

*Прийнято 20.03.2026. Прорецензовано 19.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.*

УДК 005.332.3 : 39.924

JEL M10, F 15

DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-146-156

## КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Головня Олена Михайлівна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування  
Вінницький національний аграрний університет  
21000, Вінниця, вул. Сонячна, 3  
e-mail: [ellens@meta.ua](mailto:ellens@meta.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8396-4846>

**Анотація.** У статті проведено дослідження ролі та значення креативності як фундаментального інструменту в системі адаптивного управління вітчизняними підприємствами, що функціонують в умовах інтенсифікації євроінтеграційних процесів та реалізації нової економічної політики України. Автором теоретично обґрунтовано, що креативність у сучасному менеджменті трансформується з суто естетичної чи маркетингової категорії у стратегічний ресурс, який забезпечує стійкість бізнес-процесів та здатність до випереджальної адаптації. У дослідженні використано сукупність загальних і спеціальних наукових методів і підходів, у тому числі: метод системно-структурного аналізу застосовано для оцінки базових моделей адаптивного управління (циклу Бойда, сценарного моделювання, колаборативної адаптації) та визначення їхніх функціональних елементів; метод компаративного аналізу використано при зіставленні різних моделей та оцінці специфіки їх імплементації в різних секторах економіки; кейс-метод – став основним інструментом для детального вивчення практичного досвіду компаній Liki24, Kogmotech, «Галя Балувана» та Donna. У межах наукового пошуку систематизовано та адаптовано до реалій українського ринку базові моделі адаптивного управління. Зокрема, деталізовано специфіку застосування циклу Бойда, як інструменту оперативного реагування на ринкові шоки; розкрито потенціал моделі «Життєвого циклу організації» у контексті цифровізації та пріоритетизації швидкості реакції над точністю прогнозування; обґрунтовано доцільність сценарного моделювання для мінімізації ризиків у довгостроковій перспективі. Особливу увагу приділено авторському трактуванню моделі колаборативної адаптації, яка базується на принципах

Запропоноване посилання: Головня, О. М. (2026). Креативність як інструмент адаптивного управління бізнесом в умовах реалізації економічної політики євроінтеграції України. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 146-156. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-146-156

\* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ко-креації, дизайн-мислення та інтеграції українських виробників у глобальні інтелектуальні екосистеми. Автором доведено, що стратегічна синергія креативного потенціалу та адаптивних моделей управління є ключовою передумовою успішної інтеграції українського бізнесу в європейські ланцюги створення вартості та забезпечення його міжнародної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** креативність, адаптивне управління, українські компанії, конкурентоспроможність, бізнес.

**Вступ.** У процесі реалізації економічної політики євроінтеграції України вітчизняні підприємства, стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових стандартів, вимог і конкурентного середовища Європейського Союзу. У цих умовах ключового значення набуває поєднання креативності та адаптивного управління бізнесом.

Водночас адаптивне управління бізнесом передбачає здатність підприємств оперативно реагувати на зміни у регуляторному середовищі, зокрема гармонізацію стандартів якості, сертифікації продукції, екологічних норм та вимог до безпеки. У контексті євроінтеграції це означає впровадження гнучких управлінських стратегій, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток логістичних систем та ефективне управління ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів адаптивного управління бізнесом здійснювали такі вітчизняні теоретики та практики, як: Кіктенко О.В. [7] досліджував адаптацію механізмів взаємодії бізнес-структур, влади та соціальних ініціатив під час кризи; Кінаш І. П. та Кашка Д. В. [8] присвятили статтю узагальненню та систематизації наукових підходів до розуміння сутності поняття «адаптивне управління» та виявленню їх відмінних та спільних характеристик; Кругляк А. [9] досліджував міжнародний досвід адаптації бізнес-стратегій бізнесу; Поліщук О. А. [12] вивчав можливості адаптації інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану; Ткачук Г. Ю. [14] проаналізував перспективи управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств та адаптації їх бізнес-моделей до викликів цифровізації. Проте бракує досліджень, які присвячені оновленню моделі адаптивного управління, де креативність виступає інструментом подолання кризових розривів у логістиці та виробництві.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження ролі креативності як стратегічного інструменту адаптивного управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції, а також аналіз ефективності впровадження базових моделей адаптації та виставкової діяльності як механізмів інтеграції вітчизняного бізнесу в європейські ланцюги створення вартості. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- проаналізувати та систематизувати базові моделі адаптивного управління, виділивши їхні переваги для бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- дослідити механізми імплементації адаптивних моделей на прикладі провідних українських компаній, виявивши зв'язок між управлінською гнучкістю та ринковою стійкістю;
- визначити та обґрунтувати систему кількісних індикаторів результативності, що дозволяють оцінити ефективність адаптаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі креативність українських компаній проявляється у створенні інноваційних дизайнерських рішень, використанні екологічних матеріалів, впровадженні сучасних технологій виробництва та орієнтації на індивідуальні потреби споживачів. Це дозволяє українським компаніям формувати унікальні конкурентні переваги на європейському ринку.

Синергія креативності та адаптивного управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українських виробників, розширення експортного потенціалу та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості. Таким чином, креативний підхід стає не лише фактором естетичної привабливості продукції, але й стратегічним ресурсом у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Креативність – це здатність нестандартно мислити, вигадувати нові ідеї та знаходити незвичайні рішення. Креативність – це універсальна навичка, яка стає в пригоді в багатьох професіях: UI/UX – дизайнери, які ставлять себе на місце користувачів, щоб проєктувати зручні та привабливі інтерфейси; тестувальники, нестандартне мислення яких допомагає знаходити приховані помилки та вразливості; аналітики та дата-саєнтисти, які аналізують великі дані, виявляють інсайти і це вимагає креативного підходу; фахівці в сфері управління проєктами; маркетологи та ssm-менеджери, яким складно без креативності створювати крутий контент і ефективні рекламні кампанії [2].

Креативність українських компаній, особливо після 2022 року, стала потужним інструментом адаптації та міжнародного визнання. Лідерські позиції займають креативні агенції (Banda, Bickerstaff.734, Postmen), IT-сектор (Ajax Systems, Genesis), бренди моди/дизайну (Frolov Gunia Project), які транслують українські цінності через сміливий брендинг.

Разом з тим, креативність може бути присутня не лише творчих а й в традиційних галузях діяльності. Саме креативність досить часто слугує інструментом адаптації бізнесу до нових невизначених та ризикових умов діяльності. В таблиці 1 охарактеризовано базові моделі адаптації бізнесу.

Для українського бізнесу зараз найактуальнішою є гібридна модель, яка поєднує: адаптацію (приведення процесів у відповідність до стандартів ISO, HACCP, GDPR) та трансформацію (робота гнучких команд, які тестують вихід на нові ринки (наприклад, пробні продажі на Amazon Poland чи німецькому ринку через локальних дистриб'юторів).

Проаналізуємо, як теоретичні моделі адаптивного управління втілюються у реальних діях українських компаній різних сфер діяльності, що намагаються інтегруватися у європейський простір (таблиця 2 і 3).

Для українських компаній в умовах війни та євроінтеграції існують ризики недовіри до стабільності поставок. Тому, регулярна присутність підприємств на головних майданчиках ЄС у вигляді виставок візуалізує життєздатність та сталість бізнесу. Економічна політика євроінтеграції вимагає від українських виробників відповідності не лише технічним регламентам, а й естетичним очікуванням європейського споживача.

Варто відмітити, що для українських компанії участь у міжнародних виставках це не просто маркетинг, а складний механізм адаптації через креативний капітал.

Наприклад, меблева компанія Donna через участь у виставках (таких як Salone del Mobile у Мілані, Maison&Objet у Парижі) – отримує прямий доступ до конкурентів ЄС та переосмислювати отримані дані для коригування власної виробничої стратегії. Це дозволяє компанії бути органічною частиною європейського ринку ще до моменту масового продажу.

Найважливіша подія у світі меблевої галузі – Salone del Mobile проходить в Мілані. Компанії-учасники виставки представляють там свої меблі, освітлення та декор для дому. Серед українських брендів на виставці беруть участь: NOOM, DONNA, WOO, Lab.design, Tivoli, Mebus, oitoproducts, diza, shishkaproject і GARDI. Кожен з них вносить в експозицію свій власний стиль, цікавий та інноваційний дизайн і дбайливо продумані деталі. Зокрема, у 2024 році 10 українських брендів представили свої вироби на найбільшій у світі виставці меблів Salone del Mobile 2024. Вироби можна було побачити на колективному стенді Ukraine.Design.Brands.

Таблиця 1 – Базові моделі адаптації бізнесу

Назва моделі	Рівень адаптивності	Характеристика моделі	Критерії адаптивної відповідності
А. Цикл Бойда (OODA Loop)	Високий	Це класична модель, запозичена з військової стратегії, яка ідеально підходить для бізнесу в умовах війни та євроінтеграції. Складається з таких етапів: Спостереження (Observe): збір інформації про ринок та законодавство. Орієнтація (Orient): аналіз того, як ці дані впливають на ваш бізнес. Рішення (Decide): формування плану дій. Дія (Act): впровадження змін. Цикл повторюється безкінечно, і перемагає той, хто проходить його швидше за конкурентів.	Оперативного реагування на ринкові шоки
Б. Модель «Життєвого циклу організації» (Sensing & Responding)	Середній	Роль нейрокомунікаційної мережі відіграє цифрова IT-інфраструктура, яка забезпечує миттєву трансляцію вхідних сигналів до операційних потужностей (виробничого апарату). Фундаментальною парадигмою моделі є пріоритезація оперативної лабільності та швидкості адаптивної реакції над традиційними методами довгострокового детермінованого прогнозування, що дозволяє мінімізувати часовий лаг між виявленням ринкової девіації та впровадженням відповідних корекційних дій.	Стратегічного планування інвестицій
В. Сценарне моделювання (Scenario Planning)	Дуже високий	Оскільки майбутнє невизначене, компанія розробляє не один план, а 3–4 варіанти розвитку подій. Оптимістичний: швидкий вступ до ЄС, низькі мита. Песимістичний: посилення регуляції, висока конкуренція з боку європейських гігантів. Реалістичний (базовий). Адаптація полягає в тому, щоб мати готові «алгоритми дій» для кожного сценарію.	Розробки нових продуктів під вимоги ЄС
Г. Модель Колаборативної адаптації (Collaborative Adaptation)	Високий	Дана модель базується на принципах ко-креації (спільної творчості) та інтеграції в міжнародні екосистеми. Вона передбачає вихід за межі внутрішніх ресурсів компанії через партнерство з іноземними стейкхолдерами (дизайнерами, архітекторами, науковими центрами). Адаптація відбувається через синхронізацію естетичних, техноло-гічних та екологічних стандартів компанії з вимогами преміальних ринків ЄС. Ключовим елементом є дизайн-мислення, що дозволяє трансформувати продукт з урахуванням культурного коду цільового ринку.	Інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості

Джерело: складено автором за даними [5; 6; 11; 13]

**Таблиця 2 – Втілення моделей адаптивного управління українськими компаніями, що інтегруються у європейський простір**

№ з/п	Назва моделі / Основні етапи	Приклад компанії	Основна характеристика адаптації бізнесу компанії
1.	Цикл Бойда (OODA Loop)/ Спостереження (Observe) Орієнтація (Orient) Рішення (Decide) Дія (Act)	Український маркетплейс доставки ліків Liki24	Liki24 – це торговий майданчик для товарів та послуг для здоров'я. Продемонстрував класичне використання циклу швидкого реагування при виході на ринки ЄС.
2.	Модель «Життєвого циклу організації» (Sensing & Responding)	Українська мережа домашніх напівфабрикатів «Галя Балувана»	За кордоном працює переважно під брендом Multi Cook, представлена у понад 20 країнах світу. Мережа використовує Agile-підхід через франчайзингову модель, яка адаптується під кожну конкретну країну ЄС.
3.	Сценарне моделювання (Scenario Planning)	Виробник харчування для тварин Kormotech	Увійшли у ТОП-50 світових petfood виробників за версією PetFood Industry та розширили свою присутність до 44 країн світу. Виробник харчування для тварин Kormotech використовує сценарії для мінімізації ризиків логістики та виробництва.
4.	Модель Колаборативної адаптації (Collaborative Adaptation)	Меблева компанія Donna	Фабрика меблів, що поєднує індивідуальний дизайн з технологічними вимогами ЄС. Компанія використовує модель глибокої інтеграції в європейське дизайнерське середовище для створення продуктів з високою доданою вартістю.

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 4; 6; 10; 11; 15; 16; 17]

**Таблиця 3 – Адаптивні стратегії українського бізнесу в країнах ЄС**

№ з/п	Компанія / Основна характеристика	Покроковість моделі адаптації бізнесу	Кількісні індикатори результативності адаптації
1.	Український маркетплейс доставки ліків Liki24	1. <u>Спостереження</u> : компанія одночасно проаналізувала ринки Польщі, Румунії та Угорщини, збираючи дані про попит на доставку медикаментів онлайн. 2. <u>Орієнтація</u> : під час тестування виявилось, що ринок Румунії показав результати у 10 разів кращі, ніж Угорщина, попри початкові прогнози. 3. <u>Рішення</u> : керівництво миттєво прийняло рішення заморозити експансію в Угорщину і перекинути всі ресурси на румунський ринок.	Тестування одного ринку тривало від 4 до 8 тижнів. Динаміка замовлень: попит у Румунії перевищив очікування на 900% (у 10 разів) порівняно з пілотним запуском в Угорщині. Економічний ефект: завдяки швидкому рішенню, компанія заощадила близько 20-30% маркетингового бюджету, які могли бути витрачені на неефективний угорський ринок.

		<p>4. <u>Дія</u>: запуск повноцінної мережі в Румунії з адаптованою логістикою.</p> <p>5. <u>Результат</u>: швидке проходження циклу дозволило уникнути збитків на «холодному» ринку та захопити частку на перспективному.</p>	
2.	Українська мережа домашніх напівфабрикатів «Галя Балувана»	<p>1. <u>Гнучкість продукту</u>: замість того, щоб нав'язувати лише українські вареники, вони адаптують меню. В Польщі додають традиційні «рієгогі», у Британії чи США – локальні начинки.</p> <p>2. <u>Кросс-функціональні команди</u>: кожен новий франчайзі в Європі працює як автономна одиниця (Scrum-команда), яка тестує локальні вподобання та правила маркування продуктів згідно з директивами ЄС.</p> <p>3. <u>Швидкі ітерації</u>: відкриття першої точки в Кракові стало «пілотом», після чого модель було скориговано і масштабовано на 23 країни (понад 160 магазинів).</p> <p>4. <u>Результат</u>: бізнес не просто експортує товар, а адаптує саму бізнес-модель під культурні та регуляторні особливості кожної країни ЄС.</p>	<p>Темпи експансії – відкриття понад 100 нових точок за 1 рік роботи в ЄС. Адаптивність асортименту: 15–20% меню кожної нової країни складають локальні страви, розроблені за принципом R&amp;D. Термін окупності адаптованої моделі в ЄС становить від 6 до 12 місяців, що свідчить про високу життєздатність структури.</p>
3.	Виробник харчування для тварин Kormotech	<p>1. <u>Сценарій А (Локальний)</u>: розширення виробництва в Україні (Львівська обл.) для внутрішнього ринку та ближнього експорту.</p> <p>2. <u>Сценарій Б (Європейський хаб)</u>: будівництво та розширення заводу в Литві. Це сценарій «страховки» на випадок блокування кордонів чи зміни митних правил.</p> <p>3. <u>Сценарій В (Глобальна диверсифікація)</u>: інвестиції у розмірі 60 млн євро (на період 2024–2028 рр) у литовські потужності для безперервного доступу до ринків 44 країн. Результат: наявність працюючого заводу всередині ЄС (Литва) дозволяє компанії ігнорувати ризики черг на кордоні та відповідати вимогам європейських ритейлерів щодо стабільності поставок</p>	<p>Інвестиційний масштаб: інвестиції дозволять збільшити потужності в Литві в 4 рази (до 2028 р.). Диверсифікація ризиків: Завдяки сценарію «Б», частка експорту в структурі доходів компанії зростає з 20% до понад 50%. Стабільність: Наявність хаба в ЄС скоротила час доставки до європейського ритейлера з 14–21 дня (через кордон) до 2–3 днів.</p>

4.	Меблева компанія Donna	<p>1. <u>Емпатія та дослідження</u>: аналіз вимог європейських архітекторів та стандартів екологічності (сертифікація матеріалів).</p> <p>2. <u>Ко-креація (спільна творчість)</u>: залучення відомих італійських та французьких дизайнерів до розробки спільних колекцій. Це адаптує естетику бренду під смаки преміального сегмента ЄС.</p> <p>3. <u>Гнучке виробництво</u>: здатність швидко змінювати технологічні карти під індивідуальні проекти в Європі (наприклад, для готелів чи приватних резиденцій), що є перевагою перед масовими виробниками.</p> <p>4. <u>Логістична адаптація</u>: створення системи пакування та монтажу, яка відповідає стандартам логістичних хабів ЄС.</p> <p><u>Результат</u>: трансформація з локального виробника в міжнародне дизайн-ательє, що конкурує не ціною, а унікальністю та якістю виконання складних замовлень.</p>	<p>Перехід від масового виробництва до дизайн-колаборацій дозволив збільшити середній чек за одиницю продукції на 40–60%.</p> <p>Рівень експорту: Частка замовлень з країн ЄС (Франція, Італія, Німеччина) у портфелі компанії досягла 30-40% протягом останніх двох років.</p> <p>Екологічні стандарти: Використання матеріалів класу E1/E0 (сертифікація за стандартами ЄС) дозволило компанії пройти кваліфікацію для 85% тендерів у преміальному сегменті HoReCa в Європі.</p>
----	------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: складено автором за даними [1; 3; 4; 6; 10; 11; 15; 16; 17]*

Участь українських брендів у Salone del Mobile підкреслює зростання міжнародної репутації України як центру креативного та інноваційного дизайну Східної Європи. Цей захід відкрив нові можливості для міжнародної співпраці та партнерств, а також сприяв розширенню глобального визнання українських дизайнерів. Виставка пройшла за підтримки Salone del Mobile, Посольства України в Італії та платформи NAZOVNI, що свідчить про важливість цієї події для українського бізнесу і підтримку розвитку української культурної та креативної індустрії з боку держави [16].

Ще одна подія, це виставка IMM Cologne в Німеччині, на якій зазвичай бере участь Національний стенд «Furniture of Ukraine» разом із більше 20 виробниками меблів з України, зокрема такі бренди, як: Меблева фабрика «МІРТ», Кухня «Мрія», Павлик, Шик, TENTORI, Azzare, Ярекс, ARTBUZ, Bonart, Bonso, Столярна компанія ПІК, Комфорт Меблі, Doros, FORTO, Меблева фабрика «Константа», GOODWOOD, Київ Стандарт та Monredo. Стенд «Furniture of Ukraine» здобув визнання серед відвідувачів та експертів за свою якість та естетичний дизайн. Виставка стала платформою для популяризації українського меблевого виробництва та розширення його присутності на міжнародному ринку.

Організація роботи національного стенду в Кьольні стала можливою завдяки активному сприянню та підтримці МЗС України Експортерам Nazovni, ДП «Офіс розвитку підприємництва та експорту в Україні», Посольства України в Німеччині, Рівненської, Київської та Львівської Обласних Військових Адміністрацій. Партнерами зони переговорів є Kleiberit Ukraine та Hafele. Стенд організовано за підтримки USAID Economic Development, Governance, and Enterprise Growth (EDGE). Гостями таких виставок є представники меблевих супермаркетів, дистриб'ютори та оптовики, дизайнери

та архітектори, які бажають укласти угоди з українськими виробниками меблів для постачання їх продукції на свої ринки. Відвідувачі виставки мають географічно розмаїту аудиторію, представлену фахівцями з усього світу, як, наприклад: Німеччина, Румунія, Франція, Марокко, Ізраїль, Албанія, Іспанія, Великобританія, Нідерланди, Данія тощо [1]. Організатором колективних стендів зазвичай виступає Українська Асоціація Меблевиків (УАМ), що допомагає вітчизняним виробникам нівелювати інституційні та фінансові бар'єри виходу на висококонкурентні ринки ЄС.

Таким чином можна стверджувати, що національні стратегії адаптації бізнесу до євроінтеграційних викликів мають носити системний, багаторівневий характер, поєднуючи регуляторну гармонізацію, цифрову модернізацію та секторну спеціалізацію як взаємодоповнювальні складові довгострокового економічного розвитку.

**Висновки.** У ході дослідження ролі креативності як інструменту адаптивного управління українським бізнесом в умовах євроінтеграції було сформульовано такі наступні висновки. Доведено, що в умовах динамічних євроінтеграційних трансформацій креативність еволюціонує від естетичної складової продукту до критичного інструменту адаптивного менеджменту. Вона дозволяє українським компаніям формувати нелінійні конкурентні переваги, що базуються не на ціновій конкуренції, а на унікальності дизайнерських рішень, екологічності та гнучкій орієнтації на індивідуальні потреби європейського споживача.

Систематизація базових моделей (цикл Бойда, «життєвого циклу організації», сценарне моделювання, колаборативна адаптація) засвідчила їхню високу релевантність для різних секторів економіки. Встановлено, що для успішної експансії на ринки ЄС найбільш ефективною є гібридна модель управління, яка поєднує жорстку відповідність технічним регламентам (стандартизація) із гнучкістю креативних процесів (трансформація).

Аналіз діяльності компаній Liki24, Kormotech, «Галя Балувана» та Donna підтвердив пряму кореляцію між швидкістю управлінської реакції та економічною результативністю. Кількісні показники (зокрема, зростання частки експорту до 40-50%, скорочення термінів логістики та збільшення доданої вартості на 40-60%) слугують емпіричним доказом успішності обраних стратегій адаптації.

Обґрунтовано, що участь у міжнародних виставках для українського бізнесу є формою стратегічного сканування ринку. Це складний механізм верифікації креативного капіталу, що дозволяє компаніям долати «кризу довіри» в умовах війни, демонструвати сталість бізнес-процесів та інтегруватися у європейські ланцюги створення вартості через пряму взаємодію з міжнародною професійною спільнотою. Визначено ключову роль галузевих об'єднань, зокрема Української Асоціації Меблевиків (УАМ), та державних платформ у нівелюванні інституційних бар'єрів. Колективні національні стенди під брендом «Furniture of Ukraine» забезпечують ефект синергії, дозволяючи окремим підприємствам масштабувати свій креативний потенціал на рівень міжнародного визнання.

Перспективними напрямками подальших досліджень даної теми є: аналіз креативності як чинника життєстійкості бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення а також аналіз впливу європейських корпоративних цінностей на креативну культуру українських підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей та індикаторів вітчизняними підприємствами для розробки власних стратегій виходу на ринки ЄС, що забезпечить їхню довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток у європейському економічному просторі.

### Список використаної літератури

1. 20 українських виробників меблів взяли участь в міжнародній виставці IMM Cologne. URL: <https://uafm.com.ua/20-ukrayinskyh-vyrobnykiv-mebliv-vzyaly-uchast-v-mizhnarodnij-vystavtsi-imm-cologne>
2. Goit.Global. URL: <https://goit.global/ua/>
3. Liki24. URL: <https://liki24.com/uk/>
4. Виробник харчування для тварин Kormotech. URL: <https://kormotech.com/uk/pro-nas/values-and-story>
5. Карпенко, А., & Пожуєв, Д. (2025) Життєвий цикл підприємства як фактор інвестиційної привабливості в умовах економічної турбулентності. *Економічний вісник Донбасу*, 3, 91-100. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100)
6. Керована адаптація: основні кроки для стабілізації бізнесу в період невизначеності. URL: <https://mind.ua/openmind/20219562-kerovana-adaptaciya-osnovni-kroki-dlya-stabilizaciyi-biznesu-v-period-neviznachenosti>
7. Кіктенко, О. (2022) Адаптація механізмів взаємодії бізнес-структур, влади та соціальних ініціатив під час кризи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, Вип. 31, 172-176. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.30>
8. Кінаш, І., & Кашка, Д. (2025). Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». *Актуальні питання економічних наук*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>
9. Кругляк, А. (2024) Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 1, 51-64. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>.
10. Меблева компанія Donna. URL: <https://donna-furniture.com/>
11. Петля Бойда (ODA loop). URL: <https://www.maxzosim.com/oda-loop/>
12. Поліщук, О. (2024) Адаптація інвестиційних стратегій аграрного бізнесу в умовах воєнного стану, *Бізнес Інформ*, 11, 161-170. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-161-170>
13. Романишин, М., & Шпак, Н. (2011) Модельовання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. *Економіка промисловості*, 2-3, 144-151. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/20d9d43b-7bbc-44d1-b60d-db1794031359/content>
14. Ткачук, Г. (2025) Управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств та адаптації їх бізнес-моделей до викликів цифровізації. *Економічний простір*, 199, 122-127. <https://doi.org/10.30838/EP.199.122-127>
15. Українська мережа домашніх напівфабрикатів «Галя Балувана». URL: <https://galya-baluwana.in.ua/>
16. Українські бренди представили свої вироби на найбільшій у світі виставці меблів. URL: <https://tykyiv.com/en/news/ukrayinski-brendi-predstavili-svoyi-virobi-na-naibilshii-u-sviti-vistavtsi-mebliv/>
17. Як адаптувати бізнес-стратегію до економічних циклів: фінансова гнучкість як інструмент стійкості. <https://lnk.ua/3LJRMFeQU>

### References:

1. 20 ukrayins'kykh vyrobnykiv mebliv vzyaly uchast' v mizhnarodnij vystavtsi IMM Cologne [20 Ukrainian furniture manufacturers participated in the international exhibition IMM Cologne]. <https://uafm.com.ua/20-ukrayinskyh-vyrobnykiv-mebliv-vzyaly-uchast-v-mizhnarodnij-vystavtsi-imm-cologne>
2. Goit.Global. <https://goit.global/ua/>
3. Liki24. <https://liki24.com/uk/>

4. Vyrobnik kharchuvannya dlya tvaryn Kormotech [Pet food manufacturer Kormotech]. <https://kormotech.com/uk/pro-nas/values-and-story>
5. Karpenko, A., & Pozhuiev, D. (2025) Zhyttyevyy tsykl pidpryyemstva yak faktor investytsiynoyi pryvablyvosti v umovakh ekonomichnoyi turbulentnosti [Enterprise life cycle as a factor of investment attractiveness in conditions of economic turbulence]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, 3, 91-100 [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100)
6. Kerovana adaptatsiia: osnovni kroky dlia stabilizatsii biznesu v period nevyznachenosti [Managed adaptation: basic steps to stabilize business in a period of uncertainty]. <https://mind.ua/openmind/20219562-kerovana-adaptaciya-osnovni-kroki-dlya-stabilizaciyi-biznesu-v-period-nevynachenosti>
7. Kiktenko, O. (2022) Adaptatsiya mekhanizmiv vzayemodiyi biznes-struktur, vldy ta sotsial'nykh initsiatyv pid chas kryzy [Adaptation of mechanisms for interaction between business structures, authorities and social initiatives during the crisis]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 31, 172-176. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.30>
8. Kinash, I., & Kashka, D. (2025). Naukovi pidkhody do roz'hlyadu ponyattya «adaptivne upravlinnya» [Scientific approaches to the consideration of the concept of «adaptive management»]. Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>
9. Kruhlyanko, A. (2024) Adaptatsiya biznes-stratehiy ukrayins'koho biznesu v umovakh viyny: mizhnarodnyy dosvid [Adaptation of business strategies of Ukrainian business in wartime conditions: international experience]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, 1, 51-64. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>
10. Mebleva kompaniya Donna [Donna Furniture Company]. <https://donna-furniture.com/>
11. Petlia Boida [Boyd's Loop] (ODA loop). <https://www.maxzosim.com/oda-loop/>
12. Polishchuk, O. (2024) Adaptatsiya investytsiynykh stratehiy ahrarnoho biznesu v umovakh voyennoho stanu [Adaptation of investment strategies of agrarian business in conditions of martial law]. *Biznes Inform*, 11, 161-170 <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-161-170>
13. Romanyshyn, M., & Shpak, N. (2011) Modelyuvannya variantiv stsenariyiv rozvytku podiy pry formuvanni stratehiyi zabezpechennya ekonomichnoyi stabil'nosti pidpryyemstva [Modeling of scenarios for the development of events when forming a strategy for ensuring the economic stability of an enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, 2-3, 144-151. <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/20d9d43b-7bbc-44d1-b60d-db1794031359/content>
14. Tkachuk, G. (2025) Upravlinnya zminamy v marketynhoviy diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv ta adaptatsiyi yikh biznes-modeley do vyklykiv tsyfrovizatsiyi [Managing changes in the marketing activities of industrial enterprises and adapting their business models to the challenges of digitalization]. *Ekonomichnyy prostir*, 199, 122-127 <https://doi.org/10.30838/EP.199.122-127>
15. Ukrayins'ka merezha domashnikh napivfabrykativ «Halya Baluvana» [Ukrainian chain of home-made semi-finished products «Galya Baluvana»]. <https://galya-baluwana.in.ua/>
16. Ukrayins'ki brendy predstavly svoyi vyroby na naybil'shiy u sviti vystavtsi mebliv [Ukrainian brands presented their products at the world's largest furniture exhibition]. <https://tykyiv.com/en/news/ukrayinski-brendi-predstavili-svoyi-virobi-na-naibilshii-u-sviti-vistavtsi-mebliv/>
17. Yak adaptuvaty biznes-stratehiu do ekonomichnykh tsyklyv: finansova hnuchkist yak instrument stiikosti [How to adapt business strategy to economic cycles: financial flexibility as a tool for resilience]. <https://lnk.ua/3LJRMFeQU>.

**CREATIVITY AS A TOOL OF ADAPTIVE BUSINESS MANAGEMENT  
IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTING ECONOMIC POLICY  
OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION**

**Golovnya Olena**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Business and Service,  
Vinnytsia National Agrarian University  
21000, Vinnytsya, st. Solar, 3  
e-mail: [ellens@meta.ua](mailto:ellens@meta.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8396-4846>

**Abstract.** The article studies the role and significance of creativity as a fundamental tool in the adaptive management system of domestic enterprises operating in the context of intensification of European integration processes and implementation of the new economic policy of Ukraine. The author theoretically substantiates that creativity in modern management is transformed from a purely aesthetic or marketing category into a strategic resource that ensures the stability of business processes and the ability to advance adaptation. The study uses a combination of general and special scientific methods and approaches, including: the method of system-structural analysis was used to evaluate the basic models of adaptive management (Boyd's cycle, scenario modeling, collaborative adaptation) and determine their functional elements; the method of comparative analysis was used to compare different models and assess the specifics of their implementation in different sectors of the economy; the case method became the main tool for a detailed study of the practical experience of the companies Liki24, Kormotech, «Galya Baluvana» and Donna. Within the framework of scientific research, basic models of adaptive management were systematized and adapted to the realities of the Ukrainian market. In particular, the specifics of the application of the Boyd cycle as a tool for rapid response to market shocks were detailed; the potential of the «Organization Life Cycle» model was revealed in the context of digitalization and prioritization of reaction speed over forecast accuracy; the feasibility of scenario modeling for minimizing risks in the long term was substantiated. Special attention was paid to the author's interpretation of the collaborative adaptation model, which is based on the principles of co-creation, design thinking and integration of Ukrainian manufacturers into global intellectual ecosystems. The author proved that the strategic synergy of creative potential and adaptive management models is a key prerequisite for the successful integration of Ukrainian business into European value chains and ensuring its international competitiveness in the long term.

**Key words:** creativity, adaptive management, Ukrainian companies, competitiveness, business.