

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>

УДК 338.716

**Петриняк Уляна Ярославівна**

кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки,  
підприємництва та управління підприємствами,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

**Івахів Юрій Валерійович**

аспірант кафедри педагогіки,  
Класичний приватний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3243-6737>

**Ulyana Petrynyak**

Oles Honchar Dnipro National University

**Yuriy Ivahiv**

Classical Private University

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР  
НА ОСНОВІ КРЕАТИВНОСТІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ****FORMATION OF A COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM  
FOR BUSINESS STRUCTURES BASED ON THE CREATIVITY  
OF KEY COMPETENCES**

**Анотація.** У статті розглянуто економічні категорії, а також теоретико-методичні характеристики системи управління бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій. Обґрунтовано стратегії управління підприємств, які роблять обопільний вплив з боку зовнішніх та внутрішніх факторів в бізнесі, де частина інтелектуальних і творчих ресурсів інвестується в галузі. Дані фактори реалізують не ізольований вплив, а системний вплив, що збільшує наслідки впливу окремого компонента. Досліджено, що в якості ключової компетенції бізнес-структури розглядають вміння формувати та впроваджувати знання персоналу, а також розширення сфер діяльності підприємств.

**Ключові слова:** бізнес-структури, креативність, управління, менеджмент, ключові компетенції.

**Summary.** The article examines economic categories, as well as theoretical and methodological characteristics of the management system of business structures based on the creativity of key competencies. Management strategies of enterprises that have a mutual influence on the part of external and internal factors in business, where a part of intellectual and creative resources are invested in the industry, are substantiated. These factors implement not an isolated influence, but a systemic influence, which increases the consequences of the influence of a separate component. It has been investigated that as a key competence of business structures, they consider the ability to form and implement the knowledge of personnel, as well as the expansion of the spheres of activity of enterprises. The dynamism of market relations in Ukraine led not only to the saturation of many market segments, but also to the emergence of new market niches, which, on the one hand, intensified the competitive struggle, and on the other hand, created a whole range of various opportunities for existing and potential participants domestic market. The main task will be the formation of a new business model, which should ensure their competitiveness on global markets. Today, the personnel of the enterprise is considered as a key business resource, the management of which must be aimed at increasing the efficiency of "individual human capital" in the process of innovative activity of the enterprise. The creativity of the personnel is a condition for the effective work of creative teams, it is the basis of the formation of the human capital of the enterprise, but it implies additional freedom, reduced control, and increased independence in decision-making.

**Keywords:** business structures, creativity, governance, management, key competences.

**Постановка проблеми.** Бізнес-структури на основі креативності – багатогранні, а їх конкурентною перевагою є розробка та впровадження нових продуктів на ринку. Система управління

на багатьох підприємствах донині будується на функціональному підході, що являє собою механізм, який володіє функціями, які розподіляються між підрозділами. Попит на креативну особис-

тість в управлінській сфері є досить високим у порівнянні з заробітною платою. Особливо це стосується менеджера, який стимулює введення не стандартних креативних рішень та їх впровадження в українських підприємствах. Важливим також є забезпечення економічної безпеки бізнес-структур, враховуючи негативний вплив війни, де регіони з Західної та Центральної України з сильними брендами є важливими для економіки держави, що здатні ефективніше будувати економічну вартість, залучаючи інвестиції та будувати власні конкурентні переваги на основі креативності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання економічної креативності в бізнесі розглянуті в роботах багатьох вчених: Р. Флорида, Дж. Ведермеєра, С. Васильчак, О. Дорошенко, А. Петриняк, Т. Гринько, В. Загорського, В. І. Пили, В. Білошапки, М. Хеммерта, Т. Туена, В. Чала та інших. Але деякі автори, що займаються проблематикою системи управління на основі креативності, вважають, що роль менеджменту як ефективного інструменту бізнес-структур на основі ключових компетенцій відображають специфіку та особливості підприємства, а також менеджмент (зокрема, менеджмент бізнес-структур) покращує його імідж, залучаючи інвесторів.

**Метою статті** є узагальнення креативного менеджменту на основі креативності ключових компетенцій та закономірностей відповідних управлінських впливів.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-структури динамічно розвиваються, підвищують свою конкурентоспроможність, формують модель інноваційно-креативних цінностей, де основна роль належить персоналу підприємств, оскільки інтелектуальні здібності є важливим фактором для створення нових ідей. Менеджери майбутнього створюють умови за яких відбувається ефективний обмін інформацією та обмін знанням. Компенсаційним важелем не рівноваги системи управління є адаптація до глибоких трансформаційних змін в умовах мінливого ринкового середовища. Привабливість бізнес-структур для суспільства забезпечується шляхом якісних туристичних послуг та послуг із оздоровлення. Тому креативний менеджмент в поєднанні з маркетингом ство-

рюють новий стиль бізнес-структур, утворюючи структурно-логічну концепцію. Структура потенціалу менеджера креативного типу домінує перед викликами суспільства щодо лідерства на ринку праці, управління інноваціями, а також продуктивністю персоналу, що показано у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, в умовах професійного розвитку системи управління розвиваються якості та потенційні здатності у підготовці майбутніх менеджерів нового покоління креативного типу. Попит на управлінський стиль у діяльності підприємств є досить високим, де креативність – один із важливих особистісних якостей, що сприяє саморозвитку, та самовдосконаленню персоналу. З переходом персоналу до online форми роботи у багатьох сферах діяльності, враховуючи їх самостійність, головним фактором є характеристики інтелектуальності потенціалу персоналу бізнес-структур в поєднанні з не стандартними рішеннями, які максимально вигідні для креативності системи управління. Варто врахувати, що здійснення питання розвитку креативності розглядаються в аспекті її розвитку в особистостях або на рівні бізнес-структур. Основними завданнями креативного менеджменту є розвиток творчого потенціалу, управління інтелектуальними ресурсами персоналу, адміністрування процесів створення нових знань та інтелектуалізація капіталу [9]. Актуалізуються насамперед процеси управління когнітивними компетенціями, зокрема системним та критичним мисленням, когнітивною гнучкістю, емоційним інтелектом та креативністю.

Ключовою компетенцією підприємств є зовнішні інвестори, туристи та інші відвідувачі об'єктів бізнесу – тимчасові суб'єкти, а враховуючи вартість збитків і втрат від російської агресії, особливу увагу доцільно звернути на внутрішніх споживачів, населення та місцевий бізнес. Наприклад, політика місцевих органів управління має бути орієнтована на зменшення обсягів імпорту, що надходять до економіки громади, а саме: заохочення мешканців, підприємств та організацій купувати товари та послуги місцевого виробництва, а не отримувати їх ззовні. Такий підхід не лише зменшує грошовий вплив з економіки, а й зміцнює позиції місцевих виробників товарів та надавачів послуг.

**Таблиця 1 – Структура бізнес-структур менеджера креативного типу**

Номер	Структура	Критерії	Основні якості
1	Інтелектуально-креативний потенціал	Цінності персоналу	Виховання, освіта, культура, етика звернення, інтелект людини
2	Організаційно-поведінковий потенціал	Лідерство	Організованість, дипломатичність
3	Психофізіологічний потенціал	Самостійність та стійкість персоналу	Склад нервової системи, емоційність, конфліктність, працездатність
4	Професійно-пізнавальний потенціал	Рівень знань досвіду	Професіоналізм, компетентність, рівень освіти, новаторство, інноваційність

Джерело: складено автором на основі <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/>

Ще одним важливим фактором є те, що політика менеджменту формується під впливом креативності сучасності. Для підприємства – це його внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання (тобто, мікро- та макро-середовище). Для бізнес-структур перелік таких факторів впливає на запровадження наступних механізмів розвитку креативності в бізнесі:

- запровадження безповоротної фінансової підтримки стартапів у сфері креативної економіки (наприклад, через Український фонд стартапів);
- розбудова мережі креативних хабів;
- здешевлення кредитів для суб'єктів на господарську діяльність у сфері креативної індустрії.

Креативні напрями і розробка управлінських заходів залежать від стану розвитку бізнес-структури, яка має як позитивні, так і негативні характеристики, де використовуються економіко-комунікаційні методи дослідження, де важливо враховувати специфіку контактної аудиторії, а саме внутрішні: де відносять споживачів (зокрема й підприємства та групи мешканців), а також наявні в місті господарські суб'єкти (дуалістична роль мешканців, які є як споживачами, так і суб'єктами, котрі активно формують міське середовище).

Основною метою бізнес-структури туристичної галузі є створення, розвиток та просування суспільного визнання позитивного іміджу свого «продукту». Головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень для оптимізації працездатності трудового колективу. Сучасна методологія менеджменту креативності в структурі управління знаннями розглядає два основних підходи – управління інформаційними технологіями та акумулювання наявних знань. Перший стосується переважно процедур розроблення та просування автоматизованих систем, програмного забезпечення і баз даних. У межах другого підходу актуалізуються інтелектуальні інструменти інформаційного трансферу, інтелектуальної співпраці та навчання персоналу [8].

Зокрема, сучасна система управління з кожним роком стає більш підприємницькою і вимагає нового рівня менеджменту, а саме: більш сфокусованої та комплексної державної політики щодо формування та розвитку креативної економіки на основі релевантних інструментів реагування. Щоб підсилити привабливість своєї бізнес-структур, враховуючи креативність, органи місцевої влади повинні виробити стратегію маркетингу та менеджменту привабливості даної території, з системою безпеки, як одну із основних складових у воєнний час. В основу креативної стратегії закладено заходи, що направлені на підвищення привабливості певного підприємства як для відвідування туристів, а також інвестування та праці.

Креативне планування передбачає використання наявних переваг бізнесу (розташування,

близькість основних ринків Європи, демографічні особливості, розвиненість інфраструктури, безпека), а фактори конкурентоспроможності, що відрізняють дану бізнес-структуру від аналогічних, а також можливі нові чинники конкурентоспроможності, що формуються в процесі управління економічним розвитком, де основною їх перевагою є: розвинена ринкова інфраструктура, наявність комунікаційних ліній, безпека (особиста і бізнесу), розвиненість інститутів, що підтримують бізнес, наявність кваліфікованих кадрів, сприятливі (безпечні) умови для інвесторів. Відповідно, управлінсько-креативні заходи не повинні здійснюватися виключно бізнес-структурами. Розробка цієї політики, на наш погляд, має здійснюватися з залученням громадськості, а план щодо системи управління має відображати ефективність роботи бізнес елементів, а не окремих зацікавлених груп. Представниками «суперактивного ядра» креативного класу є інтелектуальна еліта суспільства – науковці, митці, працівники мас-медіа, тобто індивіди, які на постійній платній основі займаються творчою діяльністю, створюючи нематеріальний креативний продукт і формуючи суспільну думку. Другу підгрупу креативного класу становлять «креативні спеціалісти» високотехнологічних галузей та соціального адміністрування – управління, консалтингових, правничих, освітніх, методичних послуг [10, с. 1125].

Лідери місцевих бізнес-структур, органів державного управління та приватного сектору, повинні досягти консенсусу щодо пріоритетів майбутнього, і співпрацювати у здійсненні цих заходів, враховуючи велику кількість зацікавлених сторін: місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування, бізнес, неурядові громадські організації, споживачі послуг, фінансові установи, навчальні заклади тощо. Кожна з цих груп має різну ступінь зацікавленості та рівень мотивації бути залученими до проекту з розвитку бізнес-структур туристичної галузі.

Враховуючи високий рівень кваліфікації креативного потенціалу – також важливим є фактор розвитку підприємництва туристичного регіону, який втратив свій статус у зв'язку з воєнним станом держави. Тому розвиток креативності менеджменту залежить від рівня кваліфікації працюючого персоналу, їх здібностей, навиків, що визначається політикою стимулювання оплати праці кожного працівника індивідуально. Важливо, щоб нові робочі місця були високооплачуваними, вимагали високої кваліфікації і сприяли соціально-економічному відновленню не тільки туристичної, економічної галузі, але і країни в цілому.

**Висновки.** Ключовою особливістю бізнес-структур є необхідність її системи управління як запорука забезпечення успішного розвитку бізнесу на основі креативності ключових компе-

тенцій. Домінуючими в умовах воєнного стану є саме ті фактори креативності, які створюють унікальні конкурентні переваги на ринку, а постійне зростання конкуренції, розробка нових видів продукції та послуг закликає бізнес до нового розвитку бізнес-структур, а також підходів та методів до управління цими структурами у конкретній галузі. Важливою перевагою конкурентоспроможності бізнес-структур може бути ступінь безпеки (особистої та ведення бізнесу), враховуючи воєнний стан держави, який впливає на економіку та низьку ефективність впровадження державних та регіональних програм з економічного розвитку, через брак фінансових, матеріальних та інших ресурсів, в умовах воєн-

ного стану в Україні, оскільки не можна розраховувати на залучення інвесторів в регіон з низьким рівнем безпеки.

Управління креативним потенціалом є функцією менеджменту, яка реалізується через функції управління, які базуються виключно на цілях бізнес-структури, зокрема бізнес-плану реалізації креативно-інноваційної концепції розвитку підприємства та його техніко-економічного обґрунтування. Враховуючи доцільність описаного дослідження можна припустити, що персонал, який зацікавлений в нововведеннях, а саме: менеджери креативного типу будуть основним типом лідерів у найближчі десятиліття в Україні, які складуть гідну конкуренцію країнам ЄС.

### Список використаних джерел:

1. Гришина В.В. GR-діяльність як різновид менеджменту. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції від 26.11.2021 р. Харків : ТОВ «Константа», 2021.
2. 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. 350 с.
3. Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально-економічними процесами в регіоні : монографія / за наук. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. В.С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 127–132.
4. Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць*. Випуск 16. Том 3. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2008. С. 266–268.
5. Колодійчук А.В., Молнар О.С., Домище-Медяник А.М., Смочко В.Ю., Ценклер Н.І. Міжнародний стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во ННБК «АТБ», 2022. 184 с.
6. Марусяк Н., Бак Н. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка держави*. 2022. № 2.
7. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 67–72.
8. Телешун С., Ситник С., Рейтерович І. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4.
9. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/>
10. Solow Robert M. Stories about economics and technology. *The European Journal of the History of Economic Thought*. 2010. Vol. 17. P. 1113–1126.
11. Andriushchenko Kateryna, Liezina Anastasiia, Vasylichak Svitlana, Manylich Mykhailo, Shterna Tetiana, Petrynyak Uliana. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. 2022. Volume 11. Issue 1. P. 339–347. URL: [https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022\\_339\\_347.pdf](https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf)
12. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylichak S., Kravchenko M., Petrynyak U. Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2022. Vol 135. P. 624–633. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57)
13. Vasylichak Svitlana, Petrynyak Uliana, Loiak Liliia, Zagnybida Raisa, Khomiv Olena, Hnatenko Iryna. State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 304–311. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

### References:

1. Grishina V. V. (November 26, 2021) GR-activity as a type of management. *Public administration: problems and prospects*: materials of the International Scientific and Practical Internet Conference. Kharkiv: Constanta LLC. (in Ukrainian)
2. Hrynko T. V. (2023) Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monogr. / general ed. Dr. Econ. Science, Prof. T. Hrynko. Dnipro: K.O. Bila Publisher, 350 p. (in Ukrainian)
3. Zahorsky V.S. (2016) Forecasting and management of socio-economic processes in the region: monograph / for sciences ed. member-cor. NAS of Ukraine, Doctor of Economics, Prof. V. S. Zahorskyi. Lviv: LRIDU NADU, pp. 127–132. (in Ukrainian)
4. Kurbatska L. M., Kozhushko I. G. (2008) The use of marketing in enterprise management. *Collection of scientific papers*, vol. 16, tom 3. Kamianets-Podilskyi: PDAТУ, pp. 266–268. (in Ukrainian)



5. Kolodiychuk A. V., Molnar O. S., Domishche-Medyanyk A. M., Smochko V. Yu., Tsenkler N. I. (2022) International strategic management: a textbook. Lviv: Publication of NNVK "ATB", 184 p. (in Ukrainian)
6. Marusiak N., Bak N. (2022) Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment. *Economy of the state*, no. 2. (in Ukrainian)
7. Prodius O. I. (2012) Creative management as a key to modern effective management. *Economy: realities of time*, no. 3–4 (4–5), pp. 67–72. (in Ukrainian)
8. Teleshun S., Sytnyk S., Reiterovych I. (2012) Public or state policy – a domestic dilemma of choice. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, vol. 4. (in Ukrainian)
9. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. Available at: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/> (in Ukrainian)
10. Solow Robert M. (2010) Stories about economics and technology. *The European Journal of the History of Economic Thought*, vol. 17, pp. 1113–1126.
11. Andriushchenko Kateryna, Liezina Anastasiia, Vasylichak Svitlana, Manylich Mykhailo, Shterna Tetiana, Petrynyak Uliana (2022) Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*, vol. 11, is. 1, pp. 339–347. Available at: [https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022\\_339\\_347.pdf](https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf)
12. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylichak S., Kravchenko M., Petrynyak U. (2022) Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 135, pp. 624–633. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04809-8_57)
13. Vasylichak Svitlana, Petrynyak Uliana, Loiak Liliia, Zagnybida Raisa, Khomiv Olena, Hnatenko Iryna (2022) State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 40, pp. 304–311. Available at: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

*Стаття надійшла до редакції 12.08.2024*