

СИНЕРГІЯ КРЕАТИВНОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*I. M. Miro, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», irynamiro1705@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-7954-3961>,*

*М. І. Іванова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», ma_riva@ukr.net,
orcid.org/0000-0002-1130-0186*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування таких методів: логічного аналізу – під час побудови ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств; наукової абстракції – для визначення змісту поняття «резильєнтність персоналу», а також виокремлення її характерних рис стосовно певного підприємства; загального й особливого – для виявлення подібних і відмінних рис латерального, дивергентного та креативного мислення персоналу; узагальнення – для визначення векторів управління персоналом підприємств Групи Метінвест; кількісного аналізу – при дослідженні показників динаміки результативності діяльності підприємств Групи Метінвест, а також індикаторів, що характеризують розвиток його персоналу.

Результати Дослідження демонструє, що глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність та полікриза спричиняють непередбачувані наслідки для функціонування бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. Традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для реагування на виклики. Розкрито зміст поняття «резильєнтність персоналу» та її значущість у разі виникнення викликів та загроз діяльності підприємства. Охарактеризовано основні риси резильєнтності персоналу. Розглянуто схожі та відмінні риси латерального, дивергентного та креативного мислення персоналу. Доведено існування синергії креативності та адаптації в умовах невизначеності.

Новизна. Розкрито сутність поняття «креативність». На основі ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств встановлено зв'язок між креативністю та адаптацією. Доведено його значимість для збереження і подальшого посилення конкурентних позицій підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження, які доводять існування синергії між креативністю та адаптацією підприємств в умовах динамічних змін, висвітлюють важливість політики управління персоналом, вказують на необхідність здійснення інвестицій та організації навчання протягом життя. Розуміння існування такого взаємозв'язку дозволить підприємствам реалізовувати більш ефективну політику в сфері управління персоналом і у такий спосіб досягати кращих адаптивних можливостей і більш високого рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентні позиції, креативність, адаптація, синергія, резильєнтність персоналу, креативне мислення, креативне рішення.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя. Глобалізація, технологічний прогрес, економічна нестабільність, екологічні виклики та соціальні трансформації створю-

ють нові реалії для підприємств. У таких умовах здатність підприємств адаптуватися до змін є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та стійкості.

Однак адаптація неможлива без участі людського ресурсу, адже саме персонал

забезпечує реалізацію змін і стратегічних перетворень. Креативність працівників, як здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення, стає невід'ємним елементом успішної адаптації підприємств. Поєднання креативності та адаптивності формує синергію, яка дозволяє бізнесу не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх як можливості для розвитку.

В умовах війни в Україні ці аспекти набувають ще більшої значущості. Підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, такими як втрата ключових кадрів, дестабілізація внутрішніх процесів та потреба у швидких інноваційних рішеннях. Це потребує перегляду традиційних підходів до управління та зосередження на інвестиціях у розвиток креативності персоналу та формування адаптивних стратегій.

Ця стаття спрямована на дослідження взаємозв'язку між креативністю персоналу та адаптацією підприємств у динамічному середовищі. Особливу увагу приділено обґрунтуванню значущості цієї синергії для збереження конкурентних позицій бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах невизначеності питання креативності та адаптації підприємств набувають особливої актуальності, про що свідчать численні їх обговорення на сторінках наукових публікацій. Зокрема, креативність як необхідний складник ефективного управління досліджено в роботах Батюк Б. [1], Максимчук Н. [2], Стасовського Ю. [3], Шешлюк О. [4] та ін., які зазначають, що у сучасному світі, що динамічно розвивається, креативність стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки традиційні методи управління не дають бажаного результату [3, с.130]. Задля розвитку креативності персоналу, як наголошує [5], необхідним є створення креативного середовища, яке сприятиме реалізації ідей талановитих працівників й формуванню у такий спосіб інтелектуального потенціалу підприємства [5], перетворення якого на реальну продуктивну силу, за твердженням Саух І. є безальтернативною цінністю в умовах високого динамізму [6, с.92] та зростаючої конкуренції [7, с.317; 8; 9]. Лише за наявності високої креативної активності можливо зберегти конкурентоспроможність підприєм-

ства та посилити його позиції через те, що креативне мислення відкриває безліч можливостей для: по-перше, генерування ідей та впровадження творчих рішень [10; 2, с.135]; по-друге, створення стартапів, як рушійної сили всіх підприємницьких починань [11, с.145]; по-третє, ефективного використання творчого потенціалу персоналу [12, с.90] та інвестицій в соціальну сферу [13]; в-четвертих, формування корпоративного інтелекту [14]; по-п'яте, експериментування, адаптації та реалізації інновацій [15, с.80]; по-шосте, розвитку інтелектуально-креативних технологій [16, с.129]; по-сьоме, виявлення нових ринків [17]; по-восьме, розробки унікальних пропозицій, що відрізнятиме підприємство від конкурентів [4]; по-дев'яте, створення товару чи надання послуг, які є новими і корисними у певний час [18]. Відтак, сучасний бізнес не може існувати без інтелектуального генерування креативних ідей, бо сучасне середовище є надзвичайно динамічним і непередбачуваним [19, с.453].

Тож, питання синергії креативності та адаптації не втрачають своєї актуальності. Втім, віддаючи належне внеску науковців в дослідження даного питання, зазначимо, що ряд аспектів цієї багатогранної наукової проблеми залишається недостатньо розкритими [16, с.129]. Зокрема, питання синергії креативності та адаптації підприємств умовах невизначеності, а також ключових факторів її становлення, що саме і потребує на подальші дослідження.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є підтвердження гіпотези синергії між креативністю та адаптацією, яка дозволяє підприємствам зберігати стійкість та адаптивність в умовах змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства функціонують у світі, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність та полікриза спричиняють непередбачувані наслідки для бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. В цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для реагування на виклики [19, с.453]. В умовах

війни, управління підприємством стає ще більш складним з огляду на втрату кадрів, психологічний стрес персоналу та нестабільність. Це потребує на швидкої реакції й креативності [1]. Остання у вузькому значенні – це дивергентне мислення, відмінною рисою якого є продукування багатьох рішень однієї і тієї ж самої проблеми, а отже – отримання у його результаті абсолютно неочікуваних висновків і результатів [7].

У широкому значенні креативність – це творчі інтелектуальні здатності, осяяння, притаманні людям з особливим складом розуму, інтелекту та мислення. Звичайно ж, ніхто цього не заперечує. Але, з іншого бо-

ку, креативні досягнення майже ніколи не є результатом раптових відкриттів. За креативними інсайтами стоять допитливість, багаторічне розширення знань, драйв від процесу інтелектуальної праці та мережа спілкування. [20].

Відтак, постає питання чи існує синергія між креативністю та адаптацією, якщо перша потребує певного часу на розширення знань, а друга – на швидкі рішення? Тож для відповіді на дане питання звернемось до схематичного зображення ланцюга перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств (рис. 1).

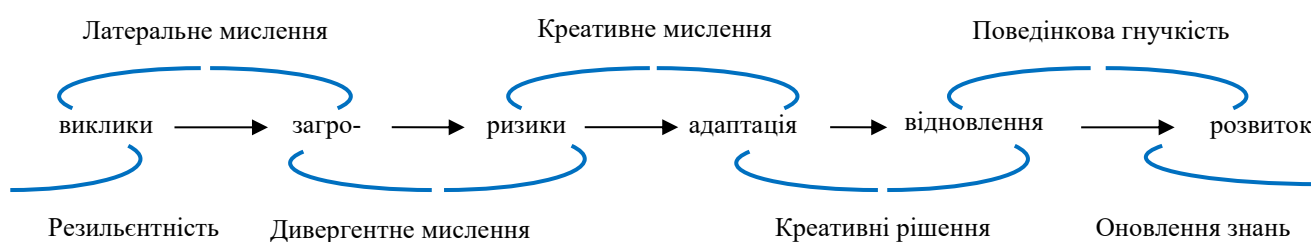


Рис. 1. Ланцюг перетворень форм мислення на креативні рішення та забезпечення поведінкової гнучкості підприємств

Джерело: авторське бачення

Через виникнення викликів та загроз, насамперед, постає питання резильєнтності персоналу – його здатності демонструвати стійкість до стресу, гнучкість мислення, сприйняття викликів та загроз, як джерела

нових можливостей, спроможності знаходити позитивні аспекти навіть за складних обставин [21]. Так, основні риси резильєнтності персоналу наведені на рис. 2.

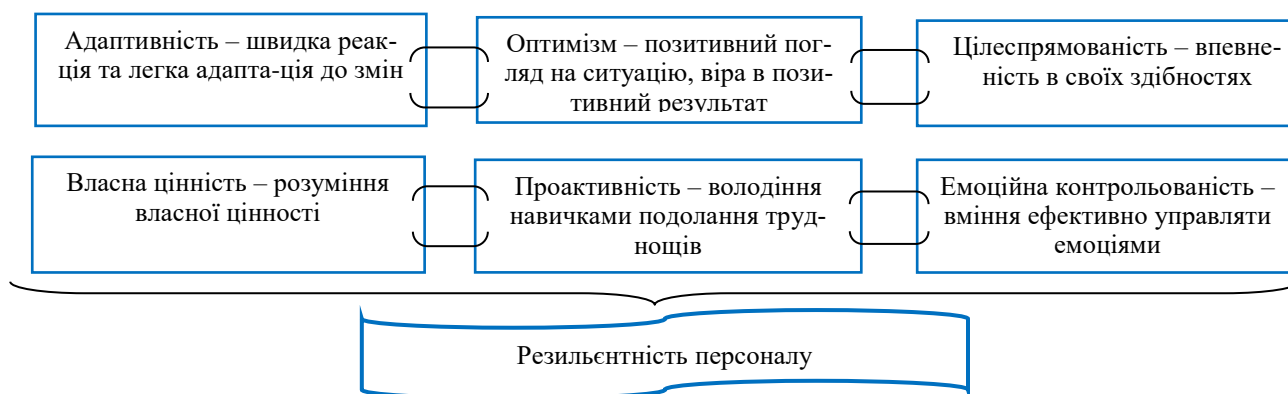


Рис. 2. Характерні риси резильєнтності персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

Відтак, резильєнтність персоналу це результат життєвого досвіду та набуття рис стійкості за рахунок розумової, емоційної та поведінкової гнучкості, здатності пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх вимог. Втім, резильєнтність має цінність за умови

латерального, дивергентивного та креативного мислення персоналу.

При латеральному мисленні у процес мислення включається робота свідомості та неусвідомлюваного. Вони переплітаються, і в певний момент виникає новий продукт.

Цей продукт є «сирим», і тому потребує на дивергентне мислення – процес, який призводить до створення різноманітних ідей та їх просування в різних напрямках під час вирішення проблеми. Деякі з цих ідей можуть бути традиційними, а деякі – оригінальними. За визначенням Гілфорда [2], до основних трьох компонентів дивергентного мислення належать вільність (fluency), гнучкість (flexibility) та оригінальність. (originality). Компоненти дивергентного мислення характеризуються вільністю вибору ідей, навіть якщо вони не є оригінальними; гнучкістю ідей, що демонструє певну відмінність від попередніх ідей; оригінальністю – це ідеї, які здаються рідкісними в межах певної групи референтів [22, с.154]. Дивергентне мислення не є лінійним і не «працює» лише в одному напрямі, а розгалужується. Відтак, є більше свободи, широти і достатньо повний набір варіантів нестандартних рішень [23, с.153], сформованих за непрямим та творчим підходом [24, с.31].

Інколи дивергентне мислення ототожнюють з креативним мисленням. Втім, погодитись з даним твердженням досить складно, оскільки дивергентне мислення окрім схожих рис з креативним (зокрема, вільність вибору, гнучкість ідей тощо), володіє рядом відмінних рис (зокрема, ідеї не завжди є оригінальними в т. д).

Креативне мислення – це вміння адаптуватися до ситуації та видавати велику кількість рівноцінних за значимістю ідей, серед яких буде обрано найкращу. Звісно, є випадки, коли креативність може проявлятися під час несистемного креативного мислення, тобто за принципом осяяння. Втім, існують ситуації, де такий підхід не завжди призводить до оптимального результату. В такому випадку має підключатись системний креативний пошук. Він передбачає розробку та системне застосування інструментів для створення комплексного креативного рішення.

Якщо в першому випадку до інструментарію креативного пошуку рішень відносяться мозковий штурм, методи латерального мислення, ментальні карти, метод контрольних запитань, SCAMPER та інші, то у випадку системного креативного пошуку до таких слід віднести ТРВЗ, дизайн-мислення,

SIT та інші. Це свідчить про те, що креативне мислення персоналу слід тренувати, розвиваючи ментальну гнучкість («м'яке мислення»), набуваючи знань, підвищуючи креативну сміливість та засвоюючи ефективні прийоми креативного мислення. Яскравим прикладом цього є політика управління персоналом Групи Метінвест, одного із найбільших приватних роботодавців в Україні (рисунок 3), спрямована на: залучення талановитого та досвідченого персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання набуття знань та компетенцій.



Рис.3. Вектори управління персоналом підприємств Групи Метінвест
Джерело: [25]

Загальна чисельність працівників Групи Метінвест станом на кінець 2023 р. складала 68,3 тис. осіб (табл. 1), з яких 21,0 тис. осіб – жінки [25].

Таблиця 1
Динаміка показників управління персоналом підприємств Групи Метінвест (Україна) протягом 2014–2023 рр., тис. осіб

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність персоналу	85,2	90,4	85,3	66,0	66,2	66,6	68,8	86,9	74,4	70,1
в т.ч. жінки,	29,2	30,7	29,8	21,5	21,1	20,7	21,4	27,0	22,5	21,0

Джерело: [25–31]

У своєму підході до управління персоналом Група Метінвест застосовує найкращі практики, зокрема стандарти Міжнародного товариства з управління людськими ресур-

сами (SHRM). Втім, протягом 2022–2023 рр. (табл. 1) спостерігалось суттєве скорочення чисельності персоналу. Так, на кінець 2023 р. Група Метінвест мала на обліку призупинені договори з 23502 працівниками, з числа яких переважна більшість була з маріупольських металургійних комбінатів, 9592 особи з ПАТ «Запоріжсталь» та 5468 з АТ «Південний ГЗК» [25]. Головними причинами цього стану є геополітична ситуація в країні, міграцію населення, мобілізацію працівників (понад 9 % від загальної чисельності (рис. 4).

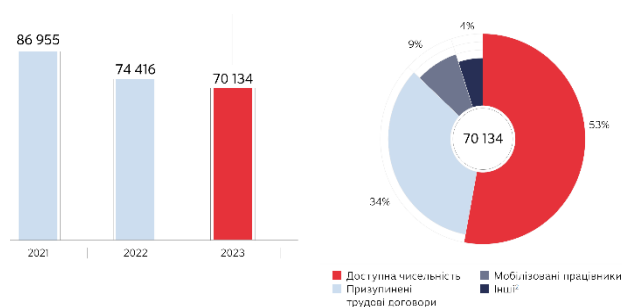


Рис. 4. Динаміка чисельності персоналу підприємств Групи Метінвест протягом 2021–2023 рр.

Джерело: [25]

Маючи на меті повернути до роботи талановитих та досвідчених працівників, керівництво Групи Метінвест у 2023 р. прийняло рішення щодо реінтеграції демобілізованих працівників, створивши умови для їх психологічної реабілітації, працевлаштування, підвищення кваліфікації, адаптації на робочих місцях та емоційної підтримки [25].

Працівники Групи Метінвест мають рівний доступ до програм навчання й професійного розвитку та однакові можливості для кар'єрного зростання на основі їхніх професійних компетенцій, незалежно від віку, національності, статі, раси чи віросповідання (таблиця 2).

До системи навчання та розвитку Групи Метінвесту входять корпоративний навчальний центр, навчальні центри на підприємствах і приватний гірничо-металургійний університет Метінвест політехніка, який заснувала Група Метінвест для підготовки фахівців металургійної та гірничодобувної промисловості.

Таблиця 2

Динаміка показників навчання персоналу підприємств Групи Метінвест (Україна) протягом 2014–2023 рр.

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Середня кількість годин навчання за статтю, год	д/в	д/в	д/в	д/в	46,5	50	57	57	30,5	47
в т.ч. чоловіки	д/в	д/в	д/в	д/в	62	68	77	77	39	56
жінки	д/в	д/в	д/в	д/в	31	32	37	37	22	38
Чисельність працівників, що пройшли навчання за корпоративними програмами, тис. осіб	9,6	14,2	19,2	23,4	26,2	40,2	43,9	46,1	17,6	28,3
Середня кількість годин навчання за категоріями співробітників, год в т.ч. виробничий персонал	21	25	26	51	73	73	51	78	39	57
адміністративно-управлінський персонал	8	9	11	17	24	21	19	28	17	41
Навчальних сесій, тис. сесій	80,9	79,6	76,9	96,8	105,5	108,7	111,2	112,7	57,9	65,1
Інвестиції в навчання персоналу, млн. дол.	2,5	2,7	2,5	8,0	4,7	5,8	3	5	1	1

Джерело: [25–31]

Група Метінвест щорічно інвестує на

навчання працівників масштабні інвестиції (таблиця 2), лише пандемія COVID-2019 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України зашкодили подальшому нарощуванню обсягів інвестування Групою Метінвест коштів в інтелектуальний потенціал. Однак, навіть за таких складних обставин, у 2023 р. було проведено понад 65 тис. внутрішніх тренінгів із покращення професійних навичок та охорони праці, які пройшли майже 25,9 тис. працівників. Таким чином, протягом звітної періоду на одного працівника Групи Метінвест в середньому припала 51 година навчання [25].

Група Метінвест визнає, що вмотивовані та розумні молоді фахівці визначатимуть майбутній шлях його розвитку. У 2023 р. Група Метінвест пропонувала стажування та відновила програму дуальної освіти з навчальними закладами. Загалом стажування в Групі Метінвесті пройшли 859 студентів, 93 з них працевлаштовано на підприємствах Групи Метінвест. До того ж для 289 випускників-2023 Метінвест став першим робочим

місцем [25].

Стратегією управління персоналом на 2025–2029 рр. передбачено збільшення обсягів інвестування капіталу задля залучення та підготовка талановитого персоналу, володіючого затребуваними навиками та компетенціями. Серед пріоритетів – навчання та кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації персоналу у сфері технічного обслуговування та ремонту.

Натомість, керівництво Групи Метінвест розуміє, що лише інвестування коштів у навчання та перекваліфікацію персоналу недостатньо. Навчання без мотивації може дати лише вибіркового ефекту, чого недостатньо для відбудови та розвитку підприємств Групи Метінвест. Тож, керівництво забезпечило працівників конкурентоспроможною винагородою, що складається із заробітної плати, премій і додаткових заохочень. Так, середньомісячна заробітна плата працівників Групи Метінвест протягом звітної періоду становила 1014 дол. США, що на 27 % [25] більше, ніж торік (таблиця 3).

Таблиця 3

Динаміка показників мотивації персоналу підприємств Групи Метінвест (Україна) до навчання протягом 2014–2023 рр., дол. США

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Середньомісячна заробітна плата по Групі	493	512	537	584	720	984	965	932	801	887
Порівняння середньомісячної зарплати на українських підприємствах Групи із середньомісячною зарплатою по галузі в Україні, в т.ч. галузь, Метінвест	244 312	260 324	251 327	307 405	384 527	518 731	522 737	549 754	561 798	623 1014
Співвідношення середньомісячної заробітної плати на українських підприємствах Групи до середньомісячної заробітної плати по галузі в Україні, %	128	125	130	132	137	141	141	137	142	163

Джерело: [25–31]

У 2023 р. на деяких підприємствах Групи Метінвест було проведено коригування винагороди відповідно до ринкових тенденцій. Крім того, з червня 2023 р. Група Метінвест запровадила премію за ефективність для працівників українських промис-

лових підприємств, яка передбачає 25 % надбавку до місячного посадового окладу співробітникам, які досягли певних цільових показників ефективності [25].

Відтак, ефективна політика управління персоналом, талант та креативність рішень

працівників забезпечили стійкість Групи Метінвест та її адаптування до ситуації, пов'язаної з: повномасштабним вторгненням РФ; масовими руйнуваннями металургійних комбінатів; зменшенням обсягів продажу чавуну, слябів, плоского та трубного прокату; зміною логістичних шляхів та зниженням цін продажу метало-, залізорудної та вугільної продукції тощо. Обсяги консолідованої виручки підприємств Групи Метінвест звісно суттєво скоротилась – у 2023 р. вони становили 7397 млн дол. США, що на 11% менше, ніж у попередньому році. Втім,

навіть за таких складних умов Метінвест закінчив 2023 р. з рентабельністю (маржою) за ЕВІТДА в 12 % [25] (таблиця 4).

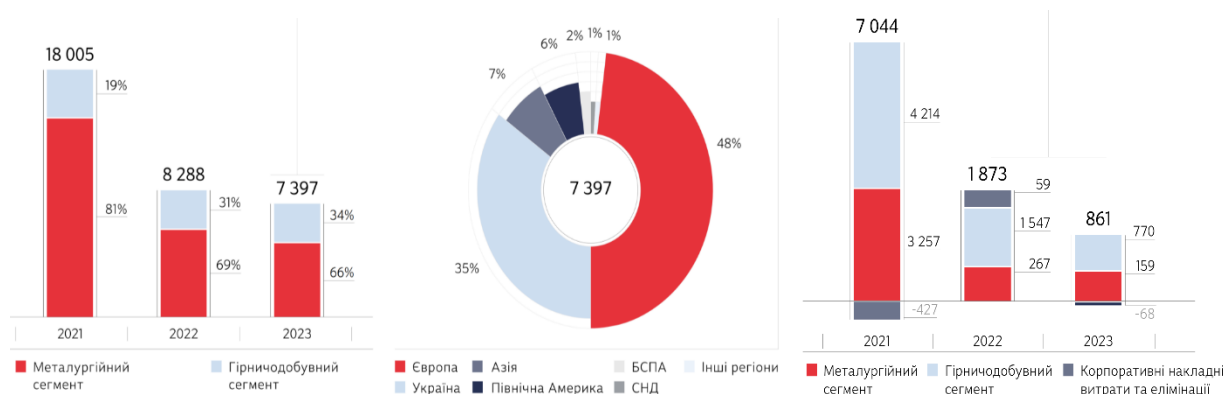
Рентабельність (маржа) за ЕВІТДА Гірничодобувного сегмента у 2023 р. становила 26 %, що на 19 п.п. нижче, ніж у 2022 р. (рисунок 5), а рентабельність (маржа) за ЕВІТДА Металургійного сегмента становила 3 %, що на 2 п.п. менше за відповідний показник минулого року. При цьому маржа за 2023 р. становила 3 % проти маржі чистого збитку в розмірі 26 % у 2022 р. [25].

Таблиця 4

Динаміка показників результативності діяльності підприємств Групи Метінвест протягом 2014–2023 рр., млн дол. США

Показники	Роки									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Консолідована виручка	10,6	6,8	6,2	8,9	11,8	10,8	10,5	18,0	8,3	7,4
ЕВІТДА	1,78	0,51	1,15	2,04	2,51	1,21	2,20	7,04	1,87	0,9
Рентабельність (маржа) за ЕВІТДА, %	8	2	9	18	21	11	21	39	23	12

Джерело: [25–31]



а) дохід Групи Метінвест

б) ЕВІТДА Групи Метінвест

Рис. 5. Динаміка показників доходності та ЕВІТДА підприємств Групи Метінвест протягом 2021–2023 рр.

Джерело: [25]

Таким чином, приходимо до висновку, що виважена ефективна політика управління персоналом через набуття знань та компетенцій, оволодіння навиками прийняття креативних рішень забезпечили не лише адаптацію підприємств Групи Метінвест до критичного середовища, а й сприяли відновленню металургійного виробництва, його розвитку, скороченню відсотка збитків та зниження боргового навантаження. А отже, маємо підстави впевнено стверджувати про існування синергії між креативністю та

адаптацією підприємств.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження констатовано, що сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується швидкими змінами, зумовленими глобалізацією, технологічним розвитком, політичною нестабільністю та полікризовими явищами. Це створює умови постійної невизначеності та мінливості, що робить традиційні підходи до управління недостатньо ефективними. В умовах війни в Україні управління підприємством стає ще

складнішим через втрату кадрів, психологічний стрес персоналу та загальну нестабільність, що вимагає швидких рішень і креативних підходів.

Завдяки побудові ланцюга взаємозв'язку між креативністю та адаптацією, доведено значущість креативності персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто складові цього ланцюга та підкреслено їх роль у підвищенні ефективності управління. Окрему увагу приділено поняттю «резильєнтність персоналу», описано її основні риси та значущість у подоланні викликів і загроз, що виникають у діяльності підприємств.

Підтверджено гіпотезу синергії між креативністю та адаптацією, яка дозволяє підприємствам зберігати стійкість та адаптивність в умовах змін. На прикладі Групи Метінвест обґрунтовано важливість інтеграції цих елементів у політику управління персоналом підприємств.

Література

1. Батюк Б.Б., Гіряк К.М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-80
2. Максимчук Н. Мотивація креативності персоналу, як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. 2(32-02), С. 132-137. doi: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-077
3. Стасовський Ю. Техніка креативності та активізації розвитку інноваційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. 6, С. 150-157. doi: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-24
4. Шешлюк О.С. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін та підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-162
5. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. 30. doi: 10.32782/2524-0072/2021-30-38
6. Саух І., Саух П., Солодовник А. Креативність як ключова компетентність та інтегральний результат якості управлінського процесу в освітній сфері. *Український педагогічний журнал*. 2024. 2. С. 90-103. doi: 10.32405/2411-1317-2024-2-90-103/
7. Бондар А. Креативні технології в сучасній системі менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50). С. 316-322. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-47
8. Ivanova M., Varyanichenko O., Sannikova S., Faizova, S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2018. 173(9-10). С. 26-31. doi: 10.21003/ea.V173-04
9. Faizova S.O., Ivanova M.I., Faizova O.L., Smiesova V.L., Parshyna O.A., Zavhorodnia, O.O. Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. 11(2). С. 349-361. doi: 10.14505/jarle.v11.2(48).08.
10. Гулик Т., Жукова Я., Жуков В. Розвиток креативності як конкурентної переваги підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-53
11. Капранов М.А., Шаталов А.С. Вплив креативності мислення на розвиток інноваційного підприємництва. *Економіка і організація управління*. 2024. 1(53). С. 142-151. doi: 10.31558/2307-2318.2024.1.15
12. Капінос Г.І. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. 1. С. 88-96. doi: 10.31891/dsim-2024-5(12)
13. Tkachenko A., Levchenko N., Shyshkanova G., Shvets V., Ivanova M. Evaluation of the efficiency of social investments of metallurgical enterprises according to the decoupling approach. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. 5. С. 147-153. doi: 10.33271/nvngu/2021-5/147
14. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. 8. doi: 10.5281/zenodo.13166294
15. Vasylyk N. Creative management system in an organization: essence and components. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. 3(6). С. 80-89. doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08
16. Вербицька О. Концептуальний дизайн креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. 190. С. 128-131. doi: 10.32782/2224-6282/190-24
17. Богданов Л. Розвиток креативного мислення в компанії 2021 року: що, для чого й навіщо. NRG. URL: <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-kreativnogo-myshleniya-2.html>
18. Хілуха О.А. Клієнт як інноватор: креативність та відкриті інновації у розвиток підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. 9. doi: 10.5281/zenodo.13284291
19. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 3(50), С. 452-457. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-68
20. Міроненко Т. Таємна сила переможних команд. Як компанії Kormotech, balbek bureau, EPAM та Intellias розвивають та вимірюють креативність. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/taemna-sila-peremozhnikh-komand-yak-kompanii-kormotech-balbek-bureau-epam-ta-intellias-rozvivayut-ta-vimiryuyut-kreativn>
21. Резильєнтність як найважливіша навичка сучасного життя. Супервумен. URL: <https://yousuperwoman.com/blog/psychology-resilientnist-yak-nayvazhlyvisha-navychka-suchasnogo-zhyttya>
22. Runco M.A. Positive Creativity and the

Intentions, Discretion, Problem Finding, and Divergent Thinking That Support It Can Be Encouraged in the Classroom. *Education Sciences*. 2022. 12(5). 340. doi: 10.3390/educsci12050340.

23. Струтинська О.В., Ромеро М. Досвід оцінювання умінь креативного вирішення проблем з використанням модульної робототехніки. *Теорія і практика використання інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації освіти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 червня 2023 р. м. Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. 225 с.

24. Мінченко О.О., Мамчур І.В. Дивергентне мислення як складова особистісно-професійних якостей управлінського консультанта. *Вчені записки ТНУ імені Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. 34(73). С. 26-32. doi: 10.32782/2709-3093/2023.4/05

25. Metinvest: річний звіт 2023. (2024). <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf>

26. Об'єднанні на всіх фронтах: річний звіт 2022. (2023). *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/35/ua/Metinvest_AR2022.pdf

27. ANNUAL REPORT 2021. (2022). *Metinvest*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/33/ua/Metinvest_AR2021.pdf

28. Звіт зі сталого розвитку 2019-2020. (2021). *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/29/ua/Metinvest_2020_SR.pdf

29. Людина та сталь: соціальний звіт 2017-2018. (2019). *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf

30. Більше ніж сталь: соціальний звіт 2015-2016. (2017). *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/22/ua/%20Report_2015-2016_ru.pdf

31. Міцніше сталі: соціальний звіт 2013-2014. (2025). *Метінвест*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/1/ua/Social_Report_Metinvest_2013-2014.pdf

References

1. Batiuk, B.B., & Hirniak, K.M. (2024). Kreatyvni rishennia v systemi upravlinnia personalom v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-80

2. Maksymchuk, N. (2024). Motyvatsiia kreatyvnosti pe-rsonalu, yak vazhlyvyi chynnyk innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(32-02), 132-137. doi: 10.30890/2567-5273.2024-32-00-077

3. Stasovskiy, Yu. (2023). Tekhnika kreatyvnosti ta aktyvizatsii rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), 150-157. doi: 10.31891/2307-5740-2023-324-6-24

4. Sheshliuk, O.S. (2024). Stratehichnyi rozvytok krea-tyvnosti personalu v konteksti innovatsiinykh zmih ta pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. doi: 10.32782/2524-0072/2024-64-162

5. Drahan, O.I., & Rudova, A.Ya. (2021). Formuvannia krea-tyvnosti personalu v upravlinni talantamy pidp-ryemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 30. doi: 10.32782/2524-0072/2021-30-38

6. Saukh, I., Saukh, P., & Solodovnyk, A. (2024). Kreatyvnist yak kliuchova kompetentnist ta intehralnyi rezultat yakosti upravlinskoho protsesu v osvittinii sferi. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurna*, (2), 90-103. doi: 10.32405/2411-1317-2024-2-90-103/

7. Bondar, A. (2024). Kreatyvni tekhnolohii v suchasni systemi menedzhmentu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 316-322. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-47

8. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 173(9-10), 26-31. doi: 10.21003/ea.V173-04

9. Faizova, S.O., Ivanova, M.I., Faizova, O.L., Smiesova, V.L., Parshyna, O.A., & Zavorodnia, O.O. (2020). Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(2), 349-361. doi: 10.14505/jarle.v11.2(48).08.

10. Hulyk, T., Zhukova, Ya., & Zhukov, V. (2024). Rozvytok kreatyvnosti yak konkurentnoi perevahy pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 59. doi: 10.32782/2524-0072/2024-59-53

11. Kapranov, M.A., & Shatalov, A.S. (2024). Vplyv krea-tyvnosti myslennia na rozvytok innovatsiinoho pidp-ryemnytstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(53), 142-151. doi: 10.31558/2307-2318.2024.1.15

12. Kapinos, H.I. (2024). Rol ta znachennia kreatyvnoi ekonomiky dlia formuvannia stratehichnoho rozvytku biznesu. *Development Service Industry Management*, (1), 88-96. doi: 10.31891/dsim-2024-5(12)

13. Tkachenko, A., Levchenko, N., Shyshkanova, G., Shvets, V., & Ivanova, M. (2021). Evaluation of the efficiency of social investments of metallurgical enterprises according to the decoupling approach. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (5), 147-153. doi: 10.33271/nvngu/2021-5/147

14. Lypych, L.H., & Kushnir, M.A. (2024). Kontseptsiiia strate-hichnoho liderstva: vyklyky, evoliutsiia, pryntsyty. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 8. doi: 10.5281/zenodo.13166294

15. Vasylyk, N. (2024). Creative management system in an organization: essence and components. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(6), 80-89. doi: 10.46299/j.isjmf.20240306.08

16. Verbytska, O. (2024). Kontseptualnyi dizain krea-tyvnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 128-131. doi: 10.32782/2224-6282/190-24

17. Bohdanov, L. Rozvytok kreatyvnoho myslennia v kompanii 2021 roku: shcho, dlia choho y nav-ishcho. NRG. Retrieved from <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-kreativnogo-myshleniya-2.html>

18. Khilukha, O.A. (2024). Kliient yak innovator: kreatyv-nist ta vidkryti innovatsii u rozvytok pidpriemstva. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (9). doi: 10.5281/zenodo.13284291

19. Nechaieva, I., & Pankova, A. (2024). Up-

ravlinnia pidpryemstvamy v umovakh nevyznachennosti: intehratsiia su-chasnykh pidkhodiv menedzhmentu ta pryntsyypiv VUCA-svitu. Stalyi rozvytok ekonomiky, 3(50), 452-457. doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-68

20. Mironenko, T. (2023). Taiemna syla pere-mozhnykh komand. Yak kompanii Kormotech, balbek bureau, EPAM ta Intellias rozvyvaiut ta vymiriuiut kreatyvni. Forbes. Retrieved from <https://forbes.ua/leadership/taemna-sila-peremozhnikh-komand-yak-kompanii-kormotech-balbek-bureau-epam-ta-intellias-rozvivayut-ta-vimiryuyut-kreatyv>

21. Rezyliantnist yak naivazhlyvisha navychka suchasnoho zhyttia. Supervmen. Retrieved from <https://yousuperwoman.com/blog/psychology-resilientnist-yak-navvazhlyvisha-navychka-suchasnogo-zhyttya>

22. Runco, M.A. (2022). Positive Creativity and the Intentions, Discretion, Problem Finding, and Divergent Thinking That Support It Can Be Encouraged in the Classroom. Education Sciences, 12(5), 340. doi: 10.3390/educsci12050340.

23. Strutynska, O.V., & Romero, M. (2023). Dosvid otsi-niuvannia umin kreatyvnoho vyrishennia problem z vykorystanniam modulnoi robototekhniki. Proceedings from MIIM '23: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Teoriia i praktyka vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvity». Kyiv: Vydavnytstvo UDU imeni Mykhaila Drahomanova.

24. Minenko, O.O., & Mamchur, I.V. (2023). Dyverhentne myslennia yak skladova osobystisno-profesiinykh yakos-tei upravlinskoho konsultanta. Vcheni zapysky TNU imeni Vernadskoho, Ser.:

Psykholohiia, 34(73), 26-32. doi: 10.32782/2709-3093/2023.4/05

25. Metinvest: richnyi zvit 2023. (2024). Retrieved from <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf>

26. Obiednanni na vsikh frontakh: richnyi zvit 2022. (2023). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/35/ua/Metinvest_AR2022.pdf

27. ANNUAL REPORT 2021. (2022). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/33/ua/Metinvest_AR2021.pdf

28. Zvit zi staloho rozvytku 2019-2020. (2021). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/29/ua/Metinvest_2020_SR.pdf.

29. Liudyna ta stal: sotsialnyi zvit 2017-2018. (2019). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/24/ua/Metinvest_social_2019.pdf

30. Bilshe nizh stal: sotsialnyi zvit 2015-2016. (2017). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/22/ua/%20Report_2015-2016_ru.pdf

31. Mitsnishe stali: sotsialnyi zvit 2013-2014. (2025). Metinvest. Retrieved from https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/1/ua/Social_Report_Metinvest_2013-2014.pdf

SYNERGY OF CREATIVITY AND ADAPTATION OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

*I. M. Miro, Post graduate Student, M. I. Ivanova, D.E.,
Professor, Dnipro University of Technology*

Methods. The results were obtained through the use of the following methods: logical analysis – during the construction of a chain of transformations of forms of thinking into creative solutions and ensuring the behavioral flexibility of enterprises; scientific abstraction – to determine the content of the concept of «resilience of personnel», as well as to highlight its characteristic features in relation to a certain enterprise; general and specific methods – to identify similar and distinctive features of lateral, divergent and creative thinking of the staff; generalization – to determine personnel management vectors of Metinvest Group enterprises; quantitative analysis – when studying indicators of the performance dynamics of Metinvest Group enterprises, as well as indicators characterizing the development of its personnel.

Results. The study demonstrates that globalization, technological development, political instability and political crises cause unpredictable consequences for business operations, creating conditions of constant uncertainty and variability. Traditional management approaches are often ineffective because they do not provide enough flexibility to respond to challenges. The meaning of the concept of «resilience of personnel» and its significance in the event of challenges and threats to the enterprise's activity are revealed. The main features of staff resilience are characterized. Similar and distinctive features of lateral, divergent and creative thinking of personnel are considered. The existence of synergy of creativity and adaptation in conditions of uncertainty has been proven.

Novelty. The essence of the concept of «creativity» is revealed. Based on the chain of trans-

formations of forms of thinking into creative solutions and ensuring the behavioral flexibility of enterprises, the connection between creativity and adaptation is established. Its significance for preserving and further strengthening the competitive positions of enterprises is proved.

Practical value. The results of the study, which prove the existence of synergy between creativity and adaptation of enterprises in conditions of dynamic changes, highlight the importance of personnel management policy, indicate the need for investment and organization of lifelong learning. Understanding the existence of such a relationship will allow enterprises to implement a more effective policy in the field of personnel management and thus achieve better adaptive capabilities and higher level of competitiveness.

Keywords: competitive positions, creativity, adaptation, synergy, staff resilience, creative thinking, creative solution.

Надійшла до редакції 02.12.24 р.