] стверджують, що рушійною силою інноваційної діяльності виступає персонал, творчі здатності якого є ключовими для інноваційного розвитку організацій, а формування умов для реалізації його креативного потенціалу.

Лядський І. звертає увагу на потребу розвивати - meta skills, так звані над-навички, або тонкі навички, що посилюють прагнення людини до професійного та особистісного саморозвитку та допомагають швидко адаптуватися до змін, ефективно навчатися та розвивати нові компетенції, зокрема виокремлюючи (креативність, критичне мислення, ініціативність, адаптивність, допитливість, стійкість, прийняття рішень, соціальний інтелект та ін.) [11].

Окрім цього, варто зауважити, що аналіз, здійснений фахівцями Світового економічного форуму, свідчить, що в майбутньому, зважаючи на інтенсифікацію процесів диджиталізації, поширення штучного інтелекту, загострення екологічних питань та поглиблення глобалізаційних процесів, а отже і змін умов ведення бізнес-діяльності на цьому тлі, на конкурентоспроможність робочої сили, насамперед, впливатимуть наявність у працівників, окрім низки інших, навичок креативного мислення, стійкості, гнучкості, адаптивності та лідерства, що в свою чергу вимагає розвитку талан-менеджменту, як складової стратегічного управління організацією [12]. Тож, погоджуючись із вченими, приходимо до висновку, що одним із способів формування в організації адаптивних здатностей є розвиток креативності персоналу, яка виступає передумовою до формування і інноваційного, так і певною мірою інтелектуального потенціалів організації.

Креативний персонал — це сукупність людських ресурсів, які виробляють нові рішення, є відкритими до нових ідей, толерантні до нестандартних рішень, володіють свободою вибору щодо питань, які розглядаються та зміни напрямку дослідження, мають стимули до творчості та необхідні для виконання функцій, досягнення цілей і довгострокового

розвитку [10]. Відповідно, можна зауважити, що під креативністю можна розуміти процес творчого генерування працівниками, які працюють в соціальній групі, ідеї, процесу, продукту чи послуги, що має цінність або ж носить певну користь, а креативний потенціал організації – це її наявна та майбутня здатність генерувати, розвивати та впроваджувати нові ідеї, що забезпечують конкурентоспроможність і стратегічний розвиток, яка формується завдяки взаємодії людських, структурних і культурних чинників, які сприяють інноваційності. До основних компонентів креативного потенціалу належать гнучкість, оригінальність, продуктивність, гнучкість, компетенція та внутрішня мотивація [13].

Цінним в межах нашого наукового пошуку є дослідження Ріхтнера А. та Лефстена Г., які зауважують, що стійкість є необхідною умовою організації для розвитку, оскільки саме наявність резервів дає змогу здійснювати помилки, формуючи таким чином площину для генерування інноваційних ідей [14]. Отже, на їх думку здатність організації до резильєнтності дозволяє сформувати підґрунтя до її креативності, що відбиває взаємозв'язок даних понять: організаціям необхідно застосовувати творчий, креативний підхід для формування необхідного адаптивного потенціалу, що дозволить в майбутньому ефективно реагувати на виклики навколишнього середовища (тобто здатності до резильєнтності), а наявність міцного базису в той же час дає можливість до інноваційних (креативних) пошуків, які сприяють розвитку та забезпеченню стратегічної конкурентоспроможності.

Тож, з упевненістю можна говорити, що формування ефективних адаптаційних механізмів організації, які сприяють нарощенню креативного потенціалу персоналу виступають стратегічними конкурентними перевагами підприємств, що на сьогодні, в умовах тотальної невизначеності забезпечує життєздатність компаній. Взаємозв'язок між креативністю та адаптивністю можна розглядати як синергетичний процес, у межах якого перша визначає напрямок розвитку та посилює здатність компанії до пристосування до змін середовища, тоді як друга створює сприятливі умови для його реалізації,

сприяючи формуванню інноваційного середовища за рахунок зміцнення позицій компаній та накопичення необхідного ресурсу, формуючи «резервний капітал» для можливих помилок та невдалих спроб. Зокрема, високий рівень креативності може сприяти розробці радикальних стратегічних інновацій, які здатні змінити правила гри на ринку, однак без достатнього рівня адаптивності організація ризикує не впровадити їх належним чином через опір змінам, інституційну інертність чи недостатню спроможність до організаційного навчання. З іншого боку, адаптивність без належної креативної компоненти може призвести до орієнтації на короткострокове реагування на зміни, що у свою чергу знижує можливість розробки проривних стратегій та створення унікальної цінності.

Взаємозв'язок креативного потенціалу та адаптивних властивостей організації та їх вплив на формування резильєнтності у стратегічній перспективі відображено на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок креативності та адаптивності організації в процесі формування її стратегічної резильєнтності

Джерело: сформовано автором

Варто зауважити, що стратегічна резильєнтність організації є інтегрованим результатом взаємодії креативності та адаптивності на всіх рівнях її функціонування (Табл. 1).

Таблиця 1. Вплив креативного потенціалу та адаптивних механізмів на формування стратегічної резильєнтності за рівнями її функціонування

Рівень організації	Креативний потенціал	Адаптивні механізми організації	Стратегічна резильєнтність
Індивідуальний	Формування творчого мислення, пошук нестандартних рішень, розвиток навичок інноваційного підходу.	Готовність до змін, навчання новим методам роботи, розвиток гнучкості у прийнятті рішень.	Емоційна стійкість, здатність до самоорганізації, швидке відновлення після невдач.
Командний	Колективна генерація ідей, креативне середовище, обмін знаннями та міждисциплінарна співпраця.	Гнучкість командних процесів, ефективна комунікація, адаптація до нових ринкових умов.	Командна згуртованість, ефективне управління кризами, спільне вироблення стратегічних рішень.
Корпоративний	Корпоративна культура інновацій, інвестування в розвиток людського капіталу, розробка проривних стратегій.	Гнучкі організаційні структури, стратегічне планування, оперативне реагування на зовнішні зміни.	Довготривала конкурентоспроможність, стратегічна стійкість, здатність організації до трансформації.

Джерело: сформовано автором

На індивідуальному рівні креативність проявляється у здатності генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем, що, у свою чергу, підвищує особисту адаптивність співробітників через розвиток навичок навчання, гнучкості мислення та швидкого реагування на зміни, формуючи особистісну резильєнтність, яка дозволяє ефективно протидіяти викликам професійної діяльності. На командному рівні поєднання індивідуального креативного потенціалу з груповою динамікою сприяє створенню

середовища, в якому колективний пошук інноваційних рішень, що забезпечує швидку адаптацію до нових умов, сприяє розробці стійких командних стратегій. Таким чином, командна резильєнтність формується через синергію спільної креативності та гнучких механізмів адаптації. На корпоративному рівні стратегічна резильєнтність організації забезпечується через розвиток інноваційної культури, що стимулює системне впровадження нових ідей та стратегій. Гнучкість організаційних структур, адаптивність управлінських процесів і здатність до трансформації забезпечують компанії конкурентну перевагу навіть в умовах високої невизначеності.

Науковцями, що глибоко досліджували питання взаємозв'язку креативності та стійкості, доведено, що на формування першої значно впливає розвиток їх когнітивних та емоційних ресурсів. Так, під час дослідження, було встановлено, що резильєнтність організації залежить від накопичених структурних (інфраструктура, фінансові ресурси, організаційна структура), реляційних (соціальний капітал, корпоративна репутація, мережеві зв'язки), когнітивних (знання, вміння, компетенції, культура інновацій, тощо), емоційних ресурсів (мотивація, психологічна стійкість, лідерство, підтримка, корпоративна культура), а власне останні дві групи чинять високий вплив на формування креативного середовища в компанії [14].

Тож, одним із способів забезпечення креативності організації є формування сприятливих умов. Так, ми погоджуємось із думкою Танасюк І. та Кіршо С., що для реалізації креативного потенціалу працівника необхідно, перш за все створити умови, які, по-перше, гарантуватимуть задоволення його базових (фізіологічних, соціальних потреб, потреб безпеки), а, по-друге, стимулюватимуть прагнення до самовираження, самореалізації, творчості [4].

При цьому на формування творчого клімату в організації безпосередньо впливає ряд чинників, що безпосередньо змінюють атмосферу творчості: сам виклик, свобода дій, міра підтримки ідеї, рівень довіри та відкритості, рівень динаміки, гумор, ступінь обговорення, конфлікти, ризик

та час для генерування ідеї [14]. Зауважимо, що лише конфлікти, переходячи у деструктивний рівень, стримують творчий процес, тоді як всі інші фактори, так чи інакше йому сприяють. Окрім цього, формування в організації творчо-орієнтованої атмосфери залежить і від опосередкованих факторів: стиль лідерства, кадрова політика, інтенсивність праці, культура навчання, система мотивації та рівень комунікації, тощо [14].

Відповідно, формування в організації клімату, що сприятиме накопиченню, відтворенню та розвитку креативного потенціалу, а також здатності до набуття адаптивних властивостей вимагає системного, багатоступеневого підходу, що має базуватись на наступних постулатах:

- впровадження концепції «управління талантами» як стратегічного напрямку HR-менеджменту, як основи залучення, формування, розвитку та утримання талановитих кадрів [15];

- формування в організації культури безперервного навчання, насамперед на основі застосування підходу «double-loop learning» [16], який передбачає не лише коригування дій для досягнення встановлених цілей, але й перегляд та переосмислення основних принципів, на яких базуються ці цілі та прийняття рішень, що дозволяє виходити за межі стандартних моделей поведінки, а також інструментарію smart-освіти в процесі підвищення професійного рівня фахівців [17], сприяючи розвитку креативності та формуючи адаптивні механізми пристосування до оточуючого середовища;

- запровадження політики «wellbeing», зокрема, грамотного тайм-менеджменту, досягнення «work-life», гнучкого графіку роботи задля зменшення професійного вигорання та нарощення продуктивності праці;

- формування в організації атмосфери довіри, творчості, раціональної свободи дій, корпоративної культури відкритості, інноваційності, зменшення бюрократичних бар'єрів, що обмежують творче мислення, запровадження практики зворотного зв'язку;

- впровадження підходів дивергентного мислення (багатоваріантний пошук різноманітних ідей, рішень для вирішення однієї проблеми) та дизайн-

мислення (допомагає знаходити ефективні рішення на основі емпатії, генерації ідей та їх тестування);

- сприяння реалізації творчого потенціалу працівників через заохочення їх до самопізнання, саморозвитку, самовдосконалення, розвиток емпатії, управління стресами, тощо;

- застосування адаптивних моделей управління персоналом (agile-підходи) [18] та новітніх лідерських підходів (трансформаційне лідерство, лідерство служіння, лідерство взаємовідносин, двостороннє лідерство) [19], застосування підходу управління кар'єрою для утримання працівників, вибудування їх перспектив росту в організації;

- впровадження системи мотивації, яка б сприяла не лише задоволенню матеріальних потреб, а й стимулювала б розвиток самовираження та творчості.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічна резильєнтність організації є інтегрованим результатом впливу низки чинників, серед яких, в умовах нестабільності, все більшого значення набувають креативність та адаптивність, у синергетичній взаємодії формуючи разом підґрунтя для довготривалого розвитку та нарощення конкурентних переваг. Розвиток креативного потенціалу, за своєю природою, сприяє генеруванню інновацій, тоді як адаптивні механізми забезпечують їхнє ефективне впровадження та стійкість організації до зовнішніх викликів. Використання системного підходу в управлінні за означеними напрямками дозволить підприємствам не лише зберігати стабільність, а й активно розширювати можливості для зростання, що є критично важливим у сучасних умовах економічної турбулентності. Подальші наукові розвідки є доцільним зосередити на побудові в організаціях ефективної системи талант-менеджменту для формування креативного середовища задля нарощення ефективності в умовах динамічного ринку.

Література

1. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> (дата звернення: 20.03.2025)
2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (дата звернення: 20.03.2025)
3. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82–85 URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14> (дата звернення: 20.03.2025)
4. Танасюк І., Кіршо С. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76> (дата звернення: 20.03.2025)
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: 20.03.2025)
6. Rose A., Krausmann E. An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2013. Vol. 5. P. 73–83. URL: [10.1016/j.ijdr.2013.08.003](https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2013.08.003). (дата звернення: 20.03.2025)
7. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50> (дата звернення: 20.03.2025)

8. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 154-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_20 (дата звернення: 20.03.2025)

9. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 20.03.2025)

10. Іванова Н., Кучеренко Д., Кузнецова Т., Расулова А., Салімон О. Креативний персонал як фактор успішності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №3(44), С. 243–250. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3712> (дата звернення: 20.03.2025)

11. Лядський І. Методи розвитку meta skills у працівників: social intelligence, self-management, innovation, employability. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №20. С. 258-268. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31> (дата звернення: 20.03.2025)

12. The Future of Jobs Report 2025. WEF. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/> (дата звернення: 20.03.2025)

13. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4 (дата звернення: 20.03.2025)

14. Richtnér A., Löfsten H. Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*. 2014. № 44(2), Pp. 137–151. URL: <https://doi.org/10.1111/radm.12050> (дата звернення: 20.03.2025)

15. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 2(35). Кропивницький: ЦНТУ, 2019. 234 с. С. 115-123. URL:

[https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).115-123](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).115-123) (дата звернення: 20.03.2025)

16. Jaaron Ayham, Backhouse C.J. Operationalising “Double-Loop” Learning in Service Organisations: A Systems Approach for Creating Knowledge. *Systemic Practice and Action Research*. 2017. №30. Pp. 317-337. URL: <https://doi.org/10.1007/s11213-016-9397-0> (дата звернення: 20.03.2025)

17. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів в умовах smart-середовища. Центральнотураїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. № 11(44). С. 297-305. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).297-305](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).297-305) (дата звернення: 20.03.2025)

17. Драган О., Рудова А. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38> (дата звернення: 20.03.2025)

18. Близнюк Т., Близнюк О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-42> (дата звернення: 20.03.2025)

References

1. Lihonenko, L.O. and Andrijchuk, V.A. (2023) “Resilience in the economic context: analysis of world trends and prospects for scientific research”, *Stratehii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, [Online], vol. 52, pp. 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>.

2. Savyts'ka, N.L. and Pakhucha, E.V. (2024) “Market resilience of business: a theoretical construct”, *Biznes Inform*, [Online], vol. 2, pp. 244-257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.

3. Pakhota, N.V. (2020) “Mechanism of adaptive management of organisational culture of an enterprise”, *Intelekt XXI*, [Online], vol. 6, pp. 82-85. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14>.

4. Tanasiuk, I. and Kirsho, S. (2022) "Development of creativity of enterprise personnel as a strategic condition for the company's competitiveness", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>.

5. Kharun, O.A. (2017) "Formation of staff creativity in the conditions of innovative development of enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, [Online], vol. 16, no. 2, pp. 142-145, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf (Accessed 20 March 2025).

6. Rose, A. and Krausmann, E. (2013) "An economic framework for the development of a resilience index for business recovery", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, [Online], vol. 5, pp. 73-83. [10.1016/j.ijdr.2013.08.003](https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2013.08.003).

7. Leschukh, I. (2024) "Evolution of theoretical approaches to the study of socio-economic resilience of the country and regions in conditions of instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>.

8. Stets, I. (2013) "Adaptive management of enterprise potential", *Ukrains'ka nauka: mynule, suchasne, majbutnie*, [Online], vol. 18, pp. 154-162, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_20 (Accessed 20 March 2025).

9. Khalina, V. and Kolbasyns'kyj, Yu. (2024) "Theoretical basis of adaptive enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.

10. Ivanova, N. Kucherenko, D. Kuznetsova, T. Rasulova, A. and Salimon, O. (2022) "Creative personnel as a factor of enterprise success", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, [Online], vol. 3 (44), pp. 243-250. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3712>.

11. Liads'kyj, I. (2024) "Methods of developing meta skills in employees: social intelligence, self-management, innovation, employability", *Tavrijs'kyj*

naukovyj visnyk. Serii: Ekonomika, [Online], vol. 20, pp. 258-268. available at: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31>.

12. WEF (2025), “The Future of Jobs Report 2025”, available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/> (Accessed 20 March 2025).

13. Vojtushenko, A.A. (2019) “The concept of creative potential in the field of project management”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, [Online], vol. 37, pp. 13-17, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4. (Accessed 20 March 2025).

14. Richtnér, A. and Löfsten H. (2014) “Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity”, *R&D Management*, [Online], vol. 44 (2), pp. 137-151. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>.

15. Storozhuk, O.V. and Zaiarniuk, O.V. (2019) “Motivation of personnel as the basis of talent management in innovation-integrated structures”, *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 2 (35), pp. 115-123. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).115-123](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).115-123).

16. Jaaron, Ayham and Backhouse, C.J. (2017) “Operationalising ‘Double-Loop’ Learning in Service Organisations: A Systems Approach for Creating Knowledge”, *Systemic Practice and Action Research*, [Online], vol. 30, pp. 317-337. <https://doi.org/10.1007/s11213-016-9397-0>.

17. V'iunyk, O.V. and Kirichenko, O.V. (2024) “Modern determinants of development of economic entities in the conditions of smart environment”, *Tsentrал'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 11(44), pp. 297-305. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).297-305](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).297-305).

18. Drahan, O. and Rudova, A. (2021) “Formation of staff creativity in enterprise talent management”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>.

19. Blyzniuk, T. and Blyzniuk, O. (2024) “Modern theories of leadership: a cross-cultural analysis”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-42>.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2025 р.