

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>

Н. В. Приказюк,

д. е. н., професор, завідувач кафедри страхування, банківської справи та фінансово-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7813-8590>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.15.30

КРЕАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МІСТ УКРАЇНИ

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

N. Prykaziuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Insurance, Banking and Risk Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

S. Sitnicka,

Master of Economic Sciences, Chief Accountant of the LLC "Asset Management Company "Contador", Kyiv

CREATIVE FINANCIAL LEADERSHIP FOR DEVELOPING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN CITIES

У статті обгрунтовано необхідність застосування креативного фінансового лідерства для формування високого рівня інвестиційної привабливості міст України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Узагальнено проактивний інструментарій менеджменту, що базується на основі креативного фінансового лідерства за рахунок аналізування дієвого досвіду розвитку міст успішних практичних кейсів. Виокремлено напрями активізації інвестиційної привабливості міст України, що полягають у: системному вивченні змін демографічних та соціально-економічних показників паспорту міста чи регіону; налагодженні ефективної комунікації з громадою з метою визначення додаткових потреб та ідентифікації проблемних зон, що мають резерви до удосконалення; пошуку креативних рішень в оптимізації бюджетних видатків за рахунок підвищення їх ефективності для громади; підвищенні рівня комфортності мешканців міста на основі емпіричного вивчення проблем управління змінами; забезпеченні максимальної відкритості міст України до співпраці з іноземними донорами, інвесторами та креативними архітекторами і митцями; створенні легендарних туристичних місць та маршрутів; забезпеченні високого рівня фінансової грамотності управлінського апарату міста та громади за рахунок участі у європейських та міжнародних програмах обміну досвідом, навчання та стажувань.

The article substantiates the necessity of applying creative financial leadership to form a high level of investment attractiveness of Ukrainian cities in the conditions of martial law and post-war recovery. A proactive management toolkit based on creative financial leadership by analyzing the effective experience of city development of successful practical cases is summarized. Thus, due to the creative thinking of the leadership of the Borodyanka community in the Kyiv region, and timely decisions regarding the creation of tourist facilities from the masterpieces of an unknown artist, a significant financial effect was obtained, which was manifested in the investment income of the community. Now Borodyanka is the center of attention of many sister cities, foreign investors, patrons, philanthropists, cultural heritage researchers, and tourists. The creative financial leadership shown by the mayor of Irpin in the issue of accurate verification of social benefit consumers in the city's schools not only made it possible to start using budget funds effectively, but also to significantly improve the quality of children's nutrition. The given examples demonstrate the strong will of city mayors and community leaders to make creative management decisions that develop the investment attractiveness of territories and make it possible to spread successful management practices in martial law conditions.

The areas of activation of the investment attractiveness of the cities of Ukraine are highlighted, which consist in: systematic study of changes in the demographic and socio-economic indicators of the passport of the city or region; establishment of effective communication with the community in order to determine additional needs and identify problem areas that have reserves for improvement; search for creative solutions to optimize budget expenditures by increasing their efficiency for the community; increasing the comfort level of city residents based on an empirical study of change management problems; ensuring maximum openness of Ukrainian cities to cooperation with foreign donors, investors and creative architects and artists; creation of legendary tourist places and routes; ensuring a high level of financial literacy of the management apparatus of the city and community due to participation in European and international programs for the exchange of experience, training and internships.

Ключові слова: креативне фінансове лідерство, інвестиційна привабливість, проактивний менеджмент, досвід розвитку міст, практичні кейси.

Key words: creative financial leadership, investment attractiveness, proactive management, experience of urban development, practical cases.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Воєнний стан в Україні спричинив нові умови для функціонування суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, що сповільнило темпи активності підприємницького середовища та створило відкладений попит на товари і послуги в різних регіонах України.

Висока ризикованість ведення господарської діяльності в Україні, нині сформувала нові виклики і поставила надскладні завдання для менеджерів. Зокрема це в першу чергу торкнулося мерів міст, що перебували під окупацією ворога, а також декілька разів переходили із стану звільнення знову в стан окупації. Такі території мають свою специфіку і управління, що відповідають за них мають підбирати специфічний інструментарій їх розвитку за рахунок підвищення рівня інвестиційної привабливості цих міст, що відкриє перспективи відновлення. В окремих випадках є руйнування, що не сумісні з відновленням і інвестиції мають бути спрямовані на побудову принципово нових підприємств, торговельних мереж, створення нових логістичних ланцюгів.

Нині, фахівці різних рівнів та галузей знань мають сформувати мультидисциплінарний підхід до розв'язання завдань активізації зростання інвестицій в регіони України у воєнний час і у період повоєнного відновлен-

ня української економіки, інфраструктури та інноваційного потенціалу міст.

З огляду на практику управління в умовах воєнного стану, в Україні є ефективні рішення, що спричинили інвестиційну активність в містах засновану на інноваційних управлінських рішеннях їх керівників. Таке фінансове лідерство базується на креативному підході інвесторів у тісній взаємодії з лідерами громади та підприємництва, що покликана знизити ризики війни.

Актуальність обґрунтування інструментарію креативного фінансового лідерства є своєчасною в умовах воєнного стану та сприяє формуванню нових механізмів повоєнного відновлення економіки конкретних міст та України в цілому через зростання рівня інвестиційної привабливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуально і засадничо було у праці [1] визначено джерела розвитку креативного лідерства через призму висвітлення дієвого досвіду Великобританії, що розвинула свою економіку за рахунок широкого застосування концепції лідерства та розвитку творчих індустрій в різних галузях господарської діяльності країни. Отже, це є посібник для оволодіння сучасним ба-

ченням про креативне лідерство, його механізми та інструменти активізації розвитку в управлінців з інноваційним типом мислення.

Яким чином використовувати креативний підхід в Україні, зокрема у формуванні стратегічних засад розвитку інформаційних установ, що працюють у вітчизняному освітньому просторі та формують критичне мислення у підприємців та інноваторів, викладено у праці практикуючих управлінців [2].

У праці [3] практичний аспект використання лідерства досліджено у період XIX — XXI ст., що виявило його необхідність та впливовість застосування у фінансових та інвестиційно-інноваційних процесах розвитку.

Креативне фінансове лідерство несе в собі синергічну силу, що дає змогу вирішувати надскладні завдання, про це, та стосовно основних сучасних складових цієї сили детально розкрито у дослідженні [4].

Наукова праця [5] дала змогу переосмислити явище креативного фінансового лідерства, здійснити формування його концептуальних теоретичних і методологічних засад та розробити практичні пропозиції для його розвитку в інноваційній діяльності вітчизняних підприємців. Разом з цим, було уведено в економічний категоріальний апарат поняття "креативне фінансове лідерство", що прояснило сутність цього явища та основне його призначення.

Досвід креативного розвитку міст та практичні кейси викладено у праці [6], що була презентована у липні 2023 року та стала збіркою авторитетних методичних рекомендацій для сучасних керівників, що опікуються розвитком інвестиційної привабливості своїх міст і територіальних громад. Зокрема, на особливу увагу заслуговує результат праці команди мера, що дав змогу за рахунок використання концепції креативного фінансового лідерства збільшити бюджет міста в сорок разів вже після трьох років роботи. Також заслуговує на увагу креативний управлінський підхід у вирішенні надскладних завдань воєнного часу, виклики якого ставили на межу виживання громадян. Ця книга показує ефективний приклад креативного лідерства, інноваційного типу мислення менеджера та згуртованості команди мера міста, а також неймовірно високий рівень міжнародної суб'єктності міста у роботі з інвесторами.

Праця дієвого Прем'єр-Міністра Великобританії Бориса Джонсона у часи початку збройної агресії проти України [7] носить мотиваційний характер, але і показує керівникам воєнного часу та повоєнної відбудови героїчні приклади Вінстона Черчилля у прийнятті рішень в умовах тотальної нехватки ресурсів, що дало змогу змінити історію і зробити Великобританію, у повоєнний період і дотепер, однією з найміцніших і інвестиційно привабливих країн світу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування креативного фінансового лідерства для формування високого рівня інвестиційної привабливості міст України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:

— узагальнити проактивний інструментарій менеджменту, що базується на основі креативного фінансо-

вого лідерства за рахунок аналізування дієвого досвіду розвитку міст успішних практичних кейсів;

— виокремити напрями активізації інвестиційної привабливості міст України, що базуються на феномені креативного фінансового лідерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Креативний підхід до управління, нині застосовується практично всіма менеджерами у всьому світі. Особливо відчутно це в тих регіонах, де умови функціонування економіки є турбулентними та мають швидкозмінний характер. Як правило це стосується інституту захисту права приватної власності та законності дій органів державної влади і підприємницького середовища щодо гарантування економічно-активній особі чи групі осіб транспарентної екосистеми для реалізації своїх завдань та місії у якості суб'єкта економічних відносин.

Часто між практикуючими менеджерами, що задіяні в бізнес-секторі і менеджерами, що здійснюють управління державними інституціями виникає дискусія щодо допустимості реалізації креативних рішень, якщо керівник перебуває у статусі державного службовця і обмежений як мінімум положенням статті 19 Конституції України, що імперативним чином нівелює прояв надлишкової ініціативи і спрямовує діяти органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадових осіб, лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та Законами України.

Провівши фокус-групи та обговорюючи це питання з багатьма практикуючими менеджерами, зокрема під час реалізації програми підготовки кадрів для державного кадрового резерву України, нами було встановлено унікальну якість менеджерів, що задіяні в державному секторі, нешаблонно мислити і широко використовувати концепцію креативного фінансового лідерства в управлінні містами і територіями, що знаходяться в зоні відповідальності їх відання. Головне слід підкреслити, що всі дії вписуються в рамки нормативно-правового поля України та несли в собі тільки корисні результати в умовах обмеженості ресурсів воєнного стану.

Отже, розкриємо успішні практичні кейси, що дали змогу привернути інвестиційну увагу до міст та територій України в умовах незавершеного воєнного стану.

У Бородянці, що на Київщині, після завершення активної фази бойових дій широкомасштабного наступу ворога на Україну з'явилося несподіване явище, що стали помічати місцеві жителі. Маються на увазі загадкові твори, невідомого художника, які почали з'являтися на залишках зруйнованих бомбардуваннями будинків. Спочатку ці твори зацікавили місцевих жителів, а вже згодом біля них почали помічати багато туристів, що приїздили цілеспрямовано відвідати ці місця та насолодитися майстерністю цих шедеврів.

Після того, як інтрига розвіялась і відомий на весь світ, британський художник Бенксі визнав, що ці твори належать йому, їх гіпотетичну вартість почали оцінювати в мільйони доларів США. Після цього, керівництво міста одразу вжило заходів із забезпечення фізичної охорони цих творів та встановлення в цих місцях відповідних приборів охоронної сигналізації. Разом з цим, ці твори були представлені керівництвом громади, як унікальні шедеври для операторів туристичної сфери.

Згодом, такі твори з'явилися в місті Ірпін та навіть на Майдані Незалежності у місті Києві. Але до сих пір не розкрито інтрига хто саме виконав ці твори, бо практично відсутні свідчення очевидців, є тільки одностороння заява Бенксі. Таким чином, за рахунок креативного мислення керівництва громади та вчасно прийнятих рішень щодо створення туристичних об'єктів з цих шедеврів, було отримано значний фінансовий ефект, що проявився в інвестиційні надходження громаді. Тепер Бородянка є центром уваги багатьох міст-побратимів, іноземних інвесторів, меценатів, філантропів, дослідників культурної спадщини, туристів, тощо.

Іншим прикладом впровадження ефективного фінансового лідерства є приклад нестандартного підходу до управління мера міста-героя Ірпін. Як зазначено в [6], була ідентифікована проблема неефективного використання бюджетних коштів на шкільне харчування дітей, що налічувало близько дев'яти тисяч осіб щомісяця. За допомогою проведення емпіричних досліджень було встановлено, що багато дітей не відвідує столові, але при цьому бюджетні заявки на їх харчування продовжують надходити, а виділені кошти "освоюватись". Так далі відбуватись не могло, це була суцільна неефективність використання бюджетних коштів. Було прийняте рішення повторно верифікувати споживачів такої пільги і запропонувати батькам написати заяви про бажання далі отримувати можливість такого харчування їх дітьми. Як пише автор, Володимир Карплюк: "...Ми отримали трішки більше 500 заяв. Ще 400 діток ми тримали на системному обліку, розуміючи їхні потреби..." [6, с. 22].

Таке креативне фінансове лідерство проявлене мером міста не тільки дало змогу почати ефективно використовувати бюджетні кошти, а і суттєво підвищити якість харчування діточок.

ВИСНОВКИ

Наведені приклади демонструють міцну волю мерів міст та керівників громад щодо прийняття проактивних управлінських рішень, що призводять до прояву високого рівня креативного фінансового лідерства з метою розвитку інвестиційної привабливості територій та поширення успішних менеджерських практик в умовах воєнного стану. Таким чином вдалось виокремити напрями активізації інвестиційної привабливості міст України, що полягають у: системному вивченні змін демографічних та соціально-економічних показників паспорту міста чи регіону; налагодженні ефективної комунікації з громадою з метою визначення додаткових потреб та ідентифікації проблемних зон, що мають резерви до удосконалення; пошуку креативних рішень в оптимізації бюджетних видатків за рахунок підвищення їх ефективності для громади; підвищенні рівня комфортності мешканців міста на основі емпіричного вивчення проблем управління змінами; забезпечення максимальної відкритості міст України до співпраці з іноземними донорами, інвесторами та креативними архітекторами і митцями; створенні легендарних туристичних місць та маршрутів; забезпеченні високого рівня фінансової грамотності управлінського апарату міста та громади за рахунок участі у європейських та міжнародних програмах обміну досвідом, навчання та стажувань.

Перспективи подальших розробок полягають у створенні методологічної основи впровадження креативно-

го фінансового лідерства в містах та регіонах України в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Література:

1. Креативне лідерство [Creative Leadership]: навч. посіб. / С. Ю. Пашченко, 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.
2. 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)
3. 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)
4. 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: 10.07.2023).
5. Ситницький М., Ситницька С. Управління креативним фінансовим лідерством. Ефективна економіка. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.18>
6. Карплюк В. Люди не всеодно. Розвиток міст. Київ: Саміт-книга. 2023. 144 с.
7. Джонсон Б. Фактор Черчилля. Як одна людина змінила історію / Боріс Джонсон; пер. з англ. Ю. Грича. Х.: Віват. 2022. 400 с.

References:

1. Pashchenko, S.Yu. Serbin, O.O. Stoian, S.P. Trofimov, A.Yu. and Lukin, D.V. (2020), *Kreatyvne liderstvo [Creative Leadership]*, Natsionalnyi tsentr rozvytku kreatyvnoho pidpriemnytstva KNU im. T. Shevchenka, Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, Ukraine.
 2. 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)
 3. Bedrynets, M.D. (2018), "Leadership in finances: a practical aspect", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "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)
 4. 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 10 July 2023).
 5. Sitnicki, M. and Sitnicka, S. (2023), "Management of creative financial leadership", *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.18>
 6. Karpluk, V. (2023), *Liudy nevseodno. Rozvytok mist [People are not the same. Development of cities]*, Samit-knyha, Kyiv, Ukraine.
 7. Dzhonson, B. (2022), *Faktor Cherkhyllia. Yak odna liudyna zminyla istoriiu [The Churchill factor. How one person changed history]*, Vivat, Kharkiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 27.07.2023 р.