

14. Puzyryova, P.V. (2020). The main factors influencing the process of formation and development of innovative potential of integrated business structures. Formation of market relations in Ukraine. No. 10 (233), P. 72–81.

15. Puzyryova, P. V. (2019). Modern aspects of risk management in the innovative activity of the enterprise. Modern problems of management: materials of the XV International Scientific and Practical Conference, Kyiv, October 25, Kyiv: NAU, P. 127–128.

16. Olshanska, O. V., Puzyryova, P.V. (2022). The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. Journal of strategic economic research. No. 1 (6), P. 56–66.

Дані про авторів

Крахмальова Ніна Анатоліївна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

Сафронська Ірина Михайлівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський

національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

Data about the authors

Nina Krakhmalova,

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine, Kyiv

Iryna Safronska,

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of public administration management and marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

Iryna Hnatenko,

Dr. Sc. (Economics), professor, professor of the department of entrepreneurship and business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine, Kyiv

УДК: 339.923

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7964005>

ДЕМИДОВА М.М.
ПАСТЕРНАК Л.Ф.
ЖИДЯК О.Р.

Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур

Предметом дослідження є теоретичні аспекти креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

Метою дослідження є забезпечення економічного розвитку бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

Результати роботи. У статті обґрунтовано необхідність та значення формування конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу.

Галузь застосування результатів. Сфера розвитку бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС.

Висновки. Основні підсумки дослідження та його методологічні результати доводять, що з метою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур та їх розвитку доцільне формування концепції управління креативним потенціалом та ефективної креативної служби менеджменту, де поява креативних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління креативним процесом.

Ключові слова: креативність, ключові компетенції, бізнес-структури, управління розвитком, конкурентна перевага, трудовий потенціал.

Creativity of key competences as an element of business structure development management

The subject of the study is the theoretical aspects of the creativity of key competencies as an element of managing the development of the labor potential of business structures.

The purpose of the study is to ensure the economic development of business structures based on the creativity of key competencies as an element of managing the development of the labor potential of business structures.

Research methods. The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

Results of work. The article substantiates the need and importance of forming the competitiveness of business structures based on the creativity of key competencies as an element of managing the development of labor potential.

Field of application of results. The sphere of development of business structures in the conditions of integration into the EU.

Conclusions. The main conclusions of the study and its methodological results prove that in order to ensure the competitiveness of business structures and their development, it is advisable to form the concept of managing creative potential and effective creative management service, where the emergence of creative ideas will be the result of creating an atmosphere of creativity, competently constructed management of the creative process.

Key words: creativity, key competencies, business structures, development management, competitive advantage, labor potential.

Постановка проблеми. У межах реалізації економічних реформ та організації влади в Україні формуються нові детермінанти успішної управлінської діяльності, що сприяють швидкому прийняттю рішень, формуванню оригінальних стратегій, а також впровадження інновацій та управлінських функцій. Виникає потреба щодо формування креативного підходу до управління видів економічної діяльності, що розвиваються та ефективно створюють нові знання шляхом інтелектуального потенціалу [1].

Одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед бізнес-структурами, є забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності. Зокрема це важливо в тих господарюючих суб'єктів, які мають проблеми із просуванням пропонованих продуктів і послуг (їх реалізації) та не займаються рекламою і промоцією [2]. Необхідність забезпечення економічної ефективності діяльності бізнес-структур, їх економічного розвитку ґрунтується на креативності ключових компетенцій трудового потенціалу. Людський капітал є основним чинником економічного розвитку, та визначає можливості економічного зростан-

ня бізнес-структури в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема це важливо і набуває актуальності в умовах сьогодення, коли країна бореться за незалежність а вітчизняна економіка розрушена і потребує відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню механізмів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур присвячені праці зарубіжних: Д. Бодді, В. Бахотського, А. Вайсмана, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, А. Томпсона, А. Стрікланд та вітчизняних вчених: С. Васильчак, Ю. Гринів, Г. Левків, О. Галаченка, М. Суботи, Я. Петриняк та інших. Однак, в сучасних умовах певні питання механізмів формування конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативного менеджменту в умовах інтеграції до ЄС залишаються далекими від вирішення, що робить актуальним потребу подальших досліджень цієї сфери, зокрема розгляду креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

Метою статті є дослідження теоретичних основ формування конкурентоспроможності та на її основі економічного розвитку бізнес-структур

на основі креативності ключових компетенцій як елементу управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур.

Виклад основного матеріалу. Модернізація управлінських впливів та роль креативного менеджменту в її становленні є підґрунтям конкурентоспроможності щодо формування соціально-економічного зростання. Креативність створює джерело конкурентної переваги – підприємства починають конкурувати не на рівні продукту або сервісу, а на рівні творчого процесу [1]. Тому питання впровадження концепцій креативного менеджменту, пошуку управлінців з творчими здібностями є актуальними і мають вагому практичну значимість. Із урахуванням існуючого потенціалу України в сучасних умовах, особливо важливого значення набуває розвиток комплексної галузі креативних ідей, інновацій та адміністративних структур, які повинні сприяти зміцненню партнерства держави та ЄС із здатністю до циклічних процесів безперервного створення, впровадження і подальшого удосконалення інноваційних перетворень України.

Кожна бізнес-структура володіє певними ресурсами. Це земля, виробничі фонди, фінансові ресурси та робоча сила, кадровий потенціал. Інтелектуальний ресурс виступає як найцінніший економічний ресурс. Пошук факторів, які є ключовими у швидкому інноваційному розвитку підприємств, у наш час актуалізується. Креативність стає основним джерелом економічної цінності, що приводить до необхідності застосування і розвитку креативного мислення та менеджменту для підвищення ефективності бізнесу.

Ведення бізнесу як різновид діяльності є різновидом господарської (економічної) творчості, в якому розкривається його сутність. Процес творчості в бізнесі пов'язаний із постійною динамікою, коректуванням цілей, пошуком оптимальних (найкращих) варіантів їх досягнення, оцінкою співвідношення цілей, засобів і результатів творчої діяльності.

Управління розвитком бізнес-структур, на основі креативності ключових компетенцій в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного розвитку, ґрунтується на груповому творчому потенціалі, який об'єднує творчий потенціал підприємницької команди та індивідуальний творчий потенціал кожного працівника (рис. 1).

В процесі комерційної діяльності та ведення бізнесу на підприємстві формується об'єднання людей як підприємницька команда. Під команду у веденні бізнесу доцільно вважати об'єднання людей, які мають певну частку у власності підприємства, або працюють за угодою, беруть активну участь у його управлінні та мають загальний підприємницький інтерес. Підприємницька команда або команда бізнес-структури прагне реалізувати свій творчий потенціал, оскільки існує пряма фінансова зацікавленість кожного члена цієї команди в результатах праці.

На відміну від підприємницької команди індивідуальний творчий потенціал відноситься до конкретної людини і визначає її індивідуальну цінність для бізнес-структури. Об'єднавши творчий потенціал підприємницької команди та індивідуальний творчий потенціал, формується груповий творчий потенціал, який можна трактувати як потенціал,

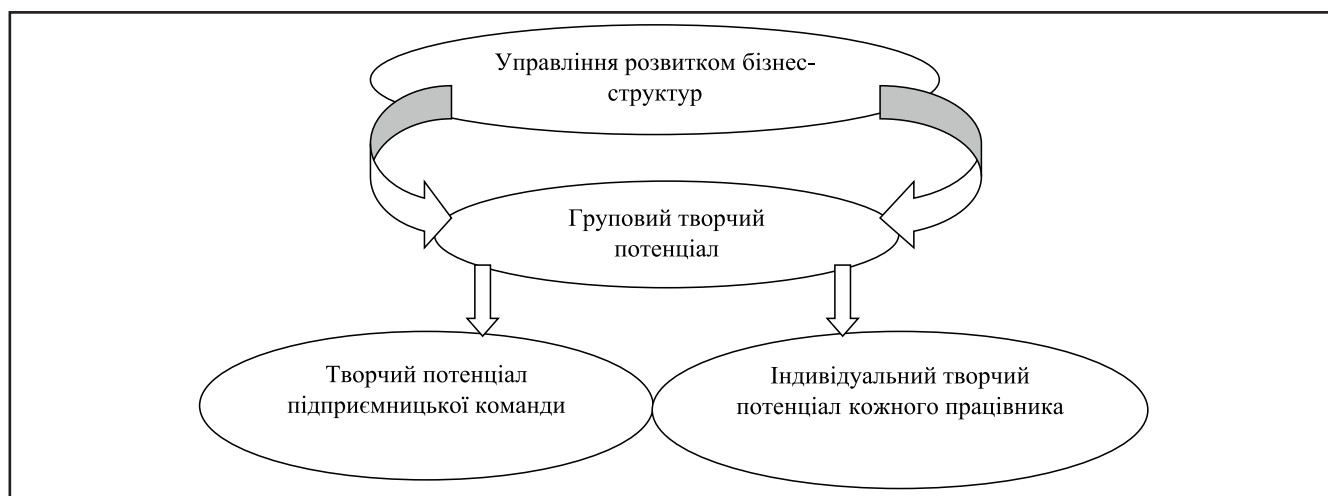


Рисунок 1. Управління розвитком бізнес-структур, на основі креативності ключових компетенцій в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного розвитку

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

сформований певним колективом людей, і його цінність набуває колективного характеру. Важливою властивістю групового творчого потенціалу є принцип синергії, завдяки якому за певних умов творчий потенціал групи (підприємницької команди) може перевищувати суму творчих потенціалів окремих учасників. Творчий потенціал команди – це той потенціал, який реалізується в командній взаємодії для розв'язання поставлених завдань економічного розвитку бізнес-структур та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Творчий потенціал команди це не що інше, як креативності ключових компетенцій трудового потенціалу (трудових ресурсів) бізнес-структури. Під час розроблення стратегії розвитку творчого потенціалу бізнес-структури слід виходити з факту, що кожен елемент цієї структури, виконуючи ту чи іншу підприємницьку функцію, є важливою ланкою в процесі діяльності бізнес-структури, її управління та розвитку.

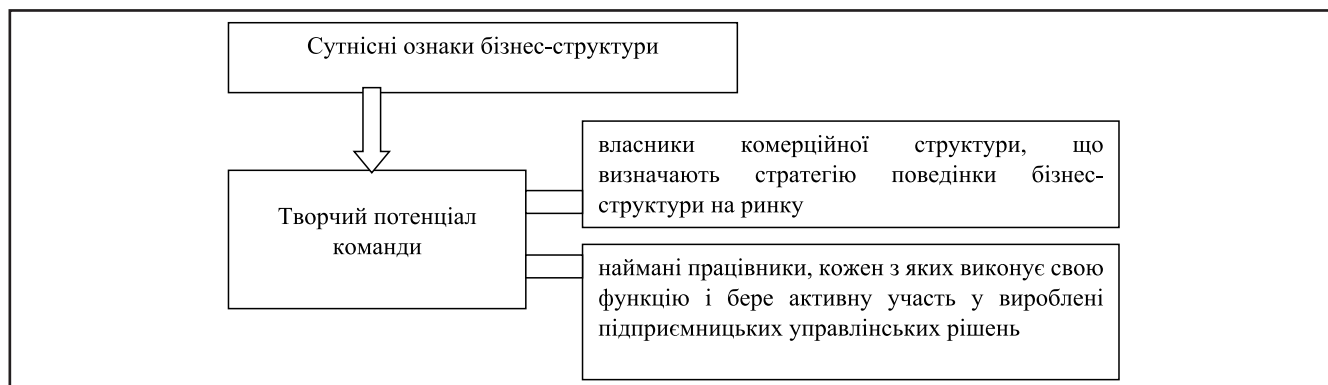
При такому підході сутнісні ознаки бізнес-структури переносяться на творчий потенціал команди, яка може бути представлена:

- власниками комерційної структури, що визначають стратегію поведінки бізнес-структури на ринку;

- найманими працівниками, кожен з яких виконує свою функцію і бере активну участь у виробленні підприємницьких управлінських рішень (рис.2).

В даному випадку сукупний управлінський колектив бізнес-структури виступає в ролі єдиного універсального працівника, який виконує підприємницькі функції. Творчий колектив в даному разі виступає як сукупний працівник, для якого творчість є найважливішою складовою діяльності. Творчість стає стрижнем у колективній роботі бізнес-структури, мотиватором і спонукальною силою, яка викликає інтерес працівника до того що він робить.

В даному випадку можна пояснити наступне, що йде мова про поділ і кооперацію не звичайного, а творчого типу праці всередині бізнес-структури. Це відбувається у формі творчої (креативної) взаємодії. В умовах сьогодення креативні інноваційні ідеї перестали бути індивідуальними, а стали результатом діяльності групи фахівців.



Рисунки 2. Сутнісні ознаки бізнес-структури

Таблиця 1. Особливості творчого потенціалу команди бізнес-структури на основі проведених досліджень та зроблених висновків

Особливості	Зміст
Специфічне походження	Усвідомлена потреба зміни і вдосконалення підприємницького середовища та свого внутрішнього світу
Багатогранна основа	Високий рівень професійної компетентності, широка галузь знань, підприємницький стиль мислення, етичні орієнтири
Усвідомлена творча спрямованість	Створення матеріальних і духовних цінностей, нового продукту, що дозволяють задовільнити суспільні потреби
Своєрідний механізм реалізації	Нестардатність підприємницьких творчих рішень, що приймаються, в основі яких лежить постійна динаміка і коректування цілей, пошук оптимальних варіантів їх досягнення, оцінка співвідношення цілей, засобів і результатів творчої підприємницької діяльності
Перетворююча роль	Зміна зовнішнього і внутрішнього світу працівника
Наявність вторинного ефекту	Розвиток творчих процесів у всій бізнес-структурі та здійснення продуктивної творчої взаємодії між членами творчої команди бізнес-структури

Виявлення взаємозв'язку творчої та інноваційної діяльності в бізнес-структурах дозволило визначити нову місію підприємництва. Вона виражається в активізації, розвитку та позитивній спрямованості процесів, що відбуваються в цій системі за допомогою реалізації творчих ідей в бізнесових інноваціях на основі креативності. Лише тоді, коли творча ідея набирає певних форм у підприємницькому рішенні, а це можливо вести мову в конкретній інновації, можна говорити про результативність і продуктивність творчості в бізнесі.

Така творчість буде продуктивною за умови її орієнтації на подальші практичні дії, що забезпечують економічне зростання і прогрес бізнес-структури. Тільки творчість, втілена в інновацію, дозволяє перейти бізнесу з одного ступеня розвитку в інший, вищий забезпечуючи його новий якісний стан і розвиток.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. В управлінні розвитком творчого потенціалу бізнес-структур слід виходити з того, що творчий потенціал є не тільки інтегруючою властивістю особистості керівника, а й всієї команди бізнес-структури.

На нашу думку доцільно виділити три рівні творчого потенціалу бізнес-структури:

- творчий потенціал керівника бізнес-структури;
- творчий потенціал підприємницької команди бізнес-структури;
- творчий потенціал трудового колективу всієї бізнес-структури (рис.3).

Управління конкурентоспроможністю бізнес-структури – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і

забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Кожен вид комерційної конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку [1].

Концепція управління креативним потенціалом базується на теорії менеджменту, і акцентує увагу суб'єктів управління на персонал під час розробки та прийняття сучасних методів та прийняття рішень. Але, моделювання бізнес-ситуацій є однією з головних умов успіху в створенні інноваційних продуктів та послуг у системі управління. Тому основним елементом системи управління конкурентоспроможності є економіко-управлінські, фінансові особливості дослідження та організації системи управління бізнес – підприємств, а також доступ до інформації, приватність, захист персональних даних у мінливому середовищі.

Незважаючи на те, що останнім часом на регуляторному рівні було пророблено багато роботи, перед Україною зберігається низка завдань, виконання яких є передумовою розробки української політики на рівні кращих світових практик (зокрема, Європейського Союзу) та сприятиме розвитку національних креативних індустрій. Частина учасників ринку, що представляють креативні індустрії є мікро та малі підприємства. Відповідно, малий та середній бізнес – це основа креативної індустрії, який успішно конкурує з великими корпораціями, а також знаходиться на передовій креативного ринку. Креативні індустрії лежать в основі креативної економіки, яка формується на стику мистецтва, бізнесу та технології [6].

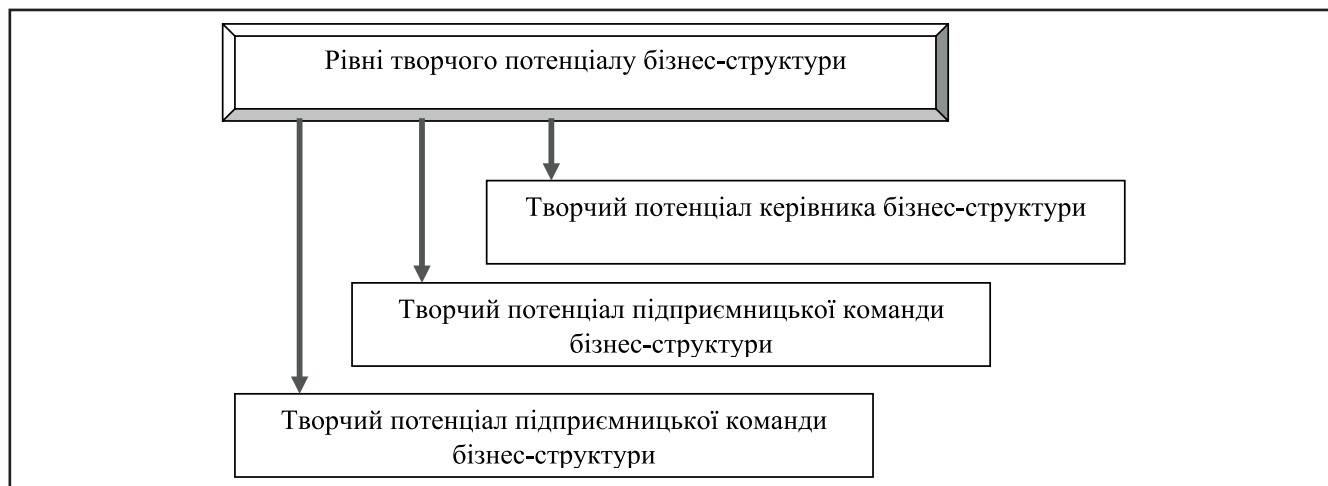


Рисунок 3. Рівні творчого потенціалу бізнес-структури

Розвиток креативного ринку – це розширення малого та середнього бізнесу, включаючи новітні технології, мінімальні інвестиції з врахуванням креативності персоналу, побудованих за принципом вертикальної інтеграції. Сьогодні найбільша частка у економічному зростанні припадає на креативні індустрії – виробництво комп'ютерних програм і баз даних, комп'ютерів і електроніки, сферу телекомунікацій, а також на видавничу діяльність, рекламний бізнес, «індустрії розваг». Загалом, креативні індустрії генерують 3,4 % світового ВВП, частка зайнятих у них досягає 25 % населення світу, а темпи зростання вдвічі перевищують темпи зростання сфери послуг і в 4 рази перевищують темпи зростання сфери промислового виробництва [7].

Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним об'єкту, не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється за умов порівняння цього об'єкта з іншими, оскільки підприємства функціонують у динамічному середовищі. Таким чином, конкурентоспроможність багато у чому визначається здатністю підприємств пристосуватися та адекватно реагувати на зміни. Бізнес-структури не володіють повною мірою необхідними управлінськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, мають надзвичайно важливе значення.

Головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень для оптимізації працездатності трудового колективу. Характерно, що серед активності внутрішніх резервів персоналу, дієвим є розкриття та розвиток природної креативності, яка закладена в організмі. Тому виникає необхідність пошуку креативного персоналу, оскільки для успішного розвитку потрібно середовище креативних управлінців, і ресурси для його існування – природні, фінансові та інтелектуальні, що можуть конкурувати на ринку праці. 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 трансферту, інтелектуальної співпраці та навчання персоналу [8].

Створення необхідної інфраструктури та оновлення кадрового потенціалу – це один із секторів економіки щодо використання креативного підходу в менеджменті, який забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних бізнес-структур. Найсучаснішим ресурсом розвитку бізнес-структур в управлінні є потенціал працівників, а також залучення неформальної логіки. Наявний високий рівень оплати праці, створення та забезпечення робочих місць для громадян України, що має велике значення в умовах масової еміграції та відтоку кваліфікованих кадрів, а також комфортні умови працевлаштування (гнучкий графік роботи, проектний підхід, увага до соціалізації працівників, постійного навчання та вдосконалення навичок тощо). Попри те, що унікальність кожної організації зумовлює самобутність конфігурації її системи менеджменту знань, можна виокремити певні спільні ознаки цього управлінського феномену. Так, основними цілями розбудови системи управління знаннями є підвищення ефективності професійної віддачі працівників, обігу інтелектуальних ресурсів, зростання інноваційної креативності організації. Серед найбільш значущих результатів системи управління знаннями науковці відзначають систематизацію формалізованих знань, можливість довідково-методичного супроводу діяльності, створення центрів компетенції [7].

Така парадигма підтримує самостійність та креативність на відміну від класичної структури управління, відповідно персонал отримує нові знання щодо вирішення інноваційних задач підприємства, а перспектива одержання високої заробітної плати заохочує потенційних працівників до самонавчання, оскільки наявна система освіти не забезпечує підготовки конкурентоспроможного персоналу. Компетенції в бізнес процесах є характеристикою працівника, що визначає його професійні якості, а саме формування інформаційних та комунікативних здібностей, що зумовлюють трансформацію вимог до наукових та інституційних інституцій. Зміни цілей, функцій менеджменту у напрямі креативності зумовлює інноваційний розвиток, що в свою чергу спричиняє формування виробничих процесів та ринкових обмежень.

Відсутність ділових, управлінських та маркетингових навичок обмежує потенціал бізнес-структур. Працівники та менеджмент бізнес-структур ще не володіють повною мірою необхідними управлін-

ськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, однак, мають надзвичайно важливе значення для суб'єктів господарювання, які бажають брати участь у міжнародній торгівлі. Для ефективного управління креативним капіталом необхідно знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Такі складові дозволять створити ефективну креативну службу менеджменту, де поява креативних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління креативним процесом, пошуку методів і прийомів, необхідних для вирішення креативних завдань.

Висновки

Одними із важливих заходів покращення діяльності бізнес-структур є формування системи управління в розрізі креативності, а також домінування соціально-психологічних аспектів в діяльності підприємств, яка ґрунтується на систематичному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою вживання заходів, спрямованих на підвищення ефективності та збільшення прибутковості діяльності у достатньо мінливому та конкурентному середовищі. Таким чином, ключовою компетенцією підприємства є вміння надавати протидію конкретним аспектам бізнес-структур на основі креативності за допомогою освоєння нових технологій створення продукту чи послуги, нових способів подання об'єктів бізнесу, включаючи креативне мислення менеджерів, від професійних якостей яких залежить ефективна бізнес-діяльність підприємства.

Список використаних джерел

1. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес структур в умовах інтеграції до ЄС. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2023. № 1 (260). С.11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_4

2. Васильчак С.В., Лояк Л.М., Вівчарук О.М., Петриняк У.Я. Маркетингові інструменти економічного розвитку малого підприємництва Івано-Франківської області в умовах пандемії. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2021. № 5 (240). С.74–81.

3. Васильчак С.В., Галаченко О.О. Оцінка виробничого потенціалу санаторно-курортних підприємств в розрізі туристичних регіонів. Економічний вісник ДВ-

НЗ «Переяслав-Хмельницького Державного Педагогічного Університету ім. Г.Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2016. С.134–138.

4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.3, С. 56.

5. Creative Economy Programme, ЮНКТАД: URL: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>.

6. Креативна економіка: що це таке та чому саме вона може врятувати Україну. URL: https://economy.24tv.ua/ru/kreativna_ekonomika_shho_tse_take_ta_chomu_same_vona_mozhe_vryatuvati_u_krayinu_n1024850.

7. 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>.

8. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. *Creativity Research Journal*. 2014. No 26 (1). С. 39–52. П с. 47.

9. Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»*. 2012. No 16. С. 117–125.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

References

1. Vasylychak S.V., Petrynyak U.YA., Soloviy S.B., Vivcharuk O.M. Teoretychni osnovy doslidzhennya konkurentospromozhnosti biznes struktur v umovakh intehratsiyi do YES. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats'. Kyiv, 2023. № 1 (260). S.11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_4

2. Vasylychak S.V., Loiak L.M., Vivcharuk O.M., Petryniak U.Ia. Marketynhovi instrumenty ekonomichnoho rozvytku maloho pidpriemnytstva Ivano-Frankivskoi oblasti v umovakh pandemii. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini:zb. nauk. prats. Kyiv, 2021. № 5 (240). S.74–81.

3. Vasylychak S.V., Halachenko O.O. Otsinka vyrobnychoho potentsialu sanatorno-kurortnykh pidpriemstv v rozrizi turystychnykh rehioniv. *Ekonomichyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelynskoho Derzhavnoho Pedagogichnoho Universytetu im. H.Skovorody»*. Pereiaslav-Khmelytskyi, 2016. S.134–138.

4. Druker P. Management tasks in the XXI century. Moscow: Williams, 2001.3, p. 56.

5. Creative Economy Programme, UNCTAD: URL: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>.

6. Creative economy: what it is and why it can save Ukraine. URL: https://economy.24tv.ua/ru/kreativ-na_ekonomika_shho_tse_take_ta_yak_vona_mozhe_vryatuvati_u_krayinu_n1024850.

7. 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>.

8. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. *Creativity Research Journal*. 2014. No 26 (1). S. 39–52. p. 47.

9. Savchenko O. I. Creative management as the basis of business creativity of innovative companies. *Bulletin of the National technical «Khpy» University*. 2012. No. 16. P. 117–125.

10. Shershnyova Z. E. Strategic management. K.: KNEU, 2004. 699 p.

Дані про авторів

Демидова Марія Миколаївна,

к. е. н., доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: mariya.demidova.85@gmail.com

ORCID ID: 0000–0002–0820–5874

Пастернак Людмила Федорівна,

старший викладач, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

ORCID ID: 0000–0002–2031–1442

Жидяк Олександра Романівна,

д. е. н., доцент, ННЦ Інститут Аграрної Економіки

e-mail: Gidyak@i.ua

Data about the authors

Mariia Demydova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: mariya.demidova.85@gmail.com

ORCID ID: 0000–0002–0820–5874

Liudmyla Pasternak,

Senior Lecturer, Dnipro State Agrarian and Economic University

e-mail: pasternak.l.f@dsau.dp.ua

ORCID ID: 0000–0002–2031–1442

Oleksandra Zhydyak,

Doctor of Economics, acting assistant professor, NSC Institute of Agrarian Economics

e-mail: Gidyak@i.ua

UDC 1: 378.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7964010>

VLASIUK T. M.

Analysis of the main stages of the development of higher education in Ukraine under the conditions of full-scale war

The subject of the research is the theoretical and practical features of the analysis of the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war.

The aim of the research is to identify and analyze the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war and to study the strategy of the development of higher education in Ukraine for 2022–2032.

Research methods. When writing the article, general scientific and special research methods of the main stages of the development of higher education in Ukraine in the conditions of a full-scale war were used.

Results of the investigation. Because of writing the article, it was established that in the conditions of a full-scale war, higher education institutions of Ukraine completely reformatted the mechanism of their work to ensure the continuation of the provision of quality educational services and ensure safe learning conditions during periods of air alarms. It has been proven that the system of education and science of Ukraine faces challenges and threats that require prompt response primarily to preserve the lives of all participants in the educational process. It was established that the main tasks in this direction are: ensuring the formation and implementation of state policy in the field of education in the conditions of martial law; development and modernization of educational management information systems; introduction of new and improvement of existing digital distance learning tools; development and popularization of special web resources and platforms for the purpose of psychological support of