

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МИХАЛЬЧУК ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005:658.11

ДИСЕРТАЦІЯ

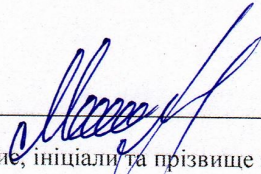
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ
РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 – менеджмент

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


_____ І.В. Михальчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук,
професор

АНОТАЦІЯ

Михальчук І.В. Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2018.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності промислового підприємства. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» здійснено аналіз наукових поглядів на сутність дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність інновацій», обґрунтовано доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні конкурентоспроможністю інновацій та визначено сутність і умови розвитку потенціалу креативності промислових підприємств в контексті досягнення їх інноваційної продуктивності і конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження процесів, що відбуваються у глобальному економічному просторі, засвідчують зростання його нестабільності й невизначеності, що руйнує звичну усталеність економічної співпраці і нівелює набуту попереднім досвідом практику. Світ перейшов до існування в умовах крихкості, тривожності, нелінійності і неочевидності – керування бізнесом в такому світі потребує гнучкості й адаптивності, уважності до деталей (для своєчасного реагування на нові виклики), критичності й нестандартності мислення – для конструювання нового, що може стати ключовим елементом конкурентоспроможності і ринкового успіху.

На основі морфологічного та контент-аналізу трактування у науковій літературі сутності терміну «конкурентоспроможність» виділено комплексний, відносний, ресурсний, компетентнісно-цільовий та ціннісно-орієнтований

підходи, які відрізняються способами конкурентного протистояння суб'єктів економічної діяльності». Охарактеризовано особливості і умови ефективного застосування кожного із підходів і доведено каузальність дефініцій «конкурентоспроможність» та «інновації» співвідносно завдань управління конкурентоспроможністю підприємства. З урахуванням високої мінливості бізнес-середовища і структури споживчих потреб аргументовано доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю інновацій, що робить пріоритетним завданням пошук способів максимізації їх споживчої цінності на цільових ринках.

В руслі ціннісно-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства аргументовано доцільність авторського тлумачення дефініції «конкурентоспроможність інновації» – в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби. З урахуванням цього виокремлено особливості, що відрізняють інновації внутрішні і зовнішні. Внутрішню «конкурентоспроможність інновацій» запропоновано розглядати як кращий за встановленими параметрами варіант інноваційних змін у внутрішньому середовищі підприємства, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання. Зовнішню – як кращий спосіб задоволення потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями. Акцентовано на тому, що така диференціація дає змогу обирати базу для порівняльного оцінювання споживчої цінності і визначити потенціал закладеної в інновації корисності.

Відштовхуючись від висновків теорії інноватики, що інновації є результатом нового, нестандартного підходу підприємця до вирішення проблем ефективності бізнесу, який опирається на інтелектуальні можливості людини і її креативність, окреслено роль конвергентного і дивергентного мислення в процесах генерування ціннісно-містких ідей і реалізації інновацій та показано їх вплив на створення конкурентоспроможних інновацій. На основі концепції

групової динаміки охарактеризовано можливості зростання організаційної креативності за стадіями розвитку робочих груп. Введено авторський термін «інноваційна продуктивність» – як здатність суб'єктів інноваційної діяльності до систематичного створення нових, затребуваних споживачами ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку та потреб організаційного розвитку. Охарактеризовано організаційні умови, за яких група може стати інноваційно-продуктивною. Використовуючи авторські визначення дефініцій, які складають семантичний ряд концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» сформовано морфологічний словник дослідження і визначено його ключові акценти, які мають бути використані для реалізації поставлених у роботі завдань.

У другому розділі роботи «Умови і результати ділової активності промислових підприємств України: аналіз та оцінка в контексті стратегізації конкурентоспроможності» цільовими орієнтирами аналізу обрано визначення потенційної спроможності промислових підприємств України до реалізації конкурентних стратегій, заснованих на креативності та інноваціях з виділенням чинників, які погіршують/покращують таку спроможність в умовах невизначеності й крихкості сучасних ринків. Дослідження змісту й результатів інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств показало значне погіршення інноваційної конкурентоспроможності промислового сектору національної економіки. Набула усталеності тенденція зменшення кількості інноваційно-активних підприємств, погіршення результатів інноваційної діяльності, зниження експортної спроможності промислових підприємств. Для визначення відповідності кадрового забезпечення промислових підприємств завданням продукування конкурентоспроможних інновацій проаналізували динаміку показників оплати праці в промисловості і секторі професійної та науково-технічної діяльності, кількості працівників у цих секторах, динаміку результативності винахідництва та наукомісткості продукції. Результати аналізу дали підстави для висновку про невідповідність державної політики у сфері відтворення людських ресурсів та ефективного використання інтелектуальної праці завданням інноваційного розвитку. Збереження такого стану речей

унеможливилюватиме вирішення завдань підвищення життєздатності і економічної спроможності України в період війни і повоєнного відновлення. Це підтверджує необхідність формування науково-методичного концепту управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства і наповнення його релевантним інструментарієм для практичного використання підприємствами переробної промисловості.

У третьому розділі роботи «Науково-методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» концептуально обґрунтовано доцільність поєднання ціннісно-орієнтованого підходу і креативного менеджменту для управління конкурентоспроможністю інновацій промислових підприємств і сформовано сукупність принципів реалізації цього концепту. Акцентовано на доцільності виділення технологічної і когнітивної складових у дослідженні шляхів і способів нарощування споживчої цінності нових продуктів і процесів і запропоновано використовувати для такої оцінки метод функціонально-вартісного аналізу в поєднанні з порівняльною оцінкою конкурентоспроможності інновацій за кращими ринковими зразками. Позиційовано елементи креативного менеджменту у функціональному забезпеченні управління створенням конкурентоспроможних інновацій в межах управлінського циклу і побудовано логічну модель формування і нарощування потенціалу креативності підприємства для реалізації цілей управління конкурентоспроможністю інновацій

Використовуючи методи експертного оцінювання здійснили оцінку потенціалу креативності низки підприємств, що працюють у галузі створення високотехнологічної продукції. Поєднуючи ці результати із SWOT-аналізом (де можливості і загрози розглядаються з позицій чинників конкурентного середовища, які детермінують потребу в креативності, а сильні і слабкі сторони підприємства оцінюються через призму потенціалу його креативності), конкретизували основні напрями розвитку їх потенціалу креативності і окреслили шляхи їх реалізації в контексті завдань управління конкурентоспроможністю інновацій співвідносно обраних конкурентних

стратегій. Акцентували, що потенціал креативності слід розвивати в тих напрямках, які найбільш важливі для створення нових ціннісних пропозицій, що будуть затребувані ринком.

Обґрунтовано доцільність запровадження на підприємстві системи інтрапренерства, яка активізуватиме інноваційну складову діяльності персоналу завдяки посиленню мотиваційних чинників вищого порядку (визнання, самореалізації, самоствердження) у поєднанні із економічною винагородою. Розроблено рекомендації для підвищення мотиваційної цінності економічної частини винагороди для учасників інтрапренерської команди, яка передбачає зв'язок розміру додаткової винагороди із економічною результативністю проєкту протягом життєвого циклу інновації, критеріальною основою якої обрано рівень рентабельності інновації у звітному періоді. Підкреслено, що така система слугуватиме дієвою мотиваційною основою як для розробки, так і для підтримання пролонгованої конкурентоспроможності інноваційних продуктів на цільових ринках.

Аргументовано, що нарощування потенціалу креативності підприємства доцільно здійснювати через розвиток організаційного знання з урахуванням галузевої специфіки діяльності і в контексті зростання когнітивної самодостатності. Підкреслено, що такий підхід найбільше відповідає вимогам унікальності і конкурентоспроможності інновацій. Визначено відмітні характеристики когнітивно-самодостатнього підприємства з виокремленням тих, що визначають пріоритети розвитку знаннєвого потенціалу підприємства і тих, що формують якість організаційних відносин і впливають на мотиваційну складову середовища креативності. Розроблено рекомендації для розвитку обох складових когнітивної самодостатності для підприємств, що виготовляють технічно складну продукцію.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інновації, конкурентні переваги, промислові підприємства, ціннісно-орієнтоване управління, функціонально-вартісний аналіз, організаційна креативність, потенціал креативності, споживча цінність, інтелектуальний капітал, інтрапренерство, середовище креативності, когнітивна самодостатність підприємства.

ANNOTATION

Mykhalchuk I.V. Management of innovation competitiveness based on the development of the enterprise's creative potential. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2018.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations for managing innovation competitiveness based on the development of the creative potential of an industrial enterprise. The first section, “Theoretical and methodological foundations of innovation competitiveness management based on the development of the enterprise’s creative potential,” analyzes scientific views on the essence of the definitions of “enterprise competitiveness” and “innovation competitiveness,” justifies the feasibility of using a value-oriented approach in managing innovation competitiveness, and defines the essence and conditions for developing the creative potential of industrial enterprises in the context of achieving their innovative productivity and competitiveness.

Modern studies of the processes taking place in the global economic space indicate an increase in its instability and uncertainty, which destroys the usual stability of economic cooperation and levels the practice acquired through previous experience. The world has come to exist in conditions of fragility, anxiety, nonlinearity and non-obviousness - business management in such a world requires flexibility and adaptability, attention to detail (for timely response to new challenges), criticality and non-standard thinking - for constructing something new, which can become a key element of competitiveness and market success.

Based on morphological and content analysis of the interpretation in the scientific literature of the essence of the term "competitiveness", complex, relative, resource, competence-target and value-oriented approaches have been identified, which differ in the methods of competitive confrontation of economic activity subjects. The features and conditions for the effective application of each of the

approaches have been characterized and the causality of the definitions of "competitiveness" and "innovation" in relation to the tasks of managing the competitiveness of an enterprise has been proven. Taking into account the high variability of the business environment and the structure of consumer needs, the feasibility of using a value-oriented approach to managing the competitiveness of innovations is argued, which makes the search for ways to maximize their consumer value in target markets a priority task.

In line with the value-oriented approach to managing the competitiveness of an enterprise, the author argues for the appropriateness of the author's interpretation of the definition of "competitiveness of innovation" - in the context of comparing alternatives to the final version of the implemented changes that have undergone the entire complex of value creation works and serve as a means of satisfying a certain consumer need. Taking this into account, the features that distinguish internal and external innovations are highlighted. Internal "competitiveness of innovation" is proposed to be considered as the best option for innovative changes in the internal environment of the enterprise according to the established parameters, aimed at solving the problem that has worsened/worsens its competitiveness in the strategic business area. External - as the best way to meet consumer needs, which has a tendency to increase in demand among target audiences. It is emphasized that such differentiation makes it possible to choose a basis for comparative assessment of consumer value and determine the potential of utility inherent in innovation.

Based on the conclusions of the theory of innovation, that innovations are the result of a new, non-standard approach of an entrepreneur to solving business efficiency problems, which is based on the intellectual capabilities of a person and his creativity, the role of convergent and divergent thinking in the processes of generating value-rich ideas and implementing innovations is outlined and their impact on the creation of competitive innovations is shown. Based on the concept of group dynamics, the possibilities of increasing organizational creativity according to the stages of development of working groups are characterized. The author's term "innovative productivity" is introduced - as the ability of subjects of innovative

activity to systematically create new, consumer-demanded value propositions for target market segments and organizational development needs. The organizational conditions under which a group can become innovative and productive are characterized. Using the author's definitions of the definitions that make up the semantic series of the concept of "management of innovation competitiveness based on the development of the enterprise's creative potential", a morphological dictionary of the study was formed and its key accents were determined, which should be used to implement the tasks set in the work.

In the second section of the work "Conditions and results of business activity of industrial enterprises of Ukraine: analysis and assessment in the context of strategizing the competitiveness ", the target benchmarks of the analysis were chosen to determine the potential capacity of industrial enterprises of Ukraine to implement competitive strategies based on creativity and innovation, with the allocation of factors that worsen/improve such capacity in conditions of uncertainty and fragility of modern markets. A study of the content and results of the innovation activity of domestic industrial enterprises showed a significant deterioration in the innovation competitiveness of the industrial sector of the national economy. The trend of a decrease in the number of innovatively active enterprises, deterioration of the results of innovation activity, and a decrease in the export capacity of industrial enterprises has become established. To determine the compliance of the personnel of industrial enterprises with the task of producing competitive innovations, we analyzed the dynamics of labor remuneration indicators in industry and the sector of professional and scientific and technical activities, the number of employees in these sectors, the dynamics of the effectiveness of invention and the science-intensiveness of products. The results of the analysis gave grounds for concluding that the state policy in the field of reproduction of human resources and the effective use of intellectual labor is inconsistent with the task of innovative development. Maintaining this state of affairs will make it impossible to solve the tasks of increasing the viability and economic capacity of Ukraine during the war and post-war recovery. This confirms the need to form a scientific and methodological concept of managing the competitiveness of

innovations based on the development of the enterprise's creative potential and filling it with relevant tools for practical use by processing industry enterprises.

In the third section of the work "Scientific and methodological tools for managing the competitiveness of innovations based on the development of the enterprise's creative potential", the feasibility of combining a value-oriented approach and creative management for managing the competitiveness of innovations of industrial enterprises is conceptually substantiated and a set of principles for implementing this concept is formed. The emphasis is on the feasibility of isolating technological and cognitive components in the study of ways and means of increasing the consumer value of new products and processes and it is proposed to use the method of functional-cost analysis in combination with a comparative assessment of the competitiveness of innovations according to the best market models for such an assessment. The elements of creative management are positioned in the functional support of management of the creation of competitive innovations within the management cycle and a logical model of the formation and increase of the enterprise's creative potential for the implementation of the goals of innovation competitiveness management is built.

Using expert assessment methods, the creative potential of a number of enterprises operating in the field of creating high-tech products was assessed. Combining these results with SWOT analysis (where opportunities and threats are considered from the standpoint of competitive environment factors that determine the need for creativity, and the strengths and weaknesses of the enterprise are assessed through the prism of its creative potential), the main directions of development of their creative potential were specified and ways of their implementation were outlined in the context of the tasks of innovation competitiveness management in relation to the selected competitive strategies. It was emphasized that the creative potential should be developed in those directions that are most important for the creation of new value propositions that will be in demand by the market.

The feasibility of introducing an intrapreneurship system at the enterprise is substantiated, which will activate the innovative component of personnel activities by

strengthening higher-order motivational factors (recognition, self-realization, self-affirmation) in combination with economic reward. Recommendations have been developed to increase the motivational value of the economic part of the reward for participants in the intrapreneurial team, which involves linking the amount of additional reward with the economic performance of the project during the innovation life cycle, the criterion for which is the level of innovation profitability in the reporting period. It is emphasized that such a system will serve as an effective motivational basis for both the development and maintenance of prolonged competitiveness of innovative products in target markets. It is argued that increasing the creative potential of an enterprise is advisable through the development of organizational knowledge, taking into account the industry specifics of activity and in the context of increasing cognitive self-sufficiency. It is emphasized that this approach best meets the requirements of uniqueness and competitiveness of innovations. The distinctive characteristics of a cognitively self-sufficient enterprise are identified, with the distinction of those that determine the priorities for the development of the enterprise's knowledge potential and those that form the quality of organizational relations and influence the motivational component of the creative environment. Recommendations are developed for the development of both components of cognitive self-sufficiency for enterprises that manufacture technically complex products.

Keywords: competitiveness, innovation, competitive advantages, industrial enterprises, value-oriented management, functional-cost analysis, organizational creativity, creative potential, consumer value, intellectual capital, intrapreneurship, creative environment, cognitive self-sufficiency of the enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України, що індексуються у міжнародних наукометричних базах:

1. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 3. С. 14-25. (1,06 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: сформульоване трактування дефініції «потенціал креативності» в розрізі завдань забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства та окреслено організаційно-структурні умови його розвитку – 0,7 друк.арк.*). <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.14.25>. **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

2. Михальчук І.В. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт управління: еволюція методологічних підходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С.323-330. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-50> (1,0 друк.арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

3. Йохна В., Михальчук І., Шатровський С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118> (1,2 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: виділено варіанти підвищення споживчої цінності інноваційної промислової продукції для посилення її конкурентоспроможності на цільових ринках та акцентовано вплив інноваційної інфраструктури на здатність підприємств проявляти креативність у процесах проектування і виведення на ринок нових ціннісних пропозицій – 0,4 друк. арк.*). **Індексується і реферується в базах даних:** Національна бібліотека України

ім. В.І. Вернадського; Google Scholar; Index Copernicus; CiteFactor; Eurasian Scientific Journal Index (ESJI); Directory of Open Access Journals (DOAJ).

4. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Management of group dynamics in the context of developing the creativity potential of the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. P. 175-181. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-22> (0,83 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: виділено специфічні завдання менеджменту для досягнення психологічної зрілості робочої групи до виконання інноваційних завдань, які відрізняються взаємозалежністю та введено термін «інноваційна продуктивність групи» - 0,5 д.а.)* **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

5. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions «competitive competitiveness» and «competitiveness of innovations»: epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 169–173. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24)). (0,77 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: з позицій ціннісно-орієнтованого управління запропоновано авторське трактування термінів «конкурентоспроможність інновацій» з поділом на внутрішню і зовнішню та обґрунтовано їх зв'язок із типами інноваційних стратегій, реалізація яких можуть забезпечити підтримання конкурентоспроможності підприємства у планованому періоді» - 0,6 д.а.)* **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

У матеріалах конференцій та інших виданнях:

6. Stadnyk V., Krasovska G., Mykhalchuk I. Problems and prospects of Ukrainian economy development under the global destructive processes. FAI International Conference «*Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*» SMTESM-2021 dedicated to the 25th anniversary of the Department of Automated Systems and Modeling in Economics of Khmelnytskyi National University Editors: Prof. Pavlo Hryhoruk Prof. Nila Khrushch Prof. Nina Poyda-

Nosyk Prof. Pankaj Srivastava December 3-4, 2021. Abstract Proceedings of SMTESM-2021. 2021. Vol. 7(ii). P.15-17. <https://www.faipublications.com/vol-7-ii-2021-isbn-978-93-91342-63-0> (0,15 друк. арк. *Особистий внесок автора: виокремлено основні проблеми функціонування промислового сектора економіки України в умовах переформатування глобальних ринків – 0,05 друк.арк.*).

7. Михальчук І., Стадник В. Потенціал креативності інноваційно-орієнтованих підприємств: умови і напрями розвитку. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*: матеріали XI Всеукр наук-практ конф. пам'яті академіка НАНУ М.Г.Чумаченка, 26 травня 2023 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2023. 137 с. С.82-84. (0,18 друк. арк. *Особистий внесок автора: визначено завдання креативного менеджменту у складі системи управління інноваційною діяльністю і розкрито зміст терміну «потенціал креативності економічної організації» – 0,12 друк.арк.*)

8. Михальчук І. В. Методи і завдання розвитку креативного потенціалу в системі інноваційного менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. 391 с. С.68-70. (0,31 друк. арк.)

9. Михальчук І. Проблеми і пріоритети розвитку АПК України в період війни і повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. 203 с. С. 156-158. (0,2 друк. арк.)

10. Михальчук І., Стадник В. Інфраструктурні можливості відродження промислового потенціалу України: роль індустріальних парків. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної

науково-практичної конференції (м.Харків, 21-22 березня 2024року). Харків: ДБТУ. Ч.2. 2024. 754с. С.56-60. (0,23 друк. арк. *Особистий внесок автора: охарактеризовано умови, за яких функціонування індустріальних парків може сприяти зростанню інноваційно-технологічного рівня учасників і нарощуванню їх ринкових можливостей – 0,15 друк. арк.*)

11. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Marketing component of the potential of creativity in the management system of competitiveness of an industrial enterprise. Scientific Collection Inter Conf. (186) Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference «Recent Advances In Global Science» (May 6-8, 2024, Vilnius, Lithuania) / comp.by LLC SPC «Interconf» Boston: Independently Published, 2024. 502 p. P.49-57. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6081> (0,5 друк. арк. *Особистий внесок автора: у структурі ланцюжка створення цінності виділено когнітивну складову, яка функціонально реалізується через маркетинг і визначено напрями її вдосконалення через креативні рішення – 0,3 друк. арк.*).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
1.1. Каузальність дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність інновацій» – епістемологічний аналіз з позицій цілей управління	27
1.2. Креативність персоналу промислових підприємств як джерело конкурентоспроможних інновацій та конкурентних переваг	46
1.3. Сутність і умови розвитку потенціалу креативності інноваційно- активних підприємств	62
Висновки до першого розділу	78
РОЗДІЛ 2. УМОВИ І РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	81
2.1. Вплив невизначеності й крихкості ринків на результати й напрями ділової активності підприємств.....	81
2.2. Аналіз результативності інноваційної діяльності промислових підприємств в контексті конкурентоспроможності інновацій	113
2.3. Аналіз відповідності інтелектуального ресурсу промислових підприємств цілям продукування конкурентоспроможних інновацій	135
Висновки до другого розділу	155
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	158
3.1. Реалізація науково-методичних підходів теорії цінності та креативного менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю інновацій	158

3.2. Оцінка і визначення напрямів розвитку потенціалу креативності для зростання конкурентоспроможності інновацій промислових підприємств .. 176

3.3. Методи і техніки нарощування потенціалу креативності промислового підприємства для формування його когнітивної самодостатності в інноваційних процесах 193

Висновки до третього розділу 210

ВИСНОВКИ 213

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 218

ДОДАТКИ 241

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси, що відбуваються нині в глобальному економічному просторі, характеризуються високою турбулентністю і невизначеністю. Переваги міжнародного розподілу праці, які сприяли здешевленню виробництва продукції масового споживання, дали поштовх для стрімкого розвитку країн, що виступили «глобальними фабриками» для створення промислових товарів різного призначення. Це дало змогу їм за короткий час наростити свій економічний потенціал і вступити в активну конкурентну боротьбу за ринки і ресурси. Конкурентне протистояння провідних світових економік набуло масштабного і загрозового характеру, втягуючи у цей процес все більшу кількість країн, які тим чи іншим чином були задіяні в глобальних логістичних ланцюгах. А через політику «зеленого переходу» яка диктує введення непрямих економічних «штрафів» (у вигляді податків на карбоновий слід) тим виробникам, чиї виробничі системи будуть визнані екологічно шкідливими, зміни в способах конкурування зачепили й відносно стабільні сектори економічної діяльності країн, що розвиваються.

В Україні конкурентне протистояння набуло характеру економічного терору з боку російських агресивних воєнно-політичних груп проти найбільших бюджетоутворюючих представників національного бізнесу. Їх виробничі системи були фактично знищені, і відновлення цих виробництв мало ймовірно навіть по завершенню війни. Через це особливої ваги набули питання розвитку інших сфер підприємництва, що можуть бути економічно результативними. І особливо тих підприємств, що здатні бути активними учасниками глобальних високотехнологічних ланцюжків створення споживчих цінностей. Зокрема – завдяки створенню і реалізації конкурентоспроможних інновацій. Вирішення цих питань є надзвичайно актуальним завданням для промислових підприємств, які складають основу життєстійкості і економічного потенціалу кожної розвиненої країни і мають відігравати ключову роль у

забезпеченні економічної спроможності України під час війни і повоєнного відновлення.

Інноваційні чинники як основні детермінанти нарощування конкурентоспроможності економічних систем прямо чи опосередковано фігурують у роботах багатьох науковців – починаючи з робіт Й. Шумпетера, П. Друкера, С.Кузнеця, Г.Менша, Б. Санто, Р. Фостера, М. Портера, Б. Твіса, Г.Чесбро, які сформували теоретичні основи інноватики. Особлива увага приділяється інноваціям нині, коли конкуренція набула глобального виміру, а простір конкурентної боротьби став високодинамічним і настільки ущільненим, що лише інновації дають змогу новим учасникам зайти в нього і здобути певні конкурентні позиції. Зокрема, акценти на цьому бачимо у працях О.Білоруса, В.Білик, І.Брітченка, Н. Гавловської, О.Гарафонові, П.Гармона, В. Геєця, А. Гриценка, С.Гума, Дж.Дворскі, Д. Депперу, В. Джеджули, І. Єпіфанові, О. Замазій, С. Ілляшенка, Г.Капіноса, К. Ковтуненко, А.Козлової, Ю.Кравчика, Н. Краснокутської, І.Кривов'язюка, К.Ларіонової, Г.Перерви, Є. Рудніченка, Д. Сератто, В. Стадник, І. Тараненко, І.Фаріди, С.Філіппові, Л. Федулової, Р. Шерстюка, Г. Яценка та багатьох ін. У переважній більшості робіт цих та інших науковців підкреслюється визначальна роль людини як носія інтелекту і джерела тих знань, що можуть втілюватись у інновації. Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими питання ефективного використання творчого потенціалу людини в організаційному просторі суб'єктів господарювання – для того, щоб результати залучених до інноваційної діяльності працівників втілювались у стійкі конкурентні переваги, підтримуючи достатній рівень конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі.

Розвиток науково-методичних підходів і вирішення практичних завдань управління інтелектуально-творчим потенціалом працівників підприємств для підвищення результативності їх інноваційної діяльності співвідносно цілей конкурентоспроможності суб'єктів господарювання мають особливу актуальність для України – в контексті відновлення її економічної

спроможності у період війни і повоєнних років. Наукова і практична значущість цих питань і зумовили вибір теми, визначило мету і завдання дисертаційної роботи, вплинуло на її структуру, окреслило поле формування нових науково-методичних підходів до вирішення поставлених завдань і розроблення науково-практичних рекомендацій для їх втілення в діяльність підприємств України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах тем, передбачених планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України. Зокрема, при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – обґрунтовано концепт «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» і доведено зв'язок потенціалу креативності промислового підприємства із його здатністю до реалізації інноваційної стратегії наступального типу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

– в контексті цілей стратегічного управління обґрунтувати діалектичну єдність і взаємообумовленість категорій «конкурентоспроможність інновацій» та «конкурентоспроможність підприємства»;

– охарактеризувати вплив креативності персоналу на здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги за рахунок продукування конкурентоспроможних інновацій.

- сформувати логічний конструкт дефініції «потенціал креативності підприємства» та визначити організаційні умови його розвитку для досягнення результативності у створенні конкурентоспроможних інновацій;
- дослідити вплив трендів розвитку глобального економічного простору на вибір підприємствами способів і джерел формування конкурентних переваг;
- виділити детермінанти інноваційної активності підприємств в умовах крихкості і невизначеності ринків в Україні:
- оцінити відповідність кадрової політики вітчизняних підприємств цілям формування креативного середовища інноваційної діяльності;
- обґрунтувати науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності інновацій промислових підприємств;
- розробити науково-методичні рекомендації для оцінювання і нарощування потенціалу креативності промислових підприємств в контексті управління конкурентоспроможністю інновацій.

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності.

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні основи та практичний інструментарій управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності.

Методи дослідження. У ході виконання дисертаційної роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об’єктивної природи явищ та процесів: *гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання* – для визначення сутнісного наповнення категорій «конкурентоспроможність інновацій» та «потенціал креативності підприємства»; *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на зв'язок індивідуальної творчості та організаційної креативності і визначенні завдань менеджменту щодо створення креативного середовища інноваційної діяльності; *абстрактно-логічного аналізу і синтезу* – для виокремлення особливостей групової динаміки в контексті інноваційної продуктивності і розвитку потенціалу креативності інноваційно-активного підприємства; *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для

дослідження глобальних трендів економічної динаміки і структурно-динімічних змін в підприємницькому секторі економіки України; *економіко-математичного моделювання* – для формалізації процесу оцінювання рівня конкурентоспроможності інновацій промислового підприємства; *анкетування та експертного оцінювання* – для оцінювання рівня розвитку потенціалу креативності промислового підприємства у розрізі його складових та співвідносно завдань управління інноваціями; *наукової абстракції* – для формування науково-методичних основ управління нарощуванням потенціалу креативності промислового підприємства; *структурно-логічного моделювання* – для розробки науково-практичних рекомендацій щодо імплементації завдань управління розвитком потенціалу креативності підприємства в систему функціонального забезпечення реалізації управлінського циклу; *логічного узагальнення* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою досліджень є правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація окремих машинобудівних підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій для удосконалення управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства.

Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

удосконалено:

- систематизацію наукових поглядів на сутність дефініції «конкурентоспроможність підприємства» з використанням морфологічного та контент-аналізу; на відміну від інших, ознакою систематизації обрано особливості способів конкурентного протистояння суб'єктів економічної діяльності; це дало змогу довести каузальність дефініцій

«конкурентоспроможність» та «інновації» співвідносно завдань управління конкурентоспроможністю підприємства і обґрунтувати доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю інновацій;

- цільові орієнтири аналізу ділової активності суб'єктів економічної діяльності; на відміну від інших його запропоновано розглядати через призму впливу невизначеності й крихкості ринків на результати й напрями ділової активності; це дало змогу зробити висновок щодо потенційної спроможності промислових підприємств України до реалізації конкурентних стратегій, заснованих на креативності та інноваціях, виділивши ті чинники, які погіршують/покращують таку спроможність;

- науково-методичні підходи функціонально-вартісного аналізу для оцінювання характеристик досліджуваних об'єктів за співвідношеннями «функції-витрати»; на відміну від існуючих його запропоновано використовувати для виявлення ключових точок створення споживчої цінності у структурі бізнес-процесу виробництва інноваційних продуктів, диференціюючи їх за технологічною і когнітивною складовими споживчої цінності; це відповідає ціннісно-орієнтованому підходу в управлінні інноваційними процесами, даючи змогу чіткіше сформулювати зміст інноваційних завдань для розробників з метою досягнення вищого рівня конкурентних переваг у цих точках і підвищення загального рівня конкурентоспроможності продуктових інновацій;

дістали подальшого розвитку:

- науково-методичний підхід епістемологічного конструктивізму у дослідженні сутності когнітивних феноменів; це дало змогу сформувати морфологічний словник концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» і дозволило коректно оперувати абстрактно-логічними поняттями з метою акцентуації цільової спрямованості дослідження та аргументувати доцільність поєднання теорії цінності і креативного менеджменту у формуванні принципів

та розробленні логічної моделі реалізації цього концепту в практичній діяльності промислових підприємств, що працюють на високодинамічних і висококонкурентних ринках;

- термінологічний апарат теорії інноватики шляхом введення дефініції «конкурентоспроможність інновацій», розглядаючи її в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби; виокремлено особливості, що відрізняють інновації внутрішні і зовнішні. Внутрішню «конкурентоспроможність інновацій» запропоновано розглядати як кращий за встановленими параметрами варіант інноваційних змін у внутрішньому середовищі підприємства, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання. Зовнішню – як кращий спосіб задоволення потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями. В обох випадках це дає змогу обирати базу для порівняльного оцінювання споживчої цінності і визначити потенціал закладеної в інновації корисності (цінності);

- сфера застосування методів експертного аналізу, які використано для оцінювання рівня достатності потенціалу креативності промислового підприємства формувати конкурентоспроможні інновації. Це дає змогу визначити точки прикладання управлінських зусиль для усунення вузьких місць у створенні креативного середовища і більш обгрунтовано підходити до вибору інноваційної стратегії, яка може забезпечити конкурентоспроможність підприємства у планованому періоді з урахуванням специфіки його діяльності;

- науково-методичний підхід SWOT-аналізу – його запропоновано здійснювати в координатах концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства», де можливості і загрози розглядаються з позицій чинників конкурентного середовища, які детермінують потребу в креативності, а сильні і слабкі сторони підприємства оцінюються через призму потенціалу його креативності; це дає

змогу окреслити коло рішень для розвитку організаційного простору креативності підприємства, які сприятимуть зростанню його гнучкості, проактивності й нарощуванню здатності до реалізації конкурентоспроможних інновацій.

- логіко-структурне моделювання процесів реалізації управлінських рішень – для ідентифікації характеристик когнітивно-самодостатнього підприємства з виокремленням тих, що визначають пріоритети розвитку знаннєвого потенціалу підприємства і тих, що формують якість організаційних відносин і впливають на мотиваційну складову середовища креативності, це дало змогу конкретизувати інструментальне наповнення цих процесів для розвитку обох складових когнітивної самодостатності для підприємств, що виготовляють технічно складну продукцію з метою підвищення результативності інноваційної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер і їх запровадження сприятиме нарощуванню здатності промислових підприємств до створення конкурентоспроможних інновацій в умовах високодинамічних ринків. Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ДП «Воєнконверс-13» (довідка про впровадження № 18 від 20.02.2025 р.), ТОВ «Радіонікс» (довідка про впровадження № 918 від 28.11.2024 р.), ТОВ «Інститут хімії високих енергій» (довідка про впровадження № 50 від 15.06.2017 р.), ТОВ «Мавік+» (довідка про впровадження № 24.11/19-001 від 19.11.2024 р.).

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Сучасні та класичні теорії менеджменту», «Креативний менеджмент», «Інноваційний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2025 р.). Копії довідок наведені у додатку А.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторську позицію щодо управління конкурентоспроможністю інновацій промислових підприємств на основі розвитку їх потенціалу креативності для нарощування результативності й ефективності інноваційної діяльності та підтримання конкурентоспроможності в умовах крихкості й невизначеності ринків. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки і рекомендації обґрунтовано і розроблено особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної роботи оприлюднювалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: “Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management” (SMTESM-2021) (Khmelnyskyi, 3-4 December, 2021); «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»: Тернопіль, 26 травня 2023 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами (м. Луцьк, 15 грудня 2023 р.); «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (м. Кропивницький, 12 грудня 2023 р.); «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21–22 березня 2024 р.); IV International Scientific and Practical Conference «Recent Advances In Global Science» (Vilnius, Lithuania, May 6-8, 2024)

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 праць загальним обсягом 6,43 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,33 друк. арк., в тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях обсягом 4,86 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,2 друк. арк.; 6 – за матеріалами конференцій обсягом 1,57 друк. арк., внесок автора – 1,13 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 232 найменувань на 23 сторінках, 7 додатків на 31 сторінці. Роботу представлено на 271 сторінці машинописного тексту, у тому числі 43 таблиці (з них 10 займають 11 повних сторінок); 29 рисунків (з них 3 займають 3 повні сторінки). Основний текст роботи займає 203 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Каузальність дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність інновацій» – епістемологічний аналіз з позицій цілей управління

Здатність суб'єктів господарювання зберігати свою присутність на ринку і показувати сталу економічну динаміку в умовах значних безпекових викликів, які спричинили руйнування економічних зав'язків і невизначеність розвитку споживчих переваг, залежить від професійних рішень менеджменту в усьому різноманітті управлінських функцій. Вони мають забезпечувати адекватне сприйняття ринкових реалій і своєчасне реагування на ринкову невизначеність. При цьому всі рішення менеджменту мають підпорядковуватися основному завданню – забезпеченню конкурентоспроможності підприємства у довготривалій перспективі.

Це потребує врахування особливостей конкуренції на відкритих ринках, способів і методів формування конкурентних переваг суб'єктами підприємництва в сучасному бізнес-просторі. Наукове і практичне значення цих питань для відновлення економічної спроможності України у період війни і повоєнних років вказують на актуальність дослідження питань, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема – завдяки створенню і реалізації конкурентоспроможних інновацій. Тим більше, що в умовах задекларованого і прийнятого глобальними економічними гравцями четвертого технологічного переходу, який знайшов відображення в концепції сталого розвитку, вітчизняний бізнес мусить також враховувати його вимоги – щоб мати змогу брати участь у глобальному обміні

продуктами і послугами. Тобто – бути конкурентоспроможним учасником світового ринку.

Питання досягнення і підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є об'єктом наукових досліджень уже тривалий час. Теоретичний фундамент наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах ринку склали роботи представників неокласичної економічної теорії кінця XIX – початку XX століття. Однак основна увага неокласиками приділялась дослідженню макроекономічних процесів у конкурентному середовищі, де питання розглядалися через призму впливу держави на економічний розвиток.

Проте велике практичне значення мають і питання забезпечення конкурентоспроможності економічних систем і на мікрорівні – адже всі учасники ринку прагнуть випередити конкурентів у боротьбі за увагу споживачів та доступ до ресурсів. Це викликало значний інтерес науковців до проблеми конкурентного успіху суб'єктів ринку. Зокрема – конкурентоспроможності ідей, що формують конкурентні переваги [148; 149; 168; 179; 196; 199; 207].

В Україні цим питанням також приділяється увага багатьма науковцями, про що свідчать, наприклад, роботи останніх років О.Асланяна [2], Л. Березіної [3], Ю. Вакуленко [12], П.Брінь та М. Нехме [8], Н.Гавловської та Є.Рудніченка [18; 19], І.Спіфанової і В.Джеджули [32], Ю.Кравчика та Ю.Ружицького [57], К.Ларіонової [183], С.Савченко [88], С. Філіппової [113], Г.Островської і Р. Шерстюка [194] та багатьох інших, які розробляли науково-методичні рекомендації для реалізації завдань управління конкурентоспроможністю підприємств різних галузевих груп та організаційних форм економічної діяльності. Дослідження цих та інших науковців зробили значний внесок у формування теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в її сучасному баченні – з великим потенціалом інформаційних технологій, які дають змогу скласти чітку картину реальних процесів, які відбуваються на ринку, та оптимізувати усі функціональні

складові процесів управління розвитком підприємств [6; 93; 139; 178; 201; 202].

Та розроблені ними рекомендації більше стосуються ринків, на яких суб'єкти господарювання еволюціонують під впливом технологічних трендів (наприклад, акценти на цьому ставлять О. Асланян [2], Дж.Фаберберг [158], В.Тодосієвич [220], В.Чандна і М.Салінат [143]) або змін у запитах споживачів, які формують нові вимоги до продуктів і це може нівелювати існуючі конкурентні переваги (зокрема, [188; 216]). Водночас набагато складніше знайти можливості утримувати конкурентоспроможність бізнесу, коли частини налагоджених бізнес-процесів фізично знищуються, а структура конкурентного поля радикально змінюється.

В Україні за час війни бізнес-середовище зазнало значних змін внаслідок фізичного руйнування – як багатьох виробничих систем окремих суб'єктів ринку, так і цивільної інфраструктури загального використання. Тому проблема управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств перейшла у площину виживання (життєздатності) бізнесу. Водночас вона постане в іншому світлі і в період повоєнного відродження національної економіки, яке невіддільне від проблеми розбудови підприємницького сектору на принципово нових засадах.

Зважаючи на те, що сутнісне наповнення більшості заходів виходу економічних систем із кризи або недопущення її подальшого розгортання дає підстави віднести їх до інноваційних, то і процес їх реалізації слід трактувати як процес інноваційних змін і розвитку. І це примушує до поглибленого аналізу сутності процесу, яким належить керувати – тому що «процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів» [33]. А вихідним пунктом такого структурування, який забезпечує отримання валідного результату для наступних дій, є чіткість означень досліджуваних явищ (процесів, категорій). Необхідність досягнення чіткості щодо стану підприємства, яке працює в конкурентному середовищі потребувала дослідження

терміну «конкурентоспроможність» в розрізі чинників, що її формують. Таке дослідження було здійснене автором у роботі [62] та узагальнено в табл.1.1 і табл.1.2. Наведені в таблицях визначення подано в порядку їх опублікування в наукових джерелах. Це може показати деякі зміни в трактуванні цієї категорії дослідниками, зважаючи на зміну підходів до ведення конкурентної боротьби на сучасних ринках. Важливо акцентувати увагу на тих аспектах, які можуть бути цінними для сучасних реалій конкурентного протистояння підприємств – в умовах відкритих ринків і глобальних структурних трансформацій світової економіки.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз трактувань терміну «конкурентоспроможність» в межах різних методологічних підходів

Автор	Зміст і підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	Способи конкурентного протистояння*
1	2	3
<i>Комплексний і відносний підходи</i>		
М. Портер (1990) [198]	Процес отримання та збереження конкурентних переваг у відносно складних галузях економіки та індустріальних сегментах	Не виокремлюються. Вказується відносний характер переваг і їх втілення у кращих результатах діяльності. Завдання менеджменту – правильно обрати об'єкти (показники) для порівняння і прагнути першості в їх досягненні порівняно з конкурентами
І. Піддубний, Л. Піддубна (2007) [82]	Інтегрована властивість ..., яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування ... в конкурентному просторі	
Л. Малярєць, Л. Норік (2009) [61, с. 38]	Відносна порівняльна характеристика функціонування й розвитку підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	
С.Савченко (2019) [88]	Комплексна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволяє йому отримувати переваги в розвитку по відношенню до інших підприємств та забезпечувати збільшення статків його власників	
П.Брінь, М. Нехме (2021) [3]	Інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства співвідносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу	
Шталь Т.В., Беліков М.П. (2019) [123]	Комплексна характеристика стану підприємства, за якого воно здатне витримувати конкуренцію в релевантному середовищі завдяки реалізації конкурентних переваг	

Завершення табл.1.1

1	2	3
Ресурсний підхід		
І. Брітченко (2015) [4, с. 38]	Комплексна порівняльна характеристика, яка полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше, ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання	Основний наголос – на ефективності використання ресурсів, що дає змогу набувати конкурентних переваг. Завдання менеджменту – оптимізувати процеси перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт
В.Джеджула, І. Єпіфанова, В. Гуменюк (2018) [32]	Комплексна характеристика підприємства, що дає змогу ідентифікувати його здатність ефективно оперувати наявними ресурсами та можливостями, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі	
Компетентнісно-цільовий підхід		
З. Шершньова (2004) [122, с. 117]	Рівень компетенції підприємства щодо конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу; це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Створення ефективної системи менеджменту за усіма функціональними підсистемами для досягнення запланованих цілей. Завдання власників бізнесу – залучення фахівців з «ключовими» компетенціями для оптимізації бізнес-процесів
А. Воронкова (2008) [17]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яку він проявляє в процесі конкуренції, що дає йому змогу зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	
О. Альохін (2011) [1]	Здатність підприємства забезпечувати, залишаючись відкритим для конкуренції (в конкурентному середовищі) «нормальний» (такий, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) процес функціонування за рахунок власних можливостей на стабільній основі	

Джерело: систематизовано автором на основі вказаних у таблиці джерел та опубліковано в [62]; позначене *виділено автором

Якщо аналізувати зміст, який закладають науковцями у трактування терміну конкурентоспроможність підприємства – то можна помітити, що майже в кожному з них (прямо чи опосередковано) підкреслюється необхідність досягнення конкурентної переваги. І порівняльний аналіз наведених трактувань сутності даного терміну показує, що в їх основу науковці беруть лаконічне і спрощене визначення М. Портера, яке він дав ще наприкінці 80-х років ХХ

століття [197], провівши великий обсяг досліджень більше 100 галузей в різних країнах. Він трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність формувати та підтримувати протягом тривалого часу конкурентні переваги. Причому в своїх висновках М. Портер підкреслив, що конкурентоспроможність компанії багато в чому визначається тим, в якому середовищі вона працює. Тобто, на відкритих ринках (на яких не здійснюється засобами державного регулювання захист суб'єктів національного підпорядкування від входження іноземних виробників) методи конкурентного протистояння формуються суто як результати рішень менеджменту підприємств і вони мають бути більш ефективними, ніж ті, до яких вдаються конкуренти.

Та навіть за відсутності протекціоністської політики держави на ринках різних країн конкурентне протистояння може потребувати різних методів для утвердження міцніших позицій підприємства порівняно з іншими учасниками. Тому М. Портер пізніше у своїй роботі «Конкурентна перевага націй» [198] підкреслював, що більш стійкі конкурентні переваги здобувають підприємства, які працюють у відносно складних (передусім, наукомістких) галузях економіки, а також – у індустріальних її сегментах. Це пояснюється тим, що продукція цих галузей використовується для розширеного відтворення інших галузей і є затребуваною на багатьох сегментах світового ринку. І конкурентні переваги в таких галузях формуються здебільшого не простим співвідношенням «ціна /витрати» щодо продукції, яка пропонується ринку, а у функціональній сукупності її експлуатаційних характеристик, що робить їх більш стійкими. Тому при позиціюванні нових зразків продукції їх виробники більше акцентують увагу на нових властивостях, аніж на дешевизні товару. І саме активне позиціювання компанії в конкурентному просторі дає змогу їй утримувати свої ринкові позиції або зміцнювати їх, досягаючи поставлених цілей, що підкреслюється в роботі [82].

Тобто, соціоісторичний та економічний контекст, в якому здійснюють господарську діяльність виробники продукції та послуг, настільки змінився за останні десятиріччя, що критеріальне поле «витрати-функції» стало занадто

вузьким для обґрунтування рішень у сфері конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності. Все більшого значення стали набувати ті чинники зовнішнього середовища, які не стосуються прямого суперництва товаровиробників, проте можуть мати вирішальний вплив на їх ринкові позиції та економічне зростання. Очевидно, що за цих умов рішення менеджменту підприємств суто в критеріальному полі «витрати-функції» перестають бути настільки ефективними, щоб обмежуватися лише ними для забезпечення конкурентоспроможності. Необхідно враховувати зростання сили впливу багатьох інших чинників зовнішнього середовища – особливостей конкуренції на сучасних ринках, способів і методів формування конкурентних переваг суб'єктами підприємництва в конкретному бізнес-просторі.

Разом з тим, частина вітчизняних науковців не бачила необхідності у конкретизації шляхів досягнення конкурентних переваг (П.Брінь [3], Л.Малярець і Л.Норік [61], С.Савченко [88] та ін.). У своїх визначеннях вони підкреслювали, що конкурентоспроможність підприємства є відносною величиною і метою набуття суб'єктом господарювання конкурентних переваг є отримання кращих, ніж у конкурентів, економічних результатів. Це може бути як за рахунок ефективнішого використання ресурсів (так званий ресурсний підхід в теорії конкуренції), так і за рахунок наявності унікальних компетенцій працівників, здатних творчо підійти до вирішення проблемних ситуацій і забезпечити досягнення запланованих на певний період цілей (його можна назвати компетентнісно-цільовим підходом).

На сьогодні обидва методологічних підходи використовуються у конкурентних змаганнях за увагу споживачів, але ресурсний все більше втрачає актуальність у промисловому секторі з погляду домінування в ньому критерія мінімізації витрат (а політика конкурентоспроможності більшості вітчизняних виробників товарів якраз і вибудовувалась на основі дешевизни ресурсів і, за рахунок цього – більш вигідних цінових позицій на ринках). Проте використання переважно ресурсного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства обмежено доступом до таких ресурсів. Тому його використовують в

основному країни третього світу з відносно дешевою робочою силою або значним запасом природних ресурсів, що мають високу ціну на світовому ринку.

У конкурентному змаганні на високотехнологічних сегментах ринку перемагає компетентнісний підхід, за якого завдання пошуку способів досягнення конкурентних переваг є невід'ємною частиною завдань системи менеджменту, яка визначає їх залежно від специфіки діяльності підприємства і структурних чинників середовища господарювання. І саме рівень професійної компетентності працівників функціональних підсистем менеджменту (які здатні ставити амбітні, але досяжні цілі і проектувати й вибудовувати ефективні бізнес-процеси, опираючись на знання законів і закономірностей ринку і технологічну специфіку певної сфери діяльності), забезпечує формування і розвиток конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на цільових сегментах ринку.

Та однієї лише технологічності бізнес-процесів недостатньо для утвердження підприємства на ринку. В умовах динамічного розвитку споживчих потреб та його інформаційним підкріпленням, важливо забезпечити відповідність продукту запитам споживачів. Ідея про те, що для успіху на конкурентному ринку менеджмент підприємства має зосереджувати зусилля на процесах створення кращих ціннісних пропозицій споживачам, стала все чіткіше і чіткіше звучати в останні десятиліття. Вона лягла в основу побудови багатьох бізнес-моделей. Наприклад, як набір дій, що створюють цінність для споживачів, використовуючи сприятливі можливості бізнес-середовища [232], або опис ланцюга цінності від ресурсного забезпечення до отримання економічного результату [197]. Загалом, орієнтація на споживачів стала домінуючим трендом у конкурентному протистоянні, і це вплинуло на трактування конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2).

Одним із перших ціннісно-орієнтований підхід до розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (чи його продукції) виокремив Б.Карлоф [175]), відштовхуючись від позиції М.Портера про те, що для успіху на конкурентному ринку підприємцям слід зосереджувати увагу на процесах створення кращих ціннісних пропозицій споживачам [197]).

Зміна акцентів у трактуванні терміну «конкурентоспроможність підприємства» згідно ціннісно-орієнтованого підходу

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства	Способи конкурентного протистояння*
Б. Карлоф (1989) [175, с.58]	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкурентом	
Ж.-Ж. Ламбен (2007) [182, с. 25]	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців. Конкурентні переваги забезпечуються: відмінною якістю товарів, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів	Досягається здатністю створювати кращу, ніж конкуренти, цінність для споживачів на цільових сегментах ринку. Завдання менеджменту – забезпечити умови для результативної творчої діяльності працівників у процесах створення споживчих цінностей
Depperu D. Cerrato D. (2005) [153]	Відносна інтегральна характеристика конкретного підприємства, що відображає його відмінність від інших у ступені задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності	
П. Бечко, Я. Голобородько (2015) [5, с. 38]	Здатність динамічно впливати суб'єктом господарювання на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням передових технологій, спрямованих на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю	
В.Стадник (2017), [95, с. 47]	Здатність підприємства забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю	

Джерело: сформовано автором і опубліковано у [62]

І хоча для досягнення стійких конкурентних позицій підприємству необхідно враховувати й багато інших чинників (в тому числі – специфіку економічних відносин у зовнішньому середовищі, яка склалась в даному соціумі і яка залежить від структури інституційного середовища), все ж останнє слово залишається за споживачем. Тому в даній роботі вважаємо доцільним опиратись на визначення сутності конкурентоспроможності підприємства як його здатності «забезпечити своє існування і зростання в діючій системі

економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю» [95].

Зміст ціннісних пропозицій розглядався науковцями у порівняльному відношенні – «більш привабливі», «мають вищу цінність», ніж у конкурентів «унікальну», «інноваційну цінність». Однак закономірність є очевидною – чим привабливішим з точки зору очікуваних сподівань є розроблений підприємцем спосіб задоволення споживчих потреб, тим більше учасників ринку прагнуть його використати. Що і дає змогу підприємству відтіснити конкурентів, нарощуючи свою присутність на ринку і поліпшуючи економічні результати своєї діяльності. Звідси можна зробити висновок, що в управлінні конкурентоспроможністю завдання менеджменту полягає в пошуку (проектуванні, розробленні, генеруванні) ідей для перевершення конкурентів у пропозиції ринку споживчих цінностей. Це має вирішальне значення для сектора малого та середнього бізнесу, який не може конкурувати за ціною (відсутній ефект масштабу). Тому так важливо закладати в плани розвитку підприємницьких структур бізнес-ідею зі значним потенціалом нарощування кількості тих, кому нова ціннісна пропозиція (інновація) буде привабливою і корисною – що підкреслювалось нами у роботі [45]. І саме це дає підстави говорити про те, що в сучасному високодинамічному економічному просторі конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю реалізованих ним інновацій.

Такий зв'язок між інноваціями та здатністю суб'єктів підприємництва підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку лежить в основі теорії інновацій Й.Шумпетера, який першим використав термін «інновація» у опублікованій ним в 1934 році «Теорії економічного розвитку». Оскільки він розглядав економіку як певну систему комбінацій виробничих і ресурсних чинників, у кожній з яких є винятково унікальний спосіб їх поєднання, розроблений для створення продукту, що йде на ринок, то інновацію він

трактував як «нову комбінацію виробничих чинників, вмотивовану підприємницьким духом» [124, с. 58-59]. Такими комбінаціями, на його думку, є:

- введення нового продукту, невідомого споживачам;
- упровадження нового методу виробництва;
- відкриття нового сегменту ринку, на якому певна галузь промисловості не була раніше представлена;
- відкриття нового джерела сировини;
- впровадження нової організаційної структури.

Власне, цей перелік показує основні напрями пошуку інноваційних ідей, які допоможуть покращити бізнес у всьому різноманітті процесів, з яких він складається, розвивати його на інноваційній основі або ж створити новий бізнес. Для цього підприємці мають бути здатними побачити нові можливості у звичному, по-новому поєднати те, що раніше не поєднувалось, знайти інші сфери застосування звичного продукту тощо.

Ключова роль інновацій для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в глобальному економічному просторі безперечна. Оцінюючи внесок Й. Шумпетера в загальну теорію економічного зростання, лауреат Нобелівської премії з економіки Д. Стігліц (яку він отримав у 2001 р.) підкреслив, що розвиток нині не просто опирається на інновації, а проявляється в конкуренції за інновації. За допомогою інновацій на ринках ведеться конкурентна боротьба і вони все більше стають вирішальним чинником динамічного розвитку, трансформації та конкурентоспроможності соціально-економічних систем у всьому світі [215].

Незважаючи на те, що з часу публікації роботи Й.Шумпетера пройшло багато років, окреслені ним напрями створення нових комбінацій виробничих чинників не втратили свого значення і донині, хоча й наповнились новим змістом. Свідченням тому є різні трактування терміну «інновація» у сучасній науковій літературі. Але з погляду стратегічних перспектив важливо, щоб нова комбінація виробничих чинників збільшувала можливість підприємця розширювати бізнес і кількісно зростати. На цьому ставить основний акцент,

наприклад, П.Друкер (який є автором концепції підприємницького суспільства), а ще чіткіше – Б.Твісс, який інновацію назвав процесом, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту Б. Твісс [224, с. 37].

Та не всі інновації стають основою кількісного зростання підприємства. Це зумовлює інтерес науковців і практиків до проблематики інноваційного менеджменту – як забезпечити ефективність інноваційного процесу і якою шкалою доцільно вимірювати цю ефективність. Тобто, які результати інноваційної активності слід вважати прийнятними для конкретного суб'єкта господарювання, а які – недостатніми? Чи може ця шкала бути універсальною, придатною для використання різними підприємствами? Що брати за базу порівняння і з яких позицій обґрунтовувати вибір цієї бази менеджменту підприємства?

На сьогодні ефективність інноваційного процесу найперше оцінюється співвідношенням отриманих від реалізації інновацій доходів і понесених витрат. Тобто, наявністю економічної вигоди – як найсильнішого мотиву підприємництва. Не заперечуючи доцільності та універсальності зазначеного підходу для обґрунтування підприємницького вибору, все ж варто звернути увагу на інші мотиви, які рухають підприємцем – бажання реалізувати певну ідею, яка відкриває нові можливості для зростання бізнесу. Саме такі додаткові акценти ставив у своїх роботах І. Кірцнер, який у 2006 р. отримав Глобальну премію за дослідження підприємництва – «за розвиток економічної теорії, яка підкреслює важливість підприємця для економічного зростання та функціонування капіталістичного процесу» [134]. І підприємця він розглядав як винахідника чогось нового, яке він створив і бажає реалізувати як бізнес-ідею, щоб отримати кращий результат, ніж мають його ринкові суперники – конкуренти.

Інноваційні чинники як основні детермінанти нарощування конкурентоспроможності економічних систем прямо чи опосередковано фігурують у роботах багатьох сучасних науковців. Зокрема, це бачимо у працях О.Білоруса та А. Гриценка [6], І.Брітченка і І.Кривов'язюка [9], В. Геєця [23],

М.Ганчука [22], П.Гармона [168], С.Гума [170], Дж.Дворські [157], Д. Дешперу і Д. Сератто [153], І. Єпіфанової [38], Є. Рудніченка [206], В. Стадник і О. Замазій [210; 211], Л. Федулової [112], І.Фаріда й Д. Сетіаван [159], Р. Фостера [162], Г. Чесбро [145], Г. Яценка [127] та багатьох ін.

Наприклад, І.Фаріда й Д. Сетіаван, конкретизуючи сучасне бачення впливу інновацій на здатність підприємств бути кращими за конкурентів, ключову роль в досягненні конкурентоспроможності підприємства відводять тим інноваціям, які збільшують продуктивність бізнес-процесів і можуть стати стратегічними чинниками формування конкурентних переваг [159]. Тобто, акцентують на інноваціях ефективності – внутрішніх, процесних інноваціях. І хоча їх висновки можна вважати правильними, оскільки висока продуктивність бізнес-процесів впливає на цінові характеристики споживчої цінності, роблячи товар доступнішим для ширшого кола споживачів, та не менш важливо говорити і про конкурентоспроможність продуктових інновацій (і саме в них відображається результат креативності) – новий продукт може породити новий попит і навіть сприяти появі цілого кластеру інновацій.

В сучасному світі розвиток підприємництва відбувається за трьома основними напрямками управління: управління факторами розвитку (І тип), управління ефективністю (ІІ тип) та управління інноваціями (ІІІ тип). Аналіз глобальних ринків показує, що найкращих результатів досягли країни, які використовували управління ІІІ типу (табл.1.3) [164].

Крім того, пріоритетність вибору певного типу інновацій впливає на те, яку інноваційну стратегію здатне реалізувати підприємство – наступу, нішеву, залежну чи захисну. Адже те, що в умовах високодинамічних і відкритих ринків промислове підприємство не може досягти сталої конкурентоспроможності без реалізації інноваційної стратегії, уже стало загально визнаним висновком, імперативом стратегічного вибору. Тим більше, якщо вирішується завдання виходу підприємства з кризи чи інноваційної перебудови моделі бізнесу.

Таблиця 1.3

Світ підприємництва за напрямками управління розвитком

Регіони світу	Напрями управління конкурентоспроможністю		
	Управління факторами розвитку (І тип)	Управління ефективністю (ІІ тип)	Управління інноваціями (ІІІ тип)
Африка	Того, Мадагаскар	Марокко, Єгипет, Туніс, Південна Африка	
Азія та Океанія	Індія, Казахстан	Китай, Індонезія, Іран, Ліван, Оман, Малайзія, Саудівська Аравія, Таїланд, В'єтнам	Австралія, Ізраїль, Катар, Республіка Корея, Тайвань, ОАЕ, Японія
Латинська Америка та Карибські острови	Венесуела	Аргентина, Бразилія, Чилі, Колумбія, Уругвай, Еквадор, Гватемала, Мексика, Панама, Перу, Еквадор	Пуерто-Ріко
Європа		Болгарія, Боснія і Герцеговина, Хорватія, Латвія, Польща, Румунія, Словаччина, Сербія, Україна	Кіпр, Естонія, Греція, Франція, Ірландія, Німеччина, Італія, Люксембург, Іспанія, Іспанія, Нідерланди, Норвегія, Словенія, Швеція, Великобританія, Швейцарія, Австрія
Північна Америка		Мексика	Канада, США

Джерелі: [164]

На конкурентоспроможність інновацій впливають не тільки характеристики, що відображають параметри функціонального призначення, а й інші, що несуть ризики несприйняття ринком. Зокрема, на це вказують Дж. Дворскі зі співавторами, які досліджували зв'язок деяких чинників конкурентоспроможності підприємств із підприємницькими ризиками [157]. Також пов'язували деякі специфічні умови реалізації інновацій із ризиками їх несприйняття С. Гума зі співавторами, які акцентували на здатності менеджменту підприємства підтримувати високі динамічні властивості бізнесу за рахунок інновацій. При цьому до переліку чинників конкурентоспроможності вони віднесли і корпоративну соціальну відповідальність [170]. І в цьому є

певний сенс з погляду ставлення персоналу до інновацій та організаційних змін, яких потребує вирішення завдань розвитку конкурентних переваг.

Наведені вище приклади стратегічного вибору підприємцями способів врахування вимог ринку до характеристик споживчої цінності (набір дій, що створюють цінність для споживачів, використовуючи сприятливі можливості середовища (продуктові інновації) або конкретизована участь в ланцюзі цінності (процесні інновації), лежать в основі побудови двох найпоширеніших моделей ведення бізнесу [232]. І успішна реалізація обох потребує інноваційної активності.

Багато вітчизняних науковців серед чинників конкурентоспроможності підприємств виділяють їх інноваційну активність, яка й забезпечує високі динамічні властивості бізнесу, даючи змогу утримувати стійкість конкурентних переваг (наприклад, роботи О. Асланяна [2], І.Спіфанової [38], І.Брітченка та І. Ладунка [9], Т. Іванової [39], Г.Капіноса і К.Ларіонової [48], Ю. Кравчика та О.Гарафонової [56], І. Посохова [111] та ін.). Підтримуючи цю позицію, ряд науковців зміщували свої дослідження в бік внутрішніх для підприємства чинників, що спонукають до інноваційної активності персоналу і лежать як в особистісному мотиваційному полі людини, так і піддаються управлінському впливу через соціальну взаємодію та організаційну культуру (закрема, роботи Д. Депперу і Д. Сератто [153], П. Друкера [155], Дж. Едлера і Дж. Фаберберга [173], Н.Гавловської і Є.Рудніченка [206], В. Стадник [100], Р.Шерстюка [121], О.Ястремської [126] та багатьох інших.

Тут доречно зауважити, що не завжди інноваційно-активне підприємство показує сталу позитивну динаміку зростання. І це вже може свідчити про те, що їх інновації були недостатньо конкурентоспроможними. Це дає підстави для висновку про наявність причинно-наслідкової залежності (каузальності) зазначеного зв'язку, – без інновацій, що мають для цільової аудиторії споживачів переважаючу цінність, ніж альтернативні товарні пропозиції, підприємству не вдасться сформувати конкурентні переваги і досягти конкурентоспроможності як суб'єкту економічної діяльності.

Які ж інновації можуть бути віднесені до конкурентоспроможних? У науковій літературі такий термін ще не має свого визначення. Можливо тому, що упровадження новацій відбувається тоді, коли в процесі обґрунтування його доцільності буде доведено вигідність такого покращення. І лише тоді ухвалюється рішення про реалізацію інновації. Тому апріорі вважається, що кожна інновація – це кращий вибір з існуючих альтернатив. А значить, можна припустити, що в самому терміні «інновація» уже закладена думка про її конкурентоспроможність.

Однак, авторська позиція (яка викладена в [96]) є дещо іншою. Звісно, в процесі обґрунтування способів вирішення певної проблеми відбувається порівняння кількох варіантів інноваційних змін, з яких і обирається, на думку менеджменту, найкращий. Та вибір не завжди є об'єктивним, він залежить і від суб'єктивного сприйняття особою, яка ухвалює рішення, його корисності (цінності) відносно визначених цілей (і не завжди суспільно корисні цілі будуть мати пріоритет перед іншими). На вибір рішення можуть впливати й інші особи, які не зацікавлені в реалізації даного варіанту (позаконкурсний відбір). Зрештою ті, кому буде доручено реалізувати рішення, можуть опиратись їх реалізації і планових результатів досягти не вдасться. Тому є сенс говорити про конкурентоспроможність інновацій – не як пропозицій альтернативних новацій, що конкурують за право бути реалізованими, а як упроваджених новацій, тобто – у вигляді кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби. Звідси конкурентоспроможність інновації слід розглядати як її здатність успішно конкурувати на ринку завдяки своїй унікальності, цінності для споживачів, ефективності у задоволенні їх потреб, економічній доцільності, а також відповідності сучасним вимогам якості, технологічності та трендам розвитку галузі.

У цьому визначенні узагальнено кінцеву мету будь-якої інновації – задовольняти певні споживчі потреби краще, ніж альтернативні варіанти. І додатково акцентується на таких відмінностях інновації, які роблять її

конкурентоспроможною і для виробника: а) унікальність: чітка відмінність від існуючих рішень (складно скопіювати, що дає змогу інноватору отримувати довгострокові конкурентні переваги); б) ринкові показники: обсяг продажів, частка ринку; г) економічна ефективність: здатність приносити прибуток при розумних витратах.

Інновації можуть мати різне призначення – як для задоволення внутрішніх потреб підприємства (наприклад, технологічні чи організаційні інновації), так і потреб зовнішніх учасників економічних відносин (продуктові інновації, що мають ринкову цінність для покупців). Тому варто чіткіше означити ці групи інновацій, опираючись на їх основне призначення.

Внутрішня «конкурентоспроможність інновацій» – це кращий за встановленими параметрами варіант інноваційних змін у внутрішньому середовищі підприємства, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання.

У цьому визначенні варто додатково підкреслити – конкурентоспроможність будь-якого підприємства розглядається в межах стратегічної зони господарювання. У багатопрофільних підприємствах їх може бути кілька, вони можуть знаходитись на різних етапах розвитку/занепаду. Завдання менеджменту щодо відбору конкурентоспроможних інновацій стосується вдосконалення чинних бізнес-процесів. Тобто, вони мають бути здебільшого процесними.

Зовнішня «конкурентоспроможність інновацій» – це кращий спосіб задоволення потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями. Найчастіше це продуктові інновації, хоча вони можуть мати не тільки масового споживача, а й розроблятись за індивідуальним замовленням для виробничих потреб.

Обидві групи інновацій мають споживчу цінність, хоча цільові аудиторії для них різні. І формування конкурентних переваг на їх основі теж має різну значущість для вирішення завдань кількісного зростання підприємства або його розвитку. Тому кожного разу ухвалення рішень про інноваційні зміни має

відбуватися з позицій пріоритетності зробленого вибору для досягнення максимального рівня зростання загальної конкурентоспроможності підприємства. Основні напрями збільшення конкурентоспроможності продуктових інновацій через створення додаткової цінності для цільових груп споживачів подані на рис.1.1.

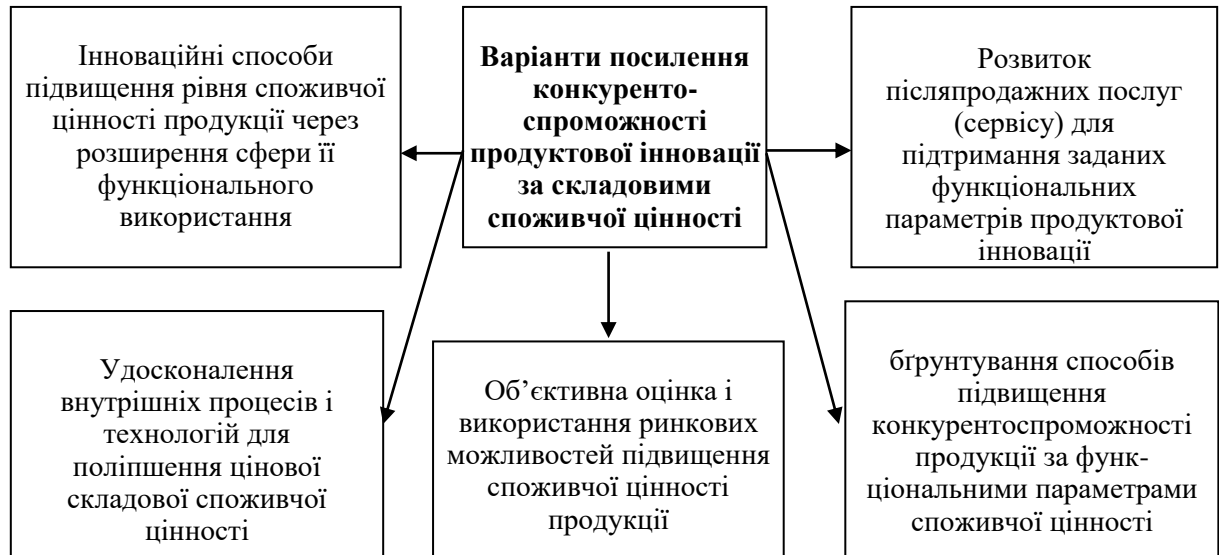


Рис.1.1. Напрями підвищення споживчої цінності продуктової інновації для посилення її конкурентоспроможності на цільових ринках

Джерело: розробка автора, опубліковано у [96]

Менеджмент підприємства при визначенні цілей інноваційної діяльності має акцентувати увагу розробників на функціональній досконалості інновації – як процесної, так і продуктової. Однак найбільших успіхів бізнес зазвичай очікує від виведення на ринок продуктових інновацій, які отримують визнання у широкого кола споживачів. І якщо обсяг реалізації інноваційних продуктів (послуг) підприємства перевищить 70% від усього обсягу річного продажу, то воно набуває статусу інноваційного [85]. Тобто, його відносять до особливої групи учасників ринку, які дістали назву «інноваційне підприємництво». У роботі [96] нами підкреслювалось, що така значна частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої є свідченням конкурентоспроможності закладеної в неї ідеї. Залежно від рівня її радикальності вона може стати основою кластеру інновацій, вийшовши за межі

галузі, в якій була створена. І чим більше таких підприємств в структурі національної економіки, тим вона стає більш технологічною і здатною до формування нових технологічних трендів і на глобальному ринку. Тому інноваційне підприємництво в сучасній науковій літературі розглядається як «найважливіший інструмент розвитку і трансформації економічної системи» [20]. А для економіки України в її нинішньому стані інноваційні високотехнологічні трансформації є вкрай необхідними, оскільки вони збільшують стійкість економіки, її здатність акумулювати більше можливостей для оборони країни і її повоєнного відновлення [211]. Важливо постійно розвивати інноваційну активність в довгостроковій перспективі, забезпечуючи економічну результативність інновацій. Для цього менеджмент має стимулювати здатність персоналу до генерування нестандартних та унікальних рішень з високим вмістом наукової новизни, яку важко скопіювати.

Отже, конкурентоспроможність інновацій досягається завдяки цілеспрямованій і раціонально організованій інноваційній діяльності, в ході якої відбувається процес створення нових ціннісних пропозицій. Вони втілюються у нові продукти або послуги, що можуть бути /або ні затребувані ринком. Залежно від затребуваності інновацій ринком підприємство може реалізувати різний тип інноваційної стратегії. Важливо закладати в плани розвитку підприємницьких структур бізнес-ідею зі значним потенціалом нарощування кількості тих споживачів, кому ціннісна пропозиція буде привабливою і корисною. А далі – сформувати бізнес-модель і спроектувати ефективні бізнес-процеси для її реалізації.

У всіх цих процесах ключову роль відіграє інтелект людини, яка здатна опрацювати значні масиви інформації та виділити із «розсіяного знання» ті його крупинки, які можуть стати основою нової ціннісної пропозиції. Її ринковий успіх (конкурентоспроможність) безпосередньо залежить від інтелекту і творчих здібностей інноваторів. Тому менеджменту підприємства необхідно докладати максимум зусиль для того, щоб сприяти розвитку креативності своїх працівників, спрямовувати їх творчість у пріоритетні для

ринкового утвердження напрями, пов'язати креативність і результативність у створенні інновацій та забезпечувати конкурентоспроможний результат.

1.2. Креативність персоналу промислових підприємств як джерело конкурентоспроможних інновацій та конкурентних переваг

Сучасна парадигма конкурентоспроможності ґрунтується на проактивному алгоритмі ринкової поведінки суб'єктів економічної діяльності, ітерації якого передбачають певну множину альтернативних дій на випередження, серед яких необхідно обрати найкращий. Це можливо лише за високої інноваційної активності підприємства, яка й формує його здатність створювати і виводити на ринок нові ціннісні пропозиції, що знаходять відгук у споживачів. В свою чергу, інновації є результатом креативності людей, що прагнуть вирішити проблему зниження конкурентоспроможності підприємства, на якому вони працюють [47].

Здатність до креативності визнається нині однією із ключових характеристик сучасного працівника – якщо за версією Світового банку в 2015 році вона займала 10-те місце в рейтингу тих, що формують лідера, то в 2020 р. креативність вийшла на третє місце (вслід за здатністю до комплексного вирішення проблем і критичним мисленням) [229]. І це не дивно – адже без креативності не могло б бути й інновацій, які дають змогу підприємству набувати конкурентних переваг і які лягають в основу нових ціннісних пропозицій підприємств при їх взаємодії з ринком. Тому спроможність розвивати креативність може стати найважливішою конкурентною перевагою, яка забезпечить сталий і динамічний розвиток підприємства. А в масштабах національної економіки підвищить її здатність конкурувати за місце в глобальному розподілі праці.

Досліджуючи ринкову динаміку у її сучасному перебігу, багато науковців виділяють інноваційні чинники як основне джерело формування підприємством

конкурентних переваг [173]. Разом з тим, залежно від типу ринку, на якому підприємство працює, сталість конкурентних переваг забезпечується різними інноваціями. На це звернули увагу Ч. Кім та Р. Моборн у своїй роботі «Стратегія голубого океану». Вони виділили два типи ринків: «червоні океани» (сюди відносять всі підприємства, які працюють у існуючих на ринку галузях) та «голубі океани» (ті галузі, які наразі відсутні на ринку). Ринки «червоного океану» є висококонкурентними, пропозиція на них суттєво перевищує попит. Для збереження свого місця на ринку його учасники мусять постійно вдосконалювати бізнес-процеси, прагнучи підвищити привабливість своїх товарних пропозицій. Тому боротьба за частку ринку є надзвичайно затратною для його учасників і вони не можуть показувати стабільну динаміку зростання. Для генерування більшого прибутку і кількісного зростання підприємцям потрібно «плавати в голубому океані», створювати для себе нові ніші. Це дає змогу уникнути активної конкурентної боротьби і збільшити прибутковість бізнесу [179, с. 62]. Але створення нових ринкових ніш неможливо без конкурентоспроможних інновацій.

Інноваційна діяльність здійснюється в умовах інформаційної асиметрії, невизначеності і турбулентності ринків, є малоструктурованою і наповненою ризиками. До того ж, характеризується суб'єктивністю і неоднозначністю в оцінюванні досягнутого результату, який може не відповідати очікуванням замовника. Створення й реалізація новацій, що можуть стати інноваційною основою тривалих конкурентних переваг підприємства, потребує працівників з необхідними компетентностями. І це не просто висококваліфіковані працівники, які набули фахових знань у тій сфері професійної діяльності, яка відповідає їх місцю в управлінській чи виробничій системі і які сумлінно виконують свої професійні обов'язки згідно посадових інструкцій. Для підприємства, яке обирає з набору конкурентних стратегій ту, що формуватиме конкурентні переваги за рахунок конкурентоспроможності інновацій, це накладає додаткові обмеження на підбір персоналу, задіяного у інноваційний процес – працівники повинні бути здатними долати невизначеність,

враховувати ринкові тренди і водночас випереджати їх, проявляючи інтелектуальну кмітливість, креативність і наполегливість у вирішенні тих завдань, які є значущими для успіху бізнесу.

Інтелектуальні можливості людини, завдяки яким вона може генерувати і втілювати в життя корисні для бізнесу ідеї, нині визнаються ключовим джерелом формування конкурентних переваг. Підтвердженням цьому є численні публікації науковців різних країн, що вивчають способи нарощування і ефективного використання можливостей людського інтелекту, перетворення його в інтелектуальний капітал суб'єктів господарювання, завдяки якому вони нарощують свою ринкову цінність. Це бачимо у роботах останніх років як зарубіжних науковців [132; 133; 146; 231], так і вітчизняних. Серед вітчизняних науковців можна назвати праці [31; 54; 55; 92; 142] та інших, в яких не лише розглядається вплив людського капіталу на економічну динаміку (як наприклад, [54; 169; 184]), а й розробляються рекомендації щодо створення умов для повноцінної реалізації інтелектуального потенціалу працівників в процесах створення споживчих цінностей та їх виведення на ринок (наприклад, [7; 10; 94; 118]). Адже можна закупити новітню технологію, запустити виробничий процес і виготовляти продукти, що зараз користуються попитом у споживачів, та не знайти способу довести цим споживачам, що ця продукція краща, ніж існуючі ринкові аналоги.

Інноваційні продукти тим більше потребують належного позиціонування на ринку. Проте конкурентні переваги формуються не лише завдяки конкурентоспроможним продуктовим інноваціям. Виходячи із самої сутності конкурентної переваги – як унікальної цінності, якою володіє суб'єкт господарювання і яка дає йому перевагу над конкурентами, очевидно, що вона досягається завдяки створенню інноваційних пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів. Це відповідає класичному трактуванню сутності конкурентної переваги Ф. Котлера [181], а також інших науковців, які більше конкретизували зміст цього поняття,

але підкреслювали в ньому основний аспект – здатність створювати цінність для споживачів краще, ніж конкуренти.

Це має вирішальне значення для малого і середнього бізнесу, який прагне зростати. Протистояти великим (глобальним) гравцям, які домінують на містких ринках їм складно, якщо намагатись йти вслід за ними. Така продукція не буде конкурентною передусім за ціновою складовою. Креативність якраз і потрібна для створення нових ринкових ніш, які поки не захоплені глобалістами. Це стосується насамперед продуктових інновацій, конкурентоспроможність яких і закладається через унікальність і привабливість функціональних складових споживчої цінності. Пріоритетність інноваційного пошуку залежить від визначених вищим менеджментом цілей конкурентної стратегії, які встановлюються з урахуванням здатності працівників підприємства досягти першості (унікальності) в певній сфері діяльності співвідносно основних конкурентів (рис.1.2) [58].

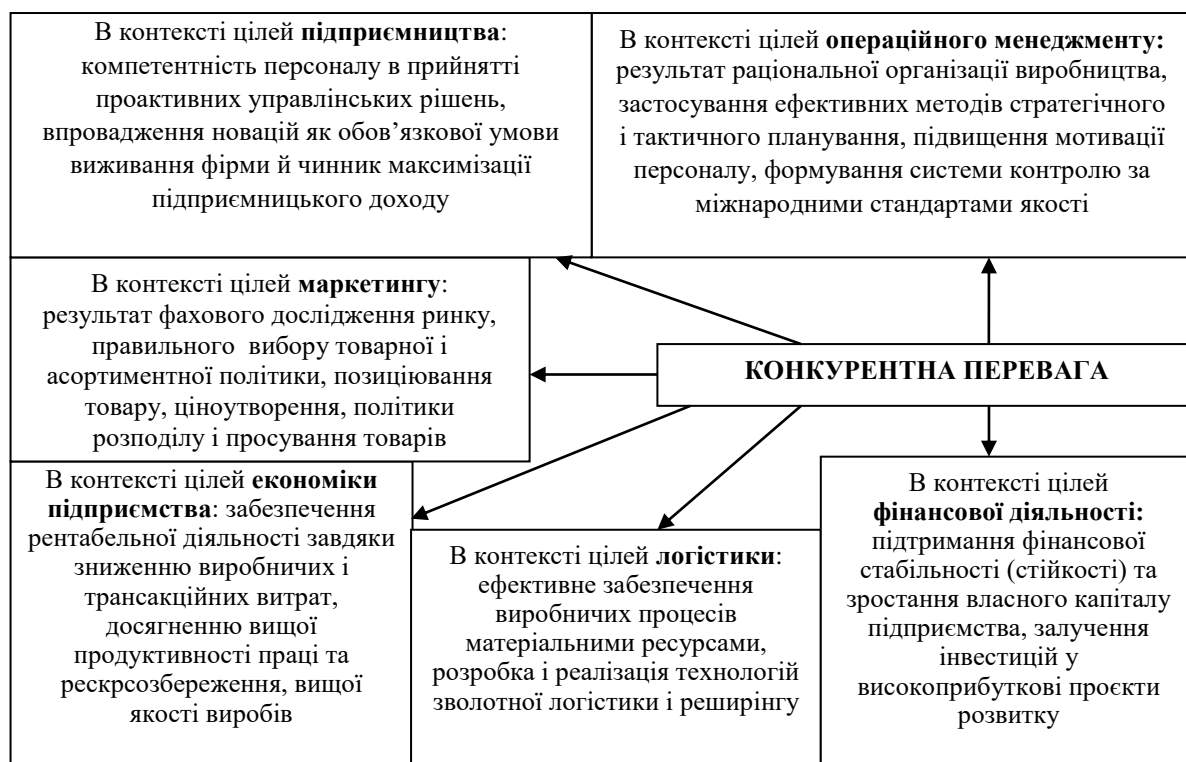


Рис.1.2. Напрями і цілі формування конкурентних переваг у функціональних сферах менеджменту підприємства на основі інновацій

Джерело: розробка автора, подано в [58]

З огляду на специфіку господарювання суб'єктів ринку у промисловому секторі, менеджмент кожного з них мусить правильно оцінити свої можливості (компетенції, ресурси) досягати конкурентної першості у відповідній сфері діяльності, а також оцінити, наскільки ця унікальність є значущою для досягнення кращого економічного результату. Тобто, чи може ця перевага мультиплікуватися у інших сферах діяльності підприємства, чи може вона бути комплементарною для розвитку бізнесу в дотичних чи доповнюючих процесах. І важливо, щоб ця оцінка здійснювалась незалежними експертами, що давало б змогу забезпечити реальне суперництво проєктів учасників корпорації, які конкурують за ресурси розвитку (а вони зазвичай є обмеженими).

Як зазначалось вище, конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів. В обох випадках йдеться про економічний результат, який підприємство отримає від упровадження новацій, що забезпечать зростання споживчого інтересу і збільшення обсягів реалізації. І в усіх випадках досягнення результату буде забезпечуватися інтелектуальними зусиллями працівників, їх нестандартним підходом до вирішення виробничих чи маркетингових завдань, їх наполегливістю та креативністю.

Креативність, поряд із критичним мисленням, нині є однією із найбільш затребуваних характеристик учасника економічної взаємодії. Зокрема, це відзначив один із визнаних футурологів Ю. Харарі, аналізуючи погляди сучасних науковців на значущість чинників економічного зростання, серед яких чільне місце належить інтелектуальному капіталу. Основними джерелами його нарощування він назвав критичне мислення, комунікації, командну роботу і креативність [115, с. 322]).

Свідченням зростання ролі креативності у економічних процесах є виділення сектору «креативні індустрії» у моделі Інституту статистики ЮНЕСКО – як «новий динамічний сектор світової торгівлі, що знаходиться в тісній взаємодії із мистецтвом, культурою та промисловістю», він охоплює «....

цикли створення, виробництва та розподілу товарів і послуг, які використовують творчість та інтелектуальний капітал як основний матеріал» [151, с. 8-10]. В рейтингу оцінок розвитку людського капіталу креативність вважається головним потенціалом і базовим інструментом сталого розвитку країн, успішно доповнюючи традиційні способи мислення і управління [218].

Проблема розвитку креативності важлива в Україні – підтвердженням цьому є щорічне (з 2017 року) проведення міжнародного форуму «Креативна Україна». Цей форум є найбільшою у Східній Європі платформою для обговорення державної політики у сфері культури та креативних індустрій і навіть в умовах війни не припиняє свою діяльність. У 2024 р. він відбувся 19 березня і його метою було – «продемонструвати, як у горнилі війни переосмислюється і зароджується нова українська культура і креативні індустрії та який внесок ці галузі роблять у боротьбу України проти російської агресії» [108].

І хоча статистично креативна індустрія охоплює чітко визначені сектори, де безпосередньо творчість є джерелом створення ринкового продукту, – культура, мистецтво, інформатика та комунікації тощо [29; 35], та елементами творчості пронизана і діяльність інших організацій, в тому числі – промислових підприємств, які не можуть створити конкурентоспроможний інноваційний продукт без участі тих, хто здатен до креативності. Тому дослідження сутності креативності і способів її розвитку цікавить нині багатьох науковців саме в такому контексті – як найкраще використати інтелектуальний потенціал людини як творця інновацій. На цьому акцентують свою увагу, наприклад, В. Білик зі співавторами [4], В. Данюк [30], Н. Гавловська і Є. Рудніченко [18], А. Колот і О. Герасименко [54], Г. Капінос та К. Ларіонова [46], Ю. Кравчик та Ю. Ружицький [57], І. Танасюк та С. Кіршо [104], Г. Островська і Р. Шерстюк [194], О. Харун [116], Т. Хвостенко [117] та ін.

Загалом, терміни «креативність», «креативні», «творчі» належать саме до термінологічного апарату наук про людину. І найчастіше застосовується як характеристика людини, її здатності виходити за межі певної ситуації, творити і створювати нові та оригінальні цінності. Це бачимо у багатьох наукових публікаціях, присвячених проблематиці креативності (табл.1.4).

**Основні акценти у визначенні сутності креативності як особистісної
характеристики людини**

Автор	Визначення креативності	Додаткові акценти
1	2	3
Окорський В. П., Валюх А. М. [74, с.33]	Те, що має безпосереднє відношення до створення нового, досі не існуючого; сам процес творення, його продукт і фактори здійснення	Явище, може бути індивідуальним або груповим.
К.Форд [161]	Специфічне явище, що виникає в результаті взаємодії таких індивідуальних характеристик як змістовна інтерпретація, мотивація, здібності і знання	
М. Рамплей [203] С.Бхарадвай, А.Менон [137]	Здатність до руйнування загальноприйнятого, звичайного порядку походження ідей у процесі мислення; часто стає результатом суперечок, конфліктів, структурних невідповідностей у розподілі повноважень та відповідальності поглядів	Організаційні структури можуть підтримувати креативність, або гальмувати її прояви. Домінантні організаційні структури, як правило, стримують прояви креативності і креативну поведінку, тому завдання полягає в тому, щоб нівелювати їх негативний вплив
Т.Любарт [185, с. 340].	Здатність генерувати нові ідеї в межах певної тематики.	Ці результати мають бути новими в тому сенсі, що вони повинні виходити за рамки копіювання того, що вже існує
А. Маслоу [187]	Свобода, спонтанність, самоприйняття та інші риси, які дозволяють особистості найбільш повно реалізувати свій потенціал. До основних рис творчої особистості учений відносить когнітивну обдарованість, чутливість до проблем, незалежність думок.	Вважав, що інтелектуальна обдарованість є необхідною, але недостатньою умовою для прояву креативності. Головну роль у детермінації креативної поведінки відіграють мотивація, цінності, особистісні риси.
Е.Торренс [221]	Здатність, що ґрунтується на констеляції загального інтелекту, особистісних характеристик і здібностей до продуктивного мислення... загострене сприйняття недоліків, прогалин у знаннях, дисгармонії тощо	Вважав, що творчий процес поділяється на сприйняття проблеми, пошук рішення, виникнення та формулювання гіпотез, перевірку гіпотез, їхню модифікацію та отримання результату
О. Войтенко [16, с. 18]	Сукупність різних умінь та здібностей, кожне з яких може бути виражене різною мірою в тій чи іншій індивідуальності.	Розглядав креативність з позицій педагогіки – всі учні є потенційними креативами і завдання педагога – побачити та сформулювати своєрідні творчі вміння в них та прагнути розвинути їх

Завершення табл.1.4

1	2	3
К.Шмідт [217, с. 8–10].	Винахідливість, продукування ідей або здатність придумати багато рішень проблемних питань; генерування нових, цінних ідей та концепцій.	Креативність може проявлятися в різних сферах людської діяльності упродовж усього життя
Дж. Гілфорд [166]	Здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення	Саме після публікації його робіт, у яких він визначає різницю між двома типами мисленневих операцій – конвергенцією і дивергенцією, концепція креативності набула широкої популярності та стала активно розвиватися
Р.Стернберг [212]	Це не лише здатність створювати щось нове, але це здатність створювати щось нове з певною метою, спроможність особистості йти на розумний ризик, готовність переборювати перешкоди, внутрішню мотивацію, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення	Основою креативності є прагматизм, тобто доцільність, корисність вихідного продукту. Талановитою людиною є не та, що генерує нову ідею, а та, що встановлює значеннєві зв'язки, осмислює висунуту ідею та її функції стосовно інших елементів простору знань
В. Павленко [77]	Є загальною властивістю особистості, яка проявляється під час творчого процесу як здатність породжувати різноманітний, соціально важливий, оригінальний продукт і продуктивні шляхи його застосування; здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях	Реалізується в різних галузях людської діяльності протягом життя, однак на високому рівні – лише за сприятливих умов
О.Пащенко [79]	Здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; мати гнучкість мислення; знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання	Розглядав креативність з позиції економіки та управління – як здатність аналізувати та синтезувати елементи проблеми, бачити їх під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення
Н.Гавловська, Є.Рудніченко, О.Гарбузюк [18]	Актуалізована інтегральна характеристика, яка включає інтелектуальні, емоційно-вольові, соціальні, пізнавальні здібності, мотивацію до самореалізації та індивідуальності, і забезпечує здатність до оригінального, гнучкого і соціально-орієнтованого вирішення проблем, генерації нових ідей та створення нових продуктів, спрямованих на досягнення соціально значущих результатів у різних сферах діяльності	Виділили як характеристики особи, які формують її здатність і бажання генерувати нове, так і основний зміст дій цієї особи, підкреслюючи їх соціальну значущість та універсальну застосовність

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи наведені в табл.1.4 визначення креативності, можна помітити, що в них основний акцент ставиться на тому, що це відхід від звичного сприйняття певного явища, яке дає змогу по-новому подивитись на нього і створити щось нове. Це може відбуватись як в процесі групової роботи, коли ідеї однієї людини доповнюються ідеями іншої, а може бути й результатом одноосібного творчого процесу. Проте багато авторів підкреслюють відмінність між термінами «творчість» і «креативність», вказуючи, що результатом креативності завжди є продукт, що має певну ціну і може стати предметом ринкового обміну. Ця різниця в трактуванні сутності означених термінів пояснює необхідність керування процесами розвитку креативності, посилюючи в програмах розвитку функцію цілепокладання.

Орієнтація на створення корисності особливо простежується в позиції Р.Стернберга, який основою креативності вважав прагматизм, тобто доцільність, корисність вихідного продукту (див. табл.1.3). І саме висловлена ним на початку 2000 років теза про те, що креативність націлена на практичну застосовність отриманого результату, привернула увагу бізнесу до питань розвитку креативності в економічній діяльності – для створення того нового, незвичного, що може мати цінність для певних категорій споживачів (цільових аудиторій).

І особливо – як сприяти розвитку креативності працівників, зайнятих розробкою товарних пропозицій і їх просуванням на ринок. Р. Флоріда відзначає, що «економічна потреба в креативності знаходить вираз у формуванні нового класу» [160]. Його представники є найбільш успішними серед усіх категорій економічно активних працівників – завдяки здатності створювати оригінальні продукти із високою споживчою цінністю. Недаремно дисципліна «Креативний менеджмент» стала обов'язковою складовою ОПП підготовки фахівців із менеджменту і в Україні – вона розширювала коло компетенцій, пов'язаних із управлінням інноваційною діяльністю тими, що дають змогу збільшувати знаннево-творчий потенціал людини і використовувати його в практичних інтересах організації, в якій вона працює [53].

Таким чином, беручи до уваги погляди науковців, що акцентували на

відмінності понять «творчість» і «креативність» в тому, що стосується націленості креативної людини на створення нового, яке б мало користь для потенційного покупця (оскільки це важливо саме для суб'єктів економічної діяльності), доцільно виділити основні характеристики креативності, які мають проявляти працівники підприємства – індивідуально чи в процесі групової взаємодії. Класичними (за Дж. Гілфордом) визнаються такі параметри креативності [166]:

- 1) здатність до виявлення й постановки проблем – аналітичне мислення;
- 2) здатність до генерування великої кількості ідей, в тому числі різноманітних – асоціативне мислення;
- 4) оригінальність – здатність реагувати на подразники нестандартно;
- 5) здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі;
- 6) спроможність вирішувати проблеми – бачити проблему цілісно, в її причинно-наслідкових зв'язках, бути здатним до аналізу й синтезу.

Разом з тим, Дж. Гілфорд у своїй концепції креативності виділив два діаметрально протилежних типи мислення – дивергентне і конвергентне. Перше визначає пошук способу вирішення проблеми у всіх можливих напрямках – щоб згенерувати якомога більше ідей, розглянути якомога більше варіантів, які можуть стати основою оригінального рішення. Друге – всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення з чіткими вихідними умовами й цілями. Відмінності між обома типами мислення, які впливають із їх основної суті, наведені в табл.1.5.

Для інноваційного процесу важливі обидва типи мислення. Але конвергентне потребує значно меншої креативності, його практикують здебільшого для вирішення проблем з доволі високим рівнем структурованості (наприклад, при реалізації інноваційних проєктів, коли виникають певні труднощі організаційного характеру (наприклад, із ресурсозабезпеченням чи масштабуванням окремих елементів бізнес-процесу)). Дивергентне – коли проблема не може бути вирішена звичним способом і потрібні креативні рішення, що виходять за межі досвіду.

Таблиця 1.5

Характеристика різних видів мислення за Дж. Гілфордом

Тип мислення	
<i>Дивергентне</i>	<i>Конвергентне</i>
Використовується у проблемних ситуаціях, вирішення яких може мати багато варіантів	Зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення, зумовленого обставинами
Мета – генерувати значну множину ідей у відповідь на виниклу відкрити проблему, шукати і знайти рішення за межами нав'язаних правил	Мета – знайти рішення закритої проблеми – з чіткими вихідними умовами й цілями Навіть за наявності багатьох варіантів пошук відбувається лінійно, раціонально, структуровано, увага концентрується на цілях, деталі постійно уточнюються
На етапі пошуку варіантів вирішення проблеми не допускається ніяка критика висунутих ідей – навіть якщо вони на перший погляд видаються безглуздими. І навіть тоді, коли з'явилась впевненість, що рішення знайдено. Важливо отримати якомога більше ідей, акценти ставляться на їх різноманітності – прикладом може бути проведення «розумової атаки»	В основу пошуку закладається певна методологія, окреслюються загальні і часткові цілі, визначаються обмеження, дії виконавців структуруються за змістом, окремими завданнями і часом, алгоритмізуються за параметрами вибору найкращого рішення.
При обговоренні висунутих ідей важливо скеровувати думки учасників у напрямі їх розвитку й доповнення – це дає змогу включитися колективному розуму, розширити можливості асоціативного мислення, досягти комплементарності у різних ідеях	Пошук оптимального рішення передбачає аналіз альтернативних за обґрунтованими критеріями. Але в кожній альтернативі треба бачити її цінність для вирішення проблеми. Це допоможе поєднати варіанти і оптимізувати процес.
Рекомендується виходити із власної зони комфорту – щоб обдумати ідеї, які пропонують нестандартне вирішення проблеми. Очевидна нереальність певного рішення може бути подолана за рахунок врахування нових факторів	При обговоренні ідей не слід випускати з виду цілі процесу, які можуть бути чітко описані для кожного із етапів пошуку рішення. Необхідно зважати і на обмеження, які встановлюються керівництвом і які звужують поле пошуку оптимального рішення
Якщо рішення не знаходиться, доцільно на певний час переключитися на щось інше	При обговоренні альтернатив треба заглиблюватись у причини виникнення проблеми, можливо це дасть змогу уникнути необачних рішень

Джерело: узагальнено на основі викладеного в [166].

Найчастіше в інноваційному бізнесі креативність потрібна у взаємодіях із споживачами – щоб підвищити їх зацікавленість у новій товарній пропозиції. І спрямування уваги потенційних споживачів на високу корисність нового продукту потребує знань психології людини, способів впливу на її поведінку.

Недаремно одним із лауреатів Нобелівської премії (2017 р.) став Р.Талер, який досліджував людську поведінку і розробив численні рекомендації для управління нею саме в сфері бізнес-взаємодії. Його книга «Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду» стала однією з найкращих бізнес-книг за версією Financial Times і вже має кілька видань, в тому числі й в Україні [103]. І креативність в пошуках кращих способів впливу на людську поведінку займає одне із чільних місць. І тут саме дивергентне мислення дає найкращий результат.

Опираючись на сутність дивергентного мислення і дотримуючись власних поглядів, що креативність – це творчість, яка здатна створювати те, що може бути проданим, американський психолог Р. Стернберг оцінив можливості творчої людини для застосування креативності в бізнесі. Р.Стернберг та Т.Любарт виділили такі інтелектуальні характеристики креативної людини (рис.1.3).

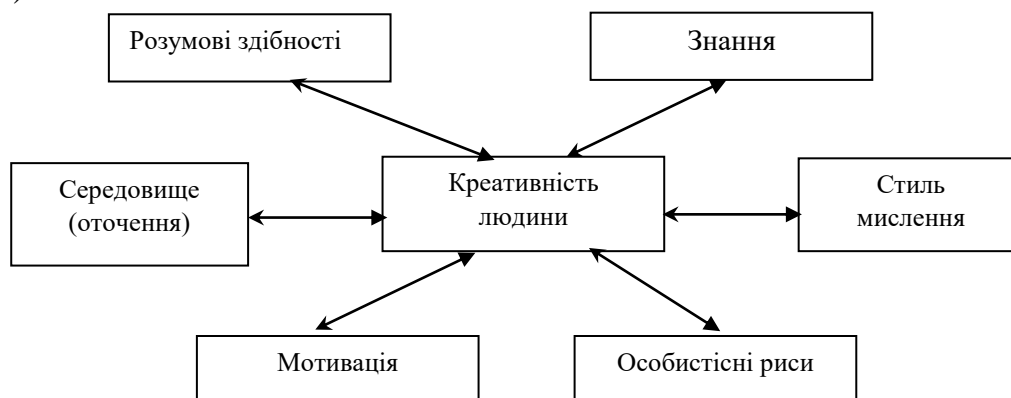


Рис. 1.3. Складові креативності людини

Джерело: побудовано автором за [213])

Пізніше, Р. Стернберг більш структуровано підійшов до опису інтелектуальних характеристик креативної людини, особливо виділивши її здатність бачити практичне застосування своїх творчих здібностей. На його думку, для продуктивної креативності важливими є такі складові інтелекту людини [214]:

1. Синтетична здатність – осягнути проблему в її каузальній цілісності і побачити її по-новому, виходячи за межі повсякденної свідомості.

2. Аналітична здатність – вміти розпізнавати серед інших перспективні ідеї, придатні для подальшої розробки.

3. Практичні здатності обумовлені організаційним контекстом – уміння переконувати інших у цінності конкретної ідеї.

Виділені науковцями складові інтелекту людини вказують, які риси вона мусить мати, щоб бути здатною створювати те, що буде мати цінність для споживачів. Але якщо говорити більш точно про креативну діяльність в бізнес-структурі, яка прагне бути конкурентоспроможною за рахунок інновацій, то для успіху такої діяльності велике значення має і розуміння ринкового контексту. З урахуванням нинішніх тенденцій у формуванні конкурентних переваг на ринку промислової продукції видається доцільним до ключових компетенцій виробників віднести ті, що містять інноваційну складову, тобто здатні:

- формувати додаткову (порівняно з конкурентами) цінність товару для споживачів;
- залучати й поєднувати ресурси підприємства в унікальні комбінації, що забезпечують ефект синергії і не можуть бути скопійовані конкурентами;
- постійно оновлювати і розвивати ресурсно-технологічну основу бізнесу, залучаючи до цього процесу усіх зацікавлених осіб.

Такі компетенції потрібні і для того, щоб побачити нові можливості для розвитку бізнесу, використовуючи так звані «відкриті інновації» (табл.1.6). До відкритих інновацій належать передусім ті, що стосуються різних аспектів управлінської діяльності. Зокрема тих, що стали невід’ємною частиною функціонального менеджменту внаслідок розвитку інформаційних технологій. Завдяки тому, що вони суттєво підвищують обґрунтованість управлінських рішень і прискорюють їх ухвалення, їх використовують усе більше компаній, що працюють на високо конкурентних і містких ринках.

По мірі зміни пріоритетності чинників, що найбільшою мірою впливають на формування конкурентних переваг, змінюється і затребуваність таких технологій. Перевага надається тим, які в конкретному

соціоісторичному контексті розширюють можливості виробників краще розуміти потреби тих груп споживачів, для яких і створюються нові продукти.

Таблиця 1.6

Трактування терміну «відкриті інновації» в науковій літературі

Автор	Трактування
Х. Чесбро [144]	Концепція відкритих інновацій означає, що компанії можуть використовувати і зовнішні, і внутрішні ідеї у своїх інноваційних процесах, а також впроваджувати новації як у себе, так і виходити з ними на зовнішні ринки
К. Ларсен, А. Салтер [183]	Відкритість визначається кількістю різних зовнішніх джерел інноваційної діяльності компанії. Чим більша їх кількість, тим вищим є рівень відкритості компанії
Дж. Вест, С. Галлахер [227]	Відкрита інновація – це систематичне допінгування і дослідження внутрішніх і зовнішніх джерел для інновацій; це дає змогу інтегрувати зовнішні результати наукових досліджень з можливостями та ресурсами компанії
Х. Чесбро [144]	Відкриті інновації є цілеспрямованим надходженням і впливом потоку знань, який прискорює внутрішні інновації компанії. Відкритий підхід означає, що компанії мають у своєму бізнесі якнайбільше використовувати зовнішні ідеї і технології і дозволяти використовувати іншим компаніям невикористані ідеї
Х. Чесбро, М. Богерс [145]	Відкриті інновації – це інтерактивний інноваційний процес, що ґрунтується на цілеспрямованому керуванні потоками знань всередину та поза межі компанії, використовуючи грошові та негрошові механізми трансферу нових знань відповідно до бізнес-моделі організації

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел

Як підкреслювалось нами в роботі [58], таких компетенцій особливо потребують промислові компанії, які працюють на глобальних ринках. Вони можуть конкурувати із провідними світовими виробниками здебільшого завдяки унікальності своєї продукції, яка може ставати важливою частиною технологічного ланцюжка. Новітні управлінські технології і збільшують можливості менеджменту утримувати цю унікальність. Проте в дні війни багато високотехнологічних виробництв України було вщент зруйновано і їх відновлення в колишньому статусі не тільки мало ймовірно, а й не доцільне. Структура світової економіки змінюється, і так званий «зелений перехід» потребуватиме від глобальних гравців нових бізнес-моделей господарювання – з енергоефективними технологіями і екологічно прийнятною структурою ресурсовикористання. За цих умов ключові фактори успіху вітчизняних

промислових виробників формуватимуться уже новими компетенціями, здатними забезпечити створення споживчої цінності відповідно до вимог «зеленого переходу».

Отже, підприємство, яке працює на високодинамічних ринках для збереження своєї конкурентоспроможності має досягати конкурентних переваг через інновації. Інновації сучасних підприємств зазвичай є результатом колективної діяльності працівників підприємства. Серед них мають бути як ті, що генерують креативні ідеї, так і ті, що можуть організувати їх реалізацію на підприємстві згідно цільового призначення. Успіх такого колективу інноваторів залежить від багатьох чинників – і не тільки тих, що відносяться до сфери професійних компетенцій працівників і їх креативного підходу до вирішення проблеми. Велике значення мають організаційні умови, створені на підприємстві для того, щоб інноваційно-творчий процес міг здійснюватися, бути продуктивним і забезпечувати появу конкурентоспроможних інновацій. Ці умови мають забезпечувати сприятливий психологічний клімат для творчості і позитивний мотиваційний фон – для того, щоб творчість принесла й відчутні економічні вигоди для підприємства.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що характеристики інтелекту людини та довершеність її професійної підготовки сукупно формують інтелектуально-компетентнісну основу (потенціал) для отримання бажаного результату – створення конкурентоспроможної інновації. Проте для реалізації цього потенціалу цього потрібна ще одна складова процесу творення – мотивація – адже креативність націлена на створення нового, яке буде мати цінність для потенційних користувачів (цільових аудиторій, якщо креативний процес ініційовано з конкретною метою) (рис. 1.4).

Аналізуючи подане на рис.1.4 відображення складових креативності, доцільно особливо підкреслити, що в її основі лежить саме мотивація – інтерес до роботи, розуміння її значущості і задоволення від неї.. Мотивація включає людину у процес творчості. І мотивація спрямовує творчий пошук в напрямі, що дає змогу створити продукт, який матиме шанси бути проданим на ринку.

Вона може бути як зовнішня, так і внутрішня, але за її відсутності інтелектуальний потенціал людини так і залишиться не реалізованим.

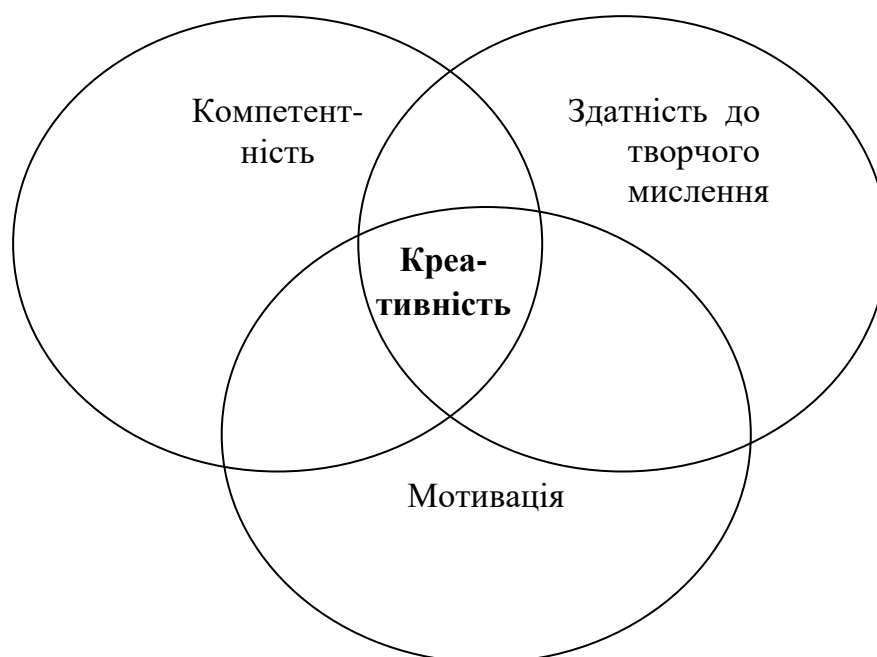


Рис.1.4. Зв'язок складових креативності

Джерело: [74, с. 14]

Процес створення нового вимагає від учасників креативності інтелектуального і психологічного напруження – для подолання конфлікту між традиційним і новим; для генерування нестандартних ідей, для вибору кращої альтернативи за наявності різних шляхів вирішення проблеми тощо. В багатьох випадках ці конфлікти не носять деструктивного характеру і вирішуються у дискусіях, особливо при груповій креативності. Але з огляду на домінування інтересів бізнесу, необхідно кваліфіковано (ефективно) керувати організаційною взаємодією, не допускаючи деструктивного загострення відносин всередині групи. Тобто, створювати сприятливе середовище креативності.

У системі менеджменту конкурентоспроможності ці функції покладаються на підсистему управління інноваціями, яка інтегрує зусилля усіх задіяних у процесах створення, промислового освоєння і реалізації інновацій учасників. Функціонально вона має спроектувати найкращі форми

організаційної взаємодії (як всередині підприємства, так і у взаємозв'язку з партнерами, якщо йдеться про спільний проєкт) для генерування нових ідей в контексті побудови (вдосконалення) і реалізації бізнес-процесів. А відтак – забезпечити ефективність командної роботи у сфері генерування нових ідей, їх критичного аналізу і відбору найбільш перспективних з погляду економічної привабливості у стратегічному періоді, використовуючи мотиваційні важелі управлінського впливу.

1.3. Сутність і умови розвитку потенціалу креативності інноваційно-активних підприємств

Розуміння науковцями значущості сприятливих організаційних умов для плідної творчої діяльності людей, що спільно працюють над вирішенням складних і неструктурованих проблем, зумовило появу досліджень у сфері групової динаміки, які ставили перед собою завдання визначити найбільш важливі чинники, що впливають на ефективність людської співпраці. Така ефективність потрібна не тільки для продуктивності при виконанні усталених завдань, а й інноваційної продуктивності. Дослідники виокремлюють сьогодні щонайменше п'ять основних причин, що спонукають менеджмент підприємств до формування і ефективного використання потенціалу креативності людини у сфері інноваційної діяльності [11; 56; 81]:

1. Зростання рівня глобалізації посилює конкуренцію навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними.

2. Удосконалення й розвиток інформаційних і комунікаційних технологій зумовлюють скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, а значить – появи нових, що мають більшу споживчу цінність; це пришвидшує процеси створення інновацій і здійснення інноваційних змін.

3. Зростає рівень індивідуалізації потреб споживачів на всіх ринкових сегментах – це вимагає від бізнесу постійного оновлення асортиментного ряду

продукції і послуг і забезпечення відповідності нових продуктів запитам цільових груп споживачів.

4. Інформаційні технології (і особливо штучний інтелект) збільшують масштаби автоматизації бізнес-процесів, що вивільняє людей і змінює ринок праці – на ньому самим зменшується частка «не креативних» видів діяльності.

5. Підвищення рівня якості життя зумовлює зростання потреб у сфері охорони здоров'я, освіти, індустрії розваг, що збільшує інтерес до продуктів креативної економіки і змінює погляди споживачів на цінність традиційних продуктів – перевага надається інноваціям.

Усе це спонукає бізнес і суспільство до розвитку креативності і забезпечення інноваційної продуктивності в економічній діяльності. В свою чергу, результативність інноваційних процесів визначається здатністю тих, хто їх здійснює, досягати визначених керівниками цілей (запланованих на відповідний період результатів). Ця здатність прямо залежить від того, наскільки спроможні до співпраці учасники спільної діяльності – особливо при вирішенні взаємозалежних та інноваційних завдань. Через брак потрібних для виконання цих завдань професійних компетенцій учасників або через неспроможність лідера правильно структурувати роботу виконавців вона не зможе забезпечити бажаний результат. До того ж, спроможність не завжди означає вмотивованість – а саме вона впливає на те, наскільки наполегливими і цілеспрямованими будуть учасники робочої групи.

Чинники спроможності і вмотивованості є варіативною складовою успіху і в теорії організаційної поведінки – залежно від їх співвідношення різні автори сформулювали своє бачення способів підвищення продуктивності діяльності робочих колективів, що дало підстави виділити чотири методологічних підходи до розвитку організаційної креативності – функціональному, інтерпретативному, радикально-структуралістському і радикально-гуманістичному.

Представники функціонального підходу (наприклад, [130; 228 та ін.] розглядають організаційну креативність в світлі функціональної спрямованості інноваційного пошуку – генерування ідей та їх втілення у креативний продукт

має бути корисним для організації і цінним суспільства (мати споживчу цінність). Цей підхід є найбільш поширеним в силу своєї затребуваності в економічних організаціях. Важливий він і в контексті нашого дослідження – в силу своєї спрямованості на конкурентоспроможність інновацій, яка й визначається їх цінністю для цільових аудиторій.

Науковці, що дотримуються інтерпретативного підходу, акцентують увагу на переважному значенні індивідуального досвіду для результативного креативного процесу – він формується на основі власної інтерпретації кожним із учасників складних, неструктурованих і мультिवаріантних ситуацій, які потребують вирішення через створення нового (наприклад, [154; 161]). Безумовно, цей досвід важливий для інноваційного процесу, він може бути корисним для пошуку нестандартних рішень, але в ньому закладені суб'єктивні оцінки ситуації і вони не завжди відповідають дійсності. І це може тягнути за собою хибні рішення, що не сприятимуть конкурентоспроможності інновацій.

Радикально-гуманістичний підхід на перший план у розвитку організаційної креативності виводить процес самореалізації, самовираження людини [152]. Згідно цього підходу, шлях до розвитку організаційної креативності простий – треба тільки створити умови для самореалізації кожному, хто має вроджені здібності до творчості і його талант буде розкриватися в інтересах організації. Це відповідає вершині «піраміди потреб» А. Маслоу, не пов'язано з колективною діяльністю і не містить елемента спрямованості на створення цінності. З цих причин він є результативним переважно в мистецькій сфері, де індивідуальна творчість може мати ціннісний еквівалент для суспільства, а може і не мати, але приносити задоволення творцю. Для економічних організацій він не є продуктивним.

Прихильники радикального структуралізму (наприклад, [203]) бачать можливість розвитку організаційної креативності шляхом створення певного типу організаційних структур (гетерархій), які не вводять у жорсткі рамки правил та інструкцій діяльність тих, хто займається генеруванням ідей і їх перетворенням у продукт, що має ринкову цінність. Навпаки, їм надається

значна свобода у виборі способів реалізації креативності. У великих компаніях такі внутрішні структури стають «острівцями креативності» і їх завданням є продукування саме конкурентоспроможних інновацій [137].

Якщо аналізувати зазначені підходи до розвитку організаційної креативності, то можна помітити, що в усіх них прямо або непрямо закладено мотивацію – внутрішню (як у прихильників радикального гуманізму), так і зовнішню – як у інших трьох підходах (і навіть у структурно-радикалістському, де мотивація зовнішня полягає в знятті структурних обмежень для реалізації творчих можливостей працівників і наданні організаційних ресурсів для створення новацій – так зване інтрапренерство).

Акцентуючи на мотивації як невіддільній складовій креативності, доцільно ще раз повернутись до аналізу її сутності різними науковцями (див.табл.1.4). Не у всіх визначеннях йдеться прямо про мотиваційну основу креативності, у більшості вона фігурує непрямо – як сприятливе для креативності середовище. Зокрема, це підкреслено в роботі В.Павленко – аналізуючи різні методологічні підходи дослідників креативності, вона узагальнила їх творчий доробок таким визначенням: «креативність є загальною властивістю особистості, яка проявляється під час творчого процесу як здатність породжувати різноманітний, соціально важливий продукт і продуктивні шляхи його застосування; здатність знаходити рішення в нестандартних ситуаціях; властивість, яка реалізується на високому рівні лише за сприятливих умов середовища» [77] (розрядка моя – І.Михальчук).

У цьому визначенні, на наш погляд, є кілька ключових моментів, які пояснюють завдання креативного менеджменту як окремої складової системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві, а також виділення креативних галузей як особливих сфер економічної діяльності. По-перше, це така здатність індивіда до творчості, яка може бути втілена у конкретний продукт, що визнається цінним у суспільстві; по-друге, результат креативності

може знайти продуктивне застосування; по-третє, креативність людини потребує сприятливих умов для її прояву і реалізації.

У всіх цих аспектах пояснення сутності креативності закладено характер потенційності:

а) творчі здібності людини проявляються лише за певних умов і якщо їх не створено, креативність згасає;

б) продуктивне застосування створеної цінності може відбутись, чи не відбутись (якщо вона не буде затребуваною потенційними споживачами).

Виходячи із цієї потенційності креативності як властивості окремої людини, можна говорити і про потенціал креативності економічної організації (підприємства) – як здатність її менеджменту акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів, спроможних генерувати оригінальні ідеї у різних функціональних сферах діяльності та перетворювати їх у нові ціннісні пропозиції у вигляді товарів і послуг, що мають позитивний споживчий відгук і забезпечують необхідну ефективність бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі. Для цього необхідно створити сприятливий організаційний простір (середовище творчості з відповідною інфраструктурою обміну інформацією та знаннями) для залучення і ефективної співпраці професійно підготовлених і креативних особистостей, розвиваючи при цьому структурний капітал та капітал відносин» [66] .

Пояснюючи складові цього визначення, підкреслимо, що «здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів» слід трактувати у широкому сенсі – не просто «залучити» в організацію певну кількість висококваліфікованих фахівців відповідного профілю, а й мотивувати їх до плідної співпраці. Тобто, забезпечити ефективність і результативність командної роботи у сфері генерування нових ідей, їх критичного аналізу і відбору найбільш перспективних з погляду економічної привабливості у стратегічному періоді. Інша складова пропонованого нами визначення «створення інфраструктури обміну інформацією і знаннями» забезпечуватиме:

а) кращі форми організаційної взаємодії для генерування нових ідей; б)

розширення коло учасників і збільшення можливості вибору кращих партнерів для побудови і реалізації бізнес-процесів. Останнє потребує додатково і розвитку капіталу відносин.

Пропоноване нами трактування потенціалу креативності економічної організації підкреслює особливе значення процесу генерування нових нестандартних ідей, які можуть стати відправною точкою ефективного бізнесу. Здатність до генерування таких ідей є визначальною ознакою підприємництва, основою успіху підприємця як інноватора. Однак втілення таких ідей у конкурентні переваги потребує більш системної роботи, значно більших зусиль і значно ширшого кола учасників. Як зазначають вітчизняні дослідники, «для результативності креативного середовища важливо розвивати колективне знання і стимулювати індивідуальний розвиток, що дає змогу працівникам набувати нових компетенцій в ході спільної діяльності» [98].

Акцент на командній роботі відповідає висновкам Е. Хатчінса, зробленим у його теорії колективного пізнання. Він підкреслив, що «спільне використання інтелектуальних ресурсів певною групою людей розширює їх когнітивні можливості настільки, що вони стають здатними вирішувати завдання, які б при автономній роботі були для них нездійсненними... Індивідуальні інтелектуальні досягнення засновуються на процесі, в якому когнітивні здібності людини, об'єкти і чинники зовнішнього середовища, зокрема соціокультурні, реципрокно взаємодіють одне з одним» [171].

Реципрокність – це термін, запозичений із біологічних наук, який вказує на наявність у екосистемі механізму спільного досягнення еволюційних переваг. В економіці він характеризує «передачу продуктів праці без визначених норм щодо їх кількості та зворотної трансакції, що відіграє символічну знакову роль і втілює у собі акт встановлення та зміцнення соціальних відносин між членами суспільства» [24]. На виняткову важливість психологічно комфортних соціальних відносин в організаційному просторі сучасних підприємств вказують і інші вітчизняні науковці, зокрема А.Колот і О.Герасименко [55] Ю.Кравчик і О. Гарафонова [56], С. Савін [87], В. Стадник

[97], Н.Тюхтенко [107] та інші. Вважаємо правомірним його застосування і в контексті менеджменту організаційної взаємодії – необхідно так керувати розвитком робочих груп, щоб перетворити інтелектуальні можливості кожного учасника у інтелектуальну потугу групи, завдяки чому вона може бути набагато креативнішою і продуктивнішою в розрізі поставлених перед нею завдань.

Проблеми управління поведінкою людей в малих робочих групах досліджували багато науковців – в межах школи групової динаміки (наприклад, Р.Бейліс [135], Б. Такман і М. Дженсен [223] і теорії організаційної поведінки (наприклад, Л.Портер і Е.Лоулер [200], П.Роббінс [204]). Вони наголошували на феномені психологічної зрілості учасників робочої групи до виконання спільних завдань, вказували на необхідність керувати розвитком відносин між учасниками малих робочих груп – для того, щоб забезпечити кращу взаємодію між ними, а значить – і вищу продуктивність роботи групи. Сучасні дослідники також звертають увагу на психологічні аспекти, що ускладнюють взаємодію людей в малих робочих групах і пропонують використовувати інструментарій психологічних наук для усунення перешкод у процесах групової взаємодії. Це, наприклад, дослідження О. Вознесенської, П. Горностая, І. Грибенко та Л. Чорної [25; 34], М. Пасеки [78], С. Савіна [87], Г. Черноіванової [120] та ін. Однак у своїх дослідженнях науковці не брали до уваги чинник часу як ключовий для управління груповою динамікою – констатувався сам факт розвитку групової взаємодії у часі, який змінює продуктивність спільної діяльності.

Проте питання прискорення переходу групи до режиму найбільш продуктивної роботи є також важливими. І особливо в умовах нестачі часу та інших ресурсів, які склались нині в Україні. Адже численність безпекових викликів, з якими стикається нині бізнес в Україні, потребує для результативної протидії їх руйнівному впливу надзвичайно швидкого реагування усіх зацікавлених сторін. А для цього менеджмент підприємства має цілеспрямовано працювати над тим, щоб створити необхідні умови для продуктивної діяльності. Значною мірою це досягається через цифровізацію

бізнес-процесів, особливо тих, що потребують обробки значного масиву даних, чи є рутинних. Однак багато завдань такого характеру є інноваційними, слабо структурованими і потребують нестандартних (проте обґрунтованих) підходів до їх вирішення у більшості функціональних сфер управління. Тому важливо розвивати і підвищувати здатність працівників до креативності. В тому числі – використовуючи соціально-психологічні чинники впливу на їх поведінку.

Ці та інші питання взаємодії учасників робочих груп належать до сфери вивчення соціальної психології малих груп. З точки зору психології, малі групи – це «спільнота, в якій безпосередньо живе і реалізує основні соціально-психологічні завдання індивід» [34, с. 7]. Серед них – і множина станів, в яких можуть перебувати робочі групи різного складу і розміру, сфер діяльності і цільового призначення – в процесах організаційного розвитку (так званої «групової динаміки»).

Термін «групова динаміка» описує процеси, що відбуваються в малих робочих групах від початку їх формування і далі, впродовж періоду їх роботи в цьому ж складі над виробничими завданнями. Б.Такман у 1965 р. змодельовав процеси розвитку робочих груп за чотирма стадіями – Forming, Storming, Norming, Performing [222]. У 1977 р. Б.Такман, у спільних дослідженнях з М.Дженсен додав п'ятий етап – Adjourning and Transforming (закриття проекту чи завершення завдання і розпуск групи, окремі учасники якої можуть стати членами іншої проєктної команди) [223]. Однак в контексті завдань даного дослідження стадія закриття проєкту відходить на другий план, першочергова увага має приділятися умовам продуктивної роботи групи над створенням конкурентоспроможних інновацій (реалізації інноваційних проєктів).

Б.Такман підкреслив зв'язок продуктивності роботи групи зі змістом організаційних відносин. На різних стадіях розвитку групи вони різняться рівнем психологічної напруженості, який зменшується по мірі налагодження відносин довіри між учасниками групи. Згідно моделі Б.Такмана робочі відносини за стадіями розвитку групи описуються такими стадіями:

1) Forming – стадія первинного сприймання і впізнавання (формування першого враження про членів групи, входження у зміст роботи, оцінювання інших і самооцінка щодо виконання робочих завдань);

2) Storming – стадія конфліктів і боротьби (конфлікти у процесах виявлення позицій учасників, розвиток рефлексії, актуалізація установки на спільні дії, формування міжособистісних відносин і визначення їх допустимих меж, притирання і боротьба за статус в групі)

3) Norming – стадія зближення та унормування (сприйняття визначених в ході «притирання» ролей і статусів, структурування змісту спільної діяльності, нормалізація міжособистісних відносин, встановлення загально прийнятних правил поведінки); цю стадію ще називають стадією неповної інтеграції, оскільки група ще не достатньо вмотивована до роботи на спільний результат;

4) Performing – стадія повної інтеграції і командної роботи (висока вмотивованість всіх учасників досягати поставлених перед групою цілей, ініціативність, згуртованість і командний дух).

Очевидно, що продуктивність роботи групи на різних стадіях її розвитку залежить не тільки від професійних навичок і компетентності учасників, а й від їх взаємодії між собою, яка може мати має різне емоційне забарвлення. Групову взаємодію сучасні науковці трактують як «динамічну систему взаємовпливів, інформаційний та емоційний обмін, трансформацію структури та конфігурації групових суб'єктів, що супроводжується виникненням групових психологічних феноменів. Важливою характеристикою взаємодії є соціальна дистанція (соціальна близькість) між соціальними об'єктами (груповими суб'єктами), тобто певна сукупність вимірів, що утворюються завдяки близькості між ними» [25]. У цьому визначенні особливо підкреслюється наявність емоційної складової у комунікаціях, що забезпечують обмін інформацією. Емоції можуть суттєво впливати на сприйняття інформації – визнавати її важливою або ні, об'єктивною чи суб'єктивною, ставити під сумнів її достовірність або приймати як експертну думку тощо.

І це дійсно важливий аспект в роботі групи, що дало підстави сучасним дослідникам виділити таку специфічну компетенцію керівника як «емоційний інтелект» [26]. Він трактується не тільки з позицій вміння керувати власними емоціями, а й як здатність проявляти емпатію до інших (помічати їх актуальні потреби, співпереживати і розвивати їх сильні сторони), тобто, керувати їх емоційним станом. Емоційний інтелект особи є важливою соціальною навичкою, даючи змогу керувати людськими стосунками, сприймати різні точки зору, знаходити точки дотику, створювати атмосферу довіри в команді, А довіра знімає упередженість в процесах комунікації між людьми, збільшує ефективність інформаційного обміну, а значить – підвищує результативність співпраці. Відмінності у впливі емоційної складової на інструментальну здатність групи показано на рис.1.5.

Міжособистісні відносини учасників групи на кожній із цих стадій відрізняються, поступово поліпшуючись за вмілого керування конфліктами особою, що виконує владні повноваження (лідера). Для прискорення переходу групи до стадії командної роботи велике значення має вміння керівника так працювати з підлеглими, щоб сприяти зниженню між ними рівня конфліктності і пришвидшити їх здатність до формування робочих відносин і якісного виконання поставлених перед ними завдань. Тобто, перевести робочу групу в режим командної роботи – і це є однією із першочергових цілей ефективного керівництва.

Командна робота має особливе значення в проєктному (креативному) менеджменті – коли група працює над інноваційним проєктом і стикається в ході його реалізації зі значною кількістю неструктурованих інноваційних завдань. Завдяки добре налагодженій організаційній взаємодії команді вдається уникати деструктивних конфліктів, тим самим забезпечуючи вищу продуктивність і результативність своєї роботи. Саме така співпраця властива для командної роботи, коли група стає згуртованою, зацікавленою в спільній результативній діяльності і спільному інтелектуальному збагаченні – тоді

взаємодія учасників відбувається реципрокно (спільна еволюція), а не конкурентно (вигода окремим за рахунок інших).

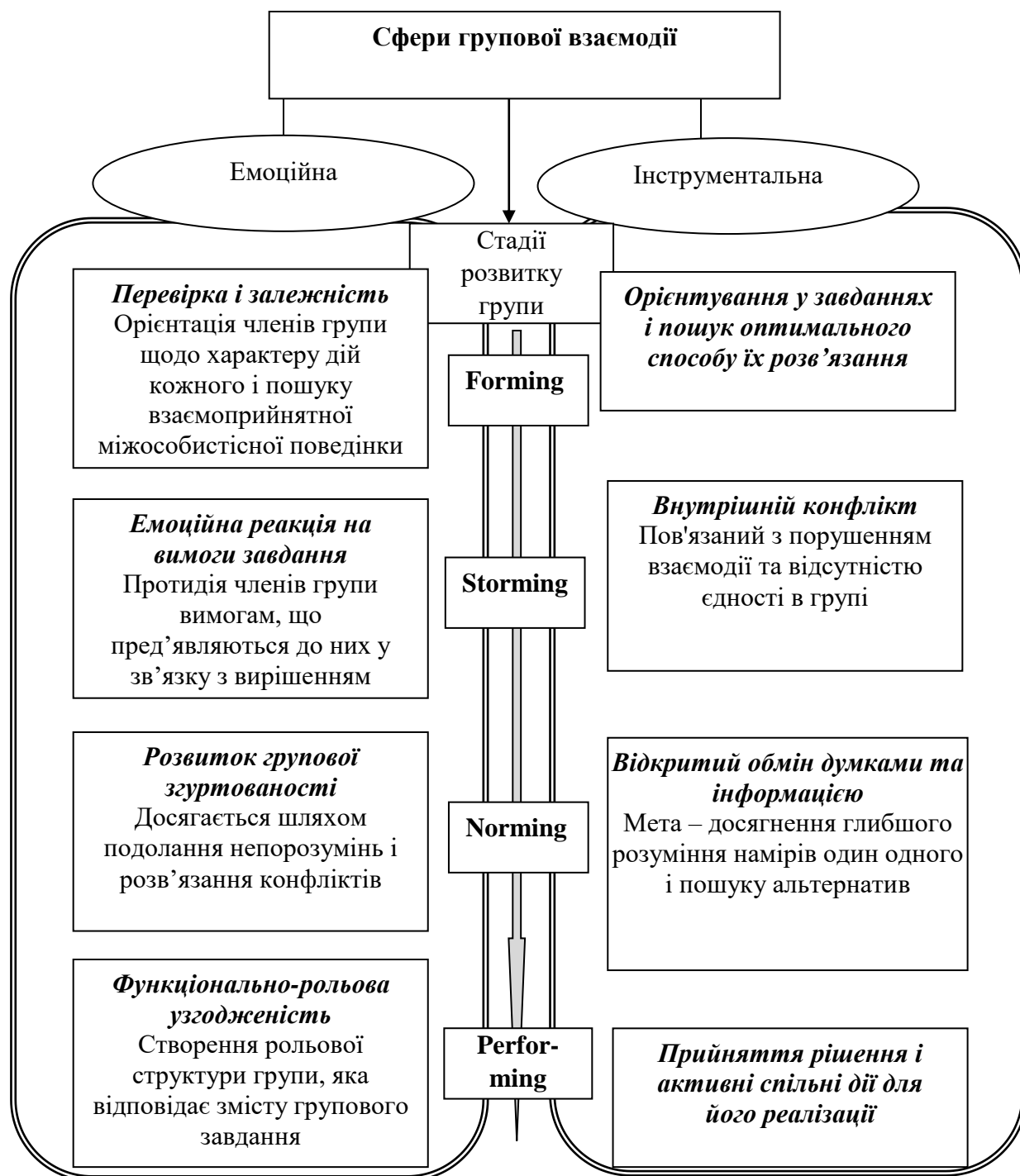


Рис. 1.5. Модель взаємопов'язаності раціональних та емоційних аспектів організаційної взаємодії на різних стадіях розвитку групи згідно Б. Такмана

Джерело: адаптовано з урахуванням [222]

Авторська позиція полягає в тому, що саме на стадії командної роботи група досягає інноваційної продуктивності. Цим терміном пропонуємо означити здатність суб'єктів інноваційної діяльності до систематичного створення нових, затребуваних споживачами ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку та потреб організаційного розвитку.

Аргументація на користь доцільності введення такої дефініції у теорію інновацій наведена нами в роботі [191]. У цьому визначенні її сутності підкреслено, що інновації мають бути затребуваними потенційними споживачами. Ними можуть бути як внутрішні споживачі (ті структурні ланки підприємства, для яких призначені інновації, що вдосконалюють процеси), так і зовнішні – інновації продуктів, що мають вищу споживчу цінність для покупців, ніж аналоги конкурентів. І те, й друге забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємства у планованій перспективі.

Проте швидкий поступальний розвиток групи в бік кращої співпраці зазвичай стримують (чи зумовлюють) деякі суперечності, які є природними для людей, що мають власні погляди на вирішення поточних проблем, виходячи із попереднього досвіду своєї роботи. За суттєвих відмінностей у цьому досвіді перехід до командної роботи сповільнюється або ж навіть унеможлиблюється. Найчастіше це суперечності, викликані психологічними відмінностями між зовнішньою оцінкою і самооцінкою учасника групи. Вони можуть стосуватися:

- невідповідності стосовно очікуваних можливостей результатів роботи групи та її реальних досягнень;
- порівняння привабливості покращання рівня організаційної взаємодії для розширення загальної результативності учасників групи і потребою кожного з них особисто реалізуватися в ній (реципрокність проти конкуренції);
- відмінностей у сприйнятті результатів посилення тяжіння учасників групи до спільного «Ми» і усвідомлення ролі та місця цієї групи в ширшому організованому соціумі (компанії, фірмі, установі тощо).

Такі психологічні невідповідності можуть суттєво впливати на поведінку учасників та результативність їх спільних дій. Завдання керівника – досягти

позитивного емоційного фону групової роботи, що сприятиме перетворенню групи в команду, яка реципрокно еволюціонує, показуючи щораз кращу результативність при виконанні робочих завдань. В проєктній роботі, яка наповнена новизною і потребує креативності для досягнення бажаного результату, це має особливе значення.

У робочій групі поведінка кожного учасника має підпорядковуватися досягненню спільних цілей. Однак, зважаючи на те, що особистісні характеристики людей зазвичай відрізняються, на перших стадіях розвитку групи ці відмінності (які відображаються переважно психологічним упередженням до інших) можуть перешкоджати налагодженню продуктивної соціальної взаємодії. Для усунення цієї упередженості уже на стадії формування команди необхідно так підбирати склад учасників, щоб кожен з них міг відігравати певну конструктивну роль в діяльності групи відповідно до її призначення. Для цього в складі команди мають бути ті люди, що здатні:

- а) генерувати ідеї;
- б) конструктивно критикувати, оцінювати корисність і здійснимість згенерованих ідей (знаходити слабкі місця, що можуть завадити успіху);
- в) заохочувати інших висловлювати власні міркування щодо новацій та узагальнювати результати обговорення;
- г) виступати гарним комунікатором, здатним узгоджувати позиції зацікавлених сторін; д) організовувати процеси і координувати дії учасників;
- е) шукати додаткову інформацію чи людей, що можуть внести дещо конструктивне в роботу чи процес і підтримувати творчий ентузіазм в групі навіть тоді, коли процес створення нового зайшов у глухий кут.

Сукупно наявність носіїв таких ролей давала би змогу групі бути креативною і продуктивною, здатною досягати поставлених цілей.

Аналіз виділених Р. Ойманом [131] відмінностей в командній роботі і роботі групи, що не досягла необхідного рівня психологічної зрілості, показує, що автор більшою мірою акцентує на психологічних аспектах організаційної взаємодії. Та не менш важливі й інші аспекти, що лежать в мотиваційному полі

колективної діяльності, в тому числі (і чи не найперші) – економічні. На рис. 1.6 показано вплив внутрішнього мотиваційного середовища на розвиток організаційної креативності.

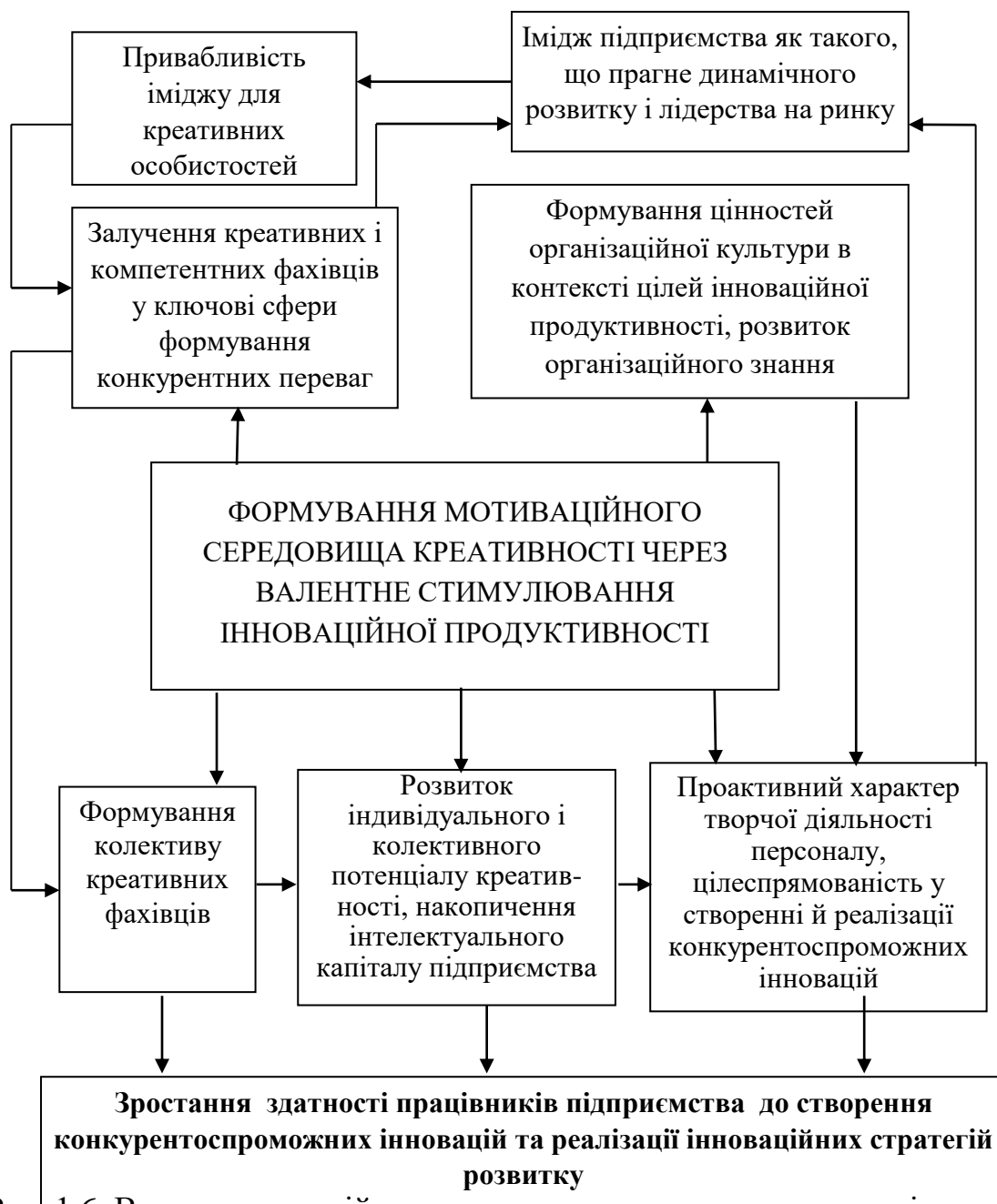


Рис. 1.6. Вплив мотиваційного середовища на розвиток потенціалу

креативності підприємства і зростання конкурентоспроможності інновацій

Джерело: доповнено і уточнено з урахуванням опублікованого раніше у [58]

надзвичайно важливо розвивати колективне знання, підтримувати і

стимулювати індивідуальний розвиток працівників. Це дає їм змогу набувати нових компетенцій в ході обміну знаннями в процесах командної роботи та міжфункціональної організаційної взаємодії. Важливо, щоб ці компетенції були такими, що відповідають вимогам не тільки сьогодення, а й майбутнього, на чому справедливо наголошують Г. Хамел і К. Прахалад у своїй праці «Конкуруючи за майбутнє» [167]. Не менш важливими є й ті компетенції, які стосуються безпосередньої специфіки виробничої діяльності конкретного підприємства і дають змогу найбільш ефективно використовувати його ресурси, досягаючи комплементарності у проектуванні й реалізації тієї множини бізнес-процесів, яка може бути створена на одній ресурсній основі. Це, в свою чергу, забезпечуватиме розвиток ринкових можливостей підприємства, що впливатиме на обсяги реалізації виробленої продукції і, відповідно, збільшуватиме доходи інноваторів.

Підсумовуючи викладене в пп.1.1-1.3 теоретичне обґрунтування змісту і складових процесу управління конкурентоспроможністю інновацій на основі формування і реалізації потенціалу креативності підприємства, доцільно означити його як певний управлінський концепт. Обґрунтованість використання терміну «концепт» стосовно зазначеного семантичного конструкту зумовлена тим, що в науковій літературі концептом називають інноваційну ідею, яка «містить у собі творчий сенс та має логічну і сублогічну структури. Концепт виступає інтегратором, охоплюючи як саме поняття, так і його похідні, що проявляються в різних словосполученнях» [83].

У табл.1.7 сформовано морфологічний словник концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі формування і реалізації потенціалу креативності підприємства», використовуючи авторські трактування низки словосполучень, які важливі для розуміння його змісту (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Морфологічний словник концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства»

Термін	Трактування сутності терміну, релевантне цілям дослідження
Конкурентоспроможність підприємства	Здатність підприємства забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю
Конкурентоспроможність інновації	*Розглядається в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби – як здатність інноваційного продукту, технології або процесу успішно конкурувати на ринку завдяки своїй унікальності, цінності для споживачів, ефективності у задоволенні їх потреб, а також економічній доцільності для виробника.
Внутрішня конкурентоспроможність інновації*	Кращий за встановленими параметрами варіант нововведень в закріпленій за підприємством частині ланцюжка створення цінності, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання.
Зовнішня конкурентоспроможність інновації*	Кращий за існуючі на ринку способи задоволення конкретних потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями.
Інноваційна продуктивність групи*	Здатність суб'єктів інноваційної діяльності до систематичного створення нових, затребуваних споживачами ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку та потреб організаційного розвитку
Управління конкурентоспроможністю інновацій	Сукупність рішень і заходів менеджменту підприємства у сфері інноваційної діяльності, реалізація яких забезпечує створення інновацій з вищою, ніж у конкурентів, цінністю для цільових категорій споживачів
Творчий потенціал людини	Внутрішній резерв людини до творчості, її здатність до креативного мислення, яка ще може бути не реалізованою
Індивідуальна креативність	Здатність особи генерувати нові й оригінальні ідеї, що можуть бути втілені на практиці і принести користь; базується на особистих якостях, досвіді, знаннях, уяві, а також вмінні мислити нестандартно
Організаційна креативність	Здатність організації генерувати нові, оригінальні та корисні ідеї, які можуть бути застосовані для вирішення проблем, удосконалення процесів, створення нових продуктів або послуг, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі; передбачає участь різних людей або команд у створенні ідей і може бути результатом співпраці між відділами, міжрівневої взаємодії або й відкритих інновацій із зовнішніми партнерами
Потенціал креативності підприємства*	Здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів, спроможних генерувати оригінальні ідеї у різних сферах діяльності та перетворювати їх у нові ціннісні пропозиції у вигляді товарів і послуг, що мають позитивний відгук у споживачів і забезпечують необхідну ефективність бізнес-моделі у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі; може бути не повністю реалізованим, але існує в структурі, культурі, людських ресурсах і управлінських практиках
Середовище креативності*	Організаційний простір, інформаційно й технологічно забезпечений і психологічно комфортний для продуктивної інноваційної діяльності професійно-компетентних і креативних особистостей

Джерело: сформовано автором; * авторські визначення

Розвиток потенціалу креативності підприємства потребує дієвих технологій і методів активізації творчого пошуку, підвищення креативності персоналу у створенні концепцій та моделей нових споживчих цінностей відповідно до спеціалізації підприємства та з урахуванням індивідуалізації споживчих потреб цільових аудиторій. Середовище заохочення креативності має містити продуману систему стимулювання ініціативності і творчого пошуку, яка забезпечує не лише розвиток професійних компетенцій персоналу підприємства, а й приваблює з інших організацій творчих особистостей, формуючи колектив креативних фахівців і нарощуючи тим самим здатність підприємства підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі завдяки високій і цілеспрямованій інноваційній продуктивності.

Висновки до першого розділу

1. Здійснено порівняльний аналіз наукових підходів до трактування сутності терміну «конкурентоспроможність» для виділення тих ключових ознак, які можуть бути покладені в основу системи управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств. В ході аналізу виділено комплексний і відносний підхід, ресурсний, компетентнісно-цільовий та ціннісно-орієнтований. Охарактеризовано особливості кожного із підходів і умови їх ефективного застосування. Досліджуючи епістемологію терміну «конкурентоспроможність підприємства», взяли до уваги спільну рису у сукупності обраних для аналізу визначеннях – відносний характер конкурентоспроможності. А значить, відносний характер способів оцінювання порівняльних критеріїв, особливостей бізнес-середовища, часових орієнтирів ведення економічної діяльності тощо.

2. Використовуючи епістемологічний аналіз термінів «інновація» та «конкурентоспроможність» доведено їх каузальність співвідносно завдань управління конкурентоспроможністю підприємства як учасника конкурентних змагань. З урахуванням високої мінливості бізнес-середовища і структури споживчих потреб аргументовано доцільність використання ціннісно-

орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю інновацій. В руслі цього підходу висловлено авторську позицію щодо необхідності введення дефініції «конкурентоспроможність інновацій», розглядаючи її в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби. З урахуванням цього виокремлено особливості, що відрізняють інновації внутрішні і зовнішні. Внутрішню «конкурентоспроможність інновацій» запропоновано розглядати як кращий за встановленими параметрами варіант нововведень в закріпленій за підприємством частині ланцюжка створення цінності, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання. Зовнішню – як кращий спосіб задоволення потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями. Підкреслено, що в обох випадках це дає змогу визначити потенціал закладеної в інновації корисності (цінності) і сформувати критеріальну базу для порівняльного оцінювання споживчої цінності відносно конкурентів.

3. Відштовхуючись від висновків теорії інноватики, що інновації є результатом нового, нестандартного підходу підприємця до вирішення проблем ефективності бізнесу, який опирається на інтелектуальні можливості людини і її креативність, систематизовано наукові погляди на сутність термінів «індивідуальна» та «організаційна креативність», окреслено роль конвергентного і дивергентного мислення в процесах генерування ціннісно-містких ідей і реалізації інновацій та показано їх вплив на створення конкурентоспроможних інновацій.

4. Обґрунтовано доцільність введення терміну «потенціал креативності підприємства» – як здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів для генерування креативних (нестандартних) ідей у різних функціональних сферах діяльності та перетворювати їх у нові ціннісні пропозиції у вигляді товарів і послуг, що мають позитивний споживчий відгук і забезпечують необхідну ефективність бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі; підкреслюючи цим потенційну

основу креативності і необхідність створення сприятливого для організаційної креативності середовища, яке має формувати його мотиваційну основу.

5. На основі концепції групової динаміки охарактеризовано можливості зростання організаційної креативності за стадіями розвитку робочих груп. Акцентовано на тому, що питання управління груповою динамікою актуалізуються в проєктних групах, що формуються як тимчасові соціальні утворення під реалізацію проєктів розвитку. Введено авторський термін «інноваційна продуктивність» – як здатність суб'єктів інноваційної діяльності до систематичного створення нових, затребуваних споживачами ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку та потреб організаційного розвитку. Охарактеризовано організаційні умови, за яких група може стати інноваційно-продуктивною і зазначено, що найвищу інноваційну продуктивність робоча група показує на стадії командної роботи. Виділено характерні ознаки переходу групи на цю стадію і підкреслено, що командна робота збільшує потенціал креативності підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність його інновацій у довгостроковій перспективі. Використовуючи авторські визначення дефініцій, які складають семантичний ряд концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» сформовано морфологічний словник дослідження і визначено його ключові акценти, які мають бути використані для реалізації поставлених у роботі завдань.

Викладений в цьому розділі матеріал оприлюднений у роботах [58], [63], [66], [96], [191], розміщених у списку використаних джерел

РОЗДІЛ 2

УМОВИ І РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Вплив невизначеності й крижкості ринків на результати й напрями ділової активності підприємств

Характерною ознакою початку ХХІ століття є зростання крижкості і невизначеності ринків. Концепція SPOD-світу, яка панувала з середини і до кінця 70-х років ХХ ст. у країнах з ринковою економікою (аббревіатура SPOD відображає англійською сукупність його характеристик як простору, в якому бізнес вимушений ухвалювати рішення: Steady – стійкий; Predictable – передбачуваний; Ordinary – простий; Definite – визначений) нині втратила свою актуальність, будучи не здатною адекватно описати процеси, що відбуваються в глобальному економічному просторі. Стрімкий розвиток інформаційних технологій настільки розширив можливості учасників ринку взаємодіяти один з одним і вибирати із «розсіяного знання» (за Ф.Гаєком [21]) ті крупинки, які можуть бути покладені в основу формування нової моделі ведення бізнесу, що бізнес-простір став значно мінливішим, складнішим і взаємозалежнішим, при цьому значно зріс рівень непередбачуваності у поведінці учасників ринку. У ньому існує безліч взаємопов'язаних елементів, циркулює величезний обсяг інформації, при цьому відсутнє чітке розуміння «правил гри», що не дає змоги передбачити поведінку «гравців». Усе це дало підстави для перегляду цивілізаційної концепції світу. І в 90-х роках минулого сторіччя американські аналітики сформуvalи концепцію VUCA-світу (Volatility – нестабільність; Uncertainty – невизначеність; Complexity – складність; Ambiguity – неоднозначність) [230].

У бізнесі концепцію VUCA-світу почали активно використовувати під час глобальної фінансової кризи (2007–2009 рр). Це світ, в якому те, що вважалось безперечним раніше, втратило свою силу – і це нівелювало цінність минулого досвіду. Тому проекти управлінських рішень щодо протидії конкурентам потребували інтуїтивно-творчого, креативного підходу до їх розроблення і ширшого використання методів ймовірнісного оцінювання для остаточного ухвалення вибору із множини варіантів – зважаючи на високі ризики невизначеності розвитку подій та наслідків людської взаємодії (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристики VUCA-світу та способи їх врахування в менеджменті підприємств

VUCA-світ		VUCA-реакція менеджменту	
Характеристика	Сутність	Назва	Зміст
V – volatility (нестабільність)	Нестійкі ситуації та висока мінливість середовища господарювання	V – vision (візія)	Чіткість поставленої мети і розуміння напрямку руху – це дає змогу тримати певний курс навіть за зміни зовнішніх обставин
U – uncertainty (невпевненість)	Відсутність необхідної інформації для прогнозування і планування	U – understanding (розуміння)	Слід проявляти гнучкість, бути здатним до співпраці, досягаючи порозуміння з іншими на основі прийняття (узгодження) позицій
C – complexity (складність)	Багато взаємопов'язаних елементів та значний обсяг інформації	C – clarity (ясність)	Треба спрощувати ситуацію, зосередитись на її ключових елементах, мислити системно, уникати хаосу
A – ambility (неоднозначність)	Нечіткі правила гри, поведінка гравців не піддається передбаченню	A – agility (швидкість)	Швидке реагування на ситуацію, підготовка варіантів стратегій реагування на події, креативність, інноваційність, мережева взаємодія,

Джерело: систематизовано автором на основі [176; 230]

Сучасні ж умови господарювання характеризуються ще вищою нестабільністю/турбулентністю і масштабними кризовими процесами, вихід з яких вимагає принципово нових підходів до управління бізнесом у багатьох сферах економічної діяльності. Науковці підкреслюють, що «...турбулентне соціально-економічне середовище сприяє появі концепції світового суспільства ризику, де діють ризики нового типу, які важко контролювати, а їх наслідки

важко передбачити» [119]. На зміну VUCA-світу прийшов світ BANI, який відрізняється ще більшою швидкістю змін, складністю і непрогнозованістю. Термін BANI-світ запропонував Ж.Кассіо – провідний науковий співробітник Інституту майбутнього США. У статті «Зустріч з епохою хаосу» він зазначив, що цей світ описує ситуацію, де ще більше хаосу, якому складно протистояти. У табл.2.2 наведено основні характеристики BANI-світу.

Таблиця 2.2

Характеристики BANI-світу та способи їх врахування в менеджменті підприємств

BANI-світ		BANI-реакція менеджменту	
Характеристика	Сутність	Назва	Зміст
B – brittle (крихкий)	Звичність нестабільна, усталений порядок може зруйнуватись через дрібницю	B – build up (відбудовувати)	Вміння відбудовувати, добудовувати і перебудовувати
A – anxious (тривожний)	Постійна тривожність щодо майбутнього	A – attentiveness (уважність)	Бути уважним до сьогодення, проявляти емпатію та емоційний інтелект
N – nonlinear (нелінійний)	Відсутня причинно-наслідкова залежність, значний вплив випадкових подій	N – non-dogmatic (відсутність догматизму)	Мати критичне і креативне мислення, відкидати догми
I – incomprehensible (незрозумілий)	Бракує знань і даних, рішення ухвалюються наосліп	I – intuitive (інтуїція)	Слід покладатись не тільки на аналітичне мислення, а й на інтуїцію

Джерело: систематизовано автором на основі [141; 129]

І наслідки BANI-світу з кожним днем стають все відчутнішими. У глобальному економічному середовищі масштабуються деструктивні процеси, потужний імпульс яким дала пандемія Covid-19, а нове прискорення – повномасштабне вторгнення в Україну російських військ під приводом захисту інтересів російськомовного населення східних регіонів і їх права на економічну автономію. Понад три роки важкого протистояння України агресивному натиску і наступальним діям набагато потужнішого за ресурсами і потенціалом їх відновлення супротивником спричинили масштабні руйнування житлового сектору і цивільної інфраструктури на значній частині території України, фізично знищили багато промислових підприємств і у відносно безпечних

західних і центральних регіонах. Усе це наклало відбиток і на результати економічних процесів – багато видів бізнесу внаслідок ракетних обстрілів зазнали критичних втрат матеріальної частини виробництва, пошкоджена більша частина енергосистеми, значно скоротились площі сільськогосподарських угідь через їх насичення мінами та розірваними частинами снарядів і ракет, порушилась цілісність транспортних мереж і логістичних ланцюгів. Це зумовило значні структурні зміни національної економіки, її ресурсного і експортного потенціалу, вплинуло на структуру надходжень у бюджет, обсяги і структуру валового внутрішнього продукту.

Але деструктивні процеси набирають обертів і у світовому економічному просторі – дали свої результати санкції, накладені на суб'єктів господарювання країни-агресора. Їх наслідком стали значні зміни в обсягах і структурі експортно-імпортних операцій між різними державами, що були учасниками транснаціонального обміну товарами і послугами. Особливих змін зазнав товарообмін енергоресурсів та високотехнологічних виробів, що спричинило зміни і загальної економічної динаміки багатьох країн.

Переформатування структури учасників енергетичного ринку спричинило доволі значне здорожчання енергоносіїв у країнах ЄС і, навпаки, здешевлення їх у Китаї та Індії. Китай, темпи економічного зростання якого суттєво погіршились під час пандемії Covid-19, нині знову нарощує свою присутність на багатьох ринках, в тому числі – і на високотехнологічних. Так, якщо в 2002 році частка Китаю в світовому ВВП становила 4,3%, то в 2024 році – вже 16,8%). Китай став другою за потужністю економікою світу із ВВП 17,66 трн. дол (ВВП США – 27,36 трлн. дол) і в 2023 році показав темпи зростання 5,2%. Вищі темпи зростання тільки в Індії (7,8%), але обсяги його значно нижчі (3,57 трл.дол.). ВВП США зріс на 2,5%, ВВП більшості європейських країн має від'ємні темпи зростання або ж зовсім незначні (нижче 1%) [86].

Загалом, зростаюча ескалація напруженості і значні масштаби політичних та соціально-економічних конфліктів у сучасному геополітичному просторі, а також ризики і загрози, пов'язані із ресурсним забезпеченням нового технологічного устрою (технології 4,0 і 5,0) значно загострили проблему збереження здатності суб'єктів господарювання і національних економік

протистояти глобальному конкурентному тиску. І це особливо актуально для України, яка прагне не тільки зберегти життєздатність своєї економіки під час війни, а й зміцнити свою конкурентоспроможність і зайняти гідне місце у світовому поділі праці в післявоєнний період.

Та аналіз процесів, що відбуваються нині в Україні, дають підстави стверджувати про майже катастрофічний характер руйнування національної економіки. Вона фактично втратила здатність до виконання функції життєзабезпечення (і тим більше – до самовідтворення) без зовнішньої фінансової допомоги. Зруйновано багато промислових підприємств, що мали значний експортний потенціал (особливо у машинобудуванні, основні потужності якого знаходились у східних областях України). За даними опитування, проведеного Unlimit Ukraine у травні 2023 р., переважна більшість респондентів вказала, що мала значні втрати під впливом російської агресії – і лише 6% заявили, що втрат не мали (рис.2.1).

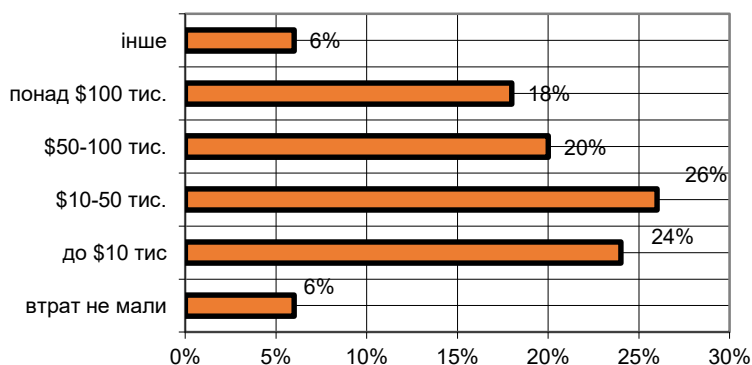


Рис.2.1. Втрати бізнесу від війни (травень 2023 р.)

Джерело: побудовано за [75]).

Також зруйнована або втратила потужності та частина підприємств, що постачали на експорт сировину і продукти її первинної переробки – а надходження в бюджет від їх діяльності у довоєнний період складала доволі велику його частку. Так, експорт зернових культур, руди і продукції чорної

металургії у 2021 р. займав майже половину загального обсягу експорту. А в 2023 р. експорт чорних металів знизився вп'ятеро [106] і вже не може бути відновлений навіть по завершенню війни – внаслідок втрати виробничих потужностей у Маріуполі та інших містах Сходу України, які нині знаходяться на тимчасово окупованих територіях і припинили своє існування суб'єкт економічної діяльності внаслідок фізичного знищення. До того ж, численні удари по енергосистемі України теж поставили під сумнів можливість відновлення її діяльності у попередніх масштабах.

Усе це накладає відбиток на ділові очікування суб'єктів господарювання – Індеси очікування ділової активності (ІОДА) впродовж майже усіх років повномасштабної війни знаходяться нижче нейтральної лінії (рис.2.2).

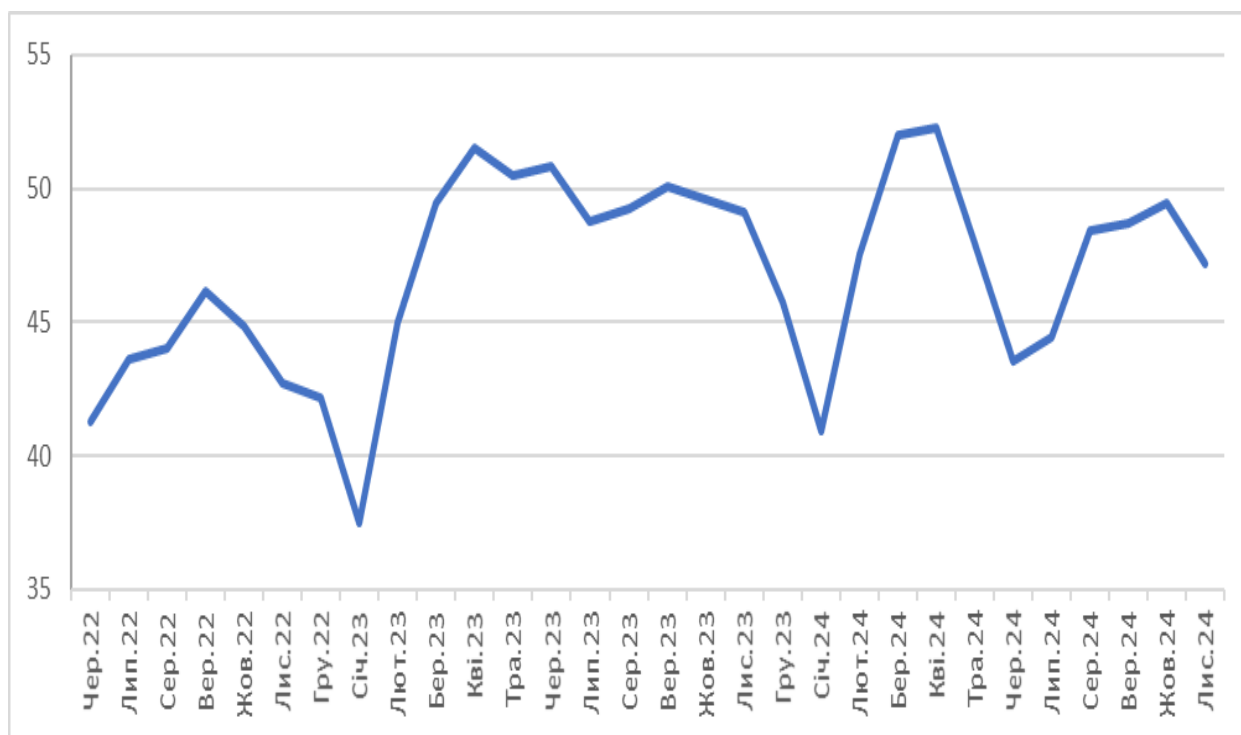


Рис.2.2. Динаміка Індeksu очікування ділової активності в Україні під час повномасштабної війни

Джерело: побудовано автором за [71]

І це свідчить про значні ризики, які доводиться долати бізнесу для підтримання ділової активності. Найбільш відчутні з них, які детермінують ділові очікування та економічну поведінку підприємств як учасників ринку, наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Ризики економічної діяльності підприємств під час війни

Ризики	Наслідки для підприємства
Захоплення та бойові дії на територіях, де розміщуються підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - руйнування і втрата обладнання виробничих систем; - втрата можливостей залучення інвестицій; - втрата зв'язків з партнерами в чинній структурі бізнес-процесів; - втрата клієнтів; - втрата доступу до обмежених (критичних) ресурсів
Волатильність валютних курсів	<ul style="list-style-type: none"> - коливання цін на сировину і зростання витрат на її придбання для виробничих потреб; - зменшення маси валютних ресурсів
Руйнування логістичних ланцюгів	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення ритміки постачання необхідних для виробництва матеріальних ресурсів; - зростання логістичних витрат
Проблеми з енергопостачанням	<ul style="list-style-type: none"> - перебої з постачанні електроенергії; - додаткові витрати на придбання альтернативних джерел живлення
Проблеми замовлень та збуту продукції (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення платоспроможності споживачів, що впливає на рівень споживчого попиту; - зміна споживчих переваг цільових груп споживачів; - зміни в структурі експортно-імпортних операцій; - зростання цін на сировину та виробництво; - збільшення витрат на логістику й транспортування
Зростання вартості кредитних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення маси прибутку і рівня рентабельності підприємства; - зростання витрат на обслуговування кредитів; - зменшення інвестицій для розвитку бізнесу
Погіршення кваліфікаційної структури персоналу через мобілізацію працівників	<ul style="list-style-type: none"> - дефіцит кваліфікованої робочої сили і ключових працівників; - зниження продуктивності праці; - погіршення якості роботи і виробництва продукції; - зменшення можливостей масштабування бізнесу

Джерело: сформовано автором

Та все ж бізнес поступово адаптується до нових умов діяльності, творчо підходить до пошуку способів подолання зовнішніх загроз і використовує нові можливості, які складаються у цьому зовнішньому середовищі для свого

розвитку. Підтвердженням цього є результати дослідження Mastercard SME Index 2024. Його завданням був аналіз стану й основних потреб мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні, які б могли позитивно вплинути на їх розвиток. Дослідження показало, що ділова активність представників МСБ була доволі результативною – кожен шостий респондент відкрив свій бізнес уже після початку війни, незважаючи на те, що 66% з них не мали попереднього досвіду підприємницької діяльності. При цьому 16% з числа опитаних підприємців уже вийшли на зовнішні ринки, а 40% – планують на них вийти в найближчій перспективі. Та 41% опитаних для розвитку бізнесу не вистачає коштів; також 41% із опитаної вибірки підприємців вказали, що їм не вистачає ринків збуту [110]. Тобто, вони могли б розширювати бізнес, масштабувати його, але для цього не вистачає платоспроможного попиту.

Таким чином, опитування, проведене на третьому році повномасштабної війни показало, що підприємницький сектор в Україні доволі активно працює над тим, щоб зберегти бізнес чи відновити його. І навіть масштабувати його, виходити на нові ринки збуту, а також – створювати нові ринкові ніші. І зростання на 22,4% обсягів реалізації продукції загалом по всіх видах економічної діяльності у 2023 р. проти 2022 р. (табл.2.4) свідчить про результативність їх зусиль.

Можна стверджувати, що саме в підприємництві творчий потенціал його працівників може бути реалізовано найкращим чином – у нових ціннісних пропозиціях, які будуть затребувані не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Але лише в тому разі, якщо вони будуть достатньо конкурентоспроможними за своїм функціональним призначенням та іншими важливими для цільових категорій споживачів характеристиками.

Однак не у всіх секторах економічної діяльності війна вплинула однаково на бізнес і проведений нами аналіз змін результатів економічної діяльності в розрізі основних її видів це показав. Зокрема, в готельно-ресторанному бізнесі спад обсягів реалізації в розрізі 2022/2021 і 2023/2022 років склав відповідно 64,4% і відновився лише наполовину від тих обсягів, які було досягнуто в 2021

році. В будівництві за 2022 р. обсяги реалізації впали вдвічі – до 49% від рівня 2021 р.; в 2023 – ситуація дещо покращилась – але не завдяки новому будівництву, а через значні відновлювальні роботи з відбудови зруйнованого під час бомбардувань та ракетних обстрілів.

Таблиця 2.4

Вплив війни на результати економічної діяльності підприємств України

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої підприємствами продукції (товарів, послуг), млрд. грн			*Зміна показника,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Сільське, лісове та рибне господарство	943,49	682,41	782,62	72,3	114,7
Промисловість	4999,41	4008,47	4543,62	80,2	113,4
Будівництво	539,50	264,52	360,88	49,0	136,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	5994,85	4452,09	5771,55	74,3	129,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	654,50	541,96	638,67	82,8	117,8
Тимчасове розміщення й організація харчування	107,29	38,18	62,22	35,6	163,0
Інформація та телекомунікації	528,45	292,11	338,00	55,3	115,7
Фінансова та страхова діяльність	395,83	483,03	658,85	122,0	136,4
Операції з нерухомим майном	192,78	124,79	168,91	64,7	135,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	451,81	296,46	339,27	65,6	114,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	161,14	102,98	123,33	63,9	119,8
Освіта	16,65	5,73	7,76	34,4	135,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	195,37	179,95	186,20	92,1	103,5
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	20,97	8,48	6,51	40,4	76,8
Надання інших видів послуг	38,02	4,69	5,80	12,3	123,7
Усього	15240,05	11485,86	14052,75	75,4	122,4

Джерело: сформовано автором на основі [72] * розраховано автором

Найбільших втрат у 2022 р. також зазнали сфера освіти, надання індивідуальних послуг населенню, сфера спорту та відпочинку (виділено курсивом у табл. 2.4). І це логічно, оскільки війна змінює пріоритети споживчого попиту і відпочинок та розваги не відносяться до цих пріоритетів. Що ж стосується індивідуальних послуг населенню, то в Україні їх надавачі традиційно відносились до категорії самозайнятого населення і більшість з них не декларували свої доходи. Тим більше, що вже з березня 2022 р. було офіційно дозволено ФОПам 1-2 груп добровільно сплачувати податки.

Низькі результати економічної діяльності показала і промисловість – ця галузь зазнала значних втрат через те, що багато промислових підприємств зазнали багатократних руйнувань – під приводом того, що вони працюють на ОПК України. У 2022 р. суттєво знизились загальні обсяги доходів від реалізації продукції (майже на 20%), які так і не відновились у 2023 р. Та в загальній сукупності промислових підприємств є такі, що зуміли зберегти свої позиції на традиційних для них сегментах ринку, або змогли знайти нову ринкову нішу і динамічно розвиватись. Проте є такі, що взагалі втратили здатність підтримували позитивну економічну динаміку, незважаючи на те, що галузь, до якої вони відносяться, є однією із найбільш конкурентоспроможних в Україні і продукція якої нині дуже затребувана в Україні.

Прикладом такого різного розвитку подій є ситуація з трансформаторними заводами у м. Запоріжжя. Так, колись потужні і ефективні ПрАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів» і ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів» фактично припинили своє існування (табл.2.5). Зокрема, ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів» нині перебуває в процедурі банкрутства. Причому сама процедура почалась ще до початку широкомасштабної війни – 4 лютого 2022 р. А ПрАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів» у 2021 р. пройшов через судову процедуру зміни власника і це сильно погіршило ефективність управління (підприємство стало збитковим) та зумовило фактичне призупинення виробництва.

Таблиця 2.5

**Порівняльна економічна динаміка підприємств м.Запоріжжя і м.Дніпро з
виготовлення електророзподільчої апаратури в період 2020-2024 рр**

Показники	Значення показників за роками					Зміна, 2024/2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
ПрАТ «Запорізький завод малогабаритних трансформаторів»						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	31, 32	Зміна власників	9, 85	0,76	1, 87	6,0%
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-3, 74	-	-1, 34	-2, 77	-1, 5	-
Активи, млн.грн	77, 74	-	23, 30	16, 45	10, 22	13,1%
Зобов'язання, млн грн	77, 06	-	29, 51	25, 91	21,4	27,8%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	-	45	23	7	↓7 раз
ПрАТ «Запорізький завод надпотужних трансформаторів»						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	-	04.02.2022 розпочата процедура банкрутства			
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-15, 06	-18, 34	-4, 07	-11, 62	-7, 77	-
Активи, млн.грн	80, 13	74, 18	71, 91	67, 06	64, 40	0,8%
Зобов'язання, млн грн	20, 00	29, 33	32, 12	38, 15	42, 77	107,0%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	25	19	20	22	-
ТОВ «ЕЛІЗ» (м. Запоріжжя)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	337, 39	421, 64	305, 77	514, 51	700, 02	207,7%
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	12, 71	25, 39	31, 73	32, 48	86, 16	↑ 6,8 раз
Активи, млн.грн	253, 65	256, 42	360, 28	488,22	516, 90	↑ 2 рази
Зобов'язання, млн грн	138, 33	115, 96	188, 15	283, 66	226, 97	164,5%
Середньооблікова кількість працівників, осіб		198	182	161	169	-
ТОВ «ЕДС ПАУЕР» (м. Дніпро)						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна, раз 2024/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	0	67,13	133,56	282, 03	433, 04	↑6,5
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-0,041	4, 69	6, 12	14, 33	20, 56	↑4,4
Активи, млн.грн	0,05	45, 77	55, 21	167, 99	246, 93	↑5,4
Зобов'язання, млн грн	—	41, 12	44, 44	140, 21	201, 04	↑4,9
Середньооблікова кількість працівників, осіб	—	80	81	73	130	↑1,6

Джерело: сформовано і розраховано автором за даними [193]

Можна припустити, що форма власності, в якій перебувають обидва підприємства, не забезпечує такої ефективності, незважаючи на тривалу історію їх становлення і розвитку, коли вони мали доволі потужні і оснащені необхідним устаткуванням виробничі системи і кваліфікований персонал для їх обслуговування. В той же час інші підприємства Сходу України – ТОВ «ЕЛІЗ» (м. Запоріжжя) і ТОВ «ЕДС ПАУЕР» (м. Дніпро) нарощують свої виробничі потужності, збільшуючи реалізацію різних видів електротехнічної продукції, яка так необхідна зараз для відновлення зруйнованих ракетними обстрілами електромереж та інших об'єктів цивільної інфраструктури. Як видно із наведених даних, зростання обсягів доходу від реалізації продукції на ТОВ «ЕЛІЗ» склало більш як удвічі, прибутку – в 6,8 рази. А кількість працівників зменшувалась, що вказує на зростання продуктивності праці персоналу.

ТОВ «ЕДС ПАУЕР» тільки в 2021 р. розпочало свою діяльність і за чотири роки обсяги його доходу зросли в 6,5 раз, чистий прибуток в 4,4 рази, кількість працівників – в 1,6 рази. І хоча нині Запоріжжя і Дніпро перебувають в зоні активного обстрілу, що не дає можливості промисловим підприємствам працювати в нормальному режимі, все ж наведені приклади є показовими для ілюстрації того, що для економічного успіху необхідне ефективне управління. Ймовірно, організаційна форма Товариства з обмеженою відповідальністю формує більшу вмотивованість менеджменту до активної роботи з ринком і є більш ефективною. І наведені приклади є доволі яскравим свідченням того, що промисловий сектор (зокрема, переробна промисловість) в Україні переживає не найкращі часи і виживають в нинішніх умовах не всі. Як свідчать дані офіційної статистики, кількість зайнятих у промисловому секторі працівників в Україні неухильно знижується. Для порівняння – з 2010 по 2021 рік кількість зайнятих в усіх видах економічної діяльності знизилась на 17,7%, а в промисловому секторі – на 34,2% (табл.Б.1, дод.Б). Тобто, майже вдвічі більше. У абсолютному вираженні кількість зайнятих в промисловому секторі впала з 3291,9 тис. осіб у 2010 р. до 2167,2 тис. осіб у 2021 р. і до 1689,5 тис. осіб у 2023р (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників, що характеризують кількісний склад працівників, зайнятих в промисловості України

Роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання			Кількість зайнятих працівників в промисловості			Кількість зайнятих працівників в промисловості у % до загальної кількості зайнятих економічною діяльністю
	усього, осіб	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника	усього, осіб	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника	
2010	11000590	2814538	25,6	3291924	200105	6,1	29,9
2011	10393516	2371410	22,8	3220837	174971	5,4	31,0
2012	10198733	2277866	22,3	3209552	183147	5,7	31,5
2013	9965118	2322582	23,3	3103735	178844	5,8	31,1
2014	9008315	2498180	27,7	2606348	176729	6,8	28,9
2015	8331952	2290330	27,5	2417869	165735	6,9	29,0
2016	8244013	2307185	28,0	2351522	174640	7,4	28,5
2017	8271365	2328116	28,1	2334361	182708	7,8	28,2
2018	8661298	2572956	29,7	2317627	207601	9,0	26,8
2019	9145513	2610276	28,5	2254441	198069	8,8	24,7
2020	9057014	2565757	28,3	2184999	176766	8,1	24,1
2021	9056059	2544468	28,1	2167166	168435	7,8	23,9
2022	7606018	2119953	27,9	1808528	132569	7,3	23,8
2023	7514329	2369484	31,5	1689458	145434	8,6	22,5
Зміна 2021/2010, %	82,3	90,2	+3,5	65,8	84,1	+1,7	-6,0
Зміна 2023/2010,%	68,3	84,2	+5,9	51,3	72,7	+2,5	-7,4
Зміна 2023/2021,%	-14,0	-6,0	+2,4	-14,5	-11,4	+0,8	-1,4

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі []

І це не може бути пояснено тільки погіршенням демографічної ситуації. Внаслідок різної динаміки спаду ділової активності загалом в Україні і в промисловому секторі зокрема, питома вага працівників, зайнятих в промисловості України знизилась з 2010 року до 2021 р. на 6%, а в наступних два роки – ще на 1,4%. Причому, як видно із табл.2.6, частка працівників у статусі ФОП в промисловості набагато менша, ніж в загальній їх чисельності (в середньому в чотири рази). Це логічно, оскільки промислове виробництво є складнішим за кількістю операцій і потребує глибшого розподілу праці, що автоматично означає збільшення кількості працівників. І такий суб'єкт ринку перестає відповідати нормативам діяльності ФОП.

Разом з тим, статистичні дані вказують на те, що частка ФОП в промисловості поступово зростала впродовж усього аналізованого періоду – від 6,1% у 2010 р. до 8,6% у 2023 р., тобто на 2,5%. В економіці в цілому зростання цього показника склало 5,9%. В той же час, поряд із зростанням частки ФОП, кількість працівників з цим статусом зменшується в обох агрегаціях показників, але в промисловості більшою мірою – до 72,7% від показника 2010 р (в економіці загалом – до 84,2%). І це може свідчити про те, що ФОПам стає важче працювати саме в промисловості.

І якщо зниження в останні два роки зумовлене війною, то в попередні роки причини були зовсім інші, що потребує з'ясування їх сутності і природи. І один із висновків, який на перший погляд є очевидним – це деградація промислового сектору національної економіки. А інший – зміна технологічного наповнення виробничих систем, завдяки чому вони потребують менше працівників для виконання виробничих операцій та обслуговування. Це різновекторні процеси і для їх розуміння потрібен більш ґрунтовний аналіз процесів, що відбуваються в промисловому секторі України.

Якщо розглянути структуру нинішнього стану національної економіки, то промисловий сектор в ній займає лише близько 7% від загальної кількості суб'єктів господарювання. І близько 90% з них відносяться до переробної промисловості, виготовляючи продукцію для задоволення потреб різних груп

споживачів. Промислові підприємства реалізують більше третини загального обсягу реалізованої продукції, причому переробні підприємства – лише п'яту частину. І динаміка обсягів реалізації продукції переробної промисловості за останні 15 років характеризується стійким негативним трендом – якщо в 2010 році частка продукції переробної промисловості в загальному обсязі реалізації промислової продукції складала 67,8%, то в 2023 році – уже 53,6% (див. табл.Б.2, дод.Б). Причому спад економічної динаміки в промисловому секторі почався ще перед війною, коли кількість підприємств зменшилась із 130324 одиниць у 2019 р. до 126337 од. у 2020 р. (на 5%) (рис.2.3).

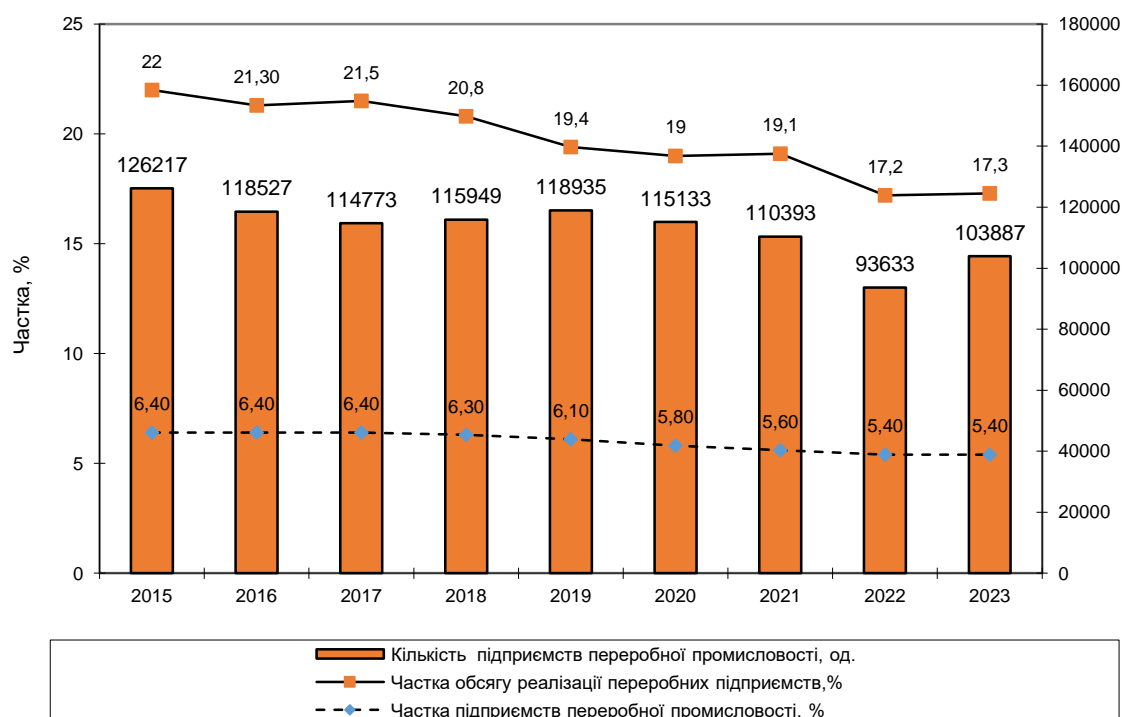


Рис.2.3. Динаміка показників діяльності підприємств переробної промисловості України

Джерело: розраховано і побудовано автором на основі [49; 72]

У 2021 році в Україні діяло 121787 промислових підприємств (теж 5% зменшення), у 2022 р. – лише 102500 од. (зменшення 16%). У в 2023 кількість діючих підприємств зросла на 13% і склала вже 114155 од. Аналогічна динаміка і підприємств переробної промисловості – їх кількість з 2019 р. знижувалась поступово, в 2022 р. – різко, а в 2023 децю зросла. Це зростання логічне,

оскільки виникла нагальна потреба переробки сільськогосподарської продукції, експорт якої під час війни значно погіршився. А державні гранти на створення виробничих потужностей переробки сільськогосподарської продукції почали давати свої результати.

Та все ж негативна тенденція в переробній промисловості може свідчити про постійне погіршення умов ділової активності у цьому секторі економіки. Або ж втрату здатності підприємствами виготовляти конкурентоспроможну продукцію, через що зменшуються і обсяги її реалізації. За цих умов частина підприємств перестає бути спроможною продовжувати свою діяльність – як видно із рис.2.3, частка переробних підприємств у загальному обсязі суб'єктів господарювання поступово знизилась за період з 2015 р. з 6,4% до 5,4%. І навіть деяке підвищення кількості діючих промислових підприємств у 2019 р. не вплинуло на відносні показники їх діяльності – графік показує, що частка обсягу реалізації переробних підприємств в загальному обсязі реалізації продовжувала знижуватись. Так само постійно знижувалась і частка обсягів реалізації продукції цих підприємств в загальному її обсягу всіх діючих суб'єктів господарювання – з 22,0% у 2015 році до 19,1% у 2021 (останньому році перед початком масштабного вторгнення). А з початком війни цей показник знизився ще більше – до 17,3% у 2023 р.

Але порівняння обох відносних показників засвідчує значно більший внесок промислових підприємств у загальні результати економічної діяльності – розмір частки обсягів їх реалізації втричі вищий, ніж частка цих підприємств в загальній їх кількості – якщо частка підприємств переробної промисловості коливається в межах 6-7%, то частка результатів їх діяльності – в межах 22-17%. Причому лише незначна частина економічних результатів промислових підприємств досягається тими суб'єктами господарювання, які працюють у статусі ФОП – порядку 1-2% від загальної їх кількості, (незважаючи на те, що частка ФОП у загальній кількості суб'єктів господарювання в промисловому секторі сягає 70%). В переробній промисловості відсоток внеску ФОП у

загальні обсяги реалізації удвічі вищий – у 2019-2021 рр. він сягав майже 3%. А в 2022 р. впав нижче 0,5% (див. табл. Б.3, дод. Б).

Та все ж ділова активність суб'єктів господарювання має відобразитись їх фінансовими результатами. З рис.2.4 видно, що четверта частина підприємств переробної промисловості працює у збитковому режимі. В 2022 р. частка збиткових зростає до 32% (що пояснюється загальним економічним шоком внаслідок повномасштабного вторгнення), а потім знову знизилась до 24-25%. Причому в машинобудуванні частка збиткових була дещо менша (на 1-1,5%) від середнього по переробній промисловості.

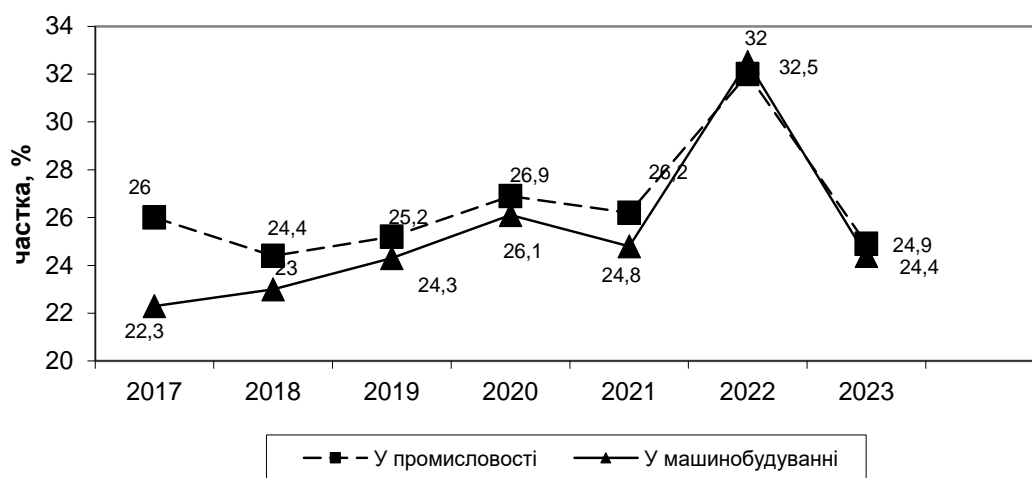


Рис. 2.4. Динаміка частки збиткових підприємств у переробній промисловості та машинобудуванні України

Джерело: побудовано автором за [114]

Доволі високий рівень збитковості і різні співвідношення ділової активності і результатів діяльності суб'єктів господарювання промислового сектору національної економіки різних організаційно-правових форм діяльності є непрямим свідченням того, що їх бізнес-системи відрізняються своєю продуктивністю (яка може бути визначена як: а) відношення обсягу реалізації продукції до кількості суб'єктів господарювання; б) відношення обсягу реалізації продукції до кількості працівників, зайнятих в даному секторі). Проаналізуємо динаміку обох показників в розрізі виділених агрегацій.

Відповідні дані наведено в табл. 2.7, які виокремлено із розрахунків, наведених в табл. Б.4 дод.Б на основі даних табл.Б.1-Б.3 дод. Б.

Таблиця 2. 7

Співвідношення динаміки продуктивності суб'єктів господарювання за виділеними агрегаціями в промисловості в 2010–2023 роках

Роки	Обсяг реалізації продукції на 1 СГ, тис. грн			Співвідношення продуктивності 1 СГ в промислових агрегаціях і по всій сукупності, %		
	з розрахунку на всю кількість СГ	в т.ч. в промисловості	в т.ч. в переробній промисловості	графа 3/ графа 2	графа 4/ графа 2	графа 4/ графа 3
1	2	3	4	5	6	7
2010	1690,65	7723,96	5563,10	456,86	329,05	72,02
2011	2528,28	12095,23	8544,68	478,40	337,96	70,65
2012	2851,83	13309,17	9336,99	466,69	327,40	70,15
2013	2576,47	12321,02	8433,26	478,21	327,32	68,45
2014	2385,20	11922,60	8251,08	499,86	345,93	69,21
2015	2895,22	14185,72	9965,08	489,97	344,19	70,25
2016	3686,19	18438,80	12367,91	500,21	335,52	67,08
2017	4690,50	23106,24	15896,60	492,62	338,91	68,80
2018	5516,66	26240,03	18230,13	475,65	330,46	69,47
2019	5523,74	25240,09	17512,79	456,94	317,05	69,38
2020	5718,12	27898,98	18645,64	487,90	326,08	66,83
2021	7790,16	41050,43	26348,68	526,95	338,23	64,19
2022	6629,35	39106,98	21093,22	589,91	318,18	53,94
2023	7344,94	39802,21	23445,18	541,90	319,20	58,90

Джерело: розрахунки автора на основі [48; 72]

Із проведених розрахунків видно, що продуктивність одного суб'єкта господарювання (СГ) в промисловому секторі значно вища, ніж середня по всій сукупності СГ в національній економіці. Причому розмір перевищення змінюється за роками досліджуваного періоду і поступово зростає від 4,56 до 5,0 у 2010-2016 роках. Наступні три роки це співвідношення зменшується, знову падаючи до 4,56 у 2019 р. і зростає до 5,89 раз у 2022 р. У 2023 р. знову знижується до 5,41. Незважаючи на ці коливання протягом досліджуваного періоду, із розрахунків чітко видно значно вищу продуктивність діяльності СГ промислового сектору економіки в Україні.

При цьому простежується доволі чіткий зв'язок динаміки розрахованих показників в усіх трьох агрегаціях з тими змінами, які відбувались в політичній площині подій в Україні. Так, зниження показників за усіма агрегаціями у 2013-2014 роках є наслідком втрат бізнесу на тимчасово окупованих територіях АР Крим і Луганської та Донецької областей – економіка адаптується під нові реалії, переформатовуючи бізнес і відсікаючи більшість зв'язків із російськими партнерами; далі налагоджуються нові партнерські зв'язки і відбувається економічне зростання до 2018 р. У 2019 р. змінюється політична влада, що тягне за собою ослаблення одних бізнес-груп і посилення інших – і це також відображається на економічних результатах СГ. Відтак зростання до 2021 р. і зниження в наступні два роки. Проте, на відміну від промислового сектору, в показниках продуктивності загальної сукупності СГ відсутнє «просідання» в 2019 р. (рис.2.5).

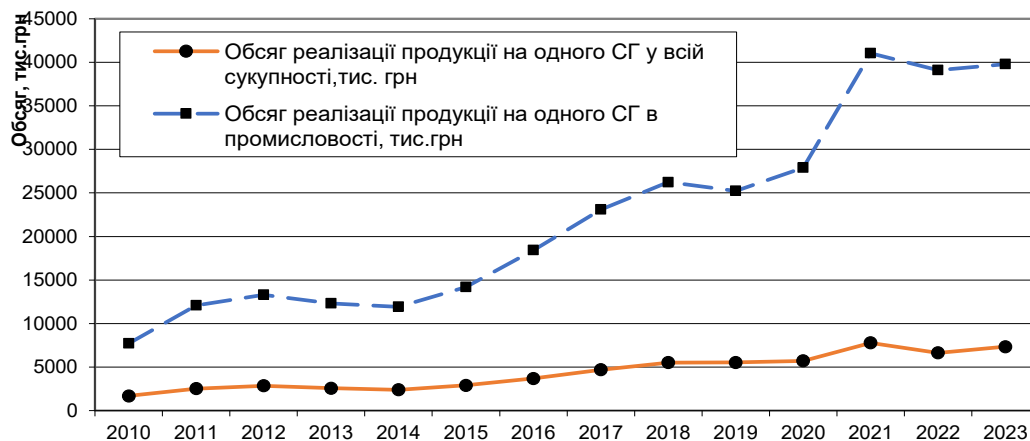


Рис.2.5. Порівняльна динаміка продуктивності суб'єктів господарювання в промисловості та економіці загалом, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [48; 72]

І це може вказувати на те, що в структурі національної економіки промисловий сектор є чутливим до політичних ризиків, тому втрата позицій деяких промислових виробників є більш відчутною для загального

економічного результату в галузі. І це стосується не тільки видобувної промисловості (де точиться найгостріша боротьба за право вести бізнес), а й промисловості переробної. Це видно за співвідношенням втрат продуктивності на 1 СГ в 2019 р. в обох промислових агрегаціях (див. табл.2.6). Загалом по промисловості індекс 2019/2018 склав 0,96, в переробній – також 0,96. А загалом по усіх видах діяльності – 1,007. Тобто, відбулось навіть незначне зростання продуктивності в цілому по національному господарству – за рахунок розвитку інших видів економічної діяльності.

Аналіз наведених в табл.2.6 результатів проведених нами розрахунків підводить до ще одного цікавого з погляду завдань нашого дослідження висновку – продуктивність (обсяг реалізації на 1 СГ) в переробній промисловості складає приблизно 65-70% від продуктивності в промисловості загалом. Але такий стан речей не може бути пояснений з точки зору економічної результативності доданої вартості – адже в процесі переробки сировини додана вартість зростає і обсяги реалізації продукції відповідно теж мають збільшуватися. Таку невідповідність можна частково пояснити лише тим, що в складі суб'єктів господарювання переробної промисловості є більша частка тих, хто працює в статусі ФОП. Тобто, в тих організаційних формах діяльності, оподаткування яких ведеться за спрощеною системою і які не зобов'язані повною мірою відображати всі обсяги реалізації продукції в поданій фінансовій звітності. Однак аналіз відповідних даних (див. табл.Б.2 дод. Б) показує, що таке перевищення є незначним – всього 3-4% залежно від року досліджуваного періоду. Тому пояснення може бути в нижчій якості або вищій ціні (а значить, і нижчій конкурентоспроможності) продукції, яка випускається вітчизняними переробними підприємствами – і це відображається на загальних показниках їх продуктивності.

Аналізуючи причини різної динаміки продуктивності СГ виділених агрегацій, доцільно врахувати й те, що в структурі суб'єктів господарювання кожної з них є певні відмінності в частці ФОП (див. табл. Б.2 дод. Б). Так, частка ФОП в загальній сукупності СГ коливається в межах 82-77%, то в

структурі СГ промислового сектору – в межах 60-70%. А згідно законодавства, обсяги реалізації такими СГ мають певні обмеження в чисельності персоналу (не більше 10 осіб для 2 групи, для першої взагалі забороняються наймані працівники, ФОП третьої групи може мати необмежену кількість найманих працівників, але для них обсяги реалізації обмежено – у 2023 р. це становило 7,8 млн.грн, у попередні роки суми були нижчі), що може впливати на здатність таких СГ масштабувати бізнес. Зважаючи на це, доцільно розрахувати і продуктивність праці на одного зайнятого працівника у виділених групах СГ. Відповідні дані в динаміці досліджуваного періоду наведено в табл.2.8.

Таблиця 2. 8

Співвідношення динаміки продуктивності праці з розрахунку на одного зайнятого працівника за виділеними агрегаціями

Роки	Обсяг реалізації продукції на одного зайнятого працівника, тис. грн			*Співвідношення продуктивності праці в промислових агрегаціях і по всій сукупності, %		
	з розрахунку на всю кількість СГ	в т.ч. в промисловості	в т.ч. в переробній промисловості	графа 3/ граfi 2	графа 4/ граfi 2	графа 4/ граfi 3
1	2	3	4	5	6	7
2010	335,67	356,57	365,49	106,23	108,88	1,03
2011	413,97	459,10	456,01	110,90	110,15	0,99
2012	447,49	472,84	461,77	105,67	103,19	0,98
2013	445,29	481,31	460,42	108,09	103,40	0,96
2014	511,64	601,50	566,41	117,56	110,70	0,94
2015	686,09	792,92	765,94	115,57	111,64	0,97
2016	834,19	996,38	916,11	119,44	109,82	0,92
2017	1023,66	1226,16	1123,81	119,78	109,78	0,92
2018	1171,75	1424,97	1279,35	121,61	109,18	0,90
2019	1172,75	1459,07	1296,64	124,41	110,56	0,89
2020	1246,06	1613,12	1392,80	129,46	111,78	0,86
2021	1682,86	2306,89	1916,15	137,08	113,86	0,83
2022	1510,10	2216,42	1583,44	146,77	104,86	0,71
2023	1870,13	2689,40	2119,81	143,81	113,35	0,79

Джерело: розрахунки автора на основі [49; 72]

Як видно із проведених розрахунків, рівень продуктивності праці в усіх виділених агрегаціях є відносно співмірним на початку досліджуваного періоду (різниця складала 5-10%). Після 2014 року співвідношення стало суттєво зміщуватися в бік вищої продуктивності для промислового сектору (майже 20-

25% до 2019 р.). З 2020 р. в промисловості перевищення сягнуло майже 30 % і далі ще більше – до 46,77% у 2022 р. У 2023 р. дещо зменшилось – до 43,81%. В той же час в переробній промисловості перевищення продуктивності праці над відповідним показником усієї сукупності СГ майже не змінилось, коливаючись в межах 9-13%. Виняток складала лише 2013-2014 і 2022 р, коли перевищення було в межах 3-5%. І впродовж усього досліджуваного періоду продуктивність праці одного зайнятого працівника переробної промисловості поступалась аналогічному показнику в промисловості загалом на 5-7%, а після 2019 р. – більше 10% (2020 р. – 16%, 2021 р. – 17%, 2022 р. 29%, 2023 р. – 21%).

Отже, з проведених порівнянь показників продуктивності праці у промисловому секторі економіки України (в якому виділяють групи видобувної і переробної промисловості) більш ефективною з погляду внеску в загальні економічні результати залишається видобувна промисловість. І в абсолютних цифрах доходів найбільш потужні компанії із Топ-100 України належать до сфери ГМК, нафтогазової промисловості, енергетики і ритейлу. В умовах зростаючої мінливості ринків, невизначеності безпекового характеру і крихкості партнерських зв'язків можна стверджувати, що такі тренди в розвитку національної економіки є логічними і зумовленими об'єктивною реальністю – ресурсна економіка тому й залишається ресурсною, що за існуючих умов бізнес, побудований на експлуатації ресурсного потенціалу досягає кращої результативності.

Ймовірно з цих причин у 2020 р. кількість підприємств видобувної галузі зросла майже удвічі порівняно з попереднім роком, а кількість підприємств переробної промисловості зменшилась на 16,5% (табл. 2.9). При цьому в сукупності видобувних підприємств були й ті, що впроваджували інновації – і їх кількість також зросла майже удвічі. Та все ж у видобувній галузі частка інноваційно-активних підприємств була менша, ніж у переробній, так само як і по промисловості загалом. І якщо в Україні задекларовано відхід від ресурсного типу економіки і перехід до економіки сталого розвитку, яка опирається на продукти з високою доданою вартістю, то в галузі промисловості має

збільшуватися кількість переробних підприємств, здатних випускати конкурентоспроможну продукцію.

Таблиця 2.9

Порівняльна статистика кількості інноваційно-активних підприємств видобувної та переробної промисловості

Види діяльності	Загальна кількість підприємств галузевої групи		Кількість інноваційно активних підприємств			
			усього, одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
	2018–2020	2020–2022	2018–2020	2020–2022	2018–2020	2020–2022
Усього	26904	24688	2283	2589	8,5	10,5
Промисловість	12072	11459	1552	1611	12,9	14,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	244	430	26	58	10,7	13,5
Переробна промисловість	11115	9280	1454	1438	13,1	15,5

Джерело: систематизовано автором на основі [42]

Тобто, розвиток переробної галузі має відбуватись на інноваційній основі і підприємства цієї галузі мають продукувати конкурентоспроможні інновації. В тому числі – машинобудівні підприємства, які нині набули досвіду виготовлення високотехнологічної продукції і могли би вступати у глобальні технологічні ланцюжки зі створення такої продукції із провідними світовими виробниками. Це б відповідало глобальним трендам, які нині сформувались у світовому економічному просторі. Їх урахування є вкрай необхідним для забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці України.

Як видно із табл. 2.10, основний акцент у глобальних економічних трендах ставиться на переформатуванні ланцюжків створення цінності з урахуванням зміни диспозицій власників унікальних ресурсів, новітніх розробок у сфері ІТ, а також глобальних загроз національній безпеці, які виникли останнім часом через геополітичні конфлікти.

Таблиця 2.10

Глобальні економічні тренди і їх вплив на структурні зміни в національних економіках

Зміст тренду	Вплив на структуру національних економік
Прискорення динаміки і зростання масштабів технологічних змін, зумовлених розвитком інформаційних технологій і переходом до індустрії 4,0	Дає імпульс для розвитку нових секторів економіки (зокрема, креативної); зумовлює потребу радикального оновлення структури традиційних секторів – для збільшення частки тих, які здатні виводити на ринок конкурентоспроможні ціннісні пропозиції з високою доданою вартістю
Зміна структури і учасників глобальних ланцюжків цінності з урахуванням нових геополітичних розкладів і новітніх досягнень НТП. Це порушує усталеність диспозицій учасників цих ланцюжків, їх дохідність і структуру міжнародного поділу праці	У нових технологічних ланцюжках перевагу для участі отримують ті учасники, які знаходяться на одних «технологічних платформах»; це збільшує вибірковість у підборі учасників з урахуванням їх цінності для розвитку інноваційних екосистем. Водночас зростає запит на повернення виробничих потужностей до країни, резидентом якої є власник бізнесу, що сприятиме реіндустріалізації економік розвинених країн

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити, що глобальні ланцюжки створення цінності є доволі поширеними способами набуття виробниками кінцевої продукції конкурентних переваг завдяки використанню найцінніших ресурсів їх учасників (цінність ресурсів може визначатись як їх дешевизною, так і унікальністю). За даними Всесвітнього банку, вони охоплюють майже 80% світових обсягів торгівлі і складають біля 30% ВВП країн, що розвиваються (у розвинених економіках – до 18%) [165]. Залучення в такі ланцюжки справляє позитивний ефект на економічне зростання країни, підвищує рівень зайнятості населення, тому такі угоди є бажаними для багатьох країн, особливо тих, що розвиваються. Їх роль у економічному зростанні цих країн пояснюється тим, що вони надають учасникам доступ до передових технологій – і це може дати значний імпульс економічному розвитку країни.

Однак входження в такі ланцюжки країн, що розвиваються, може й чинити негативний вплив на економічний розвиток – у тому разі, якщо входження в бізнес-процес відбувається в тій його частині, яка створює низьку додану вартість (наприклад, коли країна стає постачальником дешевих ресурсів). Для такої країни існує ризик закріпитись в зоні низької доданої вартості. І це не сприяє технологічному розвитку, не змінює вимоги до кваліфікації працівників, не формує умов для створення нових знань, їх мультиплікації і втіленню у нові конкурентоспроможні продукти і процеси.

Тому для забезпечення позитивного ефекту участі країни у глобальних ланцюжках створення цінності урядовим структурам необхідно розвивати інфраструктуру передачі нових знань – вона має сприяти набуттю вітчизняними виробниками інноваційно-технологічних компетентностей і їх швидкій дифузії в суміжні галузі. Завдяки цьому відбуватимуться технологічні зрушення в структурі національної економіки – у ній зростатиме частка галузей з вищим технологічним рівнем, вона ставатиме більш сприйнятливою до інновацій (не тільки технологічних, а й управлінських). І саме активність бізнес-структур у створенні конкурентоспроможних інновацій може дати відчутний поштовх економічному зростанню.

В Україні уже стрімко розвиваються процеси переформатування національної економіки – все більшої ваги набувають галузі, в яких зростання є наслідком конкурентоспроможності інновацій. Наприклад, у Хмельницькій області у 2023 р. індекс промислового зростання склав 112%, обсяг реалізації промислової продукції перевищив 100 млрд. грн., що майже на чверть більше порівняно з попереднім роком. Реалізовано значні інвестиційні проєкти – побудовано завод BAYTON, який є на найпотужнішим в Україні підприємством з виробництва хімічних засобів захисту рослин; друга лінія насінневого заводу «KWS Україна», яка збільшить виробничі потужності до рівня 700 тис. посівних одиниць кукурудзи за сезон (з осені 2021 р. компанія експортує своє насіння на ринки ЄС, що закріплює її позицію у Європейській насінневій мережі KWS). Компанія KWS використовує передові методи селекції

рослин для постійного підвищення їх врожайності та стійкості до хвороб, шкідників та абіотичного стресу – у 2022 р. компанія вклала понад 300 млн. євро у дослідження та розробки). Уже почали розбудовуватися індустріальні парки, зокрема, елеватор «Епіцентр Агро» та комплекс «Аграрний край» [37]. Поступово відновлюють свою діяльність і інші промислові підприємства, активно включаючись у виробництво промислової продукції, яка є важливою з погляду національної безпеки України.

Так само активно розвивається і агробізнес, який пропонує на зовнішньому ринку зернові і технічні культури за прийнятною ціною та якісними параметрами. Однак в 2022 р. багато агровиробників зіткнулися з проблемами збуту своєї продукції – як через руйнування існуючих логістичних ланцюгів, так і через знищення багатьох об'єктів інфраструктури тривалого зберігання зерна. І хоча на фоні інших секторів економіки у 2022 році агросектор відрізнявся прибутковістю (загальні збитки економіки склали 240,4 млрд. грн., а в агросекторі отримано 87,1 млрд. грн. чистого прибутку), проте це майже втричі менше, ніж у попередньому, 2021 році. Безпосередні збитки та непрямі втрати сільського господарства України внаслідок російської агресії аналітики KSE Агроцентр і Міністерства аграрної політики та продовольства оцінили в \$40,85 млрд [73].

Очевидно, що в повоєнний період повертатись до екстенсивної моделі землекористування в агросекторі недоцільно – як з погляду самого бізнесу, так і з погляду задоволення інтересів усього суспільства. Тому розвиток переробної галузі має бути нині одним із пріоритетів державної економічної політики. Реалізація цього пріоритету потребує економічного стимулювання, дієвість інструментів якого відображається в обсягах капітальних інвестицій. Однак до останнього часу інвестування в агросектор здійснювалось переважно приватним бізнесом без будь-яких преференцій з боку держави, які б прив'язували їх (преференції) до певних результатів. Тому бізнес і керувався власними цілями, які не вимагали значних вкладень – на відміну від вкладень у промислове виробництво. На рис. 2.6 наведено порівняльну динаміку

капітальних інвестицій в промисловий сектор і сільське господарство України з 2017 року.

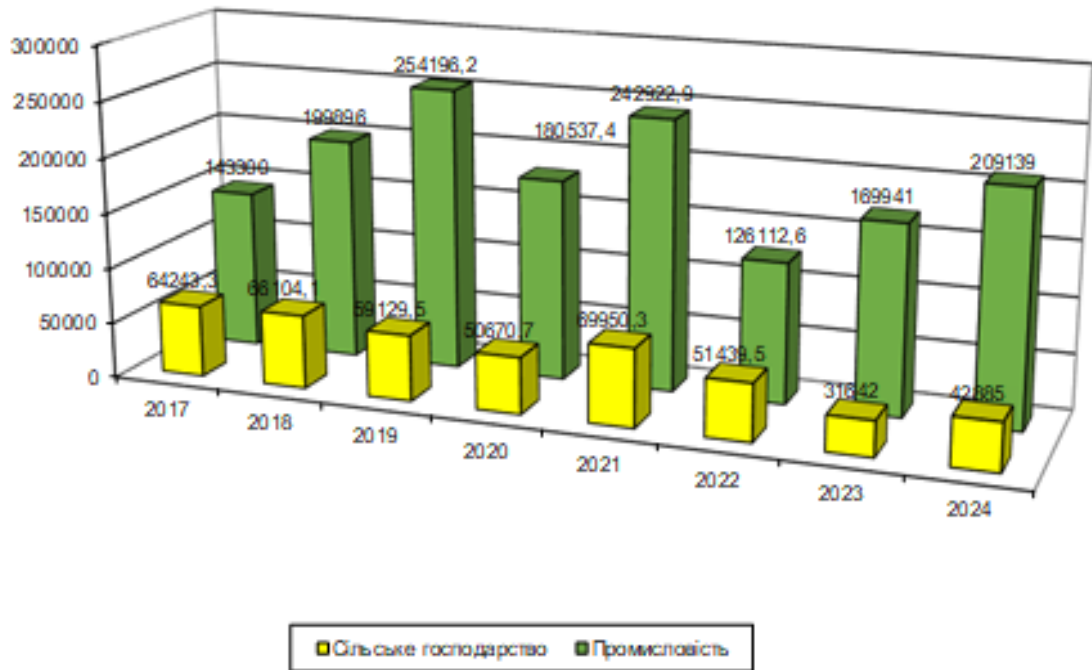


Рис.2.6. Порівняльна динаміка інвестицій в промисловість та сільське господарство в Україні, млн. грн
Джерело: побудовано автором на основі [47]

З графіка видно, що впродовж 2017-2019 років обсяги капітальних інвестицій в промисловість постійно зростали і темпи зростання були доволі високими – майже сягаючи у 2018 і 2019 рр. відповідно 40 і 30%. Після суттєвого (на 28% проти попереднього) спаду в 2020 р. (на що вплинули передусім, політичні чинники), інвестування в промисловість у 2021 р. відновилось майже в попередніх обсягах. У 2022 р. – вдвічі знизилось (основним чинником є війна – вона негативно вплинула на всі інвестиційні процеси в Україні; так, капітальні інвестиції в економіку загалом зменшились на 39%, в с/г – на 26%, в промисловості – на 48%). У 2023-2024 роках інвестування в промисловість знову зросло – відповідно на 35% і 23% [47].

Поряд з цим інвестиції у сільське господарство впродовж усього періоду дослідження хоча й мали таку саму динаміку, проте за обсягами були втричі

нижчі. Це пояснюється специфікою сільського господарства в Україні, яке ведеться в основному на орендованих землях і урожай фактично з коліс реалізується зернотрейдером та відправляється на експорт. Така модель господарювання не потребує для її розширеного відтворення значних інвестицій. А за сприятливої ринкової кон'юнктури забезпечує доволі високий рівень віддачі на вкладений капітал. Проте війна наклала значний відбиток на сільськогосподарське виробництво – багато угідь опинилось на тимчасово окупованих територіях і власникам не було сенсу в них інвестувати. Тому в 2023 р. обсяги капітальних інвестицій в сільське господарство знову зменшились (на 28,8%). І хоча в 2024 зросли на 36% проти попереднього року, проте рівня 2021 р. не досягли.

При цьому динаміка доходів сільськогосподарського виробництва не характеризується високими темпами зростання – так, впродовж аналізованого періоду вони коливались в межах 105-115% (виняток – 2021 рік, коли обсяги доходів від реалізації зросли на 151%; це можна назвати як наслідками земельної реформи, так і сприятливими погодними умовами); у 2022 р. доходи галузі впали на 28%. У промисловості динаміка дещо вища – за 2022 рік спад до 20%, в переробній ще більший – 32,1% (табл.2.11).

Із розрахунків видно, що в 2022 р. більші втрати доходів були в агросекторі. При цьому промисловість показала більшу економічну стійкість, хоча значна частина виробничих потужностей була зруйнована. Це ще раз вказує на необхідність диверсифікації агробізнесу, розвитку на його основі переробних виробництв з випуску продукції, яка відповідає ринковим потребам як всередині країни, так і на зовнішньому ринку. І економічна політика держави має цьому сприяти. Необхідно відходити від сировинної орієнтації і стимулювати вкладання інвестицій у високотехнологічні сектори економіки – як для підтримки високотехнологічних проєктів оборонної промисловості, так і в сферу переробки сільськогосподарської сировини, що важливо для нарощування експортного потенціалу України.

Таблиця 2.11

Порівняльна динаміка обсягів доходів від реалізації продукції в сільському господарстві та промисловості (з виділенням переробної)

Показники	Значення показників за роками						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг реалізації продукції с/г, млн. грн	467636,1	540509,4	572748,2	624070,1	943489,3	682412,1	780089,5
*Темпи зростання, %	112,74	115,58	105,96	108,96	151,18	72,33	114,3
Обсяг реалізації продукції промисловості, млн.грн	2862308,9	3302543,7	3289388,9	3524673,6	4999408,3	4008465,5	4543621,8
*Темпи зростання, %	122,16	115,38	99,60	107,15	141,84	80,18	113,3
Обсяг реалізації продукції переробної промисловості	1824500,5	2113765,8	2082883,2	2146728,5	2908709,9	1975021,7	2435649,9
*Темпи зростання, %	124,46	115,85	98,54	103,07	135,50	67,90	123,32

Джерело: побудовано автором за даними [72])

Примітка: *розрахунки автора

Цьому, зокрема, сприятиме формування в Україні мережі індустріальних парків. Пакет інституційної підтримки діяльності учасників цих парків дає змогу вирішити найважливіші для промислового інвестора проблеми: виділення землі, приєднання до мереж, зниження вартості придбання основного виробничого обладнання. Це є надзвичайно цінним ресурсом для реалізації інноваційно-технологічних проєктів, так як значно зменшують підготовчі витрати на їх реалізацію. А в бізнесі це може бути вирішальним для успіху.

Також важливою опцією економічних переваг для резидентів парків є митні та податкові пільги. Так, звільнення їх від сплати мита та ПДВ на обладнання дає змогу більше коштів спрямувати на: впровадження новітніх технологій, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази,

збільшення обсягу виробництва тощо [84]. А для вибору досконалішого технологічного рішення чи організаційних форм його залучення можна скористатись послугами центру трансферу технологій, який доцільно вписати у інфраструктуру індустріальних парків. Його послуги підвищуватимуть рівень організаційної готовності переробних підприємств до роботи за міжнародними стандартами якості та зменшуватимуть ризики втрати фінансово-економічної стійкості у разі помилкових інвестиційних рішень. На початок 2025 р. в Україні зареєстровано 100 індустріальних парків, більша частина яких вже формує необхідну комунікаційну і енергетичну інфраструктуру та готує площадки під розбудову виробничих цехів. Найбільшу кількість ІП має Львівська область – 19, дещо менше – Київська (13) та Закарпатська області (10). У Хмельницькій зареєстровано 6, з яких 2 уже активно розбудовуються [44].

Такі парки можуть створити єдиний організаційний простір для релокованих або побудованих з нуля підприємств, в якому вони можуть інтегрувати зусилля для реалізації спільних інноваційних проєктів, що відповідатимуть вимогам сталого розвитку. Зокрема, така концепція закладена в ІП «Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ «Поділля-Городок»», який створений на території Городоцької територіальної громади. Він спеціалізуватиметься на агропереробці – виготовленні неочищеного й очищеного спирту з кукурудзи, виробництві олії і тваринних жирів, борошномельно-круп'яних та інших харчових продуктів і готових кормів для тварин, Крім того, на території парку планується виробляти більшість електроенергії для виробничих потреб розташованих там підприємств, а також – завод з переробки сміття. Власне, цей парк вирішуватиме проблему переробки сільськогосподарської сировини в бізнес-групі «Епіцентр К», збільшуючи додану вартість продукції в межах України. Початок його функціонування в проєктному режимі заплановано на 2026 р. Очікується, що близько 70% продукції підприємств цього парку буде експортуватись [70]. Важливо, що всі учасники цього парку об'єднані принципами сталості, що відобразатиметься і в підходах до вибору технологічного оснащення виробництва (безвідходні і

екологічно безпечні технології), і в залученні до вирішення завдань соціального характеру (передбачає створення близько 480 робочих місць, що важливо для місцевої громади).

За таким же принципом організаційної спорідненості планується й розвиток індустріального парку «КРАСИЛІВ ТЕХНОПОРТ». Він працюватиме за принципом промислового кластеру з металообробки та виготовлення металевих виробів. Планується створити виробничі потужності на 500 робочих місць, на яких виготовлятимуться деталі на замовлення провідних європейських машинобудівних компаній. Готуються площі і під релокацію промислових підприємств зі сходу та півдня України. Загальна сума попередньо підтверджених інвестицій з боку приватного бізнесу – 555 млн. грн., ще 70 млн. грн. очікується від малого та середнього бізнесу [70].

Ці та інші приклади свідчать про економічну привабливість участі бізнесу (як великого, так і середнього й малого) в організаційному просторі індустріального парку – адже зменшується загальне інвестиційне навантаження на реалізацію проектів розвитку. Функціонування індустріальних парків значною мірою сприятиме появі конкурентоспроможних суб'єктів ринку, здатних створювати економічно привабливі ринкові ніші. Важливо також, щоб вони сприяли зростанню промислового експортного потенціалу України, який необхідний для її повоєнного відродження.

За високої невизначеності, неоднозначності і крихкості ринків формування конкурентних переваг в будь-якій галузі економічної діяльності потребує постійної, системної та фахової роботи з інформацією – для того, щоб сформувати релевантний масив даних, систематизувати в зручну для проведення аналізу форму, скласти прогнози щодо розвитку ситуації. Усе це вкрай важливо для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень і формування конкурентної стратегії підприємства. У поточному управлінні автоматизація багатьох рутинних процесів через спеціалізовані інформаційні продукти дозволяє зменшити витрати й скоротити час на виконання операцій, покращує

контролювання якості виконання робіт, забезпечує ефективність міжфункціональних координаційних механізмів тощо.

Значний внесок у вирішення проблем роботи з інформацією роблять сучасні інформаційні технології – процеси цифровізації бізнесу невпинно набирають обертів у всьому світі – внесок ІТ у світовий ВВП уже складає більшу його частину (рис. 2.7).

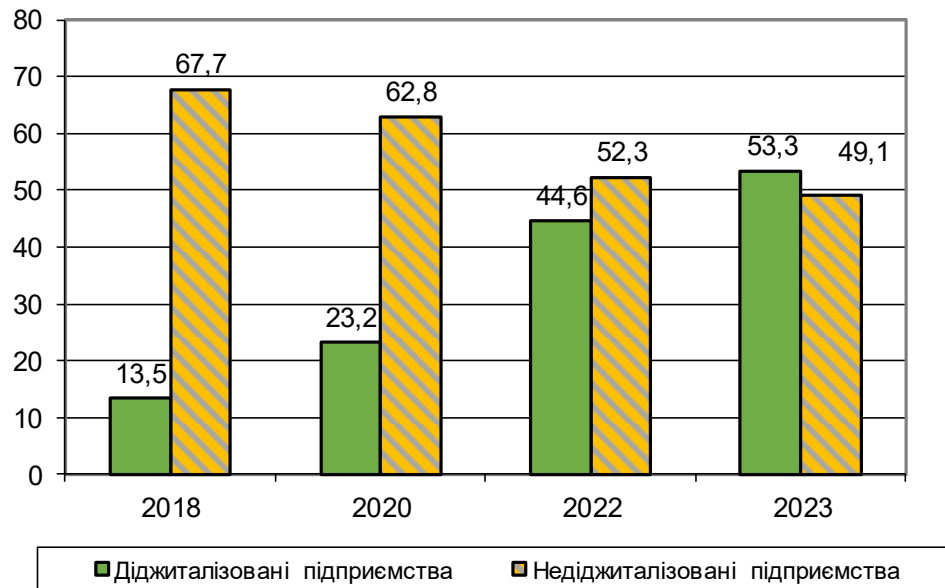


Рис.2.7. Динаміка внеску цифровізованих і нецифровізованих підприємств у світовий ВВП, (\$ трлн.дол)

Джерело: [59]

Значний внесок сфери ІТ в конкурентоспроможність бізнесу робить об'єктивно необхідним зростання запитів сучасного бізнесу на цифрові технології, які суттєво змінюють організаційні форми економічної співпраці, стають джерелами інших технологічних та управлінських інновацій і мультиплікаторами розвитку цілих галузевих кластерів. Відповідно змінюються і умови та способи організації інноваційної діяльності, їх вплив на здатність підприємств до створення конкурентоспроможних інновацій. Динаміка цих процесів в Україні потребує більш ґрунтовного аналізу – в розрізі складників та чинників результативності творчого пошуку інноваторів і виділення серед них тих, що є найбільш значущими з погляду реалізації потенціалу креативності

вітчизняних підприємств (зокрема промислових, в яких і має створюватися основна маса доданої вартості).

2.2. Аналіз результативності інноваційної діяльності промислових підприємств в контексті конкурентоспроможності інновацій

В умовах крихкості і високої мінливості ринків, а також їх ущільнення внаслідок загострення конкурентної боротьби (як за споживачів, так і за ресурси для створення продукції для задоволення їх потреб), кожному суб'єкту господарювання необхідно розвивати свою здатність створювати нові споживчі цінності. Результатом цієї здатності є реалізація інновацій – і вони мають бути конкурентоспроможними з погляду запитів цільових груп споживачів до їх функціональних характеристик і цінових параметрів.

Здатність підприємств до результативної інноваційної діяльності залежить від багатьох чинників – як від інтелектуальних здібностей інженерно-технічного персоналу та фахівців з дослідження ринку, так і від організаційних умов інноваційного пошуку. До них належать і наявність спеціалізованих лабораторій з необхідним устаткуванням – це дає змогу експериментувати з новими інженерними і технологічними рішеннями, вдосконалювати створені прототипи і розвивати їх асортиментну лінійку, аналізувати експлуатаційні характеристики корисних моделей тощо. Та менш важливо мати доступ до нових знань, що потребує відповідних інформаційних технологій для їх опрацювання, поширення в організаційному просторі підприємства, обговорення можливості їх застосування на підприємстві для вдосконалення чинних бізнес-процесів чи бізнес-моделі або трансформування в нові матеріальні продукти або об'єкти інтелектуальної власності (наприклад, винаходи, програмне забезпечення, корисні моделі та ін.).

На промислових підприємствах кваліфікована організація інноваційної діяльності є важливим елементом підсистеми інноваційного менеджменту.

Вона значною мірою впливає на ефективність і результативність інноваційного процесу – створюючи сприятливі організаційно-економічні умови для творчого пошуку інноваторів, або ж покладаючись лише на їх ентузіазм. І це відображається на інноваційній активності підприємств – наскільки суттєво вона впливає на їх економічну динаміку. Тому саме з цього ракурсу доцільно поглянути на результати інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств – наскільки реалізовані інновації відповідають вимогам і запитам цільових споживачів (це сприяє зростанню обсягів реалізації інноваційної продукції). Не менш важливо оцінити також, наскільки інновації вітчизняних виробників стають їх нематеріальними активами, правовий захист яких дає змогу зберігати конкурентні переваги підприємств у довгостроковому періоді.

Вихідними даними для такого дослідження є дані офіційної статистики щодо інноваційної діяльності промислових підприємств України та її результатів за період, який охоплює роки до настання пандемії Covid-19, поступового виходу із неї у 2021 р. і теперішню кризову ситуацію, зумовлену повномасштабним вторгненням в Україну російських агресорів. Метою такого аналізу було встановлення зв'язку між інноваційною активністю промислових підприємств та обсягами їх виручки від реалізації інноваційної продукції – це покаже, наскільки конкурентоспроможними є їх інновації на цільових ринках. Крім того, в цьому контексті важливо побачити форми співпраці промислових виробників із дослідницькими організаціями та науковцями, а також іншими процесами у сфері створення нових знань, які можуть сформулювати уявлення про їх ефективність.

Проведений нами аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду частка інноваційно-активних промислових підприємств в Україні була доволі низькою порівняно із усією їх сукупністю – вона коливалась в межах 15-17%. Проте навіть це забезпечувало необхідні зміни в структурі асортименту промислової продукції, що загалом давало змогу підприємствам цього сектору показувати зростання обсягів реалізації промислової продукції. Найбільшу

частку серед інноваційних активних займають великі підприємства – майже 40% у періоди 2012-2018 рр. і більше 51% у 2018-2020 роках (рис. 2.8).

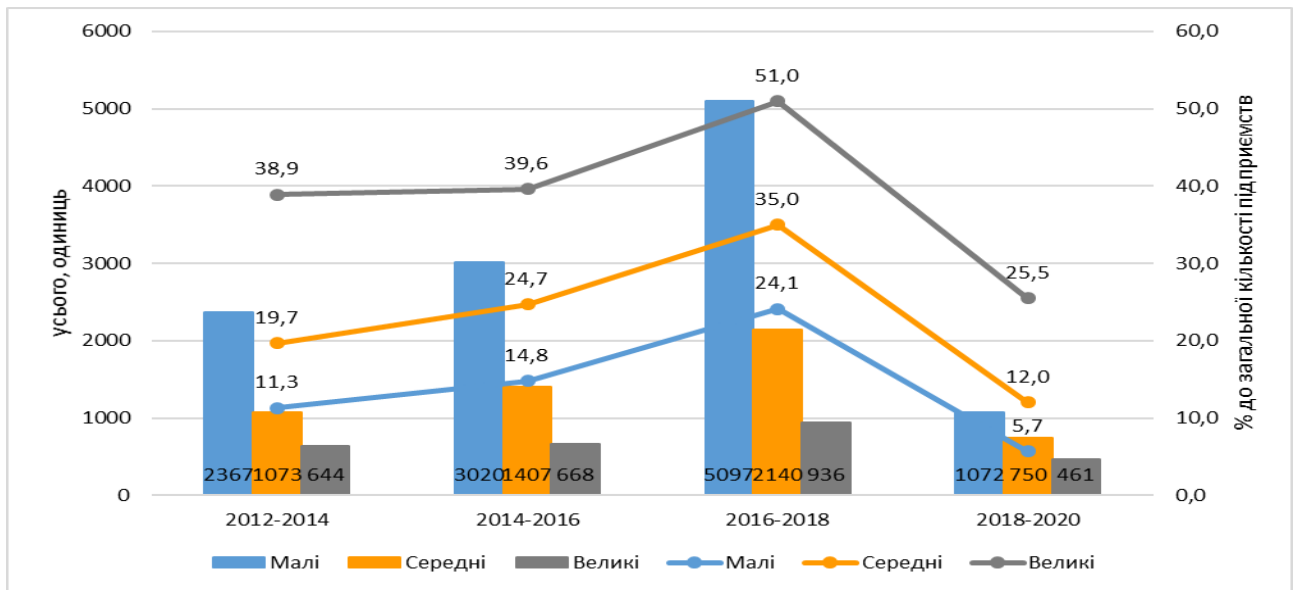


Рис.2.8. Динаміка показників інноваційної активності підприємств України в агрегованих сукупностях «великі-малі-середні»

Джерело: побудовано автором на основі [68; 69]

На великих підприємствах вкладаються і найбільше коштів у дослідження та розробки, в їх організаційній структурі виділяються відповідні відділи – конструкторські бюро, експериментально-дослідницькі виробництва тощо. І саме такі підприємства забезпечують найбільший випуск інноваційної продукції в загальних обсягах її реалізації (хоча це надзвичайно малий показник – всього близько 1,5% в 2020 р. [69])

Разом з тим, як видно з рис.2.8, в кількісному вираженні серед інноваційно-активних підприємств найбільшою була кількість малих. Саме вони, прагнучи отримати конкурентні переваги і втриматись на ринку, намагаються зробити це за рахунок інновацій. І ця тенденція є доволі стійкою протягом багатьох років, хоча в 2018-2020 роках розрив між кількістю інноваційно-активних малих підприємств і великих знизився вп'ятеро. Та частка таких підприємств в їх загальній сукупності є найменшою – і вона також знизилась у 2020 р. – до 5,7% проти 24,1% у 2018 р. (в 4,2 рази).

Тенденція до зменшення інноваційної активності збереглась і в наступні роки. Так, кількість інноваційно-активних підприємств в промисловому секторі національної економіки у 2021 році склала менше третини від попереднього періоду. І це вказує на те, що ситуація в бізнес-середовищі України не стимулює бізнес до інноваційної діяльності. І однією із причин цього може бути недостатня економічна віддача від їх реалізації. Це підтверджується і даними щодо обсягів інноваційної продукції та їх частки в загальних обсягах реалізації за досліджуваний період (рис.2.9).

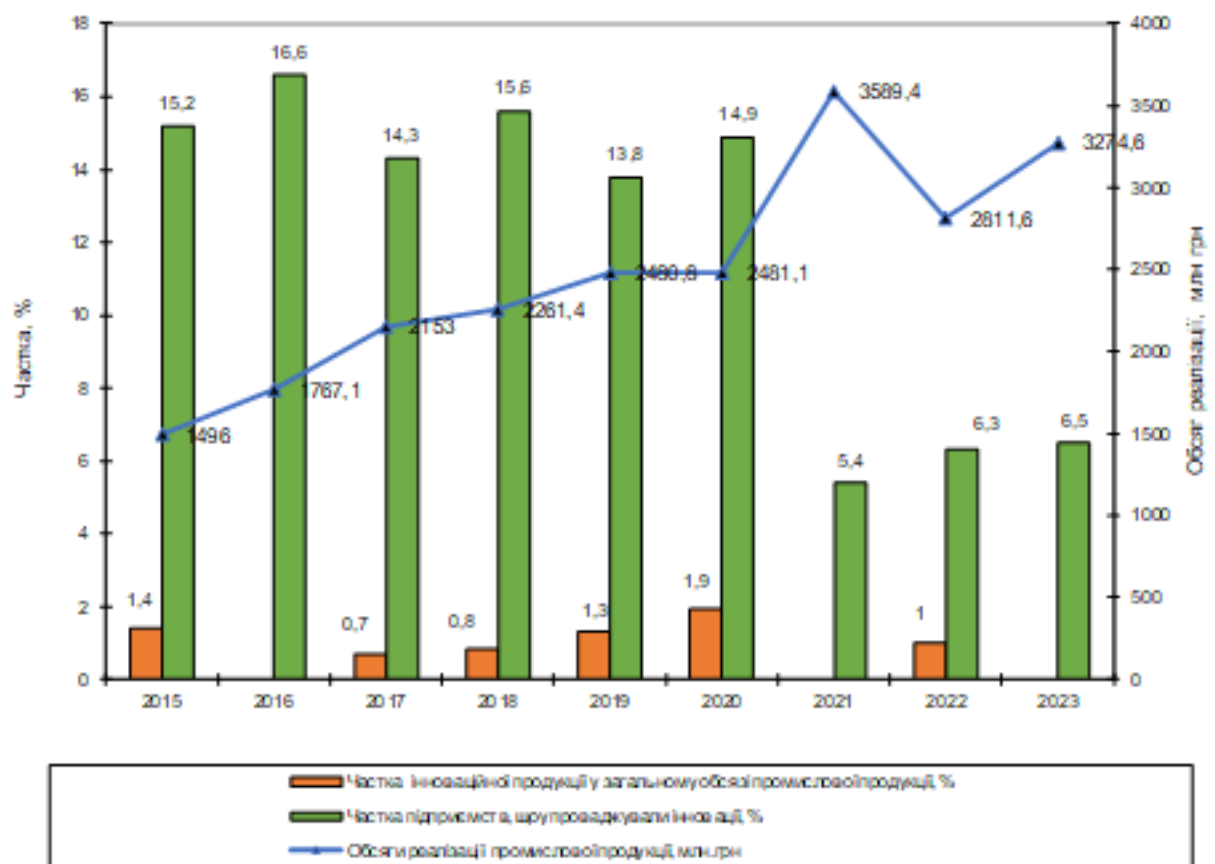


Рис. 2.9. Динаміка інноваційної активності підприємств та її результатів у промисловому секторі економіки України

Джерело: побудовано автором за: [42]. (в 2021 і 2023 рр. окремі показники відсутні в статистичній звітності)

Як видно із графіка, у період 2021-2023 р. інноваційна активність промислових підприємств значно знизилась. Особливо помітним було зниження в 2021 р. відносно 2020 р. – майже втричі. У наступні роки частка

таких підприємств дещо зросла – до 6,3% у 2022 р. і до 6,5% у 2023 р. Однак це зовсім мало для того, щоб результати інноваційної активності цих підприємств вплинули на обсяги реалізації інноваційної продукції – частка останніх склала у 2022 р. всього 1,0% від загальних обсягів реалізації промислової продукції.

Серед промислових підприємств найбільшою була інноваційна активність переробних підприємств. Перші позиції займають підприємства харчової промисловості (14% з них стабільно були інноваційно-активними в 2021-2023 роках), фармацевтики (14-15%) та машинобудування (продукція якого є доволі широкою за призначенням – від комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, електричного та інших видів устаткування і до транспортних засобів різного типу; при цьому різні галузеві підгрупи показували різну активність інноваційної діяльності, що відображено в табл.2.12.

Зважаючи на те, що саме продукція машинобудування є найбільш складною в проєктуванні і виготовленні, потребує високої кваліфікації інженерно-технологічних працівників і їх винахідницького ентузіазму, а також на те, що саме в машинобудуванні створюється найвища додана вартість за витратами виробництва через її капіталомісткість, доцільно більше уваги приділити саме аналізу інноваційної активності підприємств цієї галузевої групи, причому – в розрізі динаміки довоєнного періоду і років повномасштабної війни.

Дані табл.2.12 показують, що в період 2018-2020 рр. в порівнянні з попереднім періодом (2016-2018 рр.) частка інноваційно активних підприємств в галузі машинобудування (як і загалом по усьому масиву підприємств) суттєво зменшилась. Проте зменшення відбулось по-різному в підгрупах – у виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції на 30% (найменше зниження), а в решті видів продукції інноваційно-активних підприємств стало наполовину менше. В наступні роки ця тенденція збереглась – інноваційна активність у 2021 році і далі погіршувалась, проте темпи її зменшення уповільнились. А в 2022 р. за деякими позиціями навіть набули позитивного характеру (виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції і транспортних засобів).

Таблиця 2.12

Кількість інноваційно-активних підприємств у машинобудуванні України

Види економічної діяльності	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць		Зміна, % 2020-2018/ 2016-2018	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць			Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній їх кількості, %		Зміна, % 2020-2018/ 2016-2018	Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній їх кількості, %		
	2016-2018	2018-2020		2021	2022	2023	2016-2018	2018-2020		2021	2022	2023
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	100	70	70,0	18	18	20	40,3	27,2	-13,1	21,2	22,8	28,2
Виробництво електричного устаткування	134	76	56,7	26	20	17	38	19,9	-18,1	17,9	17,9	14,8
Виробництво інших машин і устаткування	323	145	44,9	40	28	26	35,3	15,7	-19,6	13,5	12,4	12,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	57	32	56,1	10	10	9	39,6	20,8	-18,8	13,9	15,2	13,4
Виробництво інших транспортних засобів	73	37	50,7	20	21	18	48,3	24,5	-23,8	24,1	30,9	26,1

Джерело: [42]

Певним чином зниження інноваційної активності у 2022-23 роках можна пояснити впливом війни – ймовірно все інноваційна діяльність не стала більш затребуваною в цей період. Тим більше, що значна частина підприємств у 2022 р. здійснювала релокацію, ще частина була зруйнована фізично. До того ж, для потреб оборони було мобілізовано значну кількість працівників промислових підприємств, серед яких і тих, що могли б бути результативними в інноваційній діяльності. Негативно вплинули також міграційні процеси – серед вимушених мігрантів були не тільки діти, а й економічно активне населення з вищою освітою і достатнім рівнем кваліфікації для того, щоб займатися творчістю та інноваціями в тих видах бізнесу, де вони працювали до війни.

Поza тим, незважаючи на доволі низьку загальну інноваційну активність підприємств промислового сектору економіки України у 2021-2023 рр., їх попередні напрацювання у сфері продуктових інновацій дали змогу зберегти позитивну економічну динаміку і в період війни – в 2023-2024 рр. доволі значна кількість промислових підприємств змогла адаптуватись в нових умовах господарювання, що показано в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Показники економічної динаміки підприємств Хмельницької області, які виготовляють електричне устаткування

Показники	Значення показників за роками					Зміна, 2024/2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «Укрелектроапарат» (м. Хмельницький)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	346, 64	444, 20	249, 87	407, 70	688, 02	198,5%
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	0,36	0,93	-46, 22	9, 77	60, 31	↑120 раз
Активи, млн.грн	206,80	272, 89	216, 55	251, 37	424, 89	205,8%
Зобов'язання, млн грн	64, 96	130, 48	116, 59	144, 84	258, 87	398,5%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	531	529	471	403	406	77,0%
ТОВ «Трансформаторсервіс», (м. Хмельницький)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	79, 37	73, 15	101, 22	164, 97	194, 56	245,1%
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	10, 28	-1, 97	16, 47	21, 75	24, 27	235,9%
Активи, млн.грн	101, 06	96, 84	108, 27	141, 03	165, 26	165,0%
Зобов'язання, млн грн	8, 41	10, 15	10, 11	23, 59	27, 67	330%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	92	81	76	86	86	93,5%

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємств

Певна кількість підприємств змогла знайти нову нішу для своєї діяльності або отримати нові замовлення на свою продукцію, яка зберегла свою цінність для цільових аудиторій, оскільки була конкурентоспроможною. Серед таких підприємств і ТОВ «Укрелектроапарат», продукція якого (а це трансформатори різних типорозмірів та інші зразки електророзподільчої та контрольної апаратури) в умовах руйнування енергосистеми України стала надзвичайно

затребуваною на ринку і підприємство суттєво збільшило обсяги її виробництва та реалізації. У 2022 р. це підприємство (як і всі інші) зазнало відчутного негативного впливу на свою діяльність – обсяги реалізації продукції зменшились на 45%, підприємство закінчило фінансовий рік зі збитками в 46 млн. грн. Проте в 2023 році замовлення на продукцію зросли, а в 2024 р. перевищили довоєнний рівень на 70%.

Порівняно з 2020 роком зростання обсягів виробництва і реалізації стало майже 200%, а обсяг прибутку зріс у 120 раз – з 360 тис. грн до 60,31 млн. грн. При цьому кількість працівників навіть скоротилась – більш ніж на 20%, що свідчить про зростання продуктивності праці на підприємстві. Воно стало привабливим для інвестицій – активи за п'ять років зросли удвічі, і особливо значним було зростання активів у 2024 році.

Незважаючи на значну потребу в продукції підприємства на внутрішньому ринку, воно також частину її експортує в інші країни, в тому числі – в країни ЄС. Це стало можливим завдяки новій розробці підприємства – воно першим в Україні серед виробників аналогічної продукції приєдналось до міжнародних стандартів, створивши трансформатори серії ЕСО1 та ЕСО2, які відповідають вимогам екодизайну і мають широкий спектр застосування. Ці розробки мають кілька модифікацій за потужністю і типом охолодження і виробляються для різних потреб. Крім серійного виробництва таких трансформаторів, підприємство виконує й індивідуальні замовлення. Зокрема, у 2024 р. виконано спецзамовлення на комплектну трансформаторну підстанцію потужністю 1250 кВ·А напругою 10/04, робочі параметри якої скориговані під потреби замовника з Молдови. І це підтверджує конкурентоспроможність продукції підприємства не тільки на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках.

Позитивну й стабільну економічну динаміку показало й інше підприємство такого ж профілю діяльності з м. Хмельницький – ТОВ «Трансформаторсервіс». Це підприємство стало правонаступником спільного українсько-німецького підприємства «АВВ-Трансформатор» з 2001 р. І хоча обсяги його діяльності значно менші, ніж ТОВ «Укрелектроапарат», але

динаміка розвитку була стабільною – за п'ять років обсяги реалізації продукції зросли в 2,5 рази, прибуток – в 2,4 рази (див. табл.2.13). Значний попит на електротехнічну продукцію для розподілення електроенергії надав потужного імпульсу для нарощування виробництва своєї продукції і іншим виробникам, які отримали відповідні замовлення.

Доцільно відзначити як позитивне явище те, що більшість із інноваційно-активних підприємств у тих підгалузях переробної промисловості, які показують вищу інноваційну активність, витрачають власні кошти на дослідження і розробки – і за цей період їх кількість значно зростає (і загалом по промисловості третина підприємств витрачали кошти на створення власних розробок). Це підтверджується статистичними даними за вказаний період (табл.2.14). Зокрема, найбільша частка власних витрат на НДР у 2023 р. досягнута підприємствами фармацевтичної та виробництва комп'ютерної, електронної і оптичної продукції – 75%. Більше 60% – на підприємствах з виробництва транспортних засобів. 52,9% підприємств, що випускають електричне устаткування, також вели НДР за власні кошти. В інших підгалузях таких підприємств одиниці (це видно, наприклад, по видобувній промисловості).

Варто зазначити, що не тільки власні дослідження можуть бути джерелом інноваційної активності підприємств. Ними можуть стати і результати НДР, виконані іншими підприємствами і придбаними (залученими) для потреб удосконалення виробничих (операційних) систем. Власне, використання можливостей трансферу технологій якраз і ґрунтується на такому обміні знаннями, що матеріалізовані у новітніх технологіях. Однак серед виділених агрегацій підприємств вони складають незначну частку (1-2 випадки) (див. табл.Б.5, дод.Б). А значно більшу частку (до третини із загальної сукупності) займають підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, користуючись готовими розробками). До них, зокрема, відносяться розробки у сфері ІТ, які підприємства України нині активно впроваджують у свої бізнес-системи.

Таблиця 2.14

**Порівняльна динаміка кількості промислових підприємств України, що виконували власні НДР за
окремими видами діяльності (2021-2023 рр)**

Види промислової діяльності	Кількість інноваційно активних промислових підприємств/						З них витрачали кошти на НДР, виконані власними силами						
	усього, одиниць			% до загальної кількості промислових підприємств відповідного виду економічної діяльності			Кількість підприємств, од.			Частка НДР, виконаних власними силами підприємств, %			Зміна частки, %
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2023-2021
Загалом по промисловості	453	423	354	9,6	10,5	8,9	108	115	121	23,8	27,2	34,2	10,3
Добувна промисловість	15	11	4	6,0	6,0	2,1	2	1	-	13,3	9,1	-	-
Переробна промисловість, в т.ч. виробництво:	398	376	311	10,5	11,7	9,9	101	111	119	25,4	29,5	38,3	12,9
- харчових продуктів	83	82	65	9,6	10,8	8,7	14	14	14	16,9	17,1	21,5	4,7
- фармпродукції	25	26	20	41,7	46,4	33,3	14	15	15	56,0	57,7	75,0	19,0
- комп., електрон. і опт. продукції	18	18	20	21,2	22,8	28,2	13	15	15	72,2	83,3	75,0	2,8
- електричного устаткування	26	20	17	17,9	17,9	14,8	12	9	9	46,2	45,0	52,9	6,8
- машин і устаткув, не віднесених до інших груп.	40	28	26	13,5	12,4	12,4	14	15	16	35,0	53,6	61,5	26,5
-автотранспорт. засобів, причепів і напівпричепів	10	10	9	13,9	15,2	13,4	3	2	2	30,0	20,0	22,2	-7,8
- інших транспортних засобів	20	21	18	24,1	30,9	26,1	6	7	12	30,0	33,3	66,7	36,7

Джерело: сформовано автором за даними [42]

Статистичній звітності підлягають передусім ті результати інноваційної діяльності підприємств, які завершуються виведенням на ринок нових зразків продукції, або впровадженням нових (чи удосконалених) технологій. У табл.2.15 наведена динаміка цих процесів, починаючи із 2016 р., у якому ще мала місце доволі висока інноваційна активність промислових підприємств.

Таблиця 2.15

Структурно-динамічна характеристика результатів інноваційної діяльності промислових підприємств України*

Показник	Значення показників за роками							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*
Освоєно виробництво нових видів продукції, од.	4139	2387	3843	2148	4066	1756	2347	2715
- з них нових на ринку	978	477	968	418	691	375	405	437
Частка нових на ринку продуктивних інновацій	23,6	20,0	25,2	19,5	17,0	21,4	17,3	16,1
Темпи виведення на ринок продуктивних інновацій, %**	132,0	57,7	161,0	55,9	189,3	43,2	133,7	115,7
- з них нових видів техніки, од.	1305	751	920	760	647	689	420	488
- з них нової для ринку	-	-	-	-	216	174	70	51
- частка зразків нової техніки у загальній кількості інновацій**	31,5	31,5	23,9	35,4	15,9	39,2	17,9	18,0

Примітки. *Без урахування підприємств, які перебувають на ТОТ України
Джерела: сформовано і розраховано автором за: [42]; **власні розрахунки

Як видно із проведених нами розрахунків, результати інноваційної діяльності промислових підприємств України з кожним роком погіршувались, особливо в частині тієї продукції, яка є новою для ринку. Так, якщо у 2016 і 2018 роках це була третина від усього обсягу реалізованої продукції, то в наступні роки – менше п'ятої частини. У 2020 р. на ринок виведено майже 700 видів нової продукції, а в наступні три роки ця кількість коливалась в межах 375-437 одиниць. Серед них ще менше було нових для ринку зразків техніки, і їх кількість зменшилась із 216 в 2020 р. до 51 у 2023 р.

Детальніший аналіз підгалузевої належності зразків нової техніки зробити неможливо через відсутність відповідних статистичних даних; є лише дані про випуск комп'ютерної, електронної і оптичної продукції – і тут ситуація розвивається з позитивним трендом. Так, якщо в 2020 р. було виведено на ринок

лише 35 одиниць нових зразків такої продукції, то в 2021 – уже 51, в 2022 – 106, а в 2023 – 173. Очевидно, що розробка цих видів продукції відповідала запитам ринку, який активно відгукнувся на процес цифровізації бізнесу, а також – при виготовленні зразків БПЛА для потреб ЗСУ.

Зокрема, багато підприємств України різко наростили випуск продукції за КВЕД 30.30 – Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування. Зокрема, тим є ТОВ «Мавік+», який тільки в грудні 2023 р. почало діяльність, а вже в 2024 р. сформувало повноцінне виробництво і отримало понад 2 млн.грн чистого доходу від реалізації продукції. Деякі малі підприємства, які працювали у сфері оптової торгівлі, змінили КВЕД на 30.30, стали спершу постачальниками комплектуючих, а далі зайнялись організацією виробництва безпілотників. Це, зокрема, ТОВ «СКРІНТЕК», ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ», ТОВ «ФЛЕШ ТЕК» та деякі ін. (див. Дод. Б, табл.Б.6).

Підприємства, які вже працювали у цій галузі до початку війни, в 2023-2024 роках отримали новий імпульс розвитку. Наприклад, ТОВ «Авіаційна компанія «СКАЕТОН»» (ТМ Skyeton), яка є виробником безпілотних авіаційних систем з 18-річним досвідом в авіа індустрії, розробляє і виготовляє БПЛА різного призначення, працюючи як на українському, так і на міжнародному ринку. Серед її розробок – малий тактичний безпілотний авіаційний комплекс RAYBIRD з винятковою витривалістю польоту (до 28 годин). Застосовується у системах моніторингу кордонів, стихійних лих та пожеж, інженерних систем, для 3D-мапування та глибокої розвідки й збору стратегічно важливої інформації в умовах війни. Підприємство високорентабельне (у 2024 р. рентабельність продукції склала понад 187%) і динамічно розвивається, виробництво є не тільки в Україні, а й в Словаччині (з 2024 р.). При цьому частка основних засобів у активах підприємства складає всього 1,7%, решта активів – нематеріальні. Компанія відноситься до високотехнологічних, у колективі із більше ніж 300 працівників переважають висококваліфіковані інженери-конструктори з профільною освітою та здатністю до креативної діяльності (табл.2.16).

Таблиця 2.16

**Показники економічної динаміки окремих промислових підприємств
України, які виготовляють високотехнологічну продукцію (КВЕД 30.30)**

Показники	Значення показників за роками					Зроста-ння, 2024/ 2020, разів
	2020	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АВК „СКАЕТОН“» (м.Київ)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	56, 03	-	292, 11	1 821, 41	3 242, 66	58
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-0,063	-	23, 63	256, 15	931, 69	1000
Активи, млн.грн	22, 59	-	538, 36	1 358, 35	3 994, 97	173
Зобов'язання, млн грн	51	-	507, 84	1 071, 68	1 381, 71	27
ТОВ «ВІК ДЕВІРО» (м.Дніпро)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	90, 44	80, 41	585, 50	3 043, 78	7 563, 87	84
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	0,898	-2, 30	19, 07	337, 02	1 191, 57	1323
Активи, млн.грн	38, 13	14, 01	589, 21	5 714, 13	3 204, 53	84
Зобов'язання, млн грн	35, 66	13, 71	560, 53	5 280,02	1 671, 01	
Середньооблікова кількість працівників, осіб	36	37	76	202	439	12
ТОВ «УКРСПЕЦСИСТЕМС» (м.Київ)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	64, 04	184, 15	347, 65	1 801, 68	5 224, 86	81,6
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	1, 68	34, 29	100, 46	560, 91	1 920, 78	1143
Активи, млн.грн	131, 56	154, 95	1 013, 69	2 959, 20	6 992, 24	53
Зобов'язання, млн грн	118, 73	81, 63	866, 09	2 250,70	4 362, 96	36,7
Середньооблікова кількість працівників, осіб	98	154	243	507	1 075	11
ТОВ «Радіонікс» (м. Київ)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	128, 89	473, 20	590, 75	1 199, 75	2 053, 56	15,9
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	16, 48	52, 01	235, 46	680, 93	1 648, 71	100
Активи, млн.грн	743, 53	778, 34	996, 30	2 103, 61	3 900, 06	5,2
Зобов'язання, млн грн	634, 31	617, 12	599, 62	937, 00	725, 50	1,1
Середньооблікова кількість працівників, осіб	212	227	241	285	392	2
ТОВ «НВП „АТЛОН АВІА“» (м. Київ)						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	111, 84	4, 58	383, 93	2 021, 20	3 373, 54	30
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-4, 38	-0,43	145, 27	1 065, 66	675, 51	-
Активи, млн.грн	52, 41	19, 56	1 070, 83	2 952, 92	3 123, 82	60
Зобов'язання, млн грн	—	27, 32	933, 29	1 748, 09	1 246, 68	27
Середньооблікова кількість працівників, осіб	42	30	49	113	214	5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємств

Науково-виробниче підприємство «Атлон Авіа» виробляє БПЛА з 2013 року, вони призначені для виконання тактичних військових завдань, включаючи розвідку, спостереження, захоплення цілей, розвідку та коригування вогню артилерії. Найбільш відомими є безпілотна авіаційна система коректування артилерійського вогню А1-СМ «Фурія» та безпілотний авіаційний комплекс СТ-35 «Тихий грім». Компанія виконує контракти переважно за державним оборонним замовленням.

ТОВ «ВІК «DeViRo» також працює у сфері виготовлення БПЛА більше 10 років і займається впровадженням інноваційних технологій з використанням безпіотної авіації для потреб армії, правоохоронних органів, МНС, обслуговування лісових і водних господарств, аграрного сектора тощо. Найбільш відома безпілотна літальна система «Сісонія» (Лелека-100) - автономний дистанційно керований БпЛА для вирішення різних завдань з повітряної розвідки, патрулювання, картографування місцевості з можливістю передачі актуальної інформації в режимі реального часу. Інші відомі продукти компанії – безпілотні авіаційні комплекси «Rallus», «Крук-33» і «Цикада-30». Усі БпЛА мають спеціальну анти-РЕБ систему DEVIRO, яка розпізнає середовище навмисних перешкод (GPS блокування / спуфінг) і автоматично перемикається в інерційний режим SINS / AHRS.

ТОВ «Радіонікс» (м.Київ), яке за типом продукції, що випускалась раніше, відноситься до підприємств ОПК України (займається розробкою та виробництвом багатьох типів радіолокаційних систем), збільшило обсяги виручки від реалізації своєї продукції в 2024 р. порівняно з 2020 у 15,9 раз, а чистий прибуток компанії зріс у 100 разів – з 6 млн грн у 2020 р. до 2 млрд. грн у 2024 році (див.табл.2.13). Таке зростання потребувало збільшення кількості робочих місць – майже у 2 рази. Оскільки підприємство відноситься до критичних, проблем із набором кваліфікованих працівників для виконання виробничої завдань не було і це дало змогу виконувати додаткові замовлення без затримок і належної якості. Крім того, у 2024 році ТОВ «Радіонікс» зайняло

перше місце за обсягами виробництва і реалізації електротехнічної продукції в Україні. Тобто, вийшло на новий сегмент ринку.

Наведені приклади є яскравим прикладом того, що результати інноваційної діяльності підприємства сприяють його гнучкості, здатності до диверсифікації у відповідь на ринкові запити. І кваліфікація інженерно-технічного персоналу є достатньою для створення конкурентоспроможних зразків нової техніки. Підтвердженням цього є те, що ТОВ «Радіонікс» в березні 2025 р. підписало меморандум про наміри налагодити стратегічне партнерство у сфері військової електроніки з відомою шведською компанією Saab. Співпраця передбачає спільну розробку та обслуговування сенсорних систем і електроніки, поєднуючи сильні сторони обох компаній. Зокрема, ТОВ «Радіонікс» надасть свої розробки у сферах радіолокаційного та оптичного обладнання, а Saab – внесе свій досвід у сфері оборонних технологій та високоточної електроніки.

Наприкінці 2024 р. в Україні вже працювало більше 200 різних компаній, що виготовляють БпЛА для потреб ЗСУ та інших користувачів. І це є свідченням того, що високотехнологічне виробництво, яке опирається не лише на ІТ-технології, а й на інженерно-конструкторський креатив розробників та конкретизовані запити ринку, може динамічно розвиватись в Україні і виходити із своєю продукцією і на міжнародні ринки.

Результати інноваційної діяльності промислового підприємства впливають не тільки на його продуктивність, а й на структуру витрат. Зокрема, зростання продуктивності позитивно впливає на здатність підприємства масштабувати бізнес і створювати більшу масу доданої вартості в частині, що відноситься до складу операційних витрат. І це підтверджується проведеними нами розрахунками, в яких співвіднесено обсяги доданої вартості в промисловості із кількістю зайнятих працівників, продуктивністю праці з розрахунку на одного працівника, одне підприємство і 1 грн реалізованої продукції. (див. дод. Б, табл.Б.7). Розрахунки показали, що додана вартість за витратами виробництва з розрахунку на 1 грн реалізованої продукції за період 2012-2023 рр. зростає лише

на 22%, залишаючись в межах 0,5 грн/грн. А з розрахунку на 1 підприємство – у 5,2 рази. І це вказує на позитивний вплив результатів інноваційної діяльності на продуктивність і економічне зростання промислових підприємств.

Разом з тим, такі результати мають бути більш відчутними в промисловості, зважаючи на те, що саме промислові підприємства виступають провідниками (і також реципієнтами) нових технологічних зрушень, які привносить у постіндустріальний світ четверта промислова революція, націлюючи бізнес на інформаційно-інтенсивну трансформацію виробництва. Результатами такої трансформації мають бути, гнучкі виробничі технології, які з одного боку – дають змогу оперативно змінювати параметри технологічних процесів у відповідь на зміни ринкової ситуації, а з іншого – розширюють можливості конструювання і створення нових зразків технічно складної і продукції з високою споживчою цінністю. Важливо, щоб така продукція була конкурентоспроможною не тільки на внутрішньому ринку, а й зовнішньому.

На жаль, в Україні основні товарні пропозиції на світових ринках досі займає сировина і продукти її первинної переробки, хоча через труднощі з логістикою і тимчасову окупацію значної частини територій Херсонської та Запорізької областей можливості України з експорту сировини значно зменшились. Це ілюструють дані табл.2.17, з яких видно, що у відносному вимірі частки сировинних та інших галузевих груп у розрізі довоєнного періоду і перших років війни відрізняються незначним чином.

Найбільшими вони були в 2021 р., коли загальний обсяг експорту товарів склав 68072,3 млн. дол. США, збільшившись проти попереднього року майже на 40%. У 2022 році обсяг експорту знизився на 35% від попереднього року (до 44135,6 млн. дол.США), і ще більше знизився у 2023 році – до 36182,9 млн.дол.США, що склало 82% від попереднього року. Змінилась і структура експорту по основних товарних позиціях – більшу частку стали складати готові харчові продукти (+3,4%). Проте в абсолютному значенні обсяги експорту їх зменшились порівняно не тільки із найбільш сприятливим для експорту 2021

роком, а навіть із 2020 роком, коли було експортовано готової харчової продукції на 3361 млн. дол. США проти 3271,7 млн. дол. США у 2023 р.

Таблиця 2.17

Динаміка обсягів експорту України (\$ млн. США) і його структури (%) за основними товарними групами

Товарна група	Значення показників за роками					Зміна показників*	
	2020	2021	2022	2023	2024	2023/ 2021, %	2024/ 2023, %
Чорні метали	7690,7	13950,1	4532,4	2 647,7	3096,3	19,0	116,9
– частка, %	15,6	20,5	10,3	7,3	7,4	-13,2	0,1
Зернові культури	9417,3	12343,8	9 108,2	8 306,7	9418,3	67,3	113,4
– частка, %	19,1	18,1	20,6	23,0	22,6	+4,9	-0,4
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5759,6	7037,2	5 948,5	5 649,1	5756,4	80,3	101,9
– частка, %	11,7	10,3	13,5	15,6	13,8	+5,3	-1,8
Готові харчові продукти	3361,1	3788,5	2 496,9	3 271,7	3755,7	0,86	114,7
– частка, %	6,8	5,6	5,7	9,0	9,0	+3,4	0
Руди, шлак і зола	4420,7	7119,6	3 079,7	1 870,1	2940,9	26,3	157,3
– частка, %	9,0	10,5	7,0	5,2	7,0	-5,3	1,8
Електричні машини	2572,9	3139,3	2 557,3	1 664,4	2278,0	53,0	136,9
– частка, %	5,2	4,6	5,8	4,6	5,5	0	0,9

Джерело: сформовано автором за даними [106]; * розраховано автором

Великих втрат на зовнішніх ринках зазнала і одна із найбільш наукомістких галузей промисловості – машинобудування. Зокрема – виробництво електричних машин. За роки війни втрати обсягів експорту за цією товарною позицією склали 47% (майже вдвічі). А ця продукція відноситься до невеликої кількості тих в Україні, що формують значну додану вартість. І тривалий час вона була доволі конкурентоспроможною на зовнішніх ринках – в окремі роки її експорт сягав навіть вище 10% від загального обсягу товарного експорту. Однак це були ринки переважно країн близького зарубіжжя, з якими машинобудівні підприємства України підтримували доволі тісні відносини, беручи участь у сформованих ще за часів колишнього СРСР технологічних ланцюжках створення продукції. Тому після 2014 р. обсяги експорту продукції машинобудування різко впали. Після 2016 р. експорт

продукції машинобудування поступово відновлювався, хоча її частка знижувалась – у 2020 р. вона вже склала 9,1% (з них електротехнічна продукція – 5,2%), а в 2021 р. ще знизилась – до 7,7%. При цьому не за рахунок зменшення обсягів (навпаки – обсяги зросли на 17,7%), а внаслідок зростання обсягів реалізації інших товарних груп (передусім сировинних – див.табл.2.16). Та все ж в 2021 році експортний потенціал машинобудування майже досяг рівня 2014 року – 5260,2 млн. дол. США в 2014 р лише трохи більше, ніж 5260,2 млн. дол.США в 2021 р. Тобто, був меншим всього на 7% (рис.2.10).

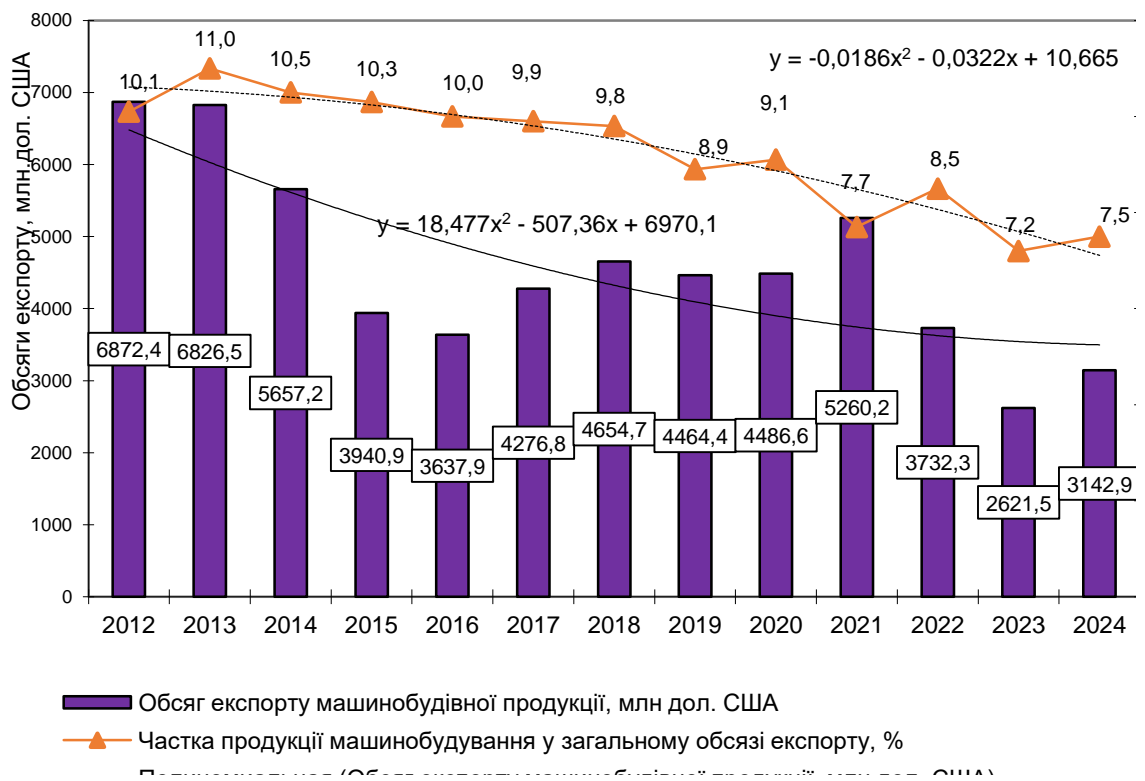


Рис. 2.10. Динаміка показників експорту продукції машинобудування України

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [106]

Та під час повномасштабної війни машинобудівна галузь України різко скоротила свої можливості експортувати продукцію на ринки інших країн. Основною причиною цього стало фізичне руйнування багатьох підприємств Півдня і Сходу країни. Разом з тим, в 2024 р. динаміка показників експорту машинобудування стала поліпшуватися – зростання обсягу склало 19,8%, а частка зросла з 7,2 до 7,5%. І це незважаючи на продовження активної фази російсько-української війни, в ході якої найбільше страждають промислові

підприємства України. А також – на заборону експорту продукції подвійного призначення, яка може бути використана для військових потреб.

За даними деяких аналітиків, якби таку заборону зняли, експортні можливості України з реалізації на ринках інших країн високотехнологічних товарів могли б суттєво зрости, оскільки для потреб ЗСУ за роки війни створено і доведено до промислового освоєння велику кількість зразків безпілотних систем. Вони вже пройшли апробацію в реальних умовах практичного застосування і показали високу функціональність відповідно до свого призначення. Та на сьогоднішній день можливості експортувати її немає, так як війна диктує свої правила. Цілком очевидно, що підприємства, які працюють на потреби ОПК, не можуть бути вільними у виборі ринків збуту своєї продукції, незважаючи на показники її конкурентоспроможності і на те, що попит на таку продукцію є і на зовнішніх ринках.

Водночас виробництво високотехнологічної продукції в Україні нарощується в останній рік. І вона є достатньо конкурентоспроможна на зовнішніх ринках. Про це свідчать, зокрема, статистичні дані, які відображають порівняння експорту технічно складної продукції підприємствами України у 2023-2024 роках (табл.2.18). Незважаючи на те, що багато із машинобудівних підприємств працюють для потреб ОПК і їх продукція споживається на внутрішньому ринку, ті з них, які виготовляють конкурентоспроможну на зовнішньому ринку продукцію, продовжують співпрацю із зовнішніми споживачами. Це традиційно електротехнічне обладнання, експорт якого у 2024 р. зріс на 36,9% відносно попереднього року. А також – літальні апарати, частка експорту яких хоча й дуже незначна порівняно з іншими видами машинобудівної продукції, але зростання на 77,2% свідчить про значний потенціал нарощування її обсягів. І велика заслуга в цьому – тих підприємств, які трансформували своє виробництво під виготовлення безпілотних літальних комплексів, які за своїми конструктивними і функціональними параметрами можуть мати різне цільове призначення. І безумовно – тих конструкторів, інженерів і технологів, які такі комплекси розробили і далі розробляють,

вдосконалюючи їх функціональні характеристики і масштабуючи виробництво.

Таблиця 2.18

Експорт продукції машинобудування України в 2024 році

Назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	Експорт		
	тис.дол. США	у % до 2023	у % до загального обсягу
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	3142905,5	119,9	7,5
реактори ядерні, котли, машини	864876,0	90,4	2,1
електричні машини	2278029,5	136,9	5,5
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	431747,3	125,8	1,0
залізничні локомотиви	228518,3	122,0	0,5
засоби наземного транспорту, крім залізничного	87875,3	90,0	0,2
літальні апарати	46369,2	177,2	0,1
судна	68984,6	214,0	0,2

Джерело: [106]

І загальна тенденція експортоспроможності України в 2024 р. показує стійку тенденцію до відновлення – це видно з індексів експорту в розрізі місяців наростаючим підсумком (рис.2.11).

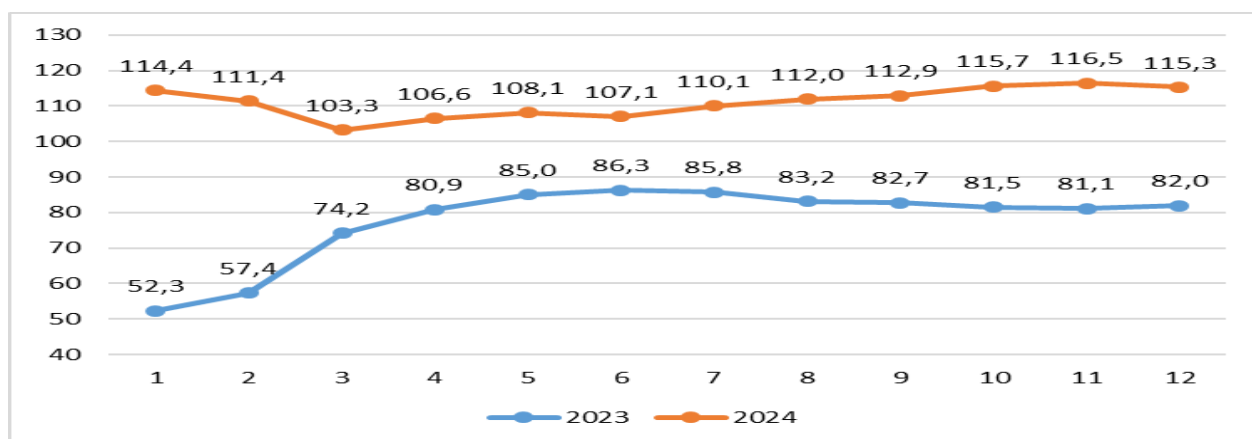


Рис. 2.11. Динаміка індексів експорту України в 2023-2024 роках в розрізі місяців (% до відповідного періоду наростаючим підсумком)

Джерело: побудовано за даними [106]

Не підлягає сумніву той факт, що структура експорту України в повоєнний період уже не може бути такою, як до війни. Адже значна кількість ресурсно-сировинної бази країни втрачена і суттєві зміни відбудуться і в

структурі національної економіки. Україні треба активно розбудовувати промисловість – та передусім ті її галузі, які мають необхідну ресурсну базу і потенціал до створення ціннісних пропозицій з високою доданою вартістю та будуть затребувані ринком (конкурентоспроможними на ньому). І це також машинобудування, яке отримало значний імпульс до розвитку своїх потужностей під час війни. Зокрема, внаслідок переорієнтації виробництва для потреб оборони країни і входження окремих підприємств у технологічні ланцюжки зі світовими виробниками військової техніки.

Глобальний ринок нині суттєво змінився, вимоги до участі в міжнародному розподілі праці диктуються «зеленим» технологічним переходом з підвищеними екологічними стандартами. Як було відзначено нами в роботі [190] при дослідженні структури ланцюжка створення споживчої цінності, Україна має проявляти більшу активність для виборювання своєї участі у міжнародних високотехнологічних ланцюжках, не повертаючись до ролі постачальника на ринок переважно сировини. Незважаючи на значний мінерально-сировинний потенціал, який оцінюється у майже 15 трлн. доларів (за оцінками ООН, на території України зосереджено родовища 21 рідкісноземельного елемента з переліку 30 речовин, які визнані критичною сировиною у виробництві пристроїв для «зеленої енергетики»; серед них – літій, кобальт, скандій, графіт, тантал, ніобій та ін., які сукупно складають 5% усіх світових запасів критичної сировини [174]), для економічного зростання необхідно розвивати увесь ланцюжок створення технічно складної продукції, в якій би й використовувалась зазначена критична сировина.

Однак це потребує не тільки створення нових потужностей видобувної промисловості для цих видів сировини, а й розширення лінійки переробних підприємств, які могли б формувати значно довший ланцюжок переробки – аж до готової продукції проміжного споживання, яка буде відноситись до переліку комплектуючих для виготовлення високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю. І вже в такому вигляді експортуватись в інші країни. Лише в

цьому разі може бути підтримано необхідну для відновлення України сталість економічного розвитку.

В контексті створення конкурентоспроможних інновацій найкращих результатів в Україні досягла ІТ-галузь, учасники якої не тільки виконують роботи на замовлення зарубіжних фірм, а й здатні виводити на ринок конкурентоспроможні продукти для широкого кола споживачів. І нині в галузь почали активно інвестувати портфельні інвестори – тільки в першій половині 2024 р. в галузі було укладено 25 інвестиційних угод на суму \$ 510 млн. дол. [125]. І це доволі значущі тренди в структурі національної економіки – потужні компанії інвестують в бізнес з великим креативним потенціалом і здатністю формувати конкурентоспроможні інновації з високою споживчою цінністю.

На сьогодні цей сектор в Україні набув надзвичайно високої динаміки розвитку – за 10 років кількість компаній галузі збільшилась майже у 1,5 рази – з 5633 у 2014 р. до 7977 у 2024 р. Експорт послуг у 2022 р. сягнув найвищого рівня з часів існування галузі – до \$ 7,3 млрд. дол. Проте у 2024 році цей обсяг дещо знизився – до \$6,4 млрд.дол.; основною причиною такого зниження експерти називають завершення 10-річного пільгового режиму функціонування галузі – коли її учасники не мали сплачувати ПДВ [101]. Та незважаючи на зміну податкового режиму, компанії, що сформували свою бізнес-модель на основі власного інноваційного продукту, продовжують динамічно завойовувати глобальний ринок B2B.

Українська ІТ-галузь бере активну участь у цифровій трансформації країни – для того, щоб посилити здатність підприємств формувати конкурентні переваги у ключових для кожного виду бізнесу складових споживчої цінності. Цифровізація сприяє створенню нових виробничих технологій, спонукає учасників інноваційного процесу до об'єднання в стратегічні альянси чи консорціуми для посилення свого потенціалу креативності та інноваційності. На основі реалізації цифрових технологій підприємства формують стратегічні плани і розробляють траєкторії ефективного розвитку. В свою чергу, це визначає міжгалузеві тренди, які каталізують інноваційний розвиток

національних економік. І трансформація промислового сектору України в поточний час і в повоєнний період мусить здійснюватися саме в такій площині – суб'єкти господарювання мають цілеспрямовано працювати над тим, щоб розвивати свою можливість до створення конкурентоспроможних інновацій, а держава через інституційні механізми підтримувати їх зусилля цьому напрямі, формуючи відповідну інфраструктуру і вдосконалюючи політику оплати і стимулювання праці для кращого використання інтелектуального потенціалу учасників економічної діяльності в різних її сферах.

2.3. Аналіз відповідності інтелектуального ресурсу промислових підприємств цілям продукування конкурентоспроможних інновацій

Центральною фігурою інноваційної активності підприємства є людина з її інтелектуальним потенціалом. Залучення висококваліфікованих працівників на підприємство залежить від їх наявності на ринку праці. Його структуру формує державна політика у сфері підготовки фахівців у системі професійної та вищої освіти – формуючи державне замовлення на підготовку тих спеціалістів, які пріоритетно потрібні для розвитку економіки. А це, в свою чергу, залежить від затребуваності відповідних фахівців бізнесом. Зважаючи на високу мінливість сучасних ринків, виходить, що заклади освіти готують фахівців з компетенціями, які до моменту завершення навчання і виходу випускників на ринок праці уже можуть втратити свою актуальність. І це особливо стосується інженерно-технічних знань, яких потребує переробна промисловість. Динаміка НТП, активована потужністю інформаційного підкріплення процесів конструювання і експериментування в дослідженнях складних технічних і соціально-економічних систем, потребує постійного оновлення знаннєвого ресурсу. Значне відставання в цій сфері зумовлює втрату інноваційної конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і країни загалом. І ці процеси в Україні поглиблюються.

Підтвердженням цього є динаміка Глобального індексу інновацій України за його структурними складовими. Відповідні дані наведено в табл. 2.18 (нижче значення показника свідчить про вище його значення в рейтингу). Дані показують поступове погіршення з 2021 р. рейтингу України у сукупності країн, що аналізувались (це 132-134 країни залежно від року) – якщо в 2020 р. Україна за показником Глобального індексу інноваційності мала рейтинг 45 (тобто була ближче до початку списку), то в 2023 р. уже зайняла 55 місце із 132 країн, а в 2024 р. опустилась ще на 5 позицій нижче – до 60 (1 місце в рейтингу у Швейцарії) [156]. 55 і 60 місце в загальному списку – це в першій його половині, але в переліку європейських країн – це дуже низький ранг. Він не може бути пояснений тільки недостатньою якістю людського капіталу, зокрема, низьким рівнем здатності творчості та інноваційної результативності. Ймовірніше, відіграють негативну роль інші причини, що потребує аналізу позицій України за структурою Глобального індексу інновацій (табл.2.20).

Таблиця 2.20

Позиції України за Глобальним індексом інновацій у 2019-2024 роках

Показники	Значення показників за роками						Зміна показників 2019-2024
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Глобальний інноваційний індекс, в т.ч.	47	45	49	57	55	60	-13
Інституції	97	93	91	97	100	107	-10
Людський капітал і дослідження	51	39	44	49	47	54	-3
Інфраструктура	96	94	94	82	77	82	+14
Складність ринку	90	99	88	102	104	85	+5
Складність ведення бізнесу	47	54	53	48	48	45	+2
Знання і технологічні результати	28	25	33	36	45	34	-6
Результати творчості (креативності)	42	44	48	63	37	68	-26
Інноваційні ресурси	82	71	76	75	78	78	+4
Інноваційні результати	36	37	37	48	42	54	-18

Джерело: складено автором на основі даних [225; 226]

Аналіз окремих складників Глобального індексу інноваційності в його структурі показує, що найгірші позиції Україна займає за складовою «Інституції» та «Складність ринку». Ще в 2020 р. ці позиції (як і Глобальний

індекс) покращились порівняно з попереднім роком, проте в наступні роки вони, а також більша частина інших складників не покращуються, а погіршуються. У 2024 р. Україна має низькі показники за стабільністю операцій для бізнесу (123 місце із 133 країн) та ефективністю уряду (99 місце).

Неефективність урядування можна проілюструвати динамікою зростання внеску у ВВП податків з оплати праці штатного персоналу органів державного управління. За три роки вони зросли втричі порівняно з довоєнним періодом. Так само втричі зростає і питома вага цих доходів у загальному обсязі сплачених із доходів найманих працівників податків (із 13,5% у 2021 р. до 38,7% у 2023 р.) (рис.2.12).

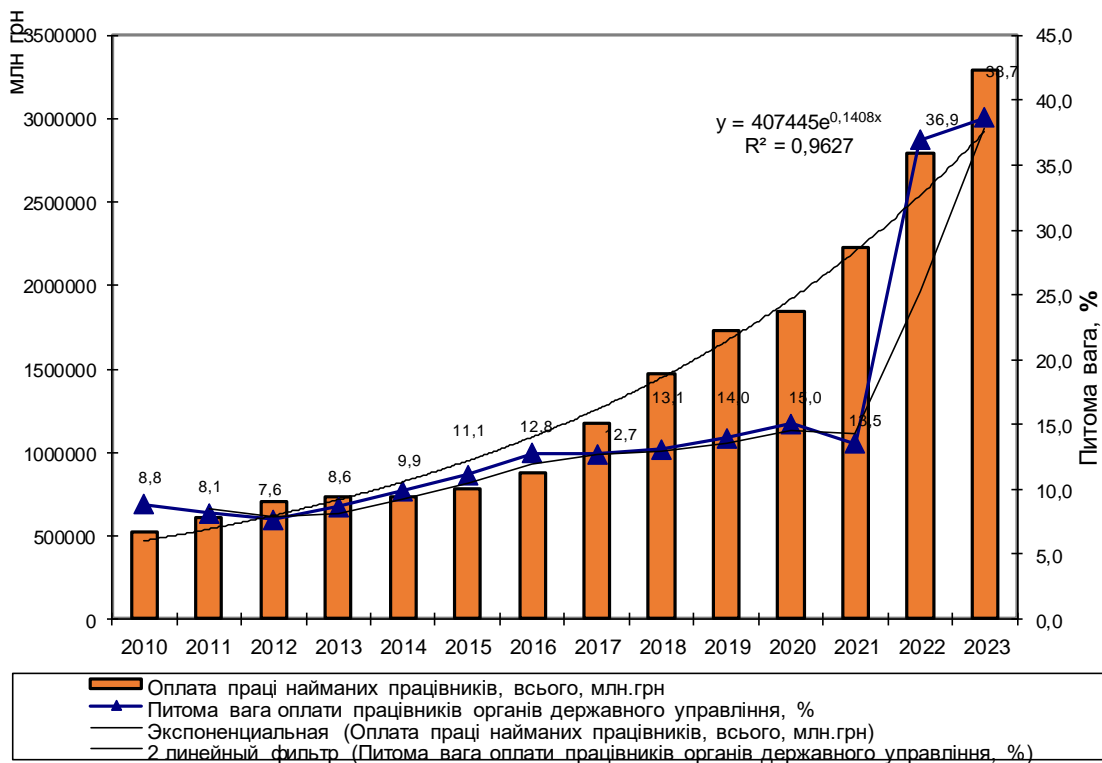


Рис.2.12. Динаміка показників податкових надходжень до ВВП від оплати праці найманих працівників співвідносно працівників органів держуправління

Джерело: побудовано автором за [13]

І якщо динаміка надходжень податків від оплати праці найманих працівників ще підкоряється певній закономірності з коефіцієнтом апроксимації 0,963, то у випадку з податками від оплати праці штатних працівників ніякої закономірності немає. Можна тільки припустити, що таке

збільшення зумовлено потребами посилити силовий апарат державного управління, а не економічний.

Дуже негативно впливає на бізнес високий ризик політичної нестабільності. У регуляторній якості бізнесу Україна знаходиться на 90 місці. Також вона має занадто слабку правову систему (115 місце), що не дає змоги ухвалювати обгрунтовані рішення в суперечливих ситуаціях – найбільш «вагомим» аргументом виступає корупційний інтерес. В загальному інституційні чинники доволі відчутно погіршилися за рік і Україна втратила за ними 7 позицій в рейтингу.

У 2024 р. значно погіршився проти 2023 р. сектор креативної економіки – з 37 місця цей показник знизився до 68. Це найбільші втрати серед усіх індикаторів Глобального індексу інновацій – зсув на 26 позицій. Та цьому є об'єктивна причина – під час війни творчості в житті людей стає все менше. Однак це впливає і на загальні інноваційні результати – вони значно знизились. І якщо інноваційні витрати залишаються приблизно на тих же позиціях протягом усього періоду дослідження, то за показником «Інноваційні результати» Україна за роки війни втратила 18 позицій, змістившись на 54 місце у 2024 р. проти 36-го місця у 2019 році і 37-го місця у 2020-2021 рр.

Починаючи з 2021 року у структурі Глобального індексу інновацій погіршується навіть показник людського капіталу – з попереднього 39 місця в рейтингу він знизився до 44. А в 2024 р. – аж до 54. Основний негативний вплив на рейтинг України за цим індикатором спричинило суттєве погіршення показника R&D (дослідження та розвиток), хоча негативний вплив продовжує чинити і менша тривалість навчання. Проте погіршення показника R&D уже є наслідком прорахунків у державній політиці щодо розвитку освіти – низький рівень оплати праці в секторі освіти не приваблює в цю сферу людей з інноваційним типом мислення, внаслідок чого погіршується результативність як освітнього процесу, так і наукової результативності вищої школи. Підтвердженням цього є негативна динаміка кількості науковців, які беруть

участь у виконанні наукових досліджень і розробок – причому вона була негативною ще до початку повномасштабного вторгнення (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Динаміка кількості наукових працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок

Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок – усього, осіб	З них мають науковий ступінь	
		доктора наук	доктора філософії /кандидата наук
2016	97912	7091	20208
2017	94274	6942	19219
2018	88128	7043	18806
2019	79262	6526	16929
2020	78860	7060	17949
2021	68808	6614	15866
2022	53221	5531	13398
2023	58567	5822	14187
Зміни, % 2023/2016	59,8	82,1	70,2

Примітки: дані за 2022-2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих територій і тих, де ведуться бойові дії та на основі фактично поданої підприємствами звітності

Джерело: сформовано автором за [51]

Як видно, з 2016 по 2021 рік кількість працівників, що виконували наукові дослідження і розробки, зменшилась на 30%. При цьому найбільший відтік наукових кадрів із сфери НДДКР відбувся з числа тих, що мають науковий ступінь доктора філософії – їх стало на 21% менше; докторів наук – на 6,7%. У 2016 р. в їх складі було задіяно 27,9% з науковими ступенями, а в 2021 р. – 32,7% (розрахунки проведено нами за [51]).

Дані за 2022-23 роки не слід вважати такими, що можуть бути співставними з попередніми роками – через те, що вони відображають вплив війни на поведінку людей. Проте збільшення у 2023 р. проти 2022 р. кількості учасників НДДКР вказує на те, що у цій сфері робота поживилась. І хоча кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки, загалом скоротилась (у 2021 – 637, у 2023 – 547) [50]), все ж позитивним можна вважати деяке зростання кількості науковців, які займаються відповідними розробками.

Можливо саме тому за показником створення знань Україна в рейтингу Глобального індексу інновацій в 2024 р. зайняла 29 місце, лідируючи, зокрема, за кількістю корисних моделей (1 місце). Останнє підтверджує високий креативний потенціал виробничого сектору економіки – адже корисні моделі є результатом розвитку асортиментного ряду промислової продукції.

Проте аналіз задіяних у НДР працівників за видами економічної діяльності показує, що переважна їх більшість працює у спеціалізованих організаціях, які займаються професійно розробками у сфері природничих і технічних наук – у 2023 р. вони склали 64,8% від загальної кількості задіяних у НДР. У освіті – майже 18%, а в переробній промисловості – всього 4%. В решті видів діяльності частка задіяних в НДР працівників не перевищує 1% (рис.2.13).

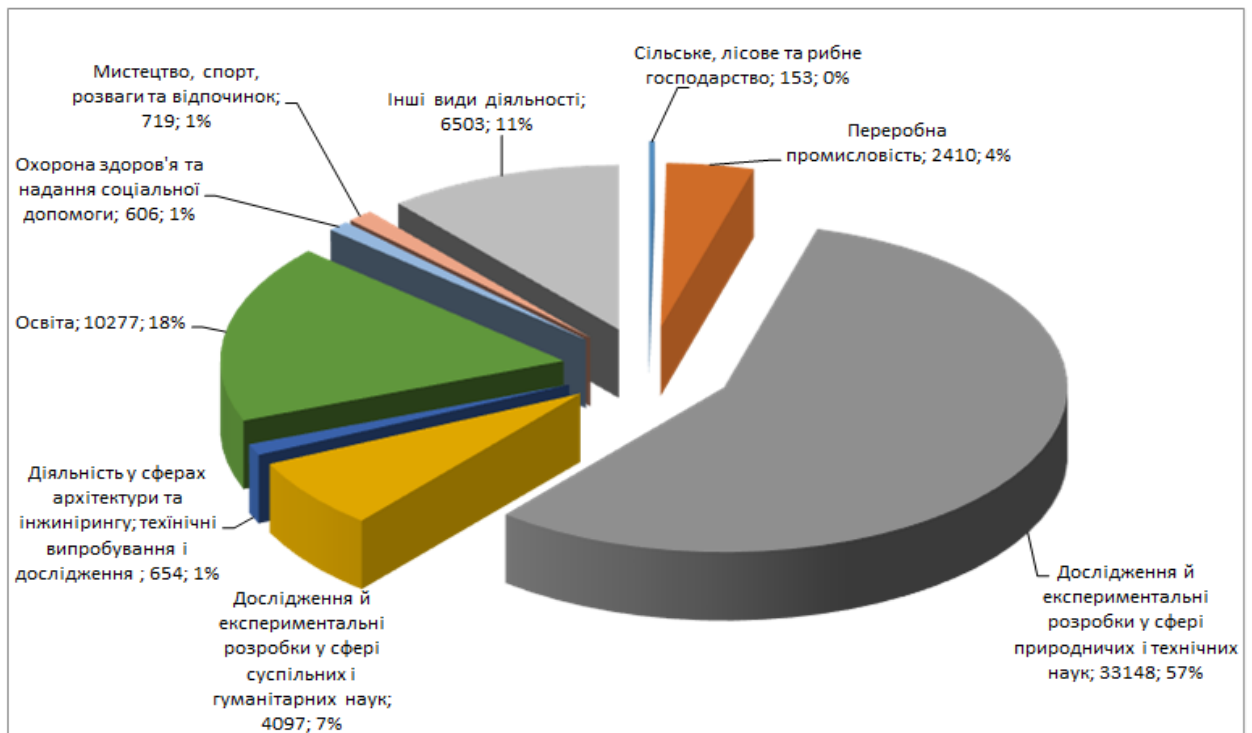


Рис.2.13. Структура учасників НДР за видами економічної діяльності в Україні (2023 рік)

Джерело: побудовано за даними [52]

Правда, певні позитивні зрушення в промисловому секторі України за три останніх роки відбулися – якщо в 2022 р. кількість задіяних в НДР працівників склала 2100 осіб, то в 2023 р. – уже 2401 особа. І це навіть трохи більше, ніж у

довоєнному 2021 р. (2377 осіб). Тим самим частка таких працівників зросла з 3,5% у 2021 р. до 4,1% у 2023 р. І це свідчить, що в промисловому секторі стали більш затребувані працівники з творчим мисленням і здатністю до створення інновацій. Бо в цілому по Україні кількість таких працівників зменшилась із 68808 в 2021 р. до 58567 осіб у 2023 р. (у 2022 р. їх було ще менше – 53221 особа). Так само не відновились до попереднього значення й кількість працівників, зайнятих у НДР в секторі професійної науково-технічної діяльності – у 2021 р. їх було 45990, в 2022 – 39639, а в 2023 – 37938 осіб. А кількість штатних дослідників у секторі інженерії та технологій зросла навіть порівняно з 2021 роком – до 11366 осіб проти 11257 (в 2022 р. – 8453).

Особлива увага нині в Україні приділяється розробкам, що можуть виконуватись на замовлення ОПК або з урахуванням можливості отримання таких замовлень у разі перемоги в конкурсних перегонах з іншими розробниками. На сьогодні вся лінійка потреб ОПК в безпілотних системах виробляється на вітчизняних підприємствах з домінуванням (67-70%) вітчизняних комплектуючих (самі виробництва розпорошені по багатьох локаціях для зменшення ризиків фізичного знищення). Усі відібрані для потреб ЗСУ зразки БПЛА пройшли польові випробування, показують гарні результати їх застосування і навіть викликали інтерес до їх придбання іншими країнами. І нині Верховна Рада розглядає питання про законодавче регламентування їх експорту в інші країни.

Тобто, в Україні уже напрацьовується інституційна основа підтримки винахідництва й творчості в широкому сенсі цього слова (а не тільки в мистецькій царині). Підтримка у вигляді державних замовлень охоплює передусім високотехнологічні виробництва – як в межах державних підприємств (зокрема, концерну «Укроборонпром»), так і в межах приватного бізнесу. І лише конкурентоспроможність таких розробок за основними параметрами їх експлуатації слугує основним критерієм для отримання такого замовлення. Можна навіть припустити, що саме тому, незважаючи на загальний спад інноваційної активності суб'єктів господарювання України у

2020-2022 роках, вже в 2023 р. значно зросла кількість заявок на об'єкти промислової власності, що відображається в показниках офіційної статистичної звітності. Так, згідно даних Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, кількість заявок на об'єкти промислової власності збільшилась у 2023 р. на 47,6%, склавши 32759 од. Це на 10,5 тис. заявок більше, ніж у 2022 р. , хоча й менше показника 2021 р. (41003 заявки). Серед них найбільше частину заявок складають торговельні марки, що видно із структури портфеля заявок на об'єкти промислової власності в динаміці останніх років (рис.2.13).



Рис.2.13. Надходження заявок на об'єкти промислової власності в Україні

Джерело: [41]

Найбільшу різницю в кількості поданих заявок на торговельні марки видно в 2023 р. – зростання проти попереднього (2022 р.) склало 1,6 рази. І хоча за абсолютною кількістю не досягло довоєнного рівня, але зростання суттєве. Очевидно, що це вказує на затребуваність іміджевого позиціювання підприємств при виході на зі своєю продукцією ринок – адже нові торговельні марки засвідчують нового учасника ринку. І отримання права власності на ТМ особливо потрібне підприємцям при виході на зовнішні ринки з продукцією, яка буде пізнаваною на ньому. Це вказує також і на інноваційну активність національних виробників і частково пояснює той факт, що за показником створення знань Україна в рейтингу Глобального індексу інновацій займає

перше місце за кількістю корисних моделей. Разом з тим, це вказує на результат більшої креативності у соціально-психологічній царині, а не в інженерно-технологічній. Тому винаходи, як результат такого інженерно-технологічного проектування, складають лише 10% від загальної кількості заявок, проте у 2023 р. їх кількість зростає на 5,5%. Заявок на корисні моделі стало більше на 47,4%, промислових зразків – на 34,8%,

Поряд із цим, внутрішній ринок України викликає все відчутніший інтерес і з боку іноземних виробників. Свідченням цього є те, що в Україні зростає частка заявок на реєстрацію об'єктів промислової власності іноземними заявниками – якщо в 2019 р. іноземні заявники надіслали 45,5% заявок на винаходи, то в 2023 р. – уже 65,3% (рис.2.14). Дещо зменшилась частка іноземних заявників у 2023 р. – але це пов'язано не з кількісним зменшенням їх числа, а зі збільшенням кількості заявок від українських винахідників. Очевидно, що створення нових зразків озброєння потребувало закріплення за винахідниками права власності на розробку. І це вказує на перспективність такої розробки на зарубіжних ринках.

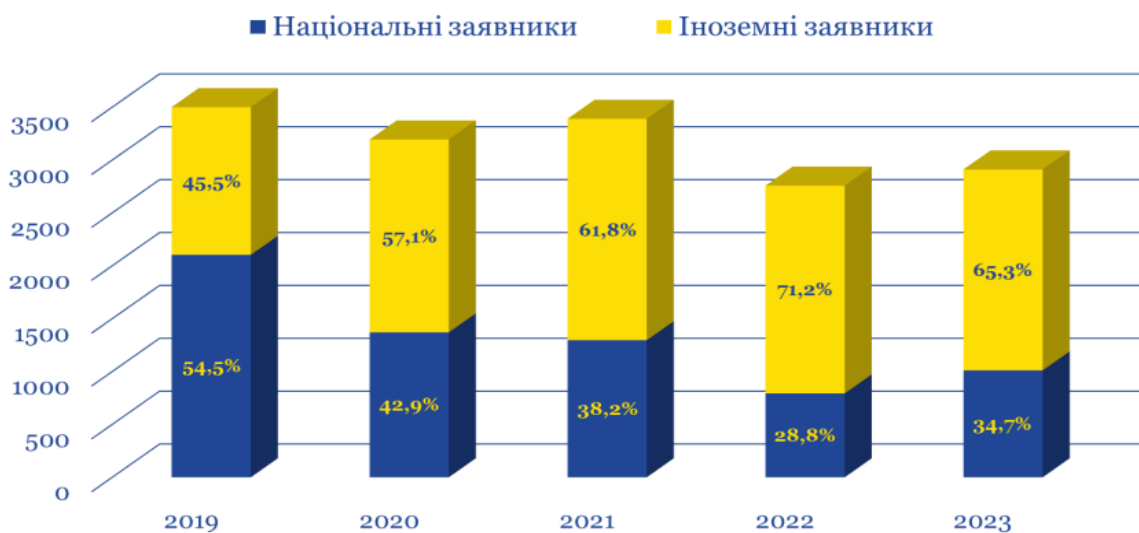


Рис.2.14. Динаміка надходження заявок на винаходи, поданих в Україні національними та іноземними заявниками

Джерело: [41]

Якщо оцінювати ще детальніше складові Глобального індексу інновацій з погляду того, які позиції України (за відповідними індикаторами) можна

віднести до сильних, а які до слабких, то можна бачити, що сильними є ті позиції, які формують креативний потенціал людських ресурсів, їх потенційні можливості до створення інновацій, що можуть бути конкурентоспроможними на ринку. Проте слабкими є позиції, що стосуються бізнес-середовища людської діяльності – його характеристики відображають як зацікавленість бізнесу в інвестування проєктів розвитку, так і результати інноваційної діяльності в бізнесі (табл.2.22).

Таблиця 2.22

**Сильні і слабкі позиції України за індикаторами інноваційної діяльності
(2024 р.)**

Сильні позиції		Слабкі позиції	
Назва індикатора	Ранг	Назва індикатора	Ранг
Корисні моделі за походженням /млрд \$ ВВП	1	Зростання продуктивності праці, %	130
Працевлаштовані жінки з вищою освітою,%	2	Валове нагромадження, % ВВП	125
Витрати на програмне забезпечення, % від ВВП	4	Операційна стабільність для бізнесу	123
Експорт послуг ІКТ, % від загального	5	Угоди про спільне підприємство/ стратегічний альянс /млрд ВВП	120
Державне фінансування /учень, середня школа, % ВВП на особу	10	ВВП/одиночку споживання енергії	115
Створення мобільних додатків, / млрд \$ ВВП	11	Угоди на отримання венчурного капіталу/ млрд \$ ВВП	95
Витрати на освіту, % від ВВП	16	Ринкова капіталізація, % ВВП	80
Співвідношення учень/учитель, середня освіта	18	Мікрофінансові кредити, % ВВП	57
Промислові зразки / млрд \$ ВВП	20	Глобальні корпоративні інвестори в R&D, топ-3, \$ млн	41

Джерело: сформовано автором на основі [226]

І це підтверджує наше припущення, що інтелектуальний (креативний) потенціал людини не є затребуваним бізнес-середовищем України. Зважаючи на структурування позицій України за індикаторами інноваційної діяльності в континуумі «сильна-слабка», припустимо стверджувати, що однією із причин низької патентної активності національних заявників є відсутність в Україні розвиненої інфраструктури доведення інноваційної ідеї до ринкового продукту. До її складу мають входити венчурні фонди, державні та недержавні гранти на

реалізацію інноваційних проєктів, краудфандинг тощо. Наприклад, умови реалізації краудфандингу в Україні навіть не мають законодавчого оформлення. А вони б могли забезпечити доволі привабливий для підприємців механізм додаткового фінансування стартапів, що зменшило б інноваційні ризики і стало б додатковим мотиватором для розширення співпраці бізнесу із науковцями у сфері створення прикладних інновацій. І це могло би стати основою розвитку бізнесу. А також підвищило б зацікавленість науковців до співпраці з бізнесом для доведення їх розробок до промислового освоєння. А також – до створення та впровадження інших організаційних, технічних чи технологічних новацій, що можуть підвищити конкурентоспроможність бізнесу на обраному сегменті ринку.

Тим більше, що витрати на інноваційну діяльність, які здійснюються силами самих підприємств, є доволі незначними. Із загального обсягу витрат на інновації витрати на дослідження і розробки складають приблизно 20-35%. В різні роки досліджуваного періоду ця частка коливається. Найменшою – 20,5% була в 2019 р., найбільшою – 34,55% в 2023 р. Але останнє відбулося не тому, що дуже зросла абсолютна сума витрат на НДР, а тому, що зменшились витрати на придбання устаткування та інші витрати на інновації, не пов'язані із проведенням НДР.

Так, у 2023 р. витрати підприємств на НДР, що здійснювались власними силами, склали всього 67,8% від того обсягу, який був у 2021 р., хоча частка цих витрат у загальному їх обсязі майже не змінилась – у 2021 р. 30,6%, у 2023 р. – 30,2%. Особливо провальним був 2022 р. – обсяги витрат на НДР власними силами зменшились проти 2021 р. на 41,5%. У 2023 р. ситуація трохи поліпшилась – зростання проти попереднього склало майже 17%, але так і залишилось приблизно на третину меншим від того обсягу, який був у 2021 році. І основний обсяг витрат на науково-дослідних робіт припадає на ті, що виконуються власними силами – НДР, виконані іншими підприємствами, складають 2,5-5% від загального обсягу витрат на НДР (табл.Б.8, дод.Б).

Доволі низький рівень витрат на інноваційну діяльність зумовлює і низьку наукомісткість продукції. Її частка в структурі ВВП не перевищує 0,5 % в динаміці багатьох років; у 2015 році вона ще сягала 0,55% а в 2023 р. знизилась до 0,32% (рис.2.15). У 2010 р. наукомісткість ВВП складала ще 0,75% [14].

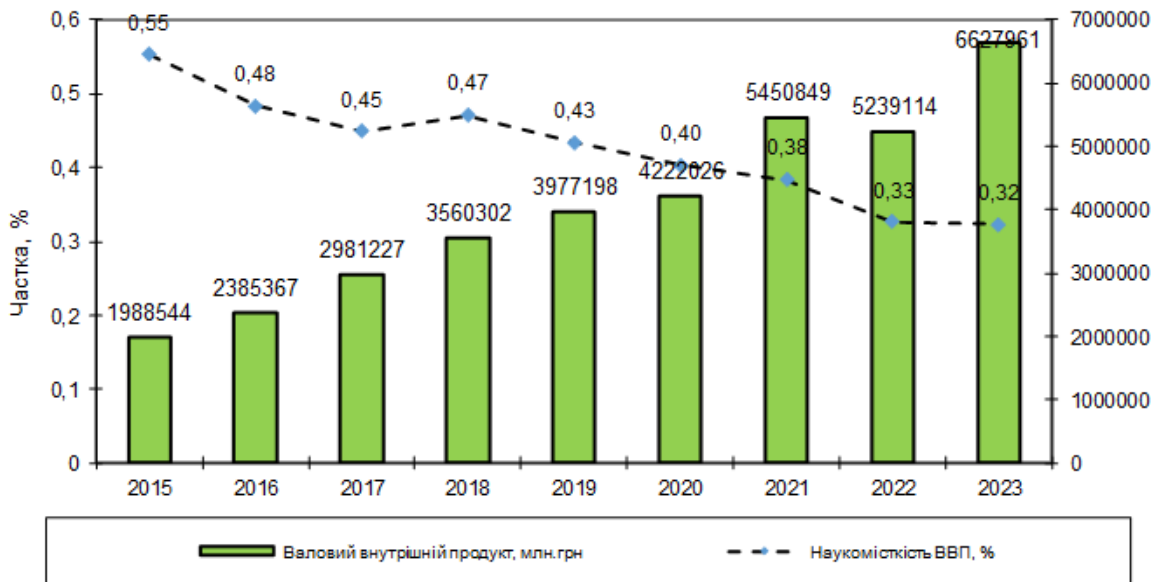


Рис.2.15. Динаміка наукомісткості ВВП України

Джерело: побудовано автором на основі [13; 14]

Зважаючи на те, що витрати на інноваційну діяльність складаються не лише із придбання нових технологій чи інформаційних систем нового покоління, а й заробітної плати дослідників, то можна припустити, що доволі значущим негативним чинником низької результативності інноваційної діяльності промислових підприємств є низький рівень оплати праці тих, хто цю роботу виконує – дослідників, раціоналізаторів, винахідників та розробників нових технологічних систем. Порівняльні дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників за тими видами економічної діяльності, які мають відношення до інноваційної діяльності та креативності, наведено в табл.2.23. Найвищими зарплатами відзначаються сфера інформації та телекомунікацій і фінансова сфера. І найгірша ситуація в освіті.

Таблиця 2.23

**Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників за
окремими видами економічної діяльності в Україні**

Вид діяльності	Величина середньомісячної ЗП за роками, грн							* Зміни 2023/2017, %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Усього	7104	8865	10497	11591	14014	14847	17442	245,5
Промисловість	7631	9633	11788	12759	14902	15176	18390	241,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	7631	9404	10795	11286	13488	15103	20630	270,3
Інформація та телекомунікації	12018	14276	17543	19888	25530	30829	37946	315,7
Фінансова та страхова діяльність	12865	16161	19132	20379	23975	27986	34393	267,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	10039	12144	14550	16613	19369	20497	23413	233,2
- з неї наукові дослідження та розробки	8212	10259	11649	12882	15179	16360	19359	235,7
Освіта	5857	7041	8135	9271	11817	11999	12439	212,4
Темпи зростання середньомісячної ЗП (наступний щодо попереднього року) *								
Усього	-	1,25	1,18	1,10	1,21	1,06	1,17	-
Промисловість	-	1,26	1,22	1,08	1,17	1,02	1,21	-
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-	1,23	1,15	1,05	1,20	1,12	1,37	-
Інформація та телекомунікації	-	1,19	1,23	1,13	1,28	1,21	1,23	-
Фінансова та страхова діяльність	-	1,26	1,18	1,07	1,18	1,17	1,23	-
Професійна, наукова та технічна діяльність	-	1,21	1,20	1,14	1,17	1,06	1,14	-
- з неї наукові дослідження та розробки	-	1,25	1,14	1,11	1,18	1,08	1,18	-
Освіта	-	1,20	1,16	1,14	1,27	1,02	1,04	-

Джерело: складено автором на основі [91]; * власні розрахунки

Аналізуючи динаміку заробітної плати за різними сферами економічної діяльності, можна бачити, що за період 2017-2023 рр. найнижчі темпи зростання заробітної плати були в освіті – 212,4%. Другою з кінця за рівнем

зростання зарплати за цей період є професійна, наукова та технічна діяльність – 233,2%, трохи вище – наукові дослідження і розробки – 235,7%. Промисловість – 241%, торгівля – 270%, фінансова діяльність – 267,3%. І найвищий рівень зростання – сфера ІТ – 315,7%. Зважаючи на те, що освітянська галузь фінансується переважно за рахунок державного бюджету, можна стверджувати, що держава не зацікавлена в розвитку цієї сфери – а саме в ній має бути достатня кількість фахівців, що можуть сприяти усебічному розвитку особистості. В тому числі – розвитку креативності, яка впродовж останніх років серед сукупності затребуваних роботодавцями фахових компетенцій знаходиться на перших місцях. Низькі заробітки в цій сфері не сприяють залученню в неї талановитих працівників, які відповідально ставляться до розвитку своєї професійної майстерності, пробуджуючи у своїх учнів (чи студентів) інтерес до нових знань та інноваційного мислення. А «допомога» штучного інтелекту у вирішенні домашніх завдань також не стимулює до інтелектуального розвитку в його класичному розумінні. І все це відображається на результатах професійної реалізації – в наукових дослідженнях та розробках, які не можуть бути реалізовані у конкурентоспроможних інноваціях.

Разом з тим, можна припустити, що передові позиції України у сфері ІТ зумовлюються тим, що ця сфера стала приваблювати працівників високими зарплатами ще на етапі її становлення. А самі продукти, які генеруються в цій сфері, вирізняються високою креативністю, що привертає увагу саме молодих людей, відкриваючи для них нові горизонти професійного становлення. Економічна привабливість роботи в ІТ-секторі (найвищі зарплати, навчання за рахунок фірм, медичне страхування та інші бонуси) слугує потужним чинником залучення до роботи над створенням програмного забезпечення різного цільового призначення і фахівців із непрофільною освітою. Інтенсивне залучення все нової кількості працівників навіть без досвіду роботи і курси для початківців, які організовувати ІТ-компанії, дає їм змогу відбирати перспективних розробників програмного забезпечення (ПЗ) – як для

обслуговування бізнес-процесів в інших галузях, так і для розробки оригінальних продуктів, що пропонувались як самостійний об'єкт інтересу різного роду споживачів. Завдяки цьому в сфері ІТ сконцентровано найкращих фахівців-креативників, які нині працюють не лише як аутсорсери зарубіжних ІТ-гігантів, а генерують власні ідеї і втілюють їх у стартапи, що здатні виводити на ринок конкурентоспроможні продукти для широкого кола споживачів. Деякі з них навіть перейшли в статус так званих «єдинорогів» – компаній з капіталізацією понад \$ 1 млрд.дол. (наприклад, Grammarly, Airstate, Creatio, Gitlab, People.ai, Unstoppable Domains).

Створенням ІТ-продуктів почали займатися і великі українські корпорації, виокремлюючи відповідні відділи. Найяскравішим прикладом такого ІТ-доповнення своєї основної діяльності є компанія Nova (колишня «Нова пошта»). Їх підрозділ Nova Digital налічував на лютий 2025 р. 969 фахівців, які розробляють продукти не тільки для власного використання, а й на замовлення інших фірм. У компанії Kyivstar створено відділ Kyivstar.Tech з чисельністю персоналу 541 особа, в компанії МХП працює ІТ-відділ з 350 спеціалістами [125].

Продуктові компанії починають займати все більшу частку в структурі ІТ-бізнесу – окремі з них уже входять до числа ТОП-20 найбільш успішних. На глобальному ринку інновацій у сфері ІТ-продуктів та аутсорсингу представлені такі українські компанії як Computools; ELEKS; Infopulse; Innovecs; Intellias; Jelvix; Light IT Global; Miratech; N-iX; NIX; Redwerk; Softengi; Svitla Systems; Trinetix, QAwerk [219]. І кількість їх продовжує зростати. Американський центр досліджень ринку «Clutch» у рейтингу Топ-100 2024 відзначив шість українських компаній серед числа тих, що успішно розвиваються і показують швидку динаміку доходів. Це такі українські ІТ-компанії [150]:

- Empat – займається зробкою мобільних додатків; зростання на 158,4%;
- Artjokr Software – розробляє ПЗ на замовлення; зростання 104%;
- Navas Digital Kyiv. Video Produktion – зростання на 93,6%;
- Clarity Ukraine – здійснює ERP-консалтинг та системну інтеграцію;

зростання на 86,4%;

- Bits Orchestra – розробляє ПЗ; зростання на 55%;

- Ragnarok Group – здійснює ІТ-рекрутинг; зростання на 54%

Українські ІТ-фахівці мають значний досвід розробки сучасних програмних продуктів за новітніми технологічними концепціями – такими як хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ), Big Data, Інтернет речей (IoT), блокчейн, віртуальні організаційні структури (ВОС) та ін. І саме креативний потенціал представників ІТ-сектору в створенні нових продуктів, що мають високу споживчу цінність на міжнародному ринку і вказує на можливості його зростання в Україні – якщо нові інформаційні продукти і технології будуть виступати конкурентною складовою бізнес-процесів виробничих підприємств, в т.ч. – розширюючи функціональні можливості традиційних зразків техніки.

Прикладом такого розширення є розробка безпілотного комплексу для розмінування полів українською компанією Gardarika Tres LLC, яка є виробником і дистриб'ютором агрообладнання. Вона інтегрує новітні технології в аграрний сектор з 2014 р., займаючись системою точного землеробства. На сьогодні компанія є власником бренду і виробником агронавігаторів та автопілотів Efarm.Pro. Продукція екостарту Efarm.Pro суттєво поліпшила агротехнології, даючи змогу застосовувати засоби захисту рослин точково – в місцях, де в цьому є безпосередня потреба. За проведеними фахівцями єкологічного моніторингу оцінками, з моменту виходу на ринок використання розробок Efarm.Pro дало змогу зменшити викиди в атмосферу на 1,5 млн. т CO₂. Компанія використала свої розробки і для подолання наслідків воєнних дій в Україні – навігаційні системи Efarm.Pro стали основою для комплексу з розмінування полів. Безпілотний комплекс для розмінування полів включає: дрон, робот-розміновувач, автопілот і причіпну систему на трактор, що здатна витримати вибух. Причіпне обладнання працює за принципом мінного тралу. Автономний автопілот кастомізований, з можливістю об'їзду перешкод, а трактор обладнаний додатковими бронепластинами. Система передбачає автоматичну роботу на великих площах з точністю до 2 см за

заданим маршрутом. Трактор проходить поле зі швидкістю 5 км/год – і за 10 годин здатен обстежити 20 га землі [45].

Подібні розробки з використанням сучасних інформаційних технологій дають змогу значно поліпшити виробничі технології користувачів – як в агросекторі, так і в інших галузях промислового виробництва, що підвищує продуктивність технологічних ліній і бізнес-процесів загалом. Наприклад, 3D-друк використовується не лише в машинобудуванні, де він став звичною технологією для виготовлення складних у конструктивному плані виробів (які раніше потребували значної кількості операцій та високої точності обробки металу), а й у медицині (реконструкція органів), фармації (друк ліків) і навіть у харчовій промисловості (вже є повідомлення про 3D-друк білкової продукції, яка має не тільки вигляд, а й усі смакові якості природного аналога [45]). Наявність 3D-принтерів у підприємства, які є основою адитивного виробництва, може дати йому змогу стати ключовою ланкою у технологічному ланцюжку виготовлення конструктивно складного технічного виробу. Однак висока вартість такого обладнання не є єдиною перешкодою для його придбання. Набагато важливіше здійснити «оцифрування» виробу, подати його у вигляді алгоритму для друкування, а також мати порошкоподібну масу вихідного матеріалу.

Вважаємо, що вирішення цієї проблеми можливе за рахунок поєднання зусиль власників бізнесу із провідними університетами чи ІТ-компаніями і створення науково-виробничих центрів розвитку технологій. До їх основних завдань якраз і буде віднесено створення інформаційної основи, накопичення бази даних і розробка матеріальної основи адитивного виробництва машинобудівних підприємств. Так звана «цифровізація» виробництва може значно поліпшити структуру національної економіки – збільшити частку тих її секторів, які продукують вищу додану вартість. Це стосується і участі українських підприємств у глобальних ланцюжках створення цінності. Чим ціннішим буде внесок окремого підприємства, тим міцнішою буде його позиція в цьому ланцюжку – особливо в межах динамічних інтеграційних

утворень, які вибудовують бізнес-процеси на засадах аутсорсингу. Звідси можна зробити висновок, що інформаційний функціонал підприємств має доповнювати виробничу частину бізнес-системи промислових підприємств тими властивостями, які б давали змогу підвищувати цінність їх основних продуктів на цільових та перспективних ринках. А значить – і їх конкурентоспроможність.

Загалом, зростання потенціалу креативності та інноваційної продуктивності промислових підприємств багато в чому детермінується політикою держави у сфері відтворення людських ресурсів. Передусім, в частині, яка забезпечує розвиток і збереження інтелектуального потенціалу країни – через оплату праці у сферах, що формують здатність людини до інтелектуальної праці і розвивають навички творчості й креативності. Як було показано вище – найнижча заробітна плата в Україні у сфері освіти і науково-технічній діяльності. Відповідно, це проєктується і на результативність у цих сферах діяльності – як у підготовці фахівців для економіки, так і в співпраці з бізнесом. Адже в науці втрачається зв'язок поколінь, погіршується винахідницький потенціал наукових шкіл, внаслідок чого випускники інженерно-технічних спеціальностей стали мало затребуваними бізнесом. Через це зменшується інтерес здобувачів освіти до опанування таких професій. І рівень компетентності персоналу у сфері створення нового здебільшого не відповідає вимогам мінливості ринків, особливо – у інженерному проєктуванні. Наслідком такої невідповідності є зниження конкурентоспроможності продукції, яка поступається за технологічною функціональністю ринковим аналогам. І лише в тих сферах, де оплата праці вища, є запит на професію і нові знання. Значною мірою це визначається і цільовими установками власників бізнесу щодо роботи з персоналом – як в частині залучення фахівців з необхідними компетенціями, так і в частині, що стосується ефективного використання їх інтелектуального потенціалу для розв'язання інноваційних завдань, що потребують креативності й ініціативності.

Поza тим, навички креативності у сучасних працівників (особливо молоді) розвинені достатньо для того, щоб їх використання могло позитивно впливати на трудову діяльність. Однак фактично вони застосовуються недостатньо ефективно. Про це свідчать результати онлайн-опитування молоді і роботодавців, проведеного Державним інститутом сімейної і молодіжної політики на початку 2021 року [67]. І хоча воно не є достатньо репрезентативними, оскільки в ньому взяли участь переважно користувачі інтернету, але його результати відображають актуальну ситуацію, яка склалась на ринку праці України. (рис. 2.16).

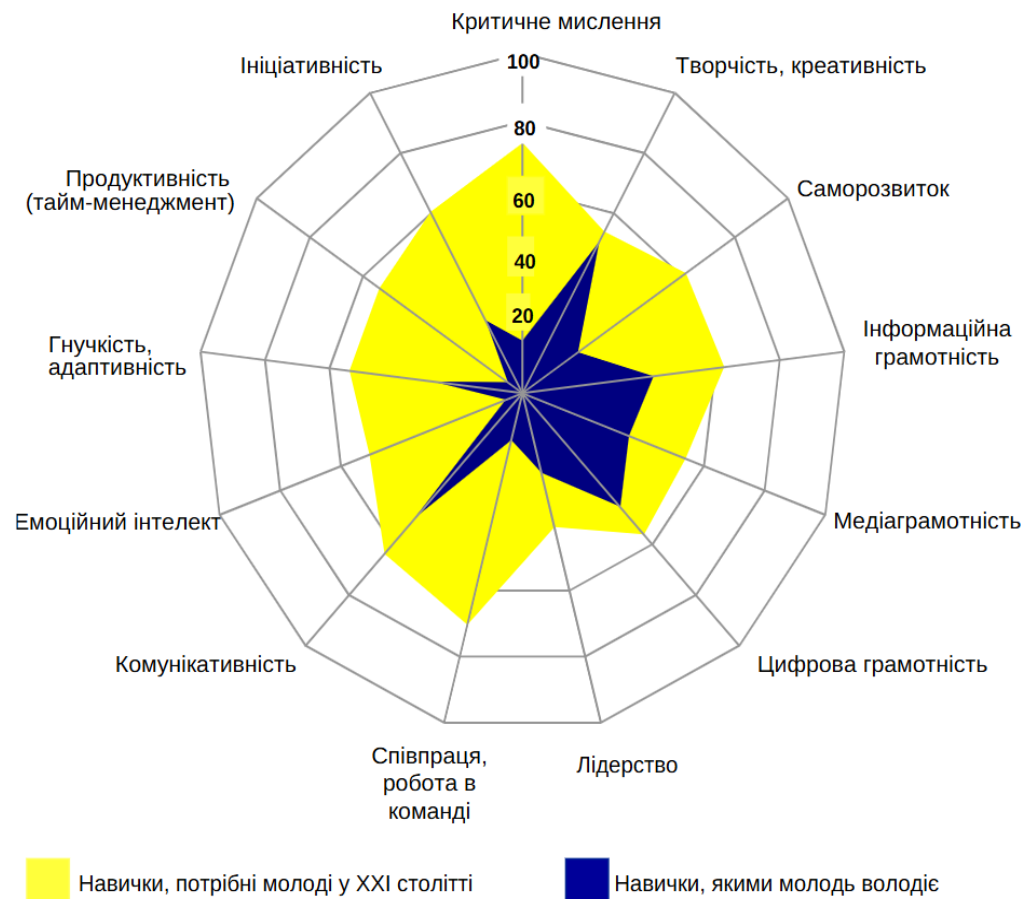


Рис.2. 16. Навички XXI століття, які потрібні молоді на думку роботодавців, і якими молодь володіє

Джерело: [67].

Вони примушують задуматись над тим, як використовуються потенційні можливості молоді –серед властивих молоді навичок, найчастіше відзначались навички саморозвитку (52,6%), творчості/креативності (50,2%) та навички

роботи в команді (51,8%). Саме їх опитані молоді люди вважають найпотрібнішими у XXI столітті. Проте роботодавці пріоритетнішими вважають критичне мислення, продуктивність (вміння організувати свою роботу в часі) та цифрову грамотність. Перші дві з них навички найгірше проявляються в молоді. Найменший розрив між потребою і наявністю, на думку роботодавців, існує серед таких навичок, як: творчість /креативність, цифрова грамотність і комунікативність. А загалом, має місце доволі значний розрив між позиціюванням потрібних для бізнесу навичок і думкою молодих працівників щодо їх важливості

Результати даного опитування вказують на суттєві розбіжності у трактуванні потрібних для працівників навичок серед молоді і роботодавців. І те, що від креативності працівників роботодавці чекають вищої продуктивності, вказує на проблему в організації роботи в робочих групах, які створені для вирішення креативних (інноваційних) завдань. З точки зору нашого дослідження, творчий потенціал молодих працівників необхідно каналізувати і активізувати, зосереджуючи увагу на вирішенні інноваційних завдань у точках створення найвищої споживчої цінності. Зокрема, з цією метою необхідно розвивати ті навички, які дають змогу працівникам ефективніше використовувати сучасні інформаційні технології – як для розуміння запитів цільових груп споживачів, так і для генерування оригінальних ідей і продукування конкурентоспроможних інновацій у відповідь на ці запити або навіть для створення нових ринкових ніш, керуючись стратегією «блакитного океану». Водночас важливі й інші навички – робота в команді, комунікативна освіченість, емоційний інтелект, ініціативність, критичне мислення – усе те, що необхідне для інноваційної продуктивності і доповнює творчі здібності працівників тими компетенціями, що складають основу потенціалу креативності підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Характерною ознакою початку ХХІ століття є зростання нестабільності й невизначеності в глобальному економічному просторі, зумовлених масштабними геополітичними процесами. Деструктивний характер останніх руйнує усталеність економічних відносин, нівелює набутий досвід управлінських практик. Світ перейшов до існування в умовах крихкості, тривожності, нелінійності і неочевидності – керування бізнесом в такому світі потребує гнучкості й адаптивності, уважності до деталей (для своєчасного реагування на нові виклики), критичності й нестандартності мислення – для конструювання нового, що може стати ключовим елементом ринкового успіху.

2. Домінування в останні три роки безпекових викликів у вітчизняному бізнес-середовищі є доволі об'єктивною причиною негативних очікувань бізнесу стосовно подальшого функціонування і розвитку. Наростання невизначеності, зумовлене ускладненням ситуації на фронті та відсутністю чіткості позицій держави в сфері регулювання бізнесу в період війни і повоєнного відновлення не додають оптимізму підприємцям щодо планування їх ділової активності. Сукупно з іншими чинниками (фізична руйнація багатьох виробничих систем, порушення логістичних ланцюжків, втрата кваліфікованого персоналу внаслідок міграції тощо) ці загрози не тільки порушують ритміку будь-якої економічної діяльності, а й стають причиною структурних змін економіки України як цілісної сукупності взаємопов'язаних галузей, що випускають продукти і послуги для внутрішнього споживання і беруть участь у міжнародному розподілі праці, експортуючи продукцію на ринки інших країн. Важливо, щоб ці зміни відбувались не в режимі оперативної адаптивності, а цілеспрямовано – з огляду на потреби підтримання необхідного рівня стану національної безпеки та пріоритети повоєнного економічного розвитку України.

3. Структурно-динамічний аналіз процесів, що сформувались в економіці України протягом останніх десятиліть вказує на те, що країна поступово втрачала можливості брати участь у міжнародному поділі праці як

виробник конкурентоспроможної промислової продукції. Економіка України все більше ставала сировинно-орієнтованою з переважанням в товарному експорті більше половини його обсягу руди, чорних металів, зернових і олійних культур та продуктів їх первинної переробки. Та за три роки повномасштабної війни значна частина таких сировинно-орієнтованих бізнесів була зруйнована і не може бути відновлена в довоєнному форматі. До того ж, глобальний ринок суттєво змінився і Україна має визначити своє нове місце на ньому – як виробника продукції із високою доданою вартістю. Це потребує розвитку промислового сектору економіки і насичення його підприємствами, що здатні випускати конкурентоспроможну продукцію. Тобто, бути унікальною за критеріями, що формують основу конкурентних переваг у галузі або інноваційно-місткою (здатною до переналаштовування для диверсифікації ціннісних пропозицій ринку). Вирішення цих завдань неможливо без активної і результативної інноваційної діяльності.

4. Дослідження змісту й результатів інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств показало значне погіршення інноваційної конкурентоспроможності промислового сектору національної економіки. З кожним роком зменшувалась кількість інноваційно-активних підприємств, погіршувались результати інноваційної діяльності, звужувалось коло підприємств, які могли експортувати свою продукцію на міжнародних ринках. І однією із вагомих причин цього стало неефективне використання інтелектуальних можливостей працівників підприємств, нездатність менеджменту створити умови для плідної співпраці розробників інновацій і розвитку творчого потенціалу їх учасників.

5. Для визначення відповідності кадрового забезпечення промислових підприємств завданням продукування конкурентоспроможних інновацій проаналізували динаміку показників оплати праці в промисловості і секторі професійної та науково-технічної діяльності, кількості працівників у цих секторах, динамікою результативності винахідництва та наукомісткості продукції. Результати аналізу дали підстави для висновку про невідповідність

державної політики у сфері відтворення людських ресурсів та ефективного використання інтелектуальної праці завданням інноваційного розвитку переробної промисловості. Через відсутність належних умов для реалізації творчих здібностей молодих працівників Україна і далі втрачає найбільш кваліфікованих та економічно активних працівників, здатних до створення наукомістких і конкурентоспроможних видів продукції. Збереження такого стану речей унеможливлуватиме вирішення завдань підвищення життєздатності і економічної спроможності України в період війни і повоєнного відновлення, що підтверджує необхідність формування науково-методичного концепту управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства і наповнення його релевантним інструментарієм для практичного використання підприємствами переробної промисловості.

Викладений в цьому розділі матеріал оприлюднений в роботах [45], [58], [64], [65], [66], [209], поданих у списку використаних джерел

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Реалізація науково-методичних підходів теорії цінності та креативного менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю інновацій

Управління будь-якими процесами передбачає чітке виділення кінцевої мети (цілей) та окреслення шляхів її досягнення, які можуть мати значну ресурсно-функціональну варіативність та описуватися різною сукупністю проміжних цілей. Це правило лежить в основі цілеорієнтованого менеджменту, який детермінує ухвалення поточних рішень менеджерів нижчих рівнів управління тим, наскільки їх реалізація наблизитиме підприємство до визначеної в процесі розробки стратегії діяльності кінцевої мети (сукупності стратегічних цілей). Для цього слід чітко сформулювати мету у термінах, що дають змогу зрозуміти зміст кінцевого результату. Від чіткості формулювання залежатимуть як часові та ресурсні рамки досягнення мети, так і параметри отриманого результату. Звідси постає завдання менеджменту – обрати найбільш ефективний шлях досягнення мети, зважаючи на специфіку внутрішніх та зовнішніх умов діяльності конкретного підприємства. Це надзвичайно важливо для визначення пріоритетних дій менеджменту щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств і їх динамічного зростання.

Зважаючи на щільність глобального конкурентного простору і гостроту конкуренції на більшості його сегментів, підприємці мають розробляти конкурентні стратегії, що вигідно відрізнятимуть їх товарні пропозиції від аналогічних пропозицій конкурентів. Провідний фахівець у галузі стратегічного управління К.Омає приділяв значну увагу дослідженню чинників, які детермінують динаміку розвитку суб'єктів економічної

діяльності. А саму стратегію діяльності він трактував як «спосіб, що дає змогу компанії успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну міцність» [192]. У цьому визначенні непрямо (без конкретизації чинників, які забезпечують відносну міцність) вказується на цю важливу характеристику успішності компанії. І хоча у своїй роботі він більше акцентував увагу на здатності підприємства сформувати стійкі конкурентні переваги у різних аспектах роботи на ринку, проте з погляду теорії систем термін «міцність» вживається і щодо спроможності соціально-економічної системи забезпечувати свій гомеостаз, змінюючи способи взаємодії як із зовнішнім середовищем, так і всередині системи. Тобто, знаходитись у стані динамічної рівноваги, щоразу збалансовуючи функціональне наповнення внутрішніх елементів і зв'язки між ними після кожного суттєвого вдосконалення тих із їх обґрунтованої сукупності, які цього потребували через погіршення їх стану або втрату здатності виконувати свою роль у підтриманні життєздатності системи внаслідок зміни середовища існування.

Очевидно, що нині багатьом підприємцям доведеться перебудовувати бізнес-процеси чи створювати новий бізнес, не тільки адаптуючись до нових умов, а й прагнучи на рівних конкурувати з провідними товаровиробниками інших країн. Основу такої перебудови мають складати інновації, формуючи конкурентні переваги підприємства у найбільш чутливих для сприйняття споживачами елементах ринкових пропозицій, які й ставатимуть основними аргументами споживчого вибору.

Доволі довго ці аргументи розглядались і оцінювались в руслі концепції А. Сміта, стрижнем якої стала ідея про «невидиму руку» ринку [208]. Як відзначено вплив цієї ідеї на економічну поведінку виробників у роботі [99, с.73], згідно цієї концепції економічні агенти (підприємства) конкурували за споживачів в критеріальному полі «витрати-функції». І особливий наголос А.Сміт робив на ціновій конкуренції, яка стимулює виробників продукції до її здешевлення – адже саме це вважалось найбільш значущим спонукальним

аргументом для покупців в умовах пануючої на той час обмеженої платоспроможності більшості з них.

Через призму нинішнього стану ресурсозабезпечення виробничих процесів і зміни значущості детермінант споживчого вибору, можна розглядати висновки А.Сміта передусім як рекомендації залучати у виробничий процес такі ресурси, що можуть забезпечити виробнику нижчі витрати на створення продукції. І це не лише матеріально-технічні ресурси, а й працівники з високим інтелектуальним потенціалом, що здатні до створення нових знань і їх практичного втілення. При цьому важливо правильно визначити, для якої цільової аудиторії призначений продукт (і чи є ціновий чинник для неї вирішальним). Сучасні виробники прагнуть передбачити зміни запитів цільових груп споживачів і досягти їх прихильності за найбільш значущими для них критеріями.

За відсутності штучних перешкод (наприклад, у вигляді митних тарифів, які наразі набули особливої популярності) ресурсне забезпечення діяльності промислових підприємств характеризується високою мобільністю, що дає змогу потужним економічним гравцям локалізувати виробництво товарів там, де можна мінімізувати ресурсну складову конкурентоспроможності. Зважаючи на глобалізацію економічного простору, домінування на ньому транснаціональних компаній з їх найнижчими цінами на товари масового споживання (і споживча цінність цих товарів підкріплюється відомим брендом, що робить продукти ще більш привабливими для покупців), іншим учасникам ринку залишається відстоювати своє місце на ньому через кращі пропозиції функціональних властивостей товару, які забезпечуватимуть йому вищу споживчу цінність через їх функціональну відповідність конкретним запитам цільових споживачів. І при створенні нових видів продукції (зовнішні інновації) необхідно прагнути досконалості в тих її характеристиках, які найбільше відповідають цим запитам. Вони першочергово аналізуються споживачами при порівнянні різних ринкових аналогів і переваги в таких характеристиках зазвичай є вирішальними при здійсненні споживчого вибору.

Як впливає із основних висновків теоретичної частини дисертаційної роботи, методологічною основою побудови системи управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства в умовах високої динаміки ринкових процесів має бути концепція ціннісно-орієнтованого управління. Тобто, управлінський процес у його ітераціях має формуватися з відповідною акцентуацією – прогнозування розвитку споживчих потреб має опиратися на кластери продуктивності технологічних трендів, вони ж мають враховуватися при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства – як в уже освоєному ринковому сегменті, так і потенційно привабливому з урахуванням ресурсних можливостей підприємства. Обрана стратегія має опиратися на існуючі конкурентні переваги і окреслювати вектори і способи формування нових. Відповідним чином мають плануватись і заходи з організації інноваційної діяльності – як стосовно вдосконалення існуючих процесів (внутрішні інновації), так і щодо проектування нових (інноваційні пропозиції для зовнішніх користувачів).

І в кожному із цих процесів треба бачити можливість відійти від усталеного і сформувавши нове, обов'язково краще і цінніше для користувача (споживача). А значить – бачити роль інтелекту людини в створенні нового і корисного. І відповідним чином цей інтелект цілеспрямовувати і активізувати – через мотиваційну підтримку ініціативності й результативності учасників робочих груп, стимулювання індивідуальної і організаційної креативності, розвиток організаційного знання.

Усе окреслене вище означає, що управління конкурентоспроможністю інновацій має підкорятися загальним принципам менеджменту, але доповнюватися цільовими установками, які відображають специфіку такого інноваційного процесу. Найважливіші з них – цілеспрямованість, системність і систематичність, розгорнута характеристика яких в контексті завдань ціннісно-орієнтованого управління конкурентоспроможністю інновацій та з урахуванням їх впливу на конкурентоспроможність підприємства як суб'єкта ринкових відносин подана в табл.3.1.

**Основні принципи ціннісно-орієнтованого управління
конкурентоспроможністю інновацій**

Принцип	Завдання в сфері створення конкурентоспроможних інновацій	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Цілеспрямованість – в центрі уваги цілей і планів розвитку – виявлення та реалізація способів створення цінності для цільового споживача	Моніторинг трендів розвитку споживчих потреб для створення продуктових інновацій з таким рівнем споживчої цінності, який забезпечуватиме їх конкурентоспроможність на цільових сегментах споживчих ринків	Формування кола лояльних споживачів на традиційних сегментах ринку і розширення присутності на ньому завдяки створенню нових ринкових ніш, що збільшує обсяги доходів від реалізації продукції
Систематичність - управління потоками створення споживчої цінності має бути систематичним і відповідати критерію максимізації ефективності в ключових точках формування конкурентних переваг	Організація процесу створення споживчої цінності в часі й просторі за обраними критеріями ефективності і систематичне вдосконалення бізнес-процесів по мірі розвитку виробничих та інформаційних технологій	Підвищується ефективність технологічної складової створення споживчої цінності. Посилюється рівень когнітивного впливу на сприйняття споживачами цінності продукції (послуг) підприємства, що позитивно впливає на їх вибір і збільшує обсяги реалізації продукції
Системність – в управлінні інноваційними змінами треба підтримувати гомеостаз і досягати синергії	Реалізація інновацій має відбуватись в режимі підтримання динамічної рівноваги і цілісності підприємства як соціально-економічної системи	Досягається комплементарність в ресурсному і функціональному забезпеченні діяльності підприємства, що мінімізує витратну складову і збільшує ринкові можливості
Знаннімісткість і креативність – в процесі створення інновацій мають максимально використовуватись знання й креативні можливості працівників	Мотиваційна підтримка ініціативності й результативності учасників робочих груп в процесах створення інновацій через використання маєтики і когнітивного лідерства, стимулювання індивідуальної і організаційної креативності, розвиток організаційного знання	Збільшується кількість ініціативних і креативних працівників, підвищується ефективність міжфункціональної взаємодії у інноваційних процесах, зростає потенціал організаційного знання, що стає основою результативної інноваційної діяльності і забезпечує підтримання стійких конкурентних позицій підприємства у довготривалій перспективі

Джерело: розробка автора

Виділення саме цих принципів управління конкурентоспроможністю інновацій зумовлене обґрунтованим у п.1.1 ціннісно-орієнтованим підходом до управління, який в сукупності стратегічних цілей інноваційного менеджменту виділяє пріоритетність цілей створення інновацій, що мають вищу цінність для споживачів, ніж ринкові ціннісні пропозиції конкурентів.

Тому, наприклад, принцип цілеспрямованості впливає із домінанти стратегічних пріоритетів підприємства, але завжди в центрі уваги інноваційного менеджменту мають бути пріоритети у сприйнятті цінності цільовими споживачами. Принцип системності детермінує врахування взаємопов'язаності елементів внутрішнього середовища підприємства, які мають відповідати його новому стану, тому інноваційні зміни повинні відбуватись з урахуванням цієї взаємопов'язаності і посилювати загальну результативність внутрішніх інновацій.

Принцип систематичності передбачає постійний моніторинг бізнес-середовища підприємства для визначення необхідності в наступних інноваційних змінах; ці зміни мають відбуватись переважно в проактивному режимі – для зміцнення /утримання конкурентних позицій на обраному сегменті ринку або ж для формування стратегії виходу на нові ринки з конкурентоспроможною продукцією чи послугами. При створенні внутрішніх інновацій об'єктами аналізу виступають бізнес-процеси – чинні (для аналізу їх ефективності і визначення можливості її підвищення) або нові – для формування оптимальної структури і ритміки за критеріями витрат і якості.

Принцип знанємісткості і креативності вказує на те, що в основі розробки інновацій мають лежати нові знання (технології) і їх творче застосування. Вони складатимуть суттєву частину цінності інновації – як у функціональному аспекті, так і когнітивному. А сама інновація є результатом певного бізнес-процесу. Це дає підстави стверджувати, що для управління конкурентоспроможністю інновацій доцільно опиратися на висновки теорії цінності у оцінюванні характеристик продуктових інновацій і методологію

ціннісно-орієнтованого підходу до проектування і вдосконалення бізнес-процесів, які створені для виробництва продукції (надання послуг).

Згідно з класичною теорією аналізу цінності, започаткованою Л. Майлзом (Value Analysis), цінність визначається як відношення корисної функції (користі) до витрат на її реалізацію [189]. Чим більшою є корисність продукту при фіксованих витратах (або чим менші витрати при заданій корисності), тим вищою буде його цінність для споживача. Л. Майлз виділяв різні аспекти цінності – споживчу (корисність у використанні), вартісну, обмінну тощо – але в контексті управління інноваціями ключову роль відіграє саме співвідношення споживчої корисності (цінності) до собівартості. Для споживача це співвідношення визначає рівень задоволення його потреб за певну ціну, а отже і готовність придбати продукт; для виробника – співвідношення цінності до собівартості визначає якість продукту, можливість встановити конкурентну ціну і обсяг попиту. В результаті конкурентоспроможність товару значною мірою залежить від цього співвідношення.

Продукт, що пропонує більше корисних властивостей при тій самій або нижчій ціні (або ту саму функціональність при нижчих витратах), матиме перевагу на ринку. Тому аналіз цінності нині прив'язують до аналізу функцій, які формують цю цінність, а такий інструмент називають функціонально-вартісним аналізом (ФВА) [60; 128]. Його основні ідеї такі:

1.Продукт розглядається через призму функцій. Споживача цікавить не товар сам по собі, а користь, яку він отримує від його використання (виконувани продуктом функції).

2.Мінімізація витрат для споживача. Споживач прагне задовольнити свою потребу з найменшими витратами. Відповідно, виробник має шукати способи зменшити всі види витрат на забезпечення необхідних функцій без втрати якості.

3.Множинність способів виконання функцій. Будь-яку необхідну функцію можна реалізувати різними технічними рішеннями – з різним рівнем ефективності та різною собівартістю.

4. Оптимальне співвідношення «якість/ціна». Серед можливих альтернатив реалізації функції слід обрати таку, яка забезпечує оптимальне для споживача співвідношення корисного ефекту (якості виконання) і ціни. Це і є завданням ФВА.

Традиційно ФВА допомагає виявити непродуктивні витрати (ті, що не створюють пропорційної корисності), і знайти шляхи їх скорочення або усунення. Доволі часто можна ефективно об'єднати декілька функцій в одному елементі (деталі) – таким чином один вузол виконує одразу кілька корисних функцій, що економніше. Тому сьогодні в економічно розвинених країнах майже кожне підприємство використовує методологію ФВА – як практичний інструмент системи менеджменту якості.

Завдяки застосуванню ФВА ще на етапі створення нового продукту проєктувальники одержують конкретні рекомендації: які його функції можна реалізувати дешевше, які компоненти можна спростити, об'єднати або виключити, де є надлишкова або недостатня функціональність. ФВА фактично встановлює для продукту оптимальний баланс між собівартістю та функціональністю, що безпосередньо впливає на його ринкову конкурентоспроможність. Тому використання ФВА на ранніх стадіях розробки продуктових інновацій дозволяє виявити значні резерви зниження витрат без втрати якості. Детальніший опис методики ФВА наведено в Додатку Д.

Разом з тим, часто при спробі підвищити корисність інноваційного продукту виникає проблема зі зростанням витрат, що створює так званий «конфлікт суперечностей», для подолання якого доцільно використовувати різний інструментарій творчого пошуку. Автор теорії розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ) Г.Альтшуллер розробив для цього так звану «матрицю суперечностей», в якій конкретизуються різні прийоми для розв'язання таких суперечностей, завдяки використанню яких можна досягти потрібного поліпшення функції без суттєвого збільшення витрат (наприклад, зменшити масу, не знижуючи міцності; підвищити продуктивність, не збільшуючи енергоспоживання тощо). Перелік таких прийомів наведено в

додатку Д (табл.Д.1) для технічних виробів. Усі вони містять деяку підказку (в якому напрямі слід вести пошук способу подолання суперечності), що пришвидшує знаходження оптимального рішення, в т.ч. і нетривіального. Матриця суперечностей хоча й була сформована ще в минулому столітті, проте не втратила своєї актуальності завдяки універсальності принципів, на основі яких вона побудована. Це дає змогу доповнювати існуючий перелік з урахуванням нових наукових відкриттів і нових науково-технічних ефектів і рішень, які стали можливими лише з появою таких потужних інструментів проектування, як цифрові технології [136; 147; 186; 205] – і тим самим реалізувати задум оптимального (ідеального) продукту.

Остаточний варіант зразка продуктової інновації підлягає оцінюванню рівня її конкурентоспроможності порівняно з кращими аналогами, які пропонуються конкурентами. На сьогодні існує доволі усталений погляд науковців і практиків на вибір методів оцінювання конкурентоспроможності продуктових інновацій. Він зводиться до порівняння їх споживчих характеристик (наприклад, функціональних параметрів техніки) із тими ж характеристиками кращих аналогів, які представлені на ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності інновації за її окремими параметрами (функціональними чи експлуатаційними характеристиками) робиться відносно їх максимального/ мінімального значення (наприклад, у холодильника енергоспоживання – щодо мінімального значення, час підтримання від'ємної температури в морозильній камері після від'єднання від мережі – щодо максимального):

$$x_i = \frac{x_i}{x_i^{\max}} \quad \text{або} \quad x_i = \frac{x_i}{x_i^{\min}} \quad (3.1)$$

де x_i – конкурентоспроможність i -го параметра продуктової інновації; x_i^{\max} та x_i^{\min} – відповідно максимальне/мінімальне значення цього параметра у кращого із представлених на ринку аналогів.

Після порівняльної оцінки всіх параметрів методом адитивної згортки з урахуванням значущості усієї сукупності часткових показників розраховується інтегральна оцінка конкурентоспроможності інновації за критеріями споживчої цінності:

$$KI_{cy} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot K_i}{n} \quad (3.2)$$

де K_i – значущість i -го параметра продуктової інновації у загальній їх множині (п).

Вище значення інтегрального показника свідчить про вищу споживчу цінність продуктової інновації для цільових споживачів. Оскільки порівняння здійснюється співвідносно кращого із ринкових аналогів, можна стверджувати, що таке оцінювання слугуватиме цілям досягнення вищої конкурентоспроможності продуктових інновацій підприємства. І попри те, що значущість окремих параметрів у їх сукупності може відрізнитися для споживачів різних сегментів ринку, експертна оцінка їх порівняльних характеристик (проведена на основі опитування цих споживачів), дає змогу не тільки оцінити інтегральний рівень конкурентоспроможності продуктової інновації, а й отримати інформацію для наступного циклу вдосконалення процесу її створення.

Проте споживча цінність ринкових пропозицій визначається не тільки її технологічними параметрами, а й тим, як ця пропозиція сприймається споживачем, а значить – наскільки її когнітивно-ціннісне подання відповідає очікуванням споживача. Тому оцінка конкурентоспроможності інновації має включати і когнітивну складову споживчої цінності за всіма її аспектами – не тільки побутово-утилітарними, а й емоційними, представницькими, тощо. Загальну схему оцінювання споживчої цінності продукції в контексті загального підходу до управління конкурентоспроможністю інновацій на основі ціннісно-орієнтованого підходу подано на рис.3.1.

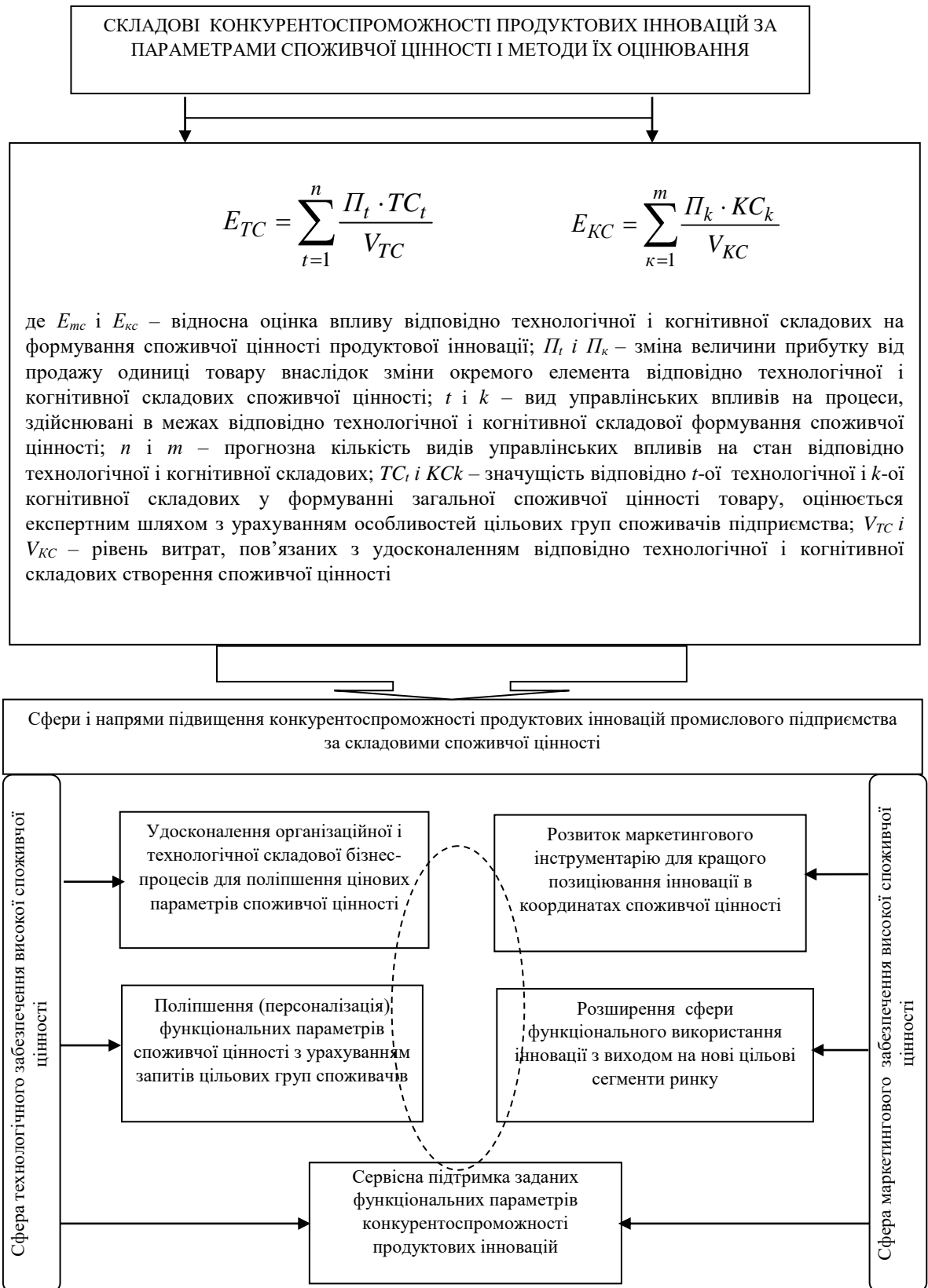


Рис. 3.1. Модель ціннісно-орієнтованого підходу до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності продуктивних інновацій промислового підприємства

Джерело: розробка автора

Формалізація процедури оцінювання споживчої цінності нової продукції забезпечує ефективність взаємодії зі споживачами – адже це надає необхідну інформацію для порівняльної оцінки її конкурентоспроможності. Така процедура особливо необхідна для оцінки конкурентоспроможності інновацій, призначених для реалізації на конкретному сегменті ринку.

Починається процес створення продуктової інновації з дослідження ринку, за результатами якого і встановлюються ті параметри споживчої цінності, які найбільше впливають на вибір споживача і які мають стати основою нової ціннісної пропозиції. І вирішальними елементами створення цієї цінності є персоналізація ключових для цільових клієнтів характеристик продукту (послуги), які встановлюються в ході взаємодії з потенційними споживачами на перспективних сегментах ринку.

Не менш важливим завданням є й позиціонування інновації на цільових ринках. Тому важливість маркетингової складової у формуванні і підтриманні конкурентоспроможності інновацій не підлягає сумніву. Від професіоналізму маркетологів залежить не тільки їх місткість і спектр виділених сегментів, а й ціна, яка формуватиме платоспроможний попит. А також життєвий цикл інновації, який даватиме змогу максимізувати масу доходів і прибутку від її виробництва та реалізації. Тобто, забезпечуватиме стратегування її конкурентоспроможності у тривалішому періоді завдяки досконалості усього ланцюжка створення цінності – бізнес-процесу.

Бізнес-процес як об'єкт дослідження свого часу було структуровано М. Портером, який виділив у ньому основні і підтримуючі процеси та в загальному окреслив їх зміст. На рис.3.2 нами подано розширене відображення створеного М.Портером ланцюжка створення споживчої цінності, у якому акцентовано зміст підтримуючих процесів, які дають змогу позитивно впливати на перебіг основних процесів створення споживчої цінності. Кінцевим результатом основних бізнес-процесів є ціннісна пропозиція, яку підприємство виводить на ринок. Результат підтримуючих дає змогу забезпечити перебіг основних бізнес-процесів у запланованих проектом параметрах чи поліпшити їх економічну результативність.



Рис.3.2. Ланцюжок створення цінності промислового підприємства

Джерело: адаптовано на основі [201, с.134-136]

М.Портер пропонував досліджувати структуру бізнес-процесів з погляду їх витратної складової – для виявлення шляхів (способів) зменшення витрат підприємства у ході виробництва і реалізації продукції, що може бути застосовано для будь-яких бізнес-процесів. На думку дисертанта, доцільно виділити особливість аналізу бізнес-процесу для виведення на ринок конкурентоспроможних інновацій – його треба аналізувати не тільки з погляду параметрів споживчої цінності (для виокремлення тих точок створення цінності, що є ключовими для формування конкурентних переваг в конкретному бізнесі), а й з позицій відповідності цілям стратегування конкурентоспроможності підприємства. Тобто, з урахуванням важливих для забезпечення прийнятних для бізнесу параметрів економічної результативності виробництва нового продукту, прийнятних для суспільства параметрів екологічної безпечності і не менш прийнятних для ключових учасників економічної діяльності підприємства умов оплати праці та стандартів соціального забезпечення – адже все це формує витратну складову споживчої цінності, яка складає основу цінової політики підприємства і впливає на ринкову ціну інновації.

Вихідним пунктом основного бізнес-процесу є аналіз ринку для виявлення певних потреб цільових груп споживачів (чинних – на існуючому ринку, ще неусвідомлених – на потенційно привабливому для створення). А далі – визначення вимог потенційних споживачів до параметрів та дизайну продукції, які слугуватимуть критеріями для її вибору із сукупності аналогів. Наступні ланки ланцюжка – створення і промислове освоєння розробленого зразка, продаж та після продажне обслуговування (останнє є доволі важливою складовою споживчої цінності для складних технічних засобів, що потребують налагодження та ремонту).

Означені елементи ланцюжка створення цінності складають структуру основних бізнес-процесів підприємства і можуть варіюватися за способами (методами) виконання окремих видів робіт. Така варіабельність передбачає можливість оптимізації усього бізнес-процесу – з метою максимізації корисності ціннісної пропозиції потенційним споживачам (як за ціною, так і за функціональним призначенням виробу). Оптимізації можна досягти в результаті функціонально-вартісного аналізу самого бізнес-процесу чи значущих для цільового споживача параметрів виробленої продукції. Важливо знайти ті інженерно-технічні, логістичні чи маркетингові рішення, які сукупно перевищуватимуть аналогічні ціннісні пропозиції конкурентів. В підсумку, це дає змогу правильно обрати «точки» формування конкурентних переваг підприємства, які можуть стати основою його конкурентоспроможності.

Процес створення нової споживчої цінності (інновації продуктової чи процесної) в межах підприємства реалізується в різних організаційних формах (проєктний менеджмент, створення організаційно виділених відділів НДПКР, інтрапренерство тощо), але завжди має враховувати інтелектуальний потенціал працівників, знаннєві ресурси підприємства і можливості їх ефективного використання. Ці питання нині розглядаються і реалізуються в контексті зростання потенціалу креативності працівників, яка має сприяти нарощуванню інноваційної продуктивності підприємств.

Креативність є результатом реалізації творчих здібностей людей. Ці здібності можуть проявлятися у різних вимірах – матеріальному чи нематеріальному. Проте в організаційному просторі суб'єктів економічної діяльності вони мають розглядатися передусім з позицій корисності їх застосування для проектування й реалізації ефективних бізнес-процесів. В цьому контексті й мають розглядатись завдання креативного менеджменту – як стратегічне управління розвитком інтелектуального потенціалу працівників для підвищення їх здатності створювати нове знання і перетворювати його у інноваційний продукт. І для цього мають використовуватися сучасні напрацювання науковців і практиків у сфері розроблення технологій і практик управління творчістю, командною роботою й організаційною міжфункціональною взаємодією. Звідси випливають основні завдання креативного менеджменту [81, с. 594]:

- виявлення і аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал підприємства і дослідження його інтелектуального капіталу;
- активізація творчих здібностей персоналу через стимулювання процесів саморозвитку і самовдосконалення;
- оптимізація процесу пошуку креативних рішень через опанування нових технік креативності, в тому числі – з використанням штучного інтелекту;
- розроблення моделі управління креативною діяльністю організації;
- формування креативного середовища, яке підтримує обмін ідеями, ініціативність, командну співпрацю, відкриту комунікацію між керівниками і працівниками команд розробників.

Ці завдання є невід'ємними складовими управління підприємствами на високодинамічних і висококонкурентних ринках і забезпечується професіоналізмом менеджменту, який створює необхідні умови для ефективного використання організаційного капіталу і творчих здібностей працівників у кожній із функціональних підсистем менеджменту в межах усього управлінського циклу (рис.3.3).

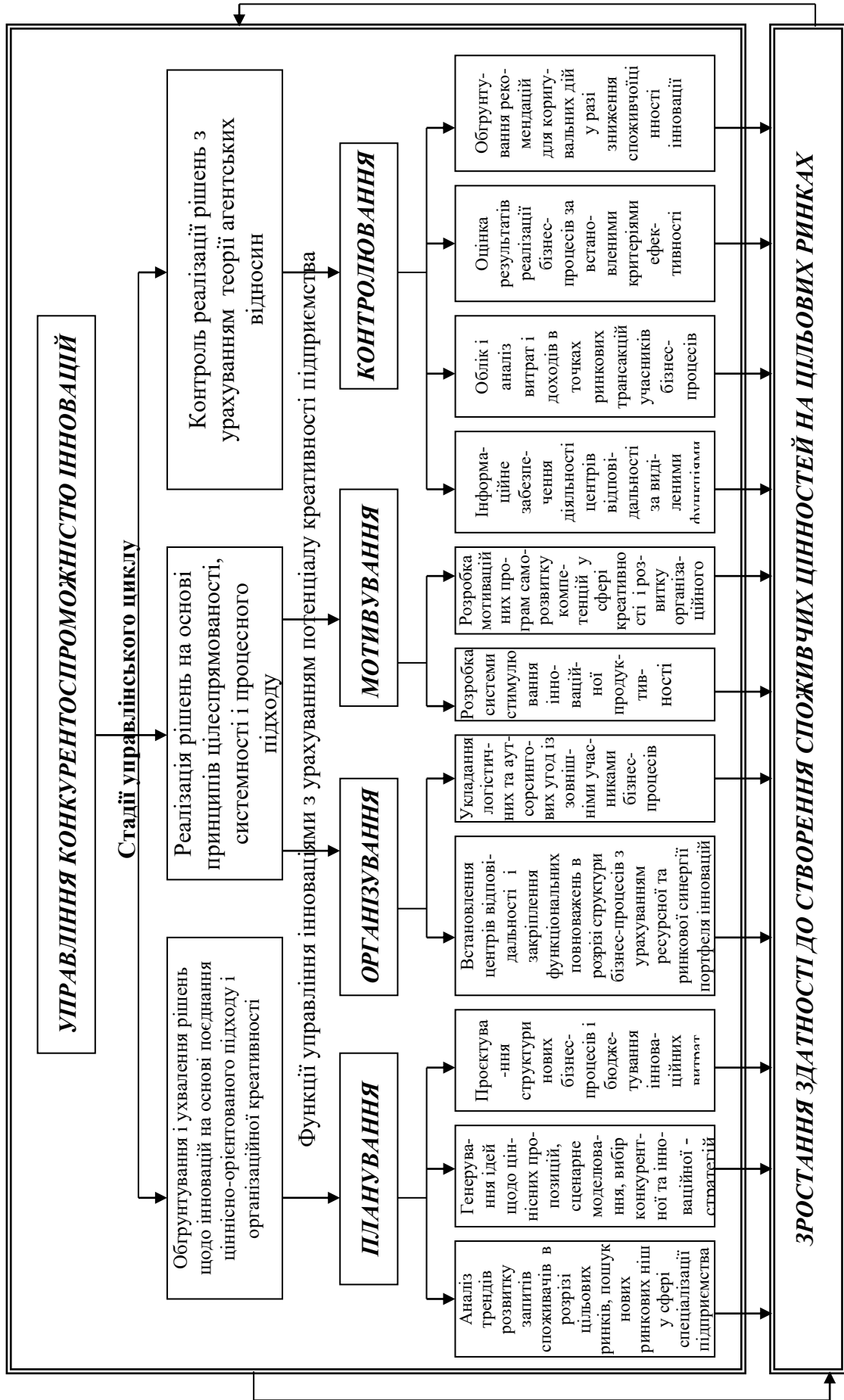


Рис. 3.3. Елементи креативного менеджменту у функціональному забезпеченні управління створенням конкурентоспроможних інновацій

Загалом, високий рівень динамічності бізнес-середовища в сучасному світі вимагає високого рівня гнучкості від підприємств – як у проектуванні та виведенні на ринок ціннісних пропозицій, орієнтованих на задоволення споживчих потреб, так і пошуку способів оптимізації бізнес-процесів для зменшення ресурсної залежності від постачальників та збільшення економічної результативності господарювання. Тобто, менеджмент підприємства має бути проактивним у роботі з ринком – своєчасно реагуючи навіть на слабкі його сигнали, які відображають появу нових трендів – технологічних або споживчих. Недаремно саме таку гнучкість покликано забезпечувати нові управлінські технології, які набувають усе більшого поширення в бізнесі. У їх переліку (Дод. В, табл.В.1). з кожним роком все більше акцентується на тих розробках, що дають змогу отримати більше інформації про цільові групи споживачів і створити ті ціннісні пропозиції, на які такі споживачі обов'язково «відгукнуться» і позитивно зреагують. Це, наприклад, технології Design Thinking, використання штучного інтелекту, інтернету речей та ін. І хоча вони належать до так званих «відкритих інновацій», алгоритми упровадження і використання яких відомі всім, все ж їх ефективність підвищується в тому разі, якщо до стандартного алгоритму вносяться елементи креативності.

Невід'ємною складовою евристики і активізації інноваційної діяльності на сучасному підприємстві має бути і маєвтика. Маєвтикою називають спосіб осмислення проблеми у процесах активного діалогу із підлеглими щодо способів її вирішення. Вона сприяє виявленню більшого числа корисних для підприємства (з погляду їх здійсності та економічної результативності) інноваційних ідей у підлеглих. Тим більше, що варта уваги ідея організаційно підтримується в процесах її експериментальної перевірки та втілення у конкретний продукт чи послугу, що мають споживчу цінність.

Зважаючи на викладене вище, логічну модель управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства можна подати у такому вигляді (рис.3.4).

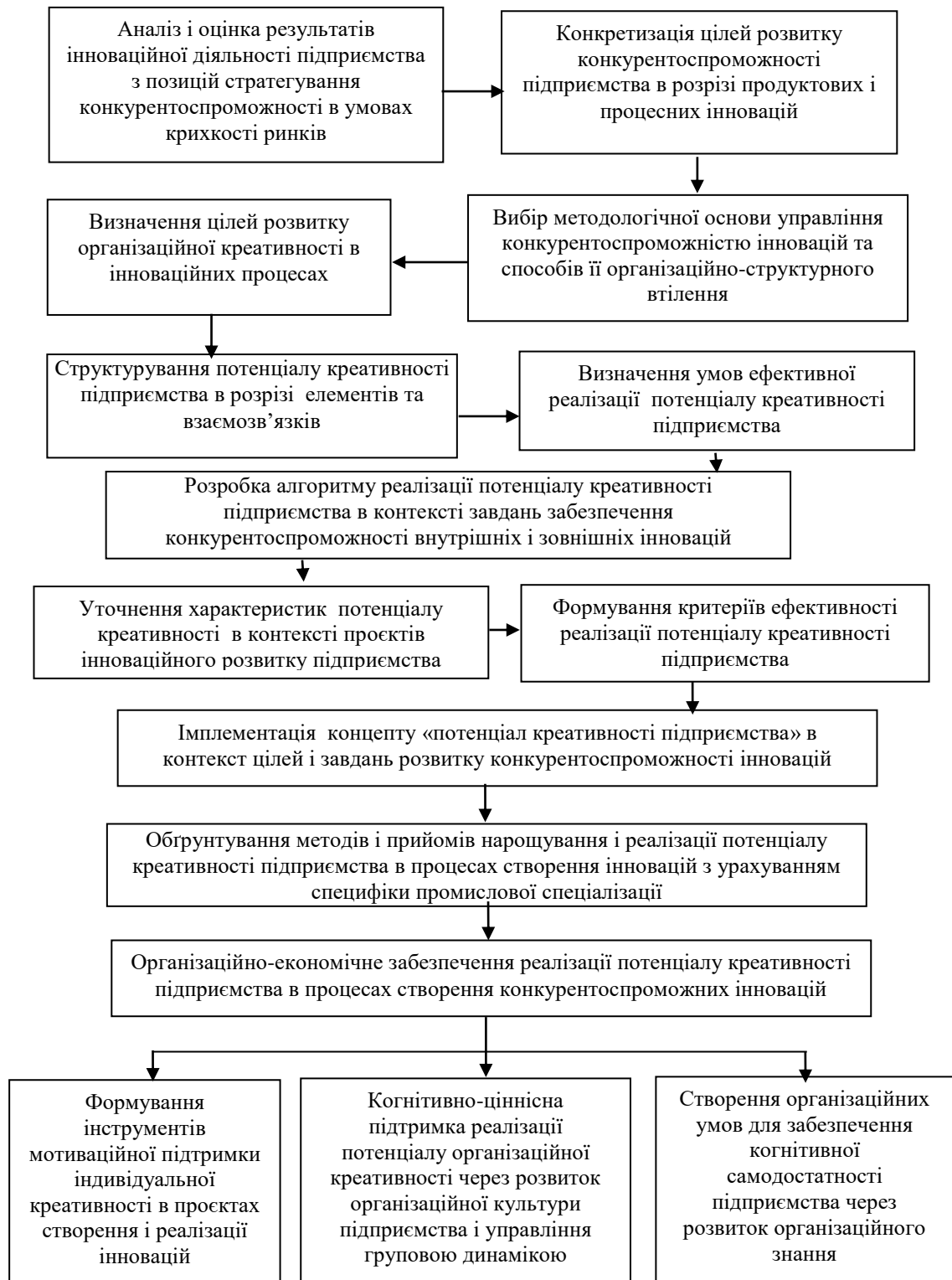


Рис.3.4. Логічна модель формування і нарощування потенціалу креативності підприємства для реалізації цілей управління конкурентоспроможністю інновацій

Джерело: розробка автора

Отже, інновації є результатом цілеспрямованого і результативного процесу створення нових знань і їх втілення у матеріальні або нематеріальні об'єкти, що мають цінність для цільових груп споживачів. І саме в процесі переробки сировини у готову для споживання продукцію створюється більша частина її споживчої цінності – як через інновації у структурі бізнес-процесів (дають змогу підвищити продуктивність виробництва і поліпшити якісні характеристики продукції), так і безпосередньо продуктові інновації, які призначені для зовнішнього споживача. І чим оригінальнішою є ідея, закладена в інновацію, тим більш конкурентоспроможними є інновації. В свою чергу, оригінальність бізнес-ідеї є результатом креативності інноваторів – тих винахідників, які її сформулювали. Однак індивідуальна креативність потребує організаційної підтримки та необхідних ресурсів для втілення бізнес-ідеї в практичну діяльність. Саме в такій співпраці і формується потенціал креативності підприємства, наявність якого підтверджується високою інноваційною активністю та появою конкурентоспроможних інновацій. І саме в такій взаємопов'язаності, на думку автора, і доцільно аналізувати процеси його формування, розвитку і реалізації.

3.2. Оцінка і визначення напрямів розвитку потенціалу креативності для зростання конкурентоспроможності інновацій промислових підприємств

Спроможність розвивати креативність може стати найважливішою конкурентною перевагою, яка забезпечить сталий і динамічний розвиток підприємства. А в масштабах національної економіки підвищить її здатність конкурувати за місце в глобальному розподілі праці. «Лише ціннісні орієнтації на креативність, творення нового та співробітництво зможуть докорінно змінити траєкторію руху національної економіки від зубожіння і деградації до стабілізації й майбутнього процвітання в довгостроковій перспективі» [109, с. 118]. Ця теза вітчизняних науковців, сформульована у Доктрині збалансованого

розвитку України ще задовго до початку повномасштабного вторгнення, підкреслює необхідність переосмислення планів розвитку національної економіки і збільшення в її структурі тих галузей, де переважає креативність. І хоча в цій Доктрині йшлося передусім про збільшення внеску у формування національного продукту суб'єктів господарювання креативної індустрії (приналежність до якої на сьогодні чітко визначена [80]), не меншу роль у динаміці розвитку підприємств відіграє здатність їх менеджменту до ухвалення креативних рішень і в інших галузях.

Потреба в креативності особливо відчутна на тих вітчизняних підприємствах, які під впливом обставин вимушені знаходити нестандартні і, водночас, економічно результативні рішення. Особливо в умовах, що суттєво відрізняються від звичних і потребують інноваційного погляду на структуру своїх ресурсів і можливості їх ефективного використання для продукування нового (продуктів, робіт, послуг). Очевидно, що компетенції менеджменту таких підприємств мають бути достатніми для виявлення проблем, їх аналізу і логічного структурування чинників за ступенем і векторами їх впливу на розвиток проблеми. Управлінці мають бути креативними, напрацьовуючи альтернативні варіанти рішень для мінімізації загроз чи проєктування змін для використання нових можливостей.

Водночас вони мають створювати умови для підвищення потенціалу креативності усього підприємства, що в стратегічній перспективі дає змогу реалізувати той тип інноваційної стратегії, який може дати більшу економічну віддачу від вкладених інвестицій – адже залежно від сутності закладених в інновацію конкурентних переваг вона може по-різному сприйматися споживачами. Тобто, бути більшою або меншою мірою цінною для них (а значить – затребуваною ними). В свою чергу, рівень затребуваності інновації ринком впливає на те, який тип інноваційної стратегії підприємство може реалізувати. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні конкурентоспроможністю інновацій якраз і спрямовує зусилля менеджменту на виявлення точок максимізації споживчої цінності інновації – з тим, щоб можна

було використати креативність та інші професійні компетенції працівників для реалізації найвигіднішого варіанту інноваційної стратегії (табл.Б.2, дод.Б).

Виходячи із авторського визначення потенціалу креативності підприємства – як здатності менеджменту акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів, спроможних генерувати оригінальні ідеї у різних сферах діяльності та перетворювати їх у нові ціннісні пропозиції у вигляді товарів і послуг, що мають позитивний відгук у споживачів і забезпечують необхідну ефективність бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі [66], у табл.3.2 виділено основні компоненти потенціалу креативності підприємства.

Таблиця 3.2

Основні складові потенціалу креативності підприємства

Складові		Призначення і вимоги до якості складових
Ресурсні	Людський капітал	Наявність працівників з необхідними кваліфікацією, знаннями та навичками і здатністю до творчості, які зацікавлені в реалізації свого інтелектуального потенціалу
	Матеріальні й технологічні ресурси	Для проектування і експериментування в конструктивній і технологічній частинах створення споживчої цінності з урахуванням галузевої специфіки підприємства
	Фінансові	Достатній обсяг для організації наукових і експериментальних досліджень з урахуванням специфіки ціноутворення на ринку кваліфікованої робочої сили
	Інформаційний потенціал	Забезпечує доступ до сучасних знань, технологій та інформації, формує інформаційну платформу для співпраці з науковими установами, партнерами та клієнтами
Організаційні	Організаційний простір креативності	Формує мотиваційне середовище творчості і проявляється у різних формах підтримки ініціативності та експериментування, відкритості до змін та новаторства, визнання талантів та заохочення усіх до професійного розвитку і творчості
	Організаційна інфраструктура	Наявність структурних підрозділів науково-дослідницького і експериментально-випробувального призначення для проведення власних досліджень і втілення їх у інноваційні розробки
	Менеджмент інновацій	Здатність керівництва організовувати інноваційну діяльність, розробляти стратегії і механізми для реалізації креативних ідей

Джерело: розроблено автором

З урахуванням структурованого в табл.3.2 елементного складу потенціалу креативності підприємства автором розроблено анкету для опитування працівників щодо їх оцінки цього потенціалу на підприємстві, де вони працюють (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Сукупність питань для оцінки потенціалу креативності підприємства

Складові потенціалу креативності підприємства	Питання
1. Людський капітал	1. Чи володіють працівники підприємства достатніми знаннями та навичками для генерування нових ідей? 2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах? 3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників? 4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?
2. Організаційний простір креативності	5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій? 6. Чи є в компанії атмосфера відкритості до нових ідей? 7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди? 8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями? 9. Чи використовує підприємство сучасні інструменти аналізу даних для підтримки інноваційної діяльності?
3. Ресурсна база	10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей? 11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій? 12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки (R&D)?
4. Менеджмент інновацій	13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями? 14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей? 15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?

Джерело: сформовано автором

Було забезпечено репрезентативність вибірки респондентів для експертного оцінювання – відповідно до стандартної методології його проведення [27]. На кожному із досліджуваних підприємств відібрано по 10 осіб, які займають посади менеджерів різних рівнів і функціональних служб управлінського апарату. Анкету сформовано із запитань, що потребували відповідей опитуваних щодо їх оцінки рівня достатності певної ресурсної чи компетентнісно-функціональної складової потенціалу креативності їх підприємства для забезпечення реалізації тієї конкурентної стратегії, яку підприємство обрало для роботи на ринку з урахуванням сформованих конкурентних переваг і здатності до інновацій.

Варіанти відповідей респондентів передбачали оцінку за шкалою від 1 (дуже низький рівень) до 5 (високий рівень), що відповідає методиці нечітких множин, яка співвідносить бальну та лінгвістично описану оцінку. Результати анкетування низки досліджуваних підприємств, що показують сталу й позитивну економічну динаміку, реалізуючи продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, наведені у додатку Г (табл.Г.1-Г.5). Для порівняльного аналізу результативності дій менеджменту з нарощування і реалізації потенціалу креативності підприємства за його складовими використали функцію бажаності Харрінгтона. З її допомогою перетворюють нечітко означені характеристики складових потенціалу в безрозмірну шкалу з виділенням інтервалів віднесення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

Лінгвістичне позначення інтервалу		Межі інтервалу	
За шкалою Харрінгтона	Пропоновані для оцінки потенціалу креативності підприємства	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у п'ятибальну шкалу
Дуже добре	Високий	1 – 0,8	4,01 – 5,0
Добре	Достатній	0,79 – 0,63	3,16 – 4,0
Задовільно	Задовільний	0,62 – 0,37	1,86 – 3,15
Погано	Низький	0,36 – 0,21	1,01 – 1,85
Дуже погано	Дуже низький	0,2 – 0	0 – 1,0

Джерело: [Harrington, с. 36].

Опрацьовані й узагальнені результати опитування наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика потенціалу креативності досліджених підприємств за виділеними складовими

Складові потенціалу креативності підприємства	Досліджувані підприємства				
	ТОВ «Радіонікс»	ТОВ «Трансформа тор-Сервіс»	ДП «Воєконверс -13»	ТОВ «Інститут хімії високих енергій»	ТОВ «Мавік+»
1. Людський капітал					
Усереднена оцінка респондентів j-тої сукупності досліджуваних характеристик	15,33	8,93	11,66	7,07	11,33
Максимальна оцінка j-тої сукупності характеристик за 5-ти бальною шкалою	20	20	20	20	20
Досягнутий рівень i-тої складової потенціалу креативності, %	0,77	0,45	0,58	0,35	0,57
2. Організаційний простір креативності					
Усереднена оцінка респондентів j-тої сукупності досліджуваних характеристик	21,59	14	14,8	22,27	14,78
Максимальна оцінка j-тої сукупності характеристик за 5-ти бальною шкалою	25	25	25	25	25
Досягнутий рівень i-тої складової потенціалу креативності, %	0,86	0,56	0,59	0,89	0,59
3. Ресурсна база					
Усереднена оцінка респондентів j-тої сукупності досліджуваних характеристик	11,73	10,14	9,27	10,54	8,07
Максимальна оцінка j-тої сукупності характеристик за 5-ти бальною шкалою	15	15	15	15	15
Досягнутий рівень i-тої складової потенціалу креативності, %	0,78	0,68	0,62	0,70	0,54
4. Менеджмент інновацій					
Усереднена оцінка респондентів j-тої сукупності досліджуваних характеристик	12,47	9,14	9,2	11,27	11,74
Максимальна оцінка j-тої сукупності характеристик за 5-ти бальною шкалою	15	15	15	15	15
Досягнутий рівень i-тої складової потенціалу креативності, %	0,83	0,61	0,61	0,75	0,78
Інтегральний показник за шкалою Харрінгтона	0,81	0,57	0,60	0,67	0,61

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Примітка: інтегральний показник за усіма складовими визначено з урахуванням того, що усі складові потенціалу креативності однаково важливі для створення конкурентоспроможних інновацій і мають вагу 0,25. Однак його значення не несе інформації для розроблення конкретних заходів з нарощування потенціалу креативності.

Високий потенціал креативності дає змогу підприємству створювати унікальні продукти і послуги, ефективно адаптуватись до змін і викликів ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність і розширювати ринкові можливості. Проведені дослідження показали, що найвищу оцінку рівня потенціалу креативності підприємства оцінили працівники двох компаній – ТОВ «Радіонікс» і ТОВ «Інститут хімії високих енергій». Характеристику діяльності ТОВ «Радіонікс» наведено в р.2., його основним видом діяльності є виробництво пристроїв електроніки й авіоніки. На цьому ринку підприємство працює доволі успішно і показує сталу економічну динаміку з доволі значним потенціалом виходу на зовнішній ринок – завдяки своїм розробкам і їх конкурентоспроможності. ТОВ «Інститут хімії високих енергій» працює на ринку недавно (фактично з кінця 2023 р.), його основна діяльність відноситься за КВЕД до 74.90 – Інша професійна наукова та технічна діяльність. На сьогодні в його штаті працює близько 70 працівників, які займаються розробкою і доведенням до промислового освоєння матеріалів для виготовлення боєприпасів. Підбір персоналу здійснювався за критеріями базової фахової освіти і здатності до створення нового. Впродовж 2024 року підприємство виконало кілька замовлень на запити ОПК з високою оцінкою отриманих результатів – дохід компанії склав більше 2 млрд. грн, чистий прибуток – майже 374 млн. грн. Активи підприємства поповнились правом на інтелектуальну власність і значно зросли.

Креативний потенціал двох вказаних підприємств за шкалою Харінгтона відповідає оцінкам «високий» (ТОВ «Радіонікс») і «достатній» (ТОВ «Інститут хімії високих енергій»). Решта підприємств за оцінкою працівників сприймають рівень потенціалу креативності свого підприємства як «низький». Проте нижчі оцінки інтегрального показника зумовлені різними складовими потенціалу креативності у досліджуваних підприємств. Так, у ТОВ «Трансформатор-Сервіс» найнижча оцінка ефективності використання і розвитку людського капіталу – відсутнє стимулювання саморозвитку працівників, майже не практикується навчання технікам креативності, недостатньо уваги приділяється

питанням поширення і накопичення організаційного знання. Не набагато вищою є оцінка цих складових і у ДП «Воєнконверс-13». До того ж, недостатньо високу оцінку поставили працівники цього підприємства і насиченню організаційного простору сучасними інформаційними технологіями, які б підвищували гнучкість виробничої системи підприємства. Також недостатньою є співпраця з партнерами в частині узгодження напрямів інноваційних змін. У ТОВ «Мавік+» нижча оцінка стосується розвитку ресурсної бази підприємства, вдосконалення розвитку організаційного знання і системи інноваційного менеджменту, зокрема – в питаннях стимулювання працівників за результатами реалізації інновацій.

На основі проведеного опитування і аналізу його результатів та з урахуванням стану бізнес-середовища доцільно сформулювати матрицю SWOT, яка дає змогу внести корективи у існуючу стратегію роботи з ринком або ж розробити нову з акцентом на розвиток креативності. Приклад такої матриці, розробленої автором для оцінювання потенціалу креативності в контексті вимог бізнес-середовища для ТОВ «Радіонікс», наведено в табл.3.6. У ній, на відміну від традиційного підходу до побудови матриці SWOT, здійснено зіставлення можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища, які детермінують потребу в креативності, із сильними і слабкими сторонами підприємства, що формують його організаційний простір креативності. Попарне порівняння сильних сторін підприємства, які відображають його потенціал креативності і можливостей, що надає зовнішній бізнес-простір, дало змогу окреслити коло рішень, які сприяють нарощуванню здатності до створення й реалізації конкурентоспроможних інновацій. А порівняння слабких сторін підприємства у створенні організаційного простору креативності із загрозами з боку зовнішнього бізнес-середовища дає змогу сформулювати перелік конкретних заходів для розвитку організаційного простору креативності підприємства для того, щоб підвищити його здатність створювати і реалізувати конкурентоспроможні інновації.

Таблиця 3.6

Матриця SWOT- аналізу потенціалу креативності ТОВ «Радіонікс»

Внутрішній організаційний простір креативності	Зовнішній бізнес-простір, що детермінує потребу в креативності	
	Можливості	Загрози
	<p>1. Високий попит на продукцію, на якій спеціалізується підприємство,</p> <p>2. Законодавче врегулювання діяльності венчурних фондів</p> <p>3 Розширення функціоналу сучасних інформаційних технологій</p> <p>4. Можливості розвитку партнерства з університетами, стартапами</p>	<p>1.Високий рівень конкуренції у галузі електроніки і авіоніки</p> <p>2.Відтік інженерних кадрів через невисоку мотивацію і загрози безпеці</p> <p>3.Поганий інвестиційний клімат через інерційність мислення та корупційний спротив змінам у відносинах «влада-бізнес»,</p> <p>4.Нестабільність чинного законодавства</p>
Сильні сторони	Поле С і М	Поле С і З
1. Високий технологічний рівень підприємства за критеріями гнучкості, ресурсощадності і екологічної безпечності	1.2. Високий технологічний рівень підприємства дає змогу масштабувати виробництво продукції відповідно до запитів цільових груп споживачів і переналагоджувати виробництво на випуск інших конкурентоспроможних інновацій	1.1. Високий технологічний рівень підприємства забезпечує необхідний рівень технологічної конкурентоспроможності продукції 1.4. Гнучкість виробничої системи дає змогу зменшувати витрати на переналагоджування і сертифікацію і забезпечувати виробництво усіх розроблених промислових моделей
2. Висока кваліфікація інженерно-технічних працівників	2.1-2.2. Кваліфікація ключового персоналу забезпечує розширення лінійки конкурентоспроможних інновацій, в тому числі для зовнішніх ринків	2.1. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості продукту відповідно до потреб цільових споживачів 2.2. Підприємство приваблює працівників високою зарплатою і можливістю самореалізації
3. Потенціал до інновацій через спеціалізацію у high-tech	3.4. Доцільне створення власного інкубатора або лабораторії ідей, інтеграція інновацій через R&D, хакатони, внутрішні проекти із залученням молодих спеціалістів і партнерів з вищів до спільних проектів	3.3. Робота в сфері high-tech привертає увагу інвестиційного капіталу, що умовляє розвиток і розширення бізнесу з виходом на нові ринки
Слабкі сторони	ПОЛЕ Сл і М	ПОЛЕ Сл і З
1. Відсутність системної платформи для збору ідей 2. Відсутність досвіду роботи на зовнішніх ринках у сфері маркетингового позиціонування продукції	1.3. Залучення новітніх інформаційних технологій та ШІ для розбудови організаційного простору креативності та підвищення результативності інноваційного конструювання та маркетингового позиціонування нових розробок	1.3. Створення системної платформи для збору ідей дасть змогу усунути бюрократію в оцінюванні інноваційних пропозицій і виборі пріоритетних проектів розвитку бізнесу, що підвищить обґрунтованість інноваційних рішень і їх інвестиційну привабливість 1.4. Розробка превентивних заходів для зменшення впливу законодавчих змін на реалізацію інноваційних проектів і їх економічну результативність
2. Недостатній розвиток м'яких навичок (soft skills) у працівників і низька залученість працівників у процеси прийняття рішень	2.3. Використання сучасних інформаційних технологій дає змогу збільшувати креативність та інноваційну продуктивність працівників 2.4. Співпраця з університетами дає змогу навчати персонал новим компетенціям відповідно до трендів розвитку технологій і розвивати навички креативності та інноваційності	2.1. Високий рівень конкуренції у галузі потребує розвитку організаційного знання для посилення навичок дивергентного мислення, креативності та командної роботи
3. Недосконала система мотивації до нововведень	3.4. Співпраця з венчурними фондами підвищуватиме вмотивованість працівників розвивати креативність для реалізації внутрішніх стартапів	3.2. Створити умови для утримання ключових кадрів через розвиток, урізноманітнення і персоніфікацію мотиваційних програм, посилення валентності мотивацій, їх зв'язку з інноваційною продуктивністю персоналу

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Формування креативного потенціалу має відбуватись з урахуванням специфіки підприємства – особлива увага має приділятися сферам, де важливо створювати і утримувати ті конкурентні переваги, які є найбільш значущими для цільових груп споживачів і які можуть скласти основу конкурентоспроможності інновацій. Наприклад, для машинобудівних підприємств – це інженерно-технічне конструювання, оволодіння технікою розв'язання винахідницьких завдань.

Приклади успішної реалізації окремих ідей у практичну діяльність підприємства спонукають працівників до осмисленого сприйняття змісту своєї роботи і до генерування інноваційних ідей. Це важливо в складних для вибору ситуаціях. Наприклад, для виведення підприємства із кризи чи реалізації нових можливостей, які з'являються через зміну ситуації в бізнес-середовищі. Осмислення проблеми дає змогу бачити шляхи її вирішення, ухвалити для цього відповідні технологічні чи організаційні рішення. Зрештою – наповнити стратегічні управлінські рішення оригінальними ідеями, які можуть скласти основу нових напрямів розвитку бізнесу.

Отже, аналіз рівня реалізації потенціалу креативності підприємства дає змогу зрозуміти, які складові потребують додаткових зусиль менеджменту для того, щоб підприємство могло проявляти більшу креативність у створенні інновацій, досягаючи їх вищої конкурентоспроможності у напрямках, які відповідають типу конкурентної стратегії. Для досліджених підприємств відповідна інформація наведена в табл.3.7

Очевидно, що більша увага менеджменту має приділятися тим аспектам організації інноваційної діяльності, які даватимуть змогу підвищувати спроможність підприємства створювати і виводити на ринок інновації з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю, забезпечуватиме сталість його конкурентних позицій на обраних сегментах ринку і динамічне зростання навіть за умов високих безпекових ризиків, крижкості економічних зав'язків і невизначеності ринкових процесів.

Таблиця 3.7

Конкурентні стратегії проаналізованих підприємств і напрями розвитку їх потенціалу креативності

Підприємство	Конкурентна стратегія	Напрями розвитку потенціалу креативності	Результат реалізації стратегії
ТОВ «Радіонікс»	Інноваційної монополії	Маркетингова складова для роботи із зовнішнім ринком	Зростання
ТОВ «Трансформатор-Сервіс»	Диференціювання	Інженерно-технологічна складова для розширення спектру продуктових інновацій	Обмеженого зростання
ТОВ «Мавік +»	Сегментування	Конструкторсько-технологічне та інформаційне забезпечення потенціалу креативності	Зростання
ТОВ «Інститут хімії високих енергій»	Лідерства за витратами	Хіміко-технологічна складова удосконалення промислового виробництва	Обмеженого зростання
ДП «УДТК «Воєнконверс-13»	Диференціювання	Техніко-технологічне вдосконалення виробничої системи	Обмеженого зростання

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Наприклад, для ТОВ «Радіонікс» (як впливає із результатів його SWOT-аналізу, на підприємстві є необхідність посилення маркетингової підтримки виходу своїх розробок на зовнішні ринки), креативні маркетингові рішення можуть позитивно впливати на процес сприйняття цінності для потенційних споживачів щонайменше в таких процесах:

- аналіз ринку (структури потреб чи запитів цільових груп споживачів та існуючих способів їх задоволення) – може бути запропоновано новий погляд на формування фокус-груп для оцінки можливості сприйняття

потенційними споживачами нової ціннісної пропозиції, яка поки існує у вигляді ідеї);

– розроблення концептуального образу (дизайну ідеї) нової ціннісної пропозиції для її наступного конструктивно-технологічного втілення (і тут можуть бути різні варіації цього втілення, що стає полем креативності для інженерів-конструкторів чи технологів);

– підготовка ринку до нової ціннісної пропозиції та його сегментування за переважними запитами окремих параметрів у структурі цінності цільових груп потенційних споживачів (позиціонування новинки як кращого способу задоволення чинної потреби або потреби, що може стати актуальною як відгук на нову ціннісну пропозицію);

– виведення на ринок і стимулювання збуту (вибір чи розроблення методів та інструментів впливу на поведінку потенційних споживачів – як через гнучку цінову (збутову) політику, так і шляхом переконання їх в цінності нового продукту релевантними засобами донесення відповідної інформації).

Зазначені напрями нарощування споживчої цінності відносяться до її когнітивної складової і потребують креативності у сфері маркетингу. Водночас вони можуть охопити і процеси логістичного забезпечення – коли змінюється технологічна складова створення нового продукту.

Аналіз матриці SWOT дає змогу не тільки працювати над усуненням слабких місць в діяльності підприємства на основі розвитку потенціалу креативності. Набагато кращих результатів можна досягти, опираючись на сильні сторони підприємства. У цьому контексті ТОВ «Радіонікс», маючи потужний конструкторсько-технологічний відділ, може не тільки виходити на інші ринки зі своїми розробками, а й працювати на перспективу – тим більше, що попит на авіоніку та навігаційні прилади з високим ступенем захищеності від зовнішнього втручання (на чому спеціалізується підприємство) постійно зростає. А виробничі потужності достатні не тільки для збільшення масштабів випуску існуючих зразків, а й мають достатній рівень гнучкості для промислового освоєння нових видів продукції.

Робота над новими зразками продукції організаційно може бути оформлена у вигляді внутрішніх інноваційних проєктів (так званого інтрапренерства»). Першочергово реалізацію таких проєктів доцільно надавати молодим фахівцям, які вже показали свої результати у створенні нового (креативні здібності) в інших проєктах. Інтрапренерство є поширеною практикою створення нових бізнес-проєктів (стартапів) в межах великих корпорацій. Зокрема, Google дозволяє своїм технічним працівникам витратити до 20% свого часу на проєкти за власним вибором. І це дає дуже гарні результати – адже практика показує, що мотивація інноваторів до успіху зростає по мірі зростання самостійності і відповідальності за результат. Тим більше, якщо в такий проєкт вкладаються не тільки інтелект та час розробників, а й їх ресурси, оскільки робота над внутрішнім проєктом не оплачується на його початковій стадії – до того часу, поки інноватор не доведе його здійснимість і економічну результативність.

Важливою передумовою вигідності започаткування інтрапренерства в межах підприємства є їх організаційна підтримка керівництвом. Вона передбачає надання дозволу авторам ідеї, що пройшла попередню перевірку, залучати до роботи в проєкті інших працівників підприємства з тих функціональних відділів, які необхідні для професійного виконання специфічних функцій (наприклад, маркетологів, технологів, розробників ПЗ тощо). До такої співпраці доцільно залучати і партнерів із університетської наукової спільноти, які також можуть продукувати оригінальні ідеї співвідносно цілей спільного проєкту.

Такі проєктні команди можуть набувати офіційного статусу на етапі доведення проєкту до стадії промислового освоєння і конкурувати з іншими проєктами за ресурси підприємства для їх реалізації. Організаційно взаємодія стратегічного, функціонального і проєктного менеджменту в процесах формування й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі конкурентоспроможних інновацій відображена на рис. 3. 5.

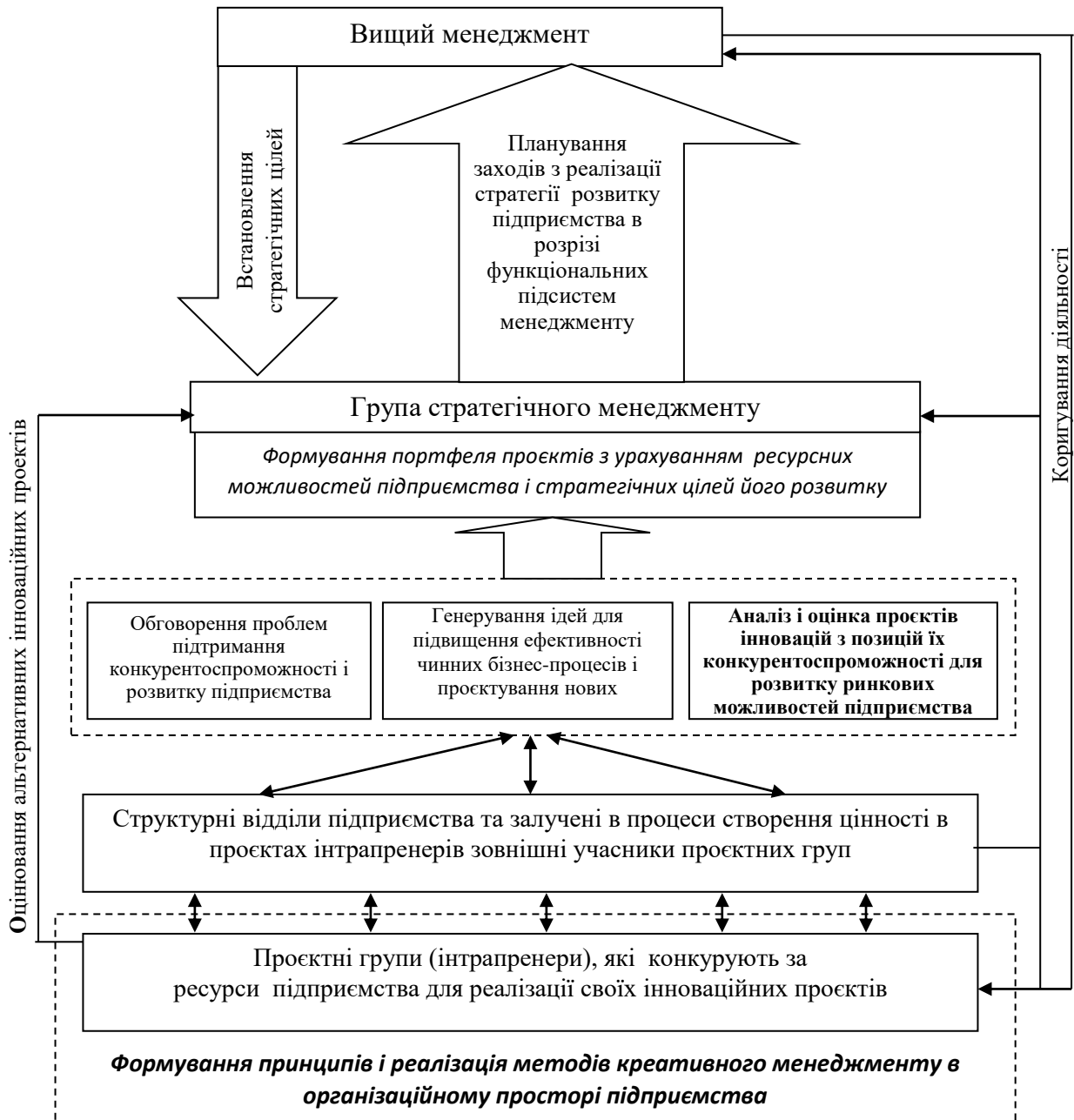


Рис.3.5. Схема організаційного забезпечення реалізації інтрапренерства на промисловому підприємстві

Джерело: адаптовано автором на основі [95, с.126]

Серед переліку дій організаційної підтримки креативності в проектах інтрапренерів особлива роль відводиться діям експертів з оцінювання конкурентоспроможності інновацій. Підприємство працює у секторі високих технологій, де запити споживачів до споживчих характеристик продукції доволі динамічно змінюються, оскільки це диктується високою динамікою технологічного прогресу. Тому оцінка конкурентоспроможності розробленої

інтрапренерською командою інновації має здійснюватись з позицій перспектив розвитку ринкових можливостей підприємства. Оптимально – щоб протягом життєвого циклу було відшкодовано понесені витрати в найкоротший термін і підприємство могло отримати масу прибутку, не меншу ніж ту, яка забезпечується внутрішньою нормою рентабельності.

Очевидно, що тривалість життєвого циклу інновації залежить від ступеня новизни (оригінальності) закладеної в проєкт ідеї – вона має суттєво випереджати аналогічні пропозиції конкурентів. Природно, що оригінальність інновації має підтримуватись і технологічною досконалістю її виробництва. І все це впливає на величину витрат, необхідних для матеріалізації інноваційної ідеї в конкретний продукт. Сама ж концепція інтрапренерства передбачає розподіл участі розробників і підприємства у витратах і доходах – залежно від частки внеску кожної із сторін у загальну суму витрат проєкту. Цим самим вирішується і питання мотивації до інноваційної діяльності тих працівників підприємства, які мають для цього креативні здібності, прагнуть до самореалізації і мають професійні навички у відповідній сфері.

Отже, учасникам проєктної інтрапренерської команди, які довели конкурентоспроможність свого проєкту, забезпечили його реалізацію (вклавши власні ресурси і використовуючи ресурсну базу підприємства), в результаті чого підприємство почало отримувати доходи від його реалізації, природно розраховувати на додаткову винагороду від реалізації проєкту. Вважаємо, що розмір додаткової винагороди доцільно визначати з врахуванням зміни рівня рентабельності проєкту протягом його життєвого циклу.

Отже, з урахуванням наведених аргументів, винагороду учасникам інтрапренерської команди варто розраховувати за формулою:

$$BH_{инн} = O_p * R_i / 100 * П_{пр} \quad (3.3)$$

де $BH_{инн}$ – сума винагороди учасникам інтрапренерського проєкту в звітному періоді (рік чи квартал – в залежності від специфіки виробничого циклу продуктової інновації), грн; O_p – чистий дохід (виручка) від реалізації

інновації, грн; P_i – рівень рентабельності виробництва продуктової інновації у звітному році; Ch_{pi} – частка від рівня рентабельності продуктової інновації, яка встановлена для виплати винагороди інноваторам із прибутку підприємства.

Такий спосіб розрахунку винагороди учасникам інтрапренерського проекту, який пролонгує їх винагороду впродовж усього життєвого циклу інновації стимулюватиме їх до більш ретельного аналізу місткості ринку і стійкості споживчих інтересів – щоб життєвий цикл закладеної в проєкт інновації був якомога довшим. Цьому сприяє вибір бази винагороди – рівень рентабельності. Він є змінною величиною – і загальний обсяг винагороди залежить від тривалості життєвого циклу. Тобто, реалізується принцип роялті – чим довший період інновація буде затребувана ринком у своїй початковій ціні, тим більшою буде винагорода учасникам інтрапренерського проекту. Приклад розрахунку винагороди учасникам інтрапренерського проекту із умовною тривалістю життєвого циклу в 5 років подано в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок винагороди інноваторам протягом життєвого циклу інновації

Показник	Роки реалізації інноваційного продукту					
	1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації інновації, тис. грн	3700	4850	5550	5200	3850	1840
Витрати на виробництво інновації, тис. грн	2900	3695	4045	3820	3370	1867
Прибуток від реалізації інновації, тис. грн.	800	1155	1505	1380	480	-27
Рентабельність інноваційної продукції, %	27,6	31,3	37,2	36,1	14,2	-1,4
Встановлена для винагороди інтрапренерам частка від рівня рентабельності	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Винагорода інтрапренерам за період життєвого циклу інновації, тис. грн	153,1	227,4	309,7	281,8	82,3	-4,0

Джерело: розраховано автором

На нашу думку, запропонований спосіб виплати винагороди учасникам інтрапренерського проєкту відповідає основним вимогам процесного підходу в теорії мотивації. У ньому закладено принцип змінності винагороди залежно від отриманого результату, що є важливою умовою формування валентного інтересу розробників до максимізації пролонгованої результативності проєкту. Тим самим в мотиваційний процес включаються не тільки стимули, а й антистимули – адже зниження обсягів реалізації інноваційної продукції служитиме сигналом до зміни способів її позиціювання на ринку (можливі варіанти включають не тільки цінову варіабельність, а й зміну ринкового сегменту, способу інформаційного супроводу представницьких акцій тощо).

Як видно наведених в таблиці розрахунків, у шостому періоді винагорода уже не може бути виплачена, тому що розрахунки показують від'ємне значення прибутку. Тобто, виробляти продукцію уже стало економічно не вигідно, адже її життєвий цикл вичерпався. Про це свідчить різке зменшення рівня рентабельності інновації в попередньому періоді. Якщо проєктна команда не змогла своєчасно відреагувати на зниження споживчого інтересу до продукту і не запропонувала заходів для його відновлення, їй доведеться компенсувати підприємству збитки у розмірі 4,0 тис. грн (див. табл.3.8). Тобто, тут у мотиваційний процес включатимуться і антистимули (як і в звичайному підприємстві, де ризики втрати доходів завжди примушують думати про недопущення помилок в оцінці ринкової ситуації). Для інтрапренерів такий ризик також залишається за пропонованого нами способу розрахунку їх винагороди, що підтримувати їх мотивацію до своєчасного оновлення бізнес-процесу, внесення в нього поліпшувальних змін або своєчасного завершення життєвого циклу продукту, щоб не допустити втрат доходу від того, що продукція буде не реалізована.

Крім безпосереднього мотиваційного впливу на перебіг чинного інтрапренерського проєкту, запропонований спосіб винагороджування стимулює працівників підприємства до професійного розвитку, набуття нових знань і формування нових компетенцій, які можуть бути корисними для цього або

нового проекту. Тим самим забезпечується інноваційна продуктивність робочих груп розробників і підтримується їх інноваційна активність в період промислового освоєння інновації, коли має продовжуватися маркетингова підтримка її ринкового позиціонування.

Проте в середовищі високої конкуренції менеджмент підприємства мусить постійно приділяти увагу нарощуванню інтелектуального і креативного потенціалу працівників – для того щоб стати самодостатнім суб'єктом ринку інновацій, здатним створювати необхідне для їх продукування знання і ефективно його використовувати для формування й нарощування конкурентних переваг і розширення своєї присутності на ринку. Така «когнітивна самодостатність», яка забезпечуватиме гнучкість і резильєнтність підприємства в умовах крихкості й невизначеності світу, опирається на професіоналізм і креативність персоналу і потребує постійного розвитку організаційного знання.

3.3. Методи і техніки нарощування потенціалу креативності промислового підприємства для формування його когнітивної самодостатності в інноваційних процесах

Розвиток здатності підприємства використовувати новітні знання є об'єктивною і необхідною умовою підтримання його конкурентоспроможності у сфері створення інноваційних продуктів. І це логічно, тому що практичне застосування нових досягнень у науці стає не тільки джерелом генерування інноваційних ідей, а й їх втілення у продукти і процеси, характеристики яких перевищуватимуть аналоги конкурентів за найважливішими для споживачів позиціями.

Досліджуючи питання конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання, багато науковців підкреслюють, що це залежить від їх здатності своєчасно відреагувати на появу нових наукових відкриттів і знаходити їм практичне застосування. І для цього на підприємствах мають бути

створені умови для постійного професійного розвитку працівників. Адже висока динаміка середовища господарювання «часто нівелює важливість попереднього досвіду практичної діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень та виводить на перше місце здатність працівників до набуття нових знань, які формують основу нових компетенцій, накопичують інтелектуальний капітал, стають підґрунтям для генерування нових ідей, значною мірою визначаючи рівень інноваційної активності підприємства» [94, с.32].

Метастабільність підприємств, їх здатність підтримувати динамічну рівновагу залежить від здатності менеджменту своєчасно розпізнавати проблеми. П.Сенджі, відомий своєю книгою «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що самонавчається» підкреслював: «Щоб зрозуміти найскладніші управлінські проблеми, треба побачити, як ці проблеми генерує сама система» [90, с. 96]. Тобто, бачити зсередини проблему у її взаємозв'язках і причинно-наслідкових залежностях, виходячи із специфіки діяльності організації. Працівники мають бути компетентними, щоб ці залежності розпізнати і знайти рішення для усунення проблеми. Тому необхідно розвивати різні організаційні форми навчання і самонавчання персоналу, які забезпечуватимуть постійне вкраплення «новизни» у діяльність підприємства.

Загалом, необхідність створення на підприємстві системи управління розвитком організаційного знання детермінується самою логікою і темпами ринкової динаміки, які виводять інноваційний чинник на перше місце у переліку джерел формування конкурентних переваг. У наукових джерелах виділяють такі чинники розвитку організаційного знання [36; 90, с.68-71; 95]:

- потребою підприємств в швидкому оновленні та розширенні асортиментного ряду продукції через те, що змінюються і розвиваються запити споживачів; цього можна досягти переважно за умови налагодження процесу розширеного відтворення знань і розвитку ключових компетенцій в своїх організаційних межах;

- прискоренням ринкової динаміки – в світі VUCA залишається мало шансів тим підприємствам, що переважно використовують зовнішні знання для

свого розвитку. Зазвичай стратегічну стійкість показують ті учасники ринку, які самі створюють нові знання і перетворюють їх в інновації або розвивають на їх основі важливі для ринкового успіху компетенції;

– зростанням витрат на послуги професійної перепідготовки кадрів, які надаються освітніми організаціями. Зазвичай вони пропонують освітні програми, сформовані за певним стандартом і у відповідь на запити бізнесу. Проте навіть за правильного вибору освітньої траєкторії їх якість не завжди відповідає очікуваному рівню. А справді унікальні знання отримати в сучасних умовах коштує недешево;

– прагненням працівників до ефективної самореалізації, що створює фундамент їх кар'єрного просування. Це потребує глибокого знання специфіки діяльності підприємства, а не універсальних загальнотеоретичних знань. Якщо компанія теж зацікавлена в такому професійному зростанні своїх працівників, вона буде створювати спеціальні відділи для генерування й поширення нових знань в організаційному просторі, формуватиме корпоративні бази знань, залучатиме необхідних працівників для керування цими процесами.

За високої здатності підприємства абсорбувати і використовувати нові знання підприємство може забезпечувати свою «когнітивну самодостатність». Тобто – підтримувати розширене відтворення знаннєвого потенціалу підприємства, формалізації нових знань і поширення їх в організаційному просторі підприємства з метою використання в процесах створення нових споживчих цінностей (інноваційних товарів і послуг), забезпечуючи тим самим їх конкурентоспроможність.

Отже, розвиток організаційного знання має відбуватися в напрямках підвищення професійної майстерності працівників і підвищення їх здатності поєднувати нові знання з ініціативністю, креативністю і системним мисленням. Завдяки поширенню такого когнітивно-орієнтованого підходу до виконання своєї роботи в робочих колективах підприємство і може забезпечувати високу інноваційну продуктивність і конкурентоспроможність своєї продукції. Основні характеристики когнітивно самодостатнього підприємства подано на рис.3.6.

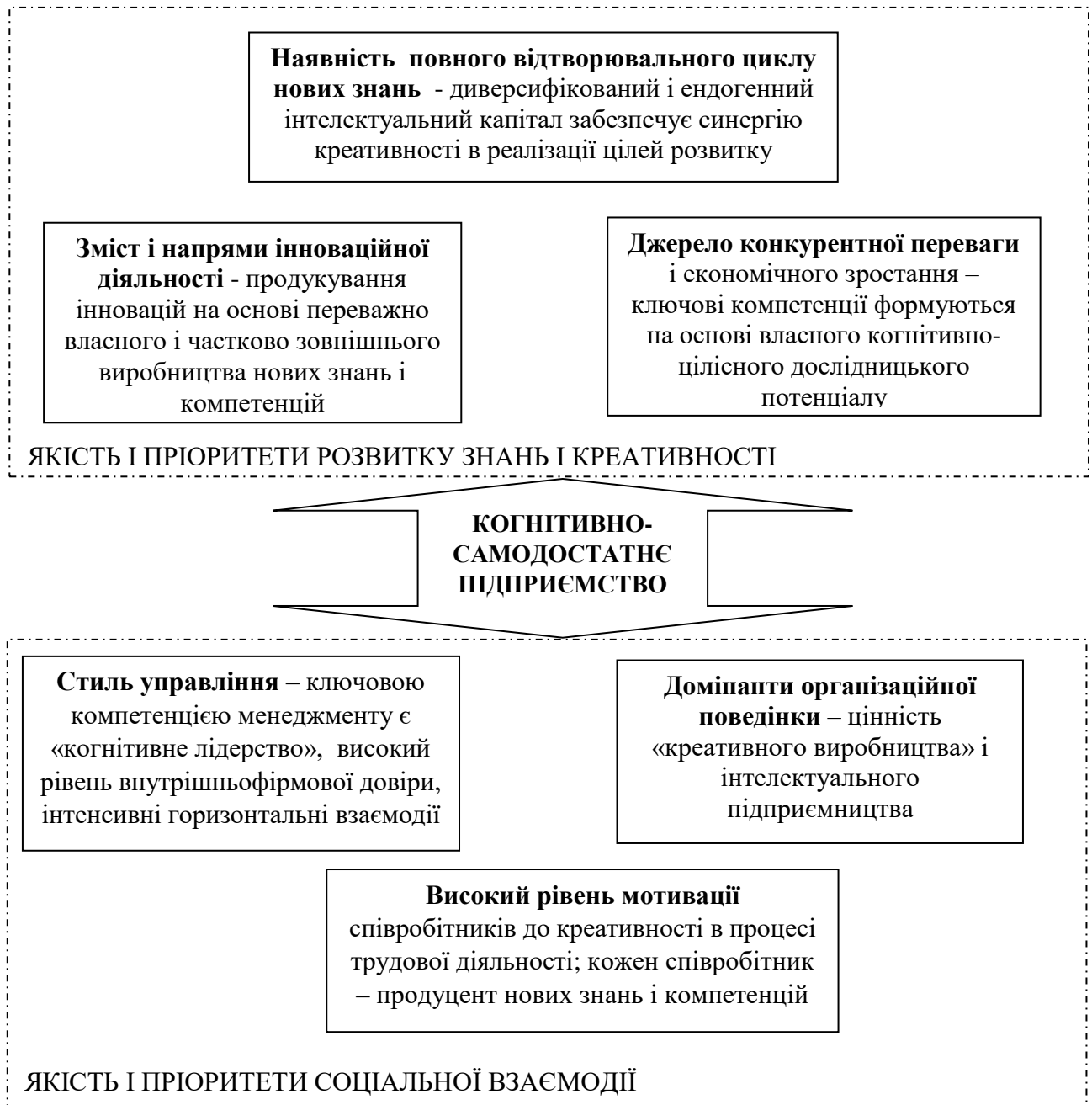


Рис.3.6. Основні характеристики когнітивно-самодостатнього підприємства

Джерело: розробка автора на основі [95; 195; 231]

Наведена схема окреслює лише основні сфери розвитку когнітивної самодостатності підприємства, яка є результатом високої якості соціальної взаємодії і обґрунтованою пріоритизацією завдань розвитку його знанневого і креативного потенціалу. В цих напрямках і доцільно створювати й

використовувати нові управлінські практики, які забезпечуватимуть вищу інноваційну продуктивність розробників нових продуктів і послуг підприємства.

Методи й інструменти, які можуть позитивно впливати на реалізацію цих завдань, змінюються під впливом суспільних трансформацій і технологічного прогресу і необхідно обирати ті з них, які можуть забезпечити найкращі результати для конкретного підприємства. У VUCA-середовищі виграють ті, хто може генерувати ідеї і при цьому дуже добре розуміє їх актуальність для конкретної компетентнісної сфери. Це дає змогу цілеспрямовувати творчий пошук за різних типів мислення залучених у інноваційну діяльність людей і перетворювати творчість у креативність.

Дж. Гілфорд своїй роботі «Три сторони інтелекту» [166] виділив низку параметрів креативності, які наведено в контексті різних типів мислення. Проте в контексті розвитку креативності у сфері інноваційної діяльності доцільно їх охарактеризувати більш детально – щоб зрозуміти, які методи доцільно вводити в програму розвитку організаційного знання для урізноманітнення шляхів (способів) створення унікальних ринкових пропозицій:

- здатність до виявлення та ідентифікації проблем (встановлення суті і причин);
- здатність до генерування великої кількості ідей;
- гнучкість – здатність до продукування різноманітних ідей. Вчений виділив семантичну гнучкість – як здатність виявити основну властивість об'єкта і запропонувати новий спосіб його (об'єкта) використання; образно-адаптивну гнучкість – наводячи приклад такої у сфері стимулювання: як здатність змінити форму стимулу так, щоб побачити в ньому нові можливості для використання; семантично-спонтанну гнучкість – здатність до продукування різноманітних ідей в нерегламентованій ситуації;
- оригінальність – здатність наводити (виявляти) віддалені асоціації, продукувати незвичні відповіді, відповідати на подразники нестандартно;
- здатність удосконалити об'єкт, додаючи до нього деталі;
- здатність вирішувати проблеми (здатність до аналізу і синтезу)

Розвиток таких здібностей у персоналу є важливим завданням сучасного менеджменту, адже оригінальні рішення дають змогу підвищити результативність та ефективність інноваційної діяльності підприємства, зменшити часовий лаг і витрати при виведенні на ринок продуктових інновацій. У табл. 3.9 охарактеризовано основні акценти в сукупності найбільш поширених методів активізації творчого пошуку працівників підприємства, що ґрунтуються на розвитку параметрів їх креативності.

Таблиця 3.9

Параметри розвитку потенціалу креативності підприємства методами активізації творчого пошуку працівників

Методи	Акцентуація завдань розвитку креативності
Групова дискусія	Розвиток у працівників навичок логічного структурування ідеї і семантичної гнучкості для відстоювання власних позицій у дискусії в межах робочої групи
Ділові ігри	Розвиток образно-адаптивної гнучкості для втілення в зміст ролевої поведінки, набуття навичок маєтики для роботи з інноваторами
Делегування відповідальності	Розвиток критичного мислення, креативності та організаційних здібностей в пошуку шляхів вирішення проблем
Бенчмаркінг	Розвиток критичного мислення та гнучкості для імплементації прогресивного досвіду інших учасників ринку в діяльність свого підприємства
Розумова атака	Розвиток навичок семантично-спонтанної гнучкості та асоціативного мислення в процесах генерування ідей для вирішення нагальних проблем, що потребують інноваційних підходів
Метод фокальних об'єктів	Розвиток здатності поєднувати випадкові речі у різних сферах для продукування нового
Синектика, морфологічний аналіз та інші методи структурування проблеми	Розвиток системного і дивергентного мислення для набуття компетенцій виявлення цінних і відсіювання нежиттєздатних ідей
Тематичні семінари , коучінг	Опанування специфічних нових компетенцій (згідно тематики семінару) для підвищення здатності працівника до створення нових ціннісних пропозицій

Джерело: сформовано автором і опубліковано у [63]

Використання цих та інших методів має сприяти розвитку організаційного знання, яке створюється, накопичується і поширюється в межах підприємства. Таке знання може містити і окремі складові ноу-хау, які додатково служитимуть джерелом нових ідей, мультиплікуватимуть передові практики операційної діяльності тощо. Таке знання особливо потрібне для

реалізації планів трансформації бізнесу, в основі яких – інноваційні проекти, в яких закладаються принципово інші підходи до створення споживчої цінності і які потребують сучасних маркетингових технологій для їх позиціонування на ринку [63]. Цілком очевидно, що структурування проектів трансформаційних процесів у часі і просторі, визначення пріоритетів і організація їх ресурсного забезпечення, формування правових та організаційно-економічних механізмів реалізації інвестиційних проектів, розроблення угод про співробітництво, програм підготовки кадрів і багато чого іншого – усе це за своїм змістом наповнене новизною і потребуватиме креативності для реалізації.

Звичайно, опанування навичками креативності за виділеними Дж. Гілфордом параметрами (а вони не втратили своєї актуальності дотепер, навпаки – набули нового сенсу) усім персоналом підприємства не є обов'язковим завданням. Багато елементів операційної діяльності підприємства наповнено рутинами, які технологічно регламентовані і відшліфовані практичним досвідом. Проте прагнення інтелектуального розвитку, реалізації свого творчого потенціалу властива багатьом сучасним працівникам. І завдання менеджменту – допомогти їм реалізувати ці прагнення, розкрити і збагатити їх здібності творити і отримувати від цього задоволення. Тобто, мотивувати працівників до саморозвитку і креативності в роботі (як це практикується в японському менеджменті через так звані «гуртки якості»).

Менеджмент сучасного підприємства має ефективно використовувати й елементи «маєвтики», яка є невід'ємною складовою евристики і активізації інноваційної діяльності. Маєвтика, як «спосіб осмислення проблеми у процесах активного діалогу із підлеглими щодо способів її вирішення» сприяє виявленню більшого числа корисних для підприємства (з погляду їх здійсності та економічної результативності) інноваційних ідей у підлеглих [63]. Тим більше, що варта уваги ідея організаційно підтримується в процесах її експериментальної перевірки та втілення у конкретний продукт чи послугу, що мають споживчу цінність. Приклади успішної реалізації окремих ідей у практичну діяльність підприємства спонукають інших працівників до

осмисленого сприйняття змісту своєї роботи і до генерування інноваційних ідей. Це важливо в складних для вибору ситуаціях. Наприклад, для виведення підприємства із кризи чи реалізації нових можливостей, які з'являються через зміну ситуації в бізнес-середовищі. Осмислення проблеми дає змогу бачити шляхи її вирішення, ухвалити для цього відповідні технологічні чи організаційні рішення. Зрештою – наповнити стратегічні управлінські рішення оригінальними ідеями, які можуть скласти основу нових напрямів розвитку бізнесу чи його диверсифікації.

І якщо розглядати завдання управління конкурентоспроможністю інновацій саме в контексті розвитку організаційного знання і, зокрема, розвитку креативності працівників підприємств високотехнологічного сектору економіки (а саме такими є досліджувані підприємства), то їх когнітивна самодостатність значною мірою визначається рівнем опанування інформаційних технологій. Такі компанії мусять усебічно і ефективно використовувати штучний інтелект, машинне навчання, автоматизацію та великі дані (Big Data) для прийняття рішень, самооптимізації процесів і адаптації до змін у реальному часі без постійного втручання людини у перебіг бізнес-процесів. Тому серед пріоритетів розвитку спеціалізованого знання має бути досконале володіння цифровими технологіями.

Зокрема, якщо йдеться про створення і промислове освоєння нового продукту, то його ринковий успіх значною мірою визначатиметься якістю роботи з ринком – як на етапі вивчення ринкових трендів (наскільки вони стійкі і технологічно забезпечені), так і на етапі конструювання промислових зразків, про що говорилося вище. Це потребує інтеграції даних у реальному часі (постійний збір, аналіз і використання великих обсягів даних), прогностичної аналітики (передбачення попиту, ризиків, змін на ринку та оптимізація ланцюгів постачання), гнучкості у роботі зі споживачами. І якість інформації безпосередньо впливає на здатність маркетологів опиратись на креативність у процесах нарощування споживчої цінності інновацій – як при створенні її концепції, так і в процесі позиціювання на ринку (рис.3.7).

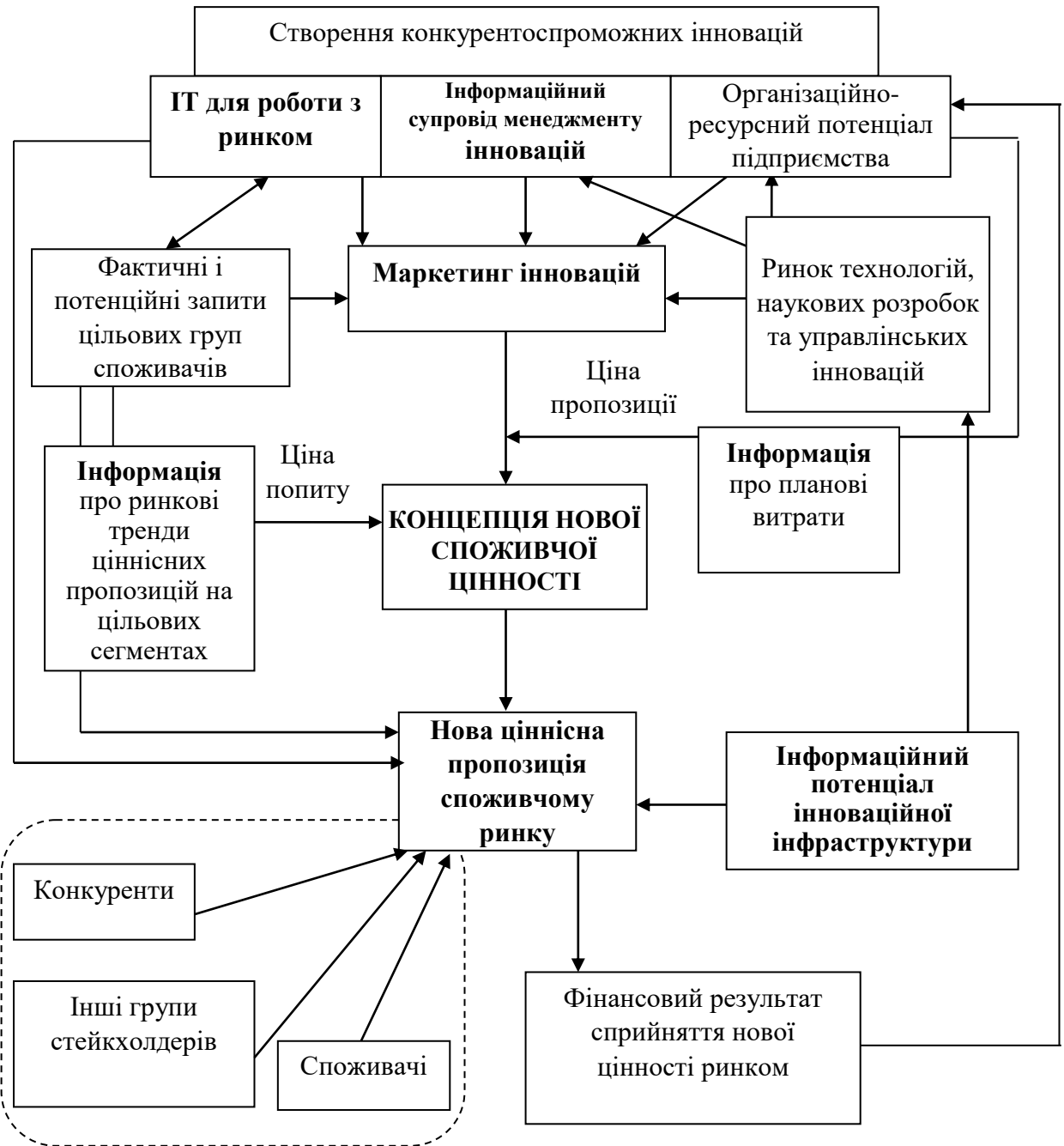


Рис.3.7. Інформаційне забезпечення процесу створення і виведення на ринок нових ціннісних пропозицій (конкурентоспроможних інновацій)

Джерело: розробка автора, опубліковано у [45]

Як видно із наведеної схеми, формування нової ціннісної пропозиції потребує усебічного дослідження ринку – передусім для виявлення трендів розвитку споживчих запитів, а також для оцінки кон'юнктури ринку з погляду наявності ринкових аналогів і ціни на них. До того ж, важливо оцінити і ринок

інновацій – якщо вже з’явилися нові технології – вони теж можуть впливати на рішення про формування нового продукту. Водночас інформація важлива і в процесах трансформації логістичного забезпечення – коли змінюється технологічна складова створення нового продукту. Аналіз ринкових можливостей для такого переформатування бізнес-процесів має здійснюватись відповідно до конструкторських і технологічних вимог нових зразків ціннісних пропозицій. І якщо для цього необхідні нові комплектуючі, зміна постачальників теж може потребувати креативності – як у пошуку умов співпраці з конкретними виробниками, так і у вибудовуванні нових логістичних маршрутів. Особливо за відсутності необхідних матеріалів у вітчизняних виробників – як це має місце наразі в Україні. Вирішення цих завдань також потребує креативності – для підкріплення унікальності ціннісних пропозицій і максимізації економічного результату завдяки виведенню на ринок інновацій з вищою, ніж у конкурентів спроможністю задовольняти потреби споживачів.

Майстерність у роботі з цифровими технологіями є надзвичайно затребуваною в сучасному бізнес-середовищі. І розширення професійних компетенцій працівників у використанні цифрових технологій є нині неодмінною умовою їх креативності та функціональної результативності. В тому числі – у сфері створення і реалізації інновацій. Сучасні досягнення у сфері цифровізації значно розширили можливості створювати продуктові інновації з високим рівнем персоналізації їх характеристик. Штучний інтелект дає змогу швидко опрацьовувати великі масиви даних і досягати надзвичайно високого рівня кастомізації у роботі зі споживачами. Інші досягнення цифровізації – такі як блокчейн, Інтернет речей, доповнена і віртуальна реальність стали звичними інструментами бізнесу у роботі зі споживачами, значно підвищуючи ефективність бізнес-процесів і вносячи додаткові можливості у нарощування креативності працівників (табл.3.10). До того ж, сучасні інформаційні продукти і технології можуть виступати конкурентною складовою бізнес-процесів виробничих підприємств, зокрема – через розширення функціональних можливостей традиційних зразків техніки.

Таблиця 3.10

**Використання цифрових технологій для підвищення креативності в
процесах створення й реалізації технічно складної продукції**

Технологія	Призначення	Приклад використання	Креативність для інновацій
1	2	3	4
Системи CAD/CAE	Моделювання та симуляція фізичних властивостей продукції (3D- та 2D-моделі, аналіз механічних, теплових та інших характеристик)	AutoCAD, SolidWorks, ANSYS, Simulink	Створення складних конструкцій та форм, тестування без фізичних прототипів, оптимізація розробки
Інтернет речей (IoT)	Інтеграція продукції з цифровими системами для збирання та обміну даними, моніторингу стану і продуктивності виробів	«Розумні» пристрої для збирання даних, автоматичне управління виробами	Інтерактивні системи для самонавчання, прогнозування, автоматизація та інтеграція в смарт-середовище
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Використання алгоритмів для автоматизації процесів, аналізу даних, оптимізації рішень та передбачення майбутніх результатів	Аналіз виробничих процесів, створення прогнозуючих моделей для технічно складних систем	Вдосконалення процесів, автоматичне прийняття рішень, створення інтелектуальних систем
Адитивні технології (3D-друк)	Швидке створення фізичних прототипів та продукції, використовуючи 3D-друк, що дозволяє створювати складні форми та зменшувати витрати на прототипи	Створення деталей та прототипів з нових матеріалів (пластики, метали)	Створення органічних форм, нові технології виробництва, швидка зміна дизайну та втілення ідей
Цифрові двійники (Digital Twins)	Віртуальна копія фізичного продукту або системи для моделювання та прогнозування його поведінки в реальних умовах	Моделювання роботи технічних систем або машин у реальних умовах	Оптимізація роботи, тестування продукту в безпечному середовищі, прогнозування і вирішення проблем до їх появи
Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR)	Створення інтерактивних віртуальних або доповнених середовищ для тестування, навчання та дизайну продуктів	Тренувальні симулятори, віртуальні тестування, створення доповнених інтерфейсів	Іммерсивні досвіди для тестування та навчання, інтерактивні презентації продуктів
Блокчейн	Забезпечення прозорості, безпеки та довіри в процесах виробництва та постачання	Відстеження ланцюгів постачання, контроль якості продукції, управління даними	Створення нових моделей управління ланцюгами постачання, забезпечення прозорості та безпеки у виробничих процесах

Джерело: сформовано автором

Сучасні інформаційні технології, по-перше, дають змогу чітко ідентифікувати запити споживачів (причому таргетувати їх відмінності всередині основних цільових груп), що може враховуватись для диференціювання завдань розробникам інноваційних продуктів (і що нині й використовується в Україні при виробництві БПЛА). Індивідуалізація виробництва складних технічних продуктів підвищує їх цінність для конкретних споживачів – завдяки тому, що їх вимоги до експлуатаційних характеристик були враховані.

По-друге, застосування інформаційних систем в процесах проектування нових продуктів дає змогу оптимізувати їх характеристики у співвідношенні «ціна-якість», приділяючи увагу досконалості тих характеристик, які несуть найважливіше функціональне навантаження в процесі експлуатації нового продукту. Водночас можна оптимізувати й технологічні регламенти його виробництва, причому з урахуванням міжнародних стандартів якості. Сучасне програмне забезпечення створює такі можливості, значно скорочуючи час від виникнення концепції інноваційного продукту і до його промислового освоєння. І це також суттєво впливає на конкурентоспроможність інновацій.

По-третє, інформаційні маркетингові технології дають змогу сформувати інтерес до нового продукту – даючи змогу споживачам виділити із сукупності існуючих на ринку аналогів продукт із найвищою для них цінністю. І креативний підхід до формування змісту і способів подання відповідних блоків інформації є важливою складовою маркетингового успіху. І багатоваріантність функціонального призначення сучасних інформаційних технологій постійно підвищує їх внесок у створення конкурентоспроможних інновацій. І в багатьох видах бізнесу вони відіграють визначальну роль у забезпеченні його ефективності і розвитку.

Розвиток креативності на підприємстві, що виготовляє технічно складну продукцію з елементами ШІ має важливе значення не лише для інженерних інновацій, але й для оптимізації процесів, підвищення якості продукції, що є

складовими її конкурентоспроможності. В табл. 3.11 наведено характеристики технік розвитку креативності, які доцільно застосовувати у машинобудуванні

Таблиця 3.11

Техніки розвитку креативності в машинобудуванні

Метод	Зміст	Призначення
TRIZ (Теорія розв'язання винахідницьких задач)	Базується на аналізі тисяч технічних патентів	Для пошуку нестандартних рішень і подолання технічних суперечностей; для створення проривних інженерних інновацій
Морфологічний аналіз	Розбиває проблему на окремі параметри/ компоненти, для кожного з яких генерується варіант рішення.	Комбінаторність варіантів дає змогу знаходити нетипові інженерні конфігурації при проектуванні нових конструкцій або продуктів
Метод фокусування (SCAMPER)	Методика модифікації існуючих продуктів чи процесів: Substitute (Замінити) Combine (Об'єднати) Adapt (Адаптувати) Modify (Модифікувати) Put to another use (Інше застосування) Eliminate (Усунути) Rearrange (Переставити)	Допомагає вдосконалювати виробу без кардинальних змін
Крос-функціональні брейншторми	Команди з виробництва, проектування, постачання, якості — разом вирішують проблему	Дає змогу побачити проблему з різних боків
Методика 6 капелюхів де Боно	Визначає 6 різних напрямів пошуку рішення проблеми: цілі, інформація, емоції, причини виникнення, переваги та гармонія, творчість поза шаблоном	Рекомендується використовувати для структурування дискусій
Метод Діснея (Dreamer–Realist–Critic)	Практичний підхід до ідеації: Мрійник пропонує ідеї без обмежень; Реаліст формулює, як їх реалізувати; Критик шукає слабкі місця	Дозволяє зберігати баланс між креативністю й інженерною реальністю.
Аналіз інцидентів (Root Cause Analysis + Креативність)	Після виявлення технічної проблеми команда шукає креативні шляхи запобігання її повторенню, а не тільки вирішення	Допомагає генерувати інновації в сфері якості та надійності
Design Thinking	Швидке створення і тестування концептів (наприклад, 3D-друк макетів)	Design Thinking включає емпатію до користувача, що актуально при розробці нової техніки

Джерело: складено автором

Важливою складовою розвитку потенціалу креативності підприємства є вдосконалення організаційних відносин в проектних групах, які безпосередньо впливають на ефективність організаційної взаємодії і мотивацію до співпраці. Проектні команди – це різновид робочих груп, вони мають основні характеристики будь-якої групи: спільні цілі, міжособистісна взаємодія і взаємозалежність завдань, єдність дій учасників, структура відносин між ними. Проте інтенсивність прояву кожної з характеристик організаційної взаємодії у проектних (творчих) командах та робочих групах, що перебувають на нижчих стадіях цієї взаємодії різна (табл. 3.12) [131].

Таблиця 3.12

Порівняльні характеристики організаційної взаємодії робочих груп та проектних команд

Критерії порівняння	Група	Команда
Мета	Вузька проблема без знання глобальних цілей	Чіткі і зрозумілі цілі та стратегії їх досягнення
Участь	Виконання обов'язків та інструкції	Активна позиція, заснована на результатах мотивації. Обмін результатами незалежно від особистого внеску в діяльність групи
Рольова структура	Суворий розподіл ролей і обов'язків, взаємозалежність	Розподіл компетенцій, гнучка зміна ролей, взаємопов'язані відносини
Управління	Адміністративне управління, наявність керівника	Лідерство на основі компетенцій та довіри, допомога й підтримка
Прийняття рішень	Рішення ухвалюються більшістю голосів або керівником групи	Ефективні процедури прийняття групових рішень
Конфлікт, вирішення	Ігнорування конфліктів	Сприйняття корисності конфліктів, зумовлених інтелектуальними компетенціями, та їх ефективне вирішення
Взаємодія	Цілеспрямованість, близькість, уникнення критики	Цілеспрямованість і підтримання відносин довіри; свобода думки, підтримка ініціативи
Комунікації	Через формального лідера	Відкритість, взаємна повага
Творчість	Працюємо за правилами, підтримка стереотипів	Гнучкість і адаптація, постійне вдосконалення і професійне зростання, підтримка розвитку компетентності і творчого потенціалу учасників

Джерело: сформовано автором на основі [131].

Як видно із таблиці, робота проєктних команд відрізняється більшою відкритістю в обміні інформацією, заохоченням ініціативності, продукуванням нестандартних ідей, сприйняттям конфліктів як важливої складової групового творчого процесу. Тому створення неформальної атмосфери командної роботи допомагатиме працівникам краще бачити позитивні якості колег, налагодити чи зміцнити стосунки в колективі, відчувати задоволення від позитивних результатів командної роботи. Водночас це сприятиме поліпшенню відносин з керівництвом, що мінімізує виникнення гострих і деструктивних конфліктних ситуацій, які можуть спричинити деструктивні процеси в колективі і його розпад. Для успішності динамічних інноваційних змін в сучасному підприємстві (особливо в секторі МСБ) слід дбати про згуртованість колективу і творчу атмосферу в ньому, яка й сприяє розвитку інноваційної продуктивності.

Якщо ж процесам групової динаміки її керівник не приділятиме належної уваги, це може спричинити зростання напруженості в групі, підвищення рівня конфліктності, приховуванням частини робочої інформації. Це знижуватиме її творчий потенціал і створюватиме перепони до обміну важливими для продуктивної роботи знаннями. Зрештою, група може втратити здатність забезпечувати інноваційну продуктивність. За умови, що за групою функціонально закріплено провідну роль у роботі з ринком, це загрожуватиме втраті конкурентоспроможності підприємства вже в найближчій перспективі.

Зазначимо до того ж, що найменший рівень креативності спостерігається на стадії формування групи, а найвищий – на стадії співробітництва. І в програмах розвитку організаційного знання необхідно передбачати і технології тимбілдингу та відповідні тренінги для підвищення ефективності командної роботи. Характеристика таких технік, які можуть бути застосовані на різних етапах розвитку проєктної команди, наведено в табл. 3.13.

Креативне середовище є гнучким в процесах організаційної взаємодії, воно наповнене неформальними відносинами, які з часом набувають і більш особистісних відтінків. Це формує в колективі той соціально-психологічний

клімат, який є надзвичайно продуктивним для генерування нового і креативного. Це можна назвати це ефектом розуму вулика, що перехресно запилюється в ході співпраці – і саме це дає найкращий результат співпраці. Водночас це формує і атмосферу конструктивного суперництва, що важливо для результативної інноваційної діяльності і дає змогу реалізувати творчий потенціал кожної людини.

Таблиця 3.13

Техніки розвитку креативного мислення на різних стадіях розвитку робочих груп

Стадія розвитку групи	Цілі стадії	Техніки для розвитку креативності	Мета застосування техніки
Формування (Forming)	Ознайомлення, зняття напруги	Метод "6 капелюхів мислення" Ігри на асоціації Silent Brainstorming	Формування відкритості, зниження бар'єрів у комунікації, стимулювання довіри між учасниками
Конфлікт (Storming)	Протистояння, боротьба за вплив	Role Storming Провокаційне мислення Метод "Склянки води"	Перевести енергію конфлікту в конструктив, стимулювати нові ідеї, зменшити напругу та конфлікти, залучити учасників до конструктивного обміну ідеями
Нормування (Norming)	Визначення правил та взаємодії	Синектика Ментальні карти (Mind Mapping) SCAMPER	Покращення комунікації, створення спільних рішень, заохочення до відкритості і ідеї-пошуку
Виконання (Performing)	Спільна робота над результатами	Design Thinking Creative Sprints Морфологічний аналіз	Перетворення ідей на реальні рішення, максимізація ефективності роботи групи
Завершення (Adjourning)	Підсумки, завершення проекту	Ретроспектива "Що? Як? Чому?" Креативний звіт/історія Мапа креативного шляху	Рефлексія процесу, визначення навчальних моментів, фіксація результатів та досвіду

Джерело: сформовано автором

Релевантне застосування різних технік дозволить знімати напруженість у робочих стосунках між учасниками робочих груп, усуватиме основні причини прихованого опору змінам тих учасників, які не впевнені в тому, що слід повністю розкривати свій творчий потенціал в конкретній ситуації (наприклад,

через недостатню вмотивованість до співпраці), забезпечуватиме підвищення їх зацікавленості в продуктивній і результативній інноваційній діяльності. Зрештою, саме в командній роботі може бути досягнуто синергії креативності, що позитивно впливатиме на результати інноваційного процесу.

На цінність і плідність колаборації у роботі над новими проектами носіїв різних компетенцій і різного досвіду звертають увагу все більше сучасних науковців. Причому ними підкреслюється, що для отримання швидкого і тривалого ефекту важливо у процес генерування нових ідей залучати не лише працівників компанії, а й значно ширше коло зацікавлених осіб. Вони можуть бути інтегровані для реалізації спільного проекту.

У роботі [58] нами також аргументовано, що важливе місце у такій колаборації мають зайняти представники інтересів споживачів і постачальників основних ресурсів. Перші – для чіткого розуміння специфіки індивідуалізованих потреб, другі – для не менш чіткого визначення вимог до якості означених ресурсів, які слугуватимуть критеріями відбору постачальників із їх можливої та доступної сукупності. Така співпраця в межах різного роду інтеграційних утворень дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями і значно ширшими можливостями для створення конкурентоспроможних інновацій.

Синергія міжорганізаційної колаборації, на нашу думку, є результатом не тільки ресурсного взаємодоповнення інноваційного потенціалу учасників, а передбачає активацію креативності, завдяки чому можливе створення нової цінності. Ефект синергії у такій взаємодії проявляється внаслідок:

- передачі (чи обміну) ноу-хау – адже учасники спільних проектів, взаємодіючи між собою в межах поставлених перед ними завдань, можуть використовувати і свої новітні розробки;
- спільного використання ресурсів (це не тільки сприяє економії витрат, а й може перебачати їх рекомбінування для розширення кластера інновацій);

- скорочення тривалості реалізації проєкту в частині підготовки до промислового освоєння інновації завдяки раціональнішому розподілу робіт;
- поліпшенню якісних складових бізнес-процесу за рахунок розподілу робіт відповідно до результативності найкращих виконавців.

Ефект синергії при міжорганізаційній колаборації в інноваційних процесах пов'язаний передусім із зміною якості людського капіталу, що забезпечується обміном знаннями і взаєморозвитком професійних компетенцій працівників, в тому числі – збільшенням їх здатності до креативності. І це має відбуватися не тільки щодо реалізації основних управлінських функцій. Особлива увага має приділятися креативності при здійсненні тих специфічних функцій, які формують технологічну та когнітивну складові конкурентоспроможності інновацій. Очевидно, що проявлятиметься ефект синергії в збільшенні прибутку від реалізації більш конкурентоспроможної інновації (або кластеру взаємодоповнюючих інновацій), аніж якби інноваційний процес здійснювався силами одного підприємства і результатом його була одна інновація.

Таким чином, розвиток організаційного знання має здійснюватися в контексті розширення компетенцій працівників для кращого виконання ними тих функцій, які необхідні для підтримання конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі. Конкретизація форм і методів розвитку організаційного знання має відбуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства і може здійснюватися в різних організаційних формах. Але його основним завданням є нарощування інтелектуального капіталу підприємства в тих сферах, які є ключовими для підприємницького успіху в конкретному стратегічному періоду, який детермінується ринковою динамікою і соціально-економічними умовами.

Висновки до третього розділу

1. Концептуально обґрунтовано доцільність поєднання ціннісно-орієнтованого підходу і креативного менеджменту для управління

конкурентоспроможністю інновацій промислових підприємств і сформовано сукупність принципів реалізації цього концепту. Акцентовано на доцільності виділення технологічної і когнітивної складових у дослідженні шляхів і способів нарощування споживчої цінності нових продуктів і процесів і запропоновано використовувати для такої оцінки метод функціонально-вартісного аналізу в поєднанні з порівняльною оцінкою конкурентоспроможності інновацій за кращими ринковими зразками. Позичено елементи креативного менеджменту у функціональному забезпеченні управління створенням конкурентоспроможних інновацій в межах управлінського циклу. Побудовано логічну модель формування і нарощування потенціалу креативності підприємства для реалізації цілей управління конкурентоспроможністю інновацій

2. Опираючись на авторське трактування сутності потенціалу креативності підприємства, сформовано перелік питань, відповіді на яких дають змогу оцінити цей потенціал за складовими, що відображають використання інтелекту працівників, формування ресурсної бази і організаційного простору креативності та науково-практичних підходів інноваційного менеджменту до організації процесу створення інновацій. Використовуючи методи експертного оцінювання і нечітких множин здійснили оцінку потенціалу креативності низки підприємств, що працюють у галузі створення високотехнологічної продукції, на основі чого конкретизували основні напрями розвитку їх потенціалу креативності і окреслили шляхи їх реалізації в контексті завдань управління конкурентоспроможністю інновацій співвідносно обраних конкурентних стратегій. Акцентували, що потенціал креативності слід розвивати в тих напрямках, які найбільш важливі для створення нових ціннісних пропозицій, що будуть затребувані ринком.

3. Розроблено науково-практичні рекомендації для запровадження на підприємстві системи інтрапренерства, яка активізуватиме інноваційну складову діяльності персоналу завдяки посиленню мотиваційних чинників вищого порядку (визнання, самореалізації, самоствердження) у поєднанні із

економічною винагородою. Для підвищення мотиваційної цінності економічної частини винагороди для учасників інтрапренерської команди передбачено зв'язок розміру додаткової винагороди із економічною результативністю проекту протягом життєвого циклу інновації, критеріальною основою якої обрано рівень рентабельності інновації у звітному періоді. Аргументовано, що така система слугуватиме дієвою мотиваційною основою не тільки для розробки, а й для підтримання пролонгованої конкурентоспроможності інноваційних продуктів на цільових ринках, що відповідає ціннісно-орієнтованому підходу в управлінні.

4. Аргументовано, що нарощування потенціалу креативності підприємства доцільно здійснювати через розвиток організаційного знання з урахуванням галузевої специфіки діяльності і в контексті зростання когнітивної самодостатності. Підкреслено, що такий підхід найбільше відповідає вимогам унікальності і конкурентоспроможності інновацій. Визначено відмітні характеристики когнітивно-самодостатнього підприємства з виокремленням тих, що визначають пріоритети розвитку знаннєвого потенціалу підприємства в епоху цифрових технологій і тих, що формують якість організаційних відносин і впливають на мотиваційну складову середовища креативності. Розроблено рекомендації для розвитку обох складових когнітивної самодостатності для підприємств, що виготовляють технічно складну продукцію.

Викладений в цьому розділі матеріал оприлюднений в роботах [45], [63], [66], [190], [191], розміщених у списку використаних джерел

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано теоретичні основи, визначено науково-методичні підходи, розроблено практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності промислового підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Зростання нестабільності й невизначеності в глобальному економічному просторі, зумовлених його інформаційною перенасиченістю і масштабними геополітичними процесами, руйнує звичну усталеність економічної співпраці, нівелює набуту попереднім досвідом практику, внаслідок чого економічним гравцям складно вибудувати причинно-наслідкові залежності між подіями і скласти прогнози на майбутнє, відстояти своє місце в конкурентних змаганнях за ринки і ресурси. Світ перейшов до існування в умовах крихкості, тривожності, нелінійності і неочевидності – керування бізнесом в такому світі потребує гнучкості й адаптивності, уважності до деталей (для своєчасного реагування на нові виклики), критичності й нестандартності мислення – для конструювання нового, що може стати ключовим елементом ринкового успіху.

2. На основі морфологічного та контент-аналізу трактування у науковій літературі сутності терміну «конкурентоспроможність» виділено комплексний, відносний, ресурсний, компетентнісно-цільовий та ціннісно-орієнтований підходи, які відрізняються способами конкурентного протистояння суб'єктів економічної діяльності». Охарактеризовано особливості і умови ефективного застосування кожного із підходів і доведено каузальність дефініцій «конкурентоспроможність» та «інновації» співвідносно завдань управління конкурентоспроможністю підприємства. З урахуванням високої мінливості бізнес-середовища і структури споживчих потреб аргументовано доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до управління

конкурентоспроможністю інновацій, що робить пріоритетним завданням пошук способів максимізації їх споживчої цінності на цільових ринках.

3. В руслі ціннісно-орієнтованого підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства аргументовано доцільність авторського тлумачення дефініції «конкурентоспроможність інновації» – в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби. З урахуванням цього виокремлено особливості, що відрізняють інновації внутрішні і зовнішні. Внутрішню «конкурентоспроможність інновацій» запропоновано розглядати як кращий за встановленими параметрами варіант інноваційних змін у внутрішньому середовищі підприємства, спрямований на вирішення проблеми, що погіршила/погіршує його конкурентоспроможність у стратегічній зоні господарювання. Зовнішню – як кращий спосіб задоволення потреб споживачів, що має тенденцію до зростання затребуваності цільовими аудиторіями. Акцентовано на тому, що така диференціація дає змогу обирати базу для порівняльного оцінювання споживчої цінності і визначити потенціал закладеної в інновації корисності.

4. Відштовхуючись від висновків теорії інноватики, що інновації є результатом нового, нестандартного підходу підприємця до вирішення проблем ефективності бізнесу, який опирається на інтелектуальні можливості людини і її креативність, окреслено роль конвергентного і дивергентного мислення в процесах генерування ціннісно-містких ідей і реалізації інновацій та показано їх вплив на створення конкурентоспроможних інновацій. На основі концепції групової динаміки охарактеризовано можливості зростання організаційної креативності за стадіями розвитку робочих груп. Введено авторський термін «інноваційна продуктивність» – як здатність суб'єктів інноваційної діяльності до систематичного створення нових, затребуваних споживачами ціннісних пропозицій для цільових сегментів ринку та потреб організаційного розвитку. Охарактеризовано організаційні умови, за яких група може стати інноваційно-продуктивною. Використовуючи авторські визначення дефініцій, які складають семантичний ряд концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на

основі розвитку потенціалу креативності підприємства» сформовано морфологічний словник дослідження і визначено його ключові акценти, які мають бути використані для реалізації поставлених у роботі завдань.

5. Цільовими орієнтирами аналізу ділової активності суб'єктів економічної діяльності обрано визначення потенційної спроможності промислових підприємств України до реалізації конкурентних стратегій, заснованих на креативності та інноваціях з виділенням чинників, які погіршують/покрощують таку спроможність в умовах невизначеності й крижкості сучасних ринків. Дослідження змісту й результатів інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств показало значне погіршення інноваційної конкурентоспроможності промислового сектору національної економіки. Набула усталеності тенденція зменшення кількості інноваційно-активних підприємств, погіршення результатів інноваційної діяльності, зниження експортної спроможності промислових підприємств. Для визначення відповідності кадрового забезпечення промислових підприємств завданням продукування конкурентоспроможних інновацій проаналізували динаміку показників оплати праці в промисловості і секторі професійної та науково-технічної діяльності, кількості працівників у цих секторах, динамікою результативності винахідництва та наукомісткості продукції. Результати аналізу дали підстави для висновку про невідповідність державної політики у сфері відтворення людських ресурсів та ефективного використання інтелектуальної праці завданням інноваційного розвитку переробної промисловості. Через відсутність належних умов для реалізації творчих здібностей молодих працівників Україна і далі втрачає найбільш кваліфікованих та економічно активних працівників, здатних до створення наукомістких і конкурентоспроможних видів продукції. Збереження такого стану речей унеможливилюватиме вирішення завдань підвищення життєздатності і економічної спроможності України в період війни і повоєнного відновлення. Це підтверджує необхідність формування науково-методичного концепту управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу

креативності підприємства і наповнення його релевантним інструментарієм для практичного використання підприємствами переробної промисловості.

6. Концептуально обґрунтовано доцільність поєднання ціннісно-орієнтованого підходу і креативного менеджменту для управління конкурентоспроможністю інновацій промислових підприємств і сформовано сукупність принципів реалізації цього концепту. Акцентовано на доцільності виділення технологічної і когнітивної складових у дослідженні шляхів і способів нарощування споживчої цінності нових продуктів і процесів і запропоновано використовувати для такої оцінки метод функціонально-вартісного аналізу в поєднанні з порівняльною оцінкою конкурентоспроможності інновацій за кращими ринковими зразками. Позичено елементи креативного менеджменту у функціональному забезпеченні управління створенням конкурентоспроможних інновацій в межах управлінського циклу. Побудовано логічну модель формування і нарощування потенціалу креативності підприємства для реалізації цілей управління конкурентоспроможністю інновацій

7. Опираючись на авторське трактування сутності потенціалу креативності підприємства, сформовано анкету з питаннями, відповіді на які дають змогу оцінити цей потенціал за складовими, що відображають використання інтелекту працівників, формування ресурсної бази і організаційного простору креативності та науково-практичних підходів інноваційного менеджменту до організації процесу створення інновацій. Використовуючи методи експертного оцінювання здійснили оцінку потенціалу креативності низки підприємств, що працюють у галузі створення високотехнологічної продукції. Поєднуючи ці результати із SWOT-аналізом (де можливості і загрози розглядаються з позицій чинників конкурентного середовища, які детермінують потребу в креативності, а сильні і слабкі сторони підприємства оцінюються через призму потенціалу його креативності), конкретизували основні напрями розвитку їх потенціалу креативності і окреслили шляхи їх реалізації в контексті завдань управління конкурентоспроможністю інновацій співвідносно обраних конкурентних

стратегій. Акцентували, що потенціал креативності слід розвивати в тих напрямках, які найбільш важливі для створення нових ціннісних пропозицій, що будуть затребувані ринком.

8. Обґрунтовано доцільність запровадження на підприємстві системи інтрапренерства, яка активізуватиме інноваційну складову діяльності персоналу завдяки посиленню мотиваційних чинників вищого порядку (визнання, самореалізації, самоствердження) у поєднанні із економічною винагородою. Розроблено рекомендації для підвищення мотиваційної цінності економічної частини винагороди для учасників інтрапренерської команди, яка передбачає зв'язок розміру додаткової винагороди із економічною результативністю проєкту протягом життєвого циклу інновації, критеріальною основою якої обрано рівень рентабельності інновації у звітному періоді. Аргументовано, що така система слугуватиме дієвою мотиваційною основою не тільки для розробки, а й для підтримання пролонгованої конкурентоспроможності інноваційних продуктів на цільових ринках, що відповідає ціннісно-орієнтованому підходу в управлінні.

9. Аргументовано, що нарощування потенціалу креативності підприємства доцільно здійснювати через розвиток організаційного знання з урахуванням галузевої специфіки діяльності і в контексті зростання когнітивної самодостатності. Підкреслено, що такий підхід найбільше відповідає вимогам унікальності і конкурентоспроможності інновацій. Визначено відмітні характеристики когнітивно-самодостатнього підприємства з виокремленням тих, що визначають пріоритети розвитку знаннєвого потенціалу підприємства і тих, що формують якість організаційних відносин і впливають на мотиваційну складову середовища креативності. Розроблено рекомендації для розвитку обох складових когнітивної самодостатності для підприємств, що виготовляють технічно складну продукцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохін А. Б. Вимірювання конкурентоспроможності на національному та мікроекономічному рівнях: методологічні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5. Т. 3. С. 7-12.
2. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52–57. DOI: 10.32782/2224-6282/189-9
3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С.35-42.
4. Білик В., Фімяр С. Чен Н. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С.182–188. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(27))
5. Бечко П., Голобородько Я. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
6. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 115–119.
7. Бондаренко О. Г. Формування інтелектуального капіталу підприємства: концептуальні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С.94-99. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/14.pdf
8. Брінь П., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип.64. С.36-43. <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
9. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник*

Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(1). С. 116–118.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1(1)_28).

10. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 142-150. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-142-150](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-142-150)

11. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолук Д. І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 24. С. 146-150.

12. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.

13. Валовий внутрішній продукт за категоріями доходу за 2010-2023 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.03.2025)

14. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт за 2010-2023 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.03.2025)

15. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат (2000-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2024).

16. Войтенко О.В. Розвиток творчих здібностей школярів на уроках літератури. *Педагогіка та психологія : зб. наук. пр.* Харків : ХДПУ, 1997. С. 17–21.

17. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г. , Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2008. 512 с.

18. Гавловська Н., Рудніченко Є., Гарбузюк О. Креативність та креативний потенціал: структурно-змістовий аналіз і вплив на інноваційний розвиток. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 394–400. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-5>

19. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 179-184. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-28>

20. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава.* 2020. № 12. С. 109–113.

21. Гаек Ф. Індивідуалізм та економічний порядок. Пер. з англ. Харків: Акта, 2002. 418 с.

22. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. *Innovation and Sustainability.* 2024. № 2. С.102–109. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.102.109>

23. Геєць В. М., Гриценко А.А. Вихід з кризи. *Економіка України.* 2013. № 6 (611). С. 13–15.

24. Глущенко О. В. Реципронний обмін: діалектика розвитку та форми прояву в умовах інформаційно–мережевого суспільства. *Економічна теорія.* 2016. №1. С. 53–66. <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/13181>

25. Горностаї П. Групова взаємодія як динаміка свідомого і несвідомого групи. *Наукові студії із соціальної та політичної психології.* 2018. Вип. 42 (45). С. 72-85.

26. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.

27. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

28. Грішнова О. А Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудових відносинах: суть, види, проблеми реалізації в Україні. *Демографія і соціальна економіка.* 2013. № 2(20). С.167–178

29. Давимука С., Федулова Л. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови. Львів, 2017. 528 с.

30. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2018. № 1. С. 36-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_4

31. Дашевська А.А., Лукьянова В.В. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.14. С.362-366.
32. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкуренентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип.6. С.116-121
33. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
34. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний вимір освітнього середовища: монографія. За наук. ред. д. психол. н. П.П.Горностая. Кіровоград: Імекс ЛТД, 2013.190 с.
35. Дорошенко О. Становлення креативного сектору глобальної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2014.
36. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 113-125.
37. Економіка Хмельниччини адаптувалась до воєнного стану. URL: ngr-ua.info/2024/03/70807 (дата звернення 18.03.2024)
38. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. Х. : ФОП Панов А. М., 2018. 316 с. URL: <http://surl.li/tipiz> (дата звернення: 21.05.2024).
39. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
40. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 395-404.

41. Інвестиційні очікування у промисловості (2015-2021). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm (дата звернення 12.05.2021)
42. Інноваційна діяльність промислових підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 20.01.2025)
43. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». 2024. 40 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf>
44. Індустріальні парки України. Каталог. <https://me.gov.ua/view/921b538a-a841-4ede-8a33-29c313b81789>
45. Йохна В., Михальчук І., Шатровський С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118>
46. Капінос Г., Ларіонова К. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С.88–96. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(12))
47. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. URL: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2023).
48. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2024).
49. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2024).
50. Кількість організацій, які здійснювали наукові дослідження і розробки (2021-2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
51. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, які мають науковий ступінь (2010-2023) URL:

<https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 05.12.2023).

52. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу за видами економічної діяльності за 2021-2023 роки URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 20.01.2025)

53. Коваленко М. А., Швороб Г. М. Нові уявлення про рушійні сили економічного розвитку і вимоги до компетентностей майбутніх фахівців. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 28.02.2021).

54. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

55. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця ХХІ: філософія змін, виклики, вектори розвитку. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.

56. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3. С. 177-183. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26>

57. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326 (1). С. 427-433. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-67>

58. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 14-25. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.14.25>

59. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 26.12.2024)

60. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навчальний посібник.

Тернопіль: Економічна думка, 2007. 130 с.

61. Малярець Л.М. Норік Л. О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 216 с.

62. Михальчук І.В. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт управління: еволюція методологічних підходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С.323-330. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-50> .

63. Михальчук І. В. Методи і завдання розвитку креативного потенціалу в системі інноваційного менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1*. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. 391 с. С.68-70.

64. Михальчук І. Проблеми і пріоритети розвитку АПК України в період війни і повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. 203 с. С. 156-158.

65. Михальчук І., Стадник В. Інфраструктурні можливості відродження промислового потенціалу України: роль індустріальних парків. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжн. наук.-практ. конференції (м.Харків, 21-22 березня 2024року)*. Харків: ДБТУ. Ч.2. 2024. 754с. С.56-60.

66. Михальчук І., Стадник В. Потенціал креативності інноваційно-орієнтованих підприємств: умови і напрями розвитку. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI Всеукр наук-практ конф. пам'яті академіка НАНУ М.Г.Чумаченка, 26 травня 2023 р.* Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2023.137 с. С.82-84.

67. Навички XXI століття очима молоді та роботодавців: результати онлайн-опитування. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9044-navychky-khkh-stolittia-ochyma-molodi-ta-robotodavciv-rezultaty-onlain-opytuvannia.html> (дата звернення 12.03.2025)
68. Наукова та інноваційна діяльність України – 2018. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf
69. Наукова та інноваційна діяльність України – 2020. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf
70. На Хмельниччині створено два нових індустріальні парки. URL: km-oblrada.gov.ua/na-hmelnuchchyni-stvoreno-dva-novych-industrialnyh-parku/ (дата звернення 27.12.2023)
71. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 10.11.2024).
72. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.12.2023).
73. Огляд збитків та втрат в АПК. Київська школа економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/> (дата звернення 22.11.2023).
74. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
75. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: eba.com.ua (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 18.02.2024)
76. Охріменко О.О. Функціонально-вартісний аналіз. Київ: «Освіта України», 2013. 208 с.
77. Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. *Креативна педагогіка*. 2016. Вип. 11. С.120–131.
78. Пасека М. С., Пасека Н. М., Романишин Ю. Л., Шекета В. І. Групова динаміка ефективних команд розробників : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 302 с.
79. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності

сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.17. С.406-410. URL:: <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>

80. Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>.

81. Перерва П. Г. Креативний менеджмент / П. Г. Перерва, Т.О. Кобелева, В. Г. Дюжев. *Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник* / П. Г. Перерва [та ін.] ; ред.: П. Г. Перерва, В.І. Борзенко, Т. О. Кобелева ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета-Прінт, 2019.Розд.8.С.581-649.<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44235>

82. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52-60.

83. Полюжин М. Поняття, концепт та його структура. *Науковий вісник Східноєвропейського націон. університету імені Лесі Українки*. 2015. С. 214-224. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7847/1/43.pdf>

84. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні. ЗУ № 2331-IX від 21.06.2022 URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>

85. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 р. № 40 IV.Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: zakon.rada.gov.ua .

86. Рейтинг 20 найбільших країн за ВВП у 2024 році. URL: <https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/reitynh-20-naibilshykh-krain-za-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення 28.02.2025)

87. Савін С.Ю. Цілісність соціально-трудоових структур підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 320 с.

88. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019.№ 6. <https://www.doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.52>

89. Сапожніков С. В. Створення та вдосконалення технічних систем . Суми : Сумський державний університет, 2019. 148 с.
90. Сенджі П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що самонавчається. 2025. 512 с.
91. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.03.2025)
92. Смирнова І. І. Цільові орієнтири сталого розвитку людського капіталу в умовах побудови інноваційної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С.198-205.
93. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177-182.
94. Стадник В.В., Гризовська Л.О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу. Хмельницький: ХНУ, 2016. 197 с.
95. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник. Хмельницький: ПП А.С.Гонта, 2017. 274 с.
96. Стадник В., Михальчук І. Каузальність дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність інновацій»: епістемологічний аналіз з позицій цілей управління. *Development Service Industry Management*. 2024 № 3. С. 169–173. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24))
97. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2009. 271 с.
98. Стадник В. В., Соколюк Г.О., Гризовська Л. О. Інформаційний менеджмент у реалізації потенціалу креативності й різноманітності суб'єктів індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2020. № 2. С. 155–160.

99. Стадник В. В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ Друкарня «Рута», 2023. 298 с.

100. Стадник В., Яцюк Н., Гончарук О., Йохна В., Гончарук А. Організаційна культура як архітектура простору інновацій в трансформаційних процесах соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 6, т. 1. С. 15-22. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-2)

101. Стан українського ІТ-сектору під час війни. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war/> (дата звернення: 14.12.2024).

102. Струтинська І. В. Інноваційні підходи до відновлення конкурентоспроможності національного товаровиробника на ринку глобальних інвестицій. *Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: колективна монографія* / ред. В.І. Гринчуцького. Тернопіль: Крок, 2014. С. 430-435.

103. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду /пер. з англ. С. Крикуненко. Київ: Наш формат, 2021. 464 с.

104. Танасюк І., Кіршо С. Стратегічні умови розвитку креативності персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-8>

105. Тараненко І. Модифікація глобалізаційно-інноваційної моделі світової економіки на засадах сталого розвитку: нові виміри конкурентоспроможності. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. Вип. 1(12). С. 172–185.

106. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 07.03.2025).

107. Тюхтенко Н. А. Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання : монографія. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2018. 320 с.

108. У Києві стартував VII Міжнародний форум «Креативна Україна» 2024 р. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/u-kyuievi-vidbuvsya-vii-mizhnarodnyj-forum-kreatyvna-ukrayina-2024-rethinking-culture/>

109. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге / за ред. О. Жилінської. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

110. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудувати свою справу – дослідження. *Комерсант*. 28 жовтня 2024. <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriemtsi-dolaiut-vyklykyyiavliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/>

(дата звернення – 21.11.2024)

111. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія / І.М.Посохов та ін.; Нац.техн.ун-т «Харків.політехн. ін-т». Харків : Іванченко І.С., 2022. 252 с.

112. Федулова Л.І. Інноваційний фактор забезпечення сталого розвитку регіонів України. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33/1. С.62-71.

113. Філіппова С.В. Джахан Фавзі Салем Ісмаєл. Тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 1 (71). С. 114-123. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2024.14>.

114. Фінансові результати до оподаткування підприємств. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення 7.02.2025р.)

115. Харарі Ю.Н. 21 урок для 21 століття /пер. з англ. О.Демянчука; вид.2-е, доповн. автор. Київ : Форс Україна, 2019. 416 с.

116. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. 2017. № 6. Ч. 2. С. 142–146. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf.

117. Хвостенко Т. Креативне середовище необхідне для ефективної роботи. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/kreativne-seredovishche-neobkhidne-dlya-efektivnoi-roboti>

118. Чайковська І., Ткач Т., Поперечний Б. Трансформація ролі людського капіталу в умовах digital-економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С.189–194. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-27>

119. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах SPOD, VUCA, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.

120. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

121. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>

122. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник.; 2- ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

123. Шталь Т.В., Беліков М.П. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. *Бізнес-Інформ*.2019. № 11. С. 425-433.

124. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

125. Як за 10 років змінилася галузь українського ІТ — дослідження. <https://vctr.media/ua/yak-za-10-rokiv-zminylasya-galuz-ukrayinskogo-it-doslidzhennya-262775/> (дата звернення 5.03.2025)

126. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 2018. 232 с.

127. Яценко Г. Ю. Інноваційний розвиток країн емерджентного типу. *Економіст*. 2012. № 8. URL : <http://ua-ekonomist.com>
128. About the Value Methodology. URL: <https://www.value-eng.org/page/AboutVM> (accessed: 2022.04.03).
129. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/after-vuca-the-transformation-to-a-bani-world/> (дата звернення: 04.09.2024.).
130. Amabile T. M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. 336 p.
131. Auman R. Impact of team diversity on collaboration dynamics. Paper presented at the Collaborating across Professional Boundaries Conference. 2011. Retrieved April 25.
132. Ausat, A. M. A., Al Bana, T., & Silvy Sondari Gadzali. Basic Capital of Creative Economy: The Role of Intellectual, Social, Cultural, and Institutional Capital. *APOLLO: Journal of Tourism and Business*. 2023. №1(2). <https://doi.org/10.58905/apollo.v1i2.21>
133. Ausat A. M. A., Widayani A., Rachmawati I., Latifah N., Suherlan S., The Effect of Intellectual Capital and Innovative Work Behavior on Business Performance. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*. 2022. Vol. 24. No. 3. P. 363–378. doi: 10.14414/jebav.v24i3.2809.
134. 2006 Award Winner. https://web.archive.org/web/20160521101821/http://www.e-award.org/web/2006_Israel_M_Kirzner.aspx
135. Bales R.F. Roles centres sur la tache et roles sociaux dans des groups ayant des problems a resoudre, in Levy A. *Psychologie Sociale*. Paris, Dunod, 1972. P.263-277.
136. Basuki A., Dwi A., et al. Application of the TRIZ Model for Evaluating the Potential Innovation Value of a Digital Start-Up Company. *Management Systems in Production Engineering*. 2024. 32(2), P. 202–211. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0020>
137. Bharadwaj S. Menon A. Making innovation happen in organizations:

individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*. 2000. V.17. P. 417 – 424.

138. Batey M. Furnham A., Safiullina X. Intelligence, General Knowledge, and Personality as Predictors of Creativity. *Learning and Individual Differences*. 2010. № 20. P. 532-535.

139. Boronos, V., Plikus, I., Aleksandrov, V. & Antoniuk N. Digital transformation of Ukraine: challenges of theory and practice in implementation of digital quality of life. *Economic Annals-XXI*. 2018. № 7–8 (172). P.38–43. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V172-07> .

140. Britchenko, I. G., Kryvoviazuk, I. V., & Smerichevskyi, S. F. *Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Atlantis Press: Proceedings of the 2nd International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL 2018), 2018. Vol. 217.

141. Cascio J. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 17.03.2022)

142. Chaikovska I.I. Human Capital as a Factor of Innovative Development of the National Economy. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. No 2. P. 229-234. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-31>

143. Chandna V., Salimath M.S. When technology shapes community in the Cultural and Craft Industries: Understanding virtual entrepreneurship in online ecosystems. *Technovation*, 2020. 92–93. 102042. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.005> .

144. Chesbrough H. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.

145. Chesbrough H., Bogers M. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. 2013. URL: http://media.wix.com/ugd/d6c2f0_ccffdfcea2d140448c86c522e04aba9e.pdf (Last accessed: 28.10.2022).

146. Chikalipah S., Makina, D. Economic growth and human development: Evidence from Zambia. *Sustainable Development*. 2019. Vol. 27(6). <https://doi.org/10.1002/sd.1953>
147. Chou J.R., A TRIZ-based product-service design approach for developing innovative products. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 161. 107608, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107608>.
148. Christensen K. The innovator's dilemma: when new technologies lead to the collapse of large firms. Harvard Business Review. Press. 1997.
149. Christensen K., Raynor M., McDonald R. What is disruptive innovation? Harvard Business Review. 2015. No. 93(12). P. 44–53.
150. Clutch Announces its Top 100 Fastest-Growing Companies for 2024. Clutch.co. 2024. URL: <https://clutch.co/press-releases/Clutch-100-fastest-growing-companies-2024> (дата звернення 28.11.2024).
151. Creative economy: A Feasible development Option. Report 2010 / UNCTAD. Url: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.
152. Csikszentmihalyi M. Society, culture and person: a systems view of creativity / R. G. Sternberg (ed). The nature of creativity. Cambridge University Press, 1988. P. 325 – 339.
153. Depperu D., Cerrato D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures. *Working Paper*. № 32: Dipartimento Scienze Sociali-Sezione Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 2005. 27 c.
154. Drazin L., Glynn K. M., Kazanjian R. K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*. 1999. V. 24. P. 286 – 307.
155. Druker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (Perennial Library ed.). New York: Harper and Row. 1985.
156. Dutta S., Lanvin B., Rivera León L., Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. World Intellectual Property Organization. 2023. No 16. C. 250. URL:

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

157. Dvorský J., Kliestik T., Cepel M., Strnad Z. The influence of some factors of competitiveness on business risks. *Journal of Business Economics and Management*. 2020. № 21. 1451-1465. 10.3846/jbem.2020.13440.

158. Fagerberg J. Technology and Competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*. 1996. № 12. 39-51. 10.1093/oxrep/12.3.39

159. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022. № 8.P.163-183. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

160. Florida R. *The Flight of the Creative Class: The new global competition for talent*. London: Harper Collins Publishers, 2007. 326 p.

161. Ford C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*. 1996. V. 21. P. 1112 – 1142.

162. Foster, R. *Innovation: The Attacker's Advantage*. Summit Books, 1986. 316 p.

163. Gardner H. A multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo. URL: <http://www.howardgardner.com/Papers/documents/T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED>.

164. Global Entrepreneurship Monitor. *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a «New Normal»*. URL: <https://www.gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2> (дата зверення 12.10.2024)

165. *Global Value Chain Development Report 2017 : Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development*. Washington, DC: *International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank*. 2017. 189 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29593/ACS22622-WP-P157880-PUBLIC-TCGPGVCsb.pdf?sequence=1&isAllo>.

166. Guilford J. P. Three faces of intellect. *American Psychologist*, 1959. № 14(8). P.469–479. <https://doi.org/10.1037/h0046827>

167. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future* Hardcover. Harvard Business Review Press. 1994. 352 p.
168. Harmon P. Strategy, value chains, business initiatives, and competitive advantage in *Business Process Change* (Fourth Edition), 2019: P. 476-480
169. Hrysenko M., Pryiatelchuk O., Shvorak L. Correlation And Interaction Of Economic Creativity Factors As A Determinant Of Sustainable Development (On The Example Of The Eu Countries). *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. № 8(2). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-59-67>
170. Huma S., Junaid A., Muhammad I. I., Muhammad A. Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 386. 135820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>
171. Hutchins E. *Cognition in the wild*. Cambridge : MIT Press, 1995.
172. Eckhard A. A. Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2010. Vol. 8. Iss. 2. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=xQL>.
173. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. P. 2–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001> .
174. European Commission, Critical materials for strategic technologies and sectors in the EU – a foresight study, 2020 Annex 1. URL: <http://www.europe-geology.eu/map-viewer/>
175. Karlof B. *Business strategy*. London. Macmillan Reference Books. 1989. 166 p.
176. Kevin Roberts on the VUCA-world. URL: https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL_o (дата звернення 14.09.2024)
177. Khrushch, N.; Forkun, I.; Kravchyk, Y.; Bordanova, L.; Chenash, V. Trends And Patterns of the Impact of The Economic Potential Implementation on The Development of Regions In The Conditions of The Creative Economy Formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*

Development. 2022. V. 24. № 2. P.159-166. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.16> .

178. Kichurchak M. Information and communication technologies sector development as a factor of forming creative industries in the European Union countries: experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №1 (48). P. 399–408. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3934>.

179. Kim C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. 2005. No. 83(10). P. 76–84.

180. Kirzner I. M. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Ltd., London. 1973

181. Kotler Ph. *Marketing Essentials*. Hoboken: Prentice-Hall, 1984. 556 p.

182. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. *Market-Driven Management strategic and operational marketing* (2nd edition), Palgrave MacMillan, London, 2007. 496 p.

183. Larionova K., Synyuk O., Donchenko T., Kapinos H. Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18 No. 2. P. 30-43. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/111/101>

184. Londar S., Lytvynchuk A., Versal N., Posnova T., Tereshchenko H. Investment in human capital within the creative economy formation: Case of the Eastern and central Europe countries. *Comparative Economic Research*. 2020. Vol. 23(4). <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.31>

185. Lubart T. Pacteau C., Jacque A.Y., Caroff X. Children's creative potential: an empirical study of measurement issues. *Learning and Individual Differences*. 2010. № 20. P. 388–392.

186. Mao J., Zhu Y., Chen M., Chen G., Yan C., Liu D., A contradiction solving method for complex product conceptual design based on deep learning and technological evolution patterns. *Advanced Engineering Informatics*. 2023. Vol. 55, 101825. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2022.101825> .

187. Maslow A. The Farther Reaches of Human Nature, 1971. <http://humanpotentialcenter.com/Forms/FartherReaches.pdf>
188. Matzler K., Strobl A., Thurner N., Fuller J. Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management*. 2015. 26(1). P. 117–136. doi:10.1108/JOSM-04-2014-0101.
189. Miles E. Lawrence Delos Miles' 'Techniques of Value Analysis and Engineering'. *Ekistics*. 1989. Vol. 56. no. 336/337. P. 119–121
190. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Marketing component of the potential of creativity in the management system of competitiveness of an industrial enterprise. *Scientific Collection «InterConf»*. 2024. Vol. 199. P. 49–57. <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6081>
191. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Management of group dynamics in the context of developing the creativity potential of the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. P. 175-181. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-22>
192. Ohmae K. The Mind of the Strategist. New York: McGraw Hill, 1982.
193. Opendatabot. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/> (Last accessed 12.03.2025)
194. Ostrovska H.Y., Sherstiuk R.P., Ivata V. Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. Vol. 1. P. 147-156.
195. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H. and Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual principles of learning organization building. *Науковий вісник національного гірничого університету*. 2021 № 3. P.167–172.
196. Patrick M. Competitiveness in a Globalized World: A Comment. *Journal of International Business Studies*. 2013. № 37. P.176-178.
197. Porter, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press. 1985. 580 p.
198. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.

199. Porter M., Heppelmann J. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. No. 92(11). P. 64–88
200. Porter L. W., Lowler E. E., Hochman J. R. Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 2005.
201. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. № 85 (July–August). P. 149–160.
202. Pyrih S. Digital transformation of business in the context of Ukraine digital competitiveness. *Економічний форум*. 2023. № 3. С.134-140. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-17>
203. Rampley M. Creativity. *British Journal of Aesthetics*. 1988. V. 38. P. 265 – 278.
204. Robbins P.S. Organizational Behaviour: concepts, controversies, practices. Prentice Hall, 2010.
205. Robertson G., Lapiņa I. Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. № 1. 100017. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100017>.
206. Rudnichenko Ye. Balabus D., Harbusiuk O. Improving the organizational culture of an innovation-oriented enterprise in the context of safe management of personnel development, migration risks and digitalization *Management of the 21st century: globalization challenges*. Collective monograph. In edition D. Diachkov. Prague, 2023 P. 251–258.
207. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital Transformation of Business Models-Best Practice, Enablers and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. 21. Article ID: 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
208. Smith A. The Wealth of Nations /ed. by R. H. Campbell and A. S. Skinner. The Glasgow edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, 1976. Vol. 2a. P. 456.

209. Stadnyk V., Krasovska G., Mykhalchuk I. Problems and prospects of Ukrainian economy development under the global destructive processes. *Abstract Proceedings of SMTESM-2021*. 2021. Vol. 7(ii). P.15-17
<https://www.faipublications.com/vol-7-ii-2021-isbn-978-93-91342-63-0>

210. Stadnyk V.V., Zamaziy O.V. Innovative factors in the system of value-based management of an industrial enterprise. *Actual problems of economics*. 2015. No. 9. Pp. 242-249.

211. Stadnyk V., Zamazii O., Khrushch N., Yokhna V., Holovchuk O., Gadzhuk M. Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic, 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine. 2023. 3. 1-7, doi:
<https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940>

212. Sternberg R. J. Grigorenko E. Guilford's Structure of Intellect Model and Model of Creativity: Contributions and Limitations
Creativity Research Journal. 2001. Vol. 13. Iss. 3-4 P.309-316.

213. Sternberg R. J., Lubart, T. I. Investing in creativity. *American Psychologist*. 1996. Vol. 51. P.677-688

214. Sternberg, R. The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*. 2006. Vol. 18. №1. P. 87–98

215. Stiglitz J. E. Freefall, America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy. New York: W.W. Norton & Company, 2010. 297 p.

216. Suchánek, P., Králová, M. Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2019. 32(1). P.1237–1255. doi:10.1080/1331677x.2019.1627893

217. Szmidt K.J. ABC kreatywności. Difin, Warszawa, 2010. P. 8–10.

218. The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID. INSEAD Fontainebleau. 2021. URL:
<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report>

219. The 2024 Global Outsourcing 100. IAOP. 2024. URL:
<https://www.iaop.org/Content/19/165/5760> (дата звернення 26.11.2024).

220. Todosijević, V. Technology and competition as challenges of development. *Hemijaska Industrija*. 2004. Vol.58. 10.2298/HEMIND0404165T
221. Torrance E. P. Education and the Creativity / (Ed.) Taylor C.W. Creativity: Progress and Potential. New York. 1964.
222. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63. P.384-399.
223. Tuckman B. Jensen M.A.C. Stages of Small Group Development Revisiting. *Group and Organisational Studies*. 1977. Vol. 2. Iss.4. P. 194-427.
224. Twiss Brian C. Managing Technological Innovation. London: Pitman, 1992. 309 p.
225. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf>
226. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення 20.01.2025)
227. West J., Gallagher S. Challenges of open innovation: the paradox of firm' investment on open source software. *R&D Management*. 2006. Vol. 36, No 3, P. 319–331. URL: https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=org_mgmt_pub
228. Woodman R. W., Sowyer J. E., Griffin R. W. Toward a model of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 1993. V. 18. P. 293 – 321.
229. World-economic-forum 2015. The Global Competitiveness Report 2015–2016. URL: <http://gcr.weforum.org>. (дата звернення: 12.09.2023).
230. Zakharov Y. Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society. *Social Economics*. 2022. V. 64. P.149-158. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
231. Zambon S. Intangibles and intellectual capital: An overview of the reporting issues and some measurement models. *The Economic Importance of Intangible Assets*. 2017. 196 p
232. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження

ТОВ «РАДІОНІКС»

Абонентська скринька 8
м. Київ-86, 04086, Україна
тел./факс: +38 (044) 495-52-11
e-mail: info@radionix.com.ua
Код ЄДРПОУ: 33936538



«RADIONIX» LLC

PO Box 8
Kyiv-86, 04086, Ukraine
tel./fax: +38 (044) 495-52-11
e-mail: info@radionix.com.ua
EDRPOU code: 33936538

28.11.2024 р. № 918

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Михальчука Ігоря Володимировича
на тему: «Управління конкурентоспроможності інновацій на основі
розвитку потенціалу креативності підприємства»

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності ТОВ «РАДІОНІКС» враховуються науково-методичні рекомендації Михальчука Ігоря Володимировича, які розроблені ним в ході виконання дисертаційної роботи. Зокрема, в систему інноваційного менеджменту підприємства імplementовано науково-методичні розробки автора щодо використання функціонально-вартісного аналізу для виявлення ключових точок створення споживчої цінності у структурі бізнес-процесу виробництва інноваційних продуктів: це дає змогу чіткіше сформулювати зміст інноваційних завдань для розробників з метою досягнення вищого рівня конкурентних переваг у цих точках і підвищення загального рівня конкурентоспроможності продуктивних інновацій.

Практичне застосування отримали і науково-методичні рекомендації Михальчука І.В. з розвитку організаційного капіталу підприємства – в частині, що сприяє збільшенню потенціалу креативності підприємства. Розроблена ним процедура опитування працівників підприємства щодо оцінювання ними політики керівництва зі створення середовища креативності використовуються для підвищення вмотивованості більшої кількості працівників підприємства до розвитку своїх здібностей та участі в процесах створення внутрішніх інновацій.

Зазначені рекомендації дають змогу підвищити інноваційну продуктивність персоналу підприємства і його здатність до створення конкурентоспроможних інновацій.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



Станіслав ЗАВ'ЯЛОВ



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКА ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНА
КОМПАНІЯ «ВОЄНКОНВЕРС-43»

р/р UA763154050000026009060826730 Хмельницька філія "ПРИВАТБАНК"

код ЄДРПОУ 30318798, індивідуальний податковий номер 303187922253.

м. Хмельницький, вул. Гарнізонна, 16 тел. факс (0382) 64-68-93 email verskon43@gmail.com

N18 до. Од. до. 5р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Михальчука Ігоря Володимировича
на тему: «Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі
розвитку потенціалу креативності підприємства»

Цією довідкою підтверджується, що в діяльності ДП МОУ «Українська дорожньо-транспортна компанія «Воєнконверс-43» знайшли практичне застосування окремі науково-методичні рекомендації Михальчука Ігоря Володимировича, які були розроблені ним в процесі написання дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії з менеджменту. Зокрема:

- науково-методичні рекомендації для оцінювання рівня конкурентоспроможності інновацій методом функціонально-вартісного аналізу використовуються для виявлення ключових співвідносно перспективної значущості конкурентних переваг точках створення споживчої цінності у структурі бізнес-процесу виробництва інноваційних продуктів;

- науково-методичні рекомендації з розвитку потенціалу креативності підприємства використовуються для вдосконалення організаційних відносин в проектних групах і підвищення їх вмотивованості до продуктивної та результативної інноваційної діяльності.

Зазначені рекомендації мають практичну цінність, позитивно впливаючи на здатність підприємства до створення конкурентоспроможних інновацій.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Тимчасово виконуючий
 обов'язки директора ДП МОУ
 «Українська дорожньо-транспортна
 компанія «Воєнконверс-43»



Руслан КОМАР-ЧОРНИЙ

ТОВ «Інститут Хімії Високих Енергій»

Юридична адреса: 01014, м. Київ,
вул. Соловцева Миколи, Б.2, офіс 38/3
КОД ЄДРПОУ 45353393
Індивідуальний податковий номер
платника ПДВ 453533926558
Тел.: +38 -096-399-68-71
e-mail: info.inhec@gmail.com

Банківські реквізити:
ПуАТ «КБ Акордбанк»
код ЄДРПОУ банку 35960913
МФО 380634
Адреса банку: Україна, м. Київ, вул.
Стеценко, б.6
IBAN UA833806340000026005337883001

Вих. № 24.11/19-001 від 19.11.2024

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Михальчука Ігоря Володимировича
на тему: «Управління конкурентоспроможністю інновацій на
основі розвитку потенціалу креативності підприємства»**

Даною довідкою підтверджується, що в практичній діяльності ТОВ «Інститут Хімії Високих Енергій» враховуються наукові рекомендації, викладені в дисертаційній роботі Михальчука Ігоря Володимировича. Зокрема, розроблені автором науково-методичні рекомендації з розвитку організаційного знання для нарощування потенціалу креативності підприємства використовуються для розширення портфеля компетенцій працівників підприємства та підвищення здатності підприємства до створення конкурентоспроможних інновацій.

Розроблені Михальчуком І.В. науково-методичні рекомендації з оцінювання рівня конкурентоспроможності інновацій на основі поєднання ціннісно-орієнтованого підходу і функціонально-вартісного аналізу введено до складу інструментів управління ефективністю і результативністю інноваційної діяльності підприємства.

Зазначені рекомендації дають змогу підвищити ефективність управління підприємством в процесі реалізації ним стратегії інноваційного розвитку.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

**Директор
ТОВ «Інститут Хімії Високих Енергій»**



Миронович А.В.

ТОВ «МАВІК+»

Код ЄДРПОУ45256057

Київська область, місто Київ, вулиця Райдужна, будинок 39, офіс 115

№12 4.03.2025р.

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Михальчука Ігоря Володимировича
на тему: «Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі
розвитку потенціалу креативності підприємства»**

Перед вітчизняними промисловими підприємствами нині стоять нагальні і надзвичайно важливі завдання – створювати і випускати на ринок конкурентоспроможну продукцію, необхідну для задоволення суспільних потреб у сфері життєзабезпечення населення і виконання завдань оборони країни. Вирішення цих завдань потребує висококваліфікованих фахівців, здатних до генерування нових ідей, втілення їх у нові конструкції чи матеріали і швидкого промислового освоєння. В умовах спричиненого війною високого дефіциту працівників (і особливо інженерно-технологічних професій) менеджмент підприємства має приділяти особливу увагу роботі з кадрами, створити сприятливі умови для розвитку їх професійних компетентностей і їх реалізації в процесі виконання виробничих завдань. Це підтверджує актуальність науково-методичних рекомендацій Михальчука Ігоря Володимировича, які розроблені ним в ході виконання дисертаційної роботи і які знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «МАВІК+». Зокрема, такими є науково-методичні розробки автора для виявлення ключових точок створення споживчої цінності у структурі бізнес-процесу виробництва інноваційних продуктів за допомогою функціонально-вартісного аналізу: це дає змогу чіткіше сформулювати зміст інноваційних завдань для розробників з метою досягнення вищого рівня конкурентних переваг у цих точках і підвищення загального рівня конкурентоспроможності продуктових інновацій. Практичну цінність мають і науково-методичні рекомендації Михальчука І.В. щодо розвитку організаційного знання – вони використовуються для підвищення вмотивованості працівників підприємства до розвитку своїх здібностей та участі в процесах створення інновацій.

Зазначені рекомендації дають змогу підвищити інноваційну продуктивність персоналу підприємства і його здатність до створення продуктів у відповідь на запити ринку, що має важливе значення для розвитку бізнесу.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор



A handwritten signature in blue ink, likely belonging to the director mentioned in the text.

Юрій ІВАНОВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-62-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

02.04.25 № 035/15

На № _____ від _____

ДОВІДКА
 про впровадження у освітній процес
 результатів дисертаційної роботи Михальчука Ігоря
 на тему «Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі
 розвитку потенціалу креативності підприємства»

Результатом наукової роботи Михальчука Ігоря Володимировича, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, є наукове обґрунтування теоретичних основ та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства, яке функціонує в умовах високої мінливості і невизначеності ринкового середовища.

Розроблені дисертантом науково-методичні і практичні рекомендації використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Сучасні та класичні теорії менеджменту», «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Інноваційний менеджмент», «Креативний менеджмент» та «Менеджмент». Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації знайшли відображення у робочих програмах, змісті лекцій, ситуаційних завданнях, методичних матеріалах до самостійної роботи. Використання в навчальному процесі результатів дослідження дисертанта сприяє якісній підготовці фахівців, здатних вирішувати завдання управління конкурентоспроможністю підприємства на основі розвитку потенціалу організаційної креативності і досягати результативності у сфері створення продуктових та процесних інновацій з високою споживчою цінністю.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету,
 д.т.н., професор



[Handwritten signature]

Олег СИНЮК

Додаток Б

Таблиця Б. 1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання та зайнятих працівників в промисловості в 2010–2023 роках*

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання			Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання		
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника	усього, осіб	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника
2010	151969	104142	68,5	3291924	200105	6,1
2011	122255	74776	61,2	3220837	174971	5,4
2012	114028	70672	62,0	3209552	183147	5,7
2013	121244	72114	59,5	3103735	178844	5,8
2014	131491	89304	67,9	2606348	176729	6,8
2015	135149	92585	68,5	2417869	165735	6,9
2016	127069	88514	69,7	2351522	174640	7,4
2017	123876	81850	66,1	2334361	182708	7,8
2018	125859	81434	64,7	2317627	207601	9,0
2019	130324	82645	63,4	2254441	198069	8,8
2020	126337	78531	62,2	2184999	176766	8,1
2021	121787	72728	59,7	2167166	168435	7,8
2022	102500	66078	64,5	1808528	132569	7,3
2023	114155	72309	63,3	1689458	145434	8,6

Джерело: сформовано автором за [48; 49]

Таблиця Б.2

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в Україні з виокремленням діючих у промисловому секторі

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання									Частка переробних підприємств, %	
	Усього			З них у промисловості			З них у переробній промисловості			у загальній кількості	Серед промислових підприємств
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності		
2010	2184105	1805118	82,6	151969	104142	68,5	143012	101794	71,2	6,5	94,1
2011	1701797	1325925	77,9	122255	74776	61,2	113983	73270	64,3	6,7	93,2
2012	1600304	1235192	77,2	114028	70672	62,0	105873	69106	65,3	6,6	92,8
2013	1722251	1328743	77,2	121244	72114	59,5	111901	70502	63,0	6,5	92,3
2014	1932325	1591160	82,3	131491	89304	67,9	123108	87230	70,9	6,4	93,6
2015	1974439	1630878	82,6	135149	92585	68,5	126217	90217	71,5	6,4	93,4
2016	1865631	1559161	83,6	127069	88514	69,7	118527	86092	72,6	6,4	93,3
2017	1805144	1466803	81,3	123876	81850	66,1	114773	79576	69,3	6,4	92,7
2018	1839672	1483716	80,7	125859	81434	64,7	115949	79087	68,2	6,3	92,1
2019	1941701	1561028	80,4	130324	82645	63,4	118935	80160	67,4	6,1	91,3
2020	1973652	1599755	81,1	126337	78531	62,2	115133	76076	66,1	5,8	91,1
2021	1956320	1585414	81,0	121787	72728	59,7	110393	70313	63,7	5,6	90,6
2022	1732576	1470584	84,9	102500	66078	64,5	93633	63953	68,3	5,4	91,3
2023	1913257	1605341	83,9	114155	72309	63,3	103887	70000	67,4	5,4	91,0

Джерело: сформовано автором за [48]

Таблиця Б.3

Динаміка обсягів реалізованої продукції суб'єктами господарювання в Україні з виокремленням промислових

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання									Частка продукції переробної промисловості у загальному обсязі реалізації, %
	Усього			З них у промисловості			З них у переробній промисловості			
	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	
2010	3692554479,0	230418226,6	6,2	1173801813,7	14570366,3	1,2	795589984,1	14304218,9	1,8	21,5
2011	4302627197,9	211215758,4	4,9	1478701890,0	13909767,3	0,9	973948515,3	13666440,8	1,4	22,6
2012	4563794767,8	256649195,3	5,6	1517617633,9	18687956,8	1,2	988535281,5	18328449,4	1,9	21,7
2013	4437326059,8	284238089,0	6,4	1493850021,9	20758553,7	1,4	943690056,8	20425830,4	2,2	21,3
2014	4608978076,9	289042270,6	6,3	1567714010,0	21099110,2	1,3	1015773556,0	20661407,4	2,0	22,0
2015	5716431039,2	397473299,3	7,0	1917185592,3	29650233,4	1,5	1257762832,2	28900800,4	2,3	22,0
2016	6877077355,5	489204642,0	7,1	2343000401,4	37304528,0	1,6	1465931027,1	36321066,2	2,5	21,3
2017	8467031958,2	604336739,4	7,1	2862308883,8	44539976,3	1,6	1824500592,6	43328472,9	2,4	21,5
2018	10148847229,6	760755083,9	7,5	3302543681,5	54165047,4	1,6	2113765781,8	52598982,8	2,5	20,8
2019	10725442974,1	884382236,4	8,2	3289388921,9	59343682,8	1,8	2082883251,3	57653595,1	2,8	19,4
2020	11285578867,3	1012426332,7	9,0	3524673568,6	64007132,8	1,8	2146728544,8	62060922,4	2,9	19,0
2021	15240051108,3	1373018718,9	9,0	4999408298,3	82672053,3	1,7	2908709918,7	79939699,0	2,7	19,1
2022	11485855316,5	86857472,4	0,8	4008465500,2	8607261,7	0,2	1975021656,9	8496571,1	0,4	17,2
2023	14052751685,7	118527847,8	0,8	4543621758,7	12846377,6	0,3	2435649588,4	12664264,1	0,5	17,3

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі [72]

Таблиця Б. 4

Співвідношення продуктивності суб'єктів господарювання і зайнятих працівників за виділеними агрегаціями

Роки	Обсяг реалізації продукції на 1 СГ, тис. грн			Обсяг реалізації продукції на 1 працівника, тис. грн			Співвідношення продуктивності 1 СГ, %			Співвідношення про- дуктивності 1 працівника, %		
	з розра- хунку на всю кількість СГ	в т.ч. в промис- ловості	в т.ч. в пере- робній промисло- вості	з розра- хунку на всю кіль- кість СГ	в т.ч. в промис- ловості	в т.ч. в перероб- ній про- мисло- вості	графу 3/ графу 2	4/2	4/3	6/5	7/5	7/6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2010	1690,65	7723,96	5563,10	335,67	356,57	365,49	456,86	329,05	72,02	106,23	108,88	1,03
2011	2528,28	12095,23	8544,68	413,97	459,10	456,01	478,40	337,96	70,65	110,90	110,15	0,99
2012	2851,83	13309,17	9336,99	447,49	472,84	461,77	466,69	327,40	70,15	105,67	103,19	0,98
2013	2576,47	12321,02	8433,26	445,29	481,31	460,42	478,21	327,32	68,45	108,09	103,40	0,96
2014	2385,20	11922,60	8251,08	511,64	601,50	566,41	499,86	345,93	69,21	117,56	110,70	0,94
2015	2895,22	14185,72	9965,08	686,09	792,92	765,94	489,97	344,19	70,25	115,57	111,64	0,97
2016	3686,19	18438,80	12367,91	834,19	996,38	916,11	500,21	335,52	67,08	119,44	109,82	0,92
2017	4690,50	23106,24	15896,60	1023,66	1226,16	1123,81	492,62	338,91	68,80	119,78	109,78	0,92
2018	5516,66	26240,03	18230,13	1171,75	1424,97	1279,35	475,65	330,46	69,47	121,61	109,18	0,90
2019	5523,74	25240,09	17512,79	1172,75	1459,07	1296,64	456,94	317,05	69,38	124,41	110,56	0,89
2020	5718,12	27898,98	18645,64	1246,06	1613,12	1392,80	487,90	326,08	66,83	129,46	111,78	0,86
2021	7790,16	41050,43	26348,68	1682,86	2306,89	1916,15	526,95	338,23	64,19	137,08	113,86	0,83
2022	6629,35	39106,98	21093,22	1510,10	2216,42	1583,44	589,91	318,18	53,94	146,77	104,86	0,71
2023	7344,94	39802,21	23445,18	1870,13	2689,40	2119,81	541,90	319,20	58,90	143,81	113,35	0,79

Джерело: розрахунки автора на основі [48; 49; 72]

Примітка: усі дані статистичної звітності наведено без урахування тимчасово окупованих територій

Таблиця Б.5

Розподіл напрямів інноваційної активності промислових підприємств України у 2021-2023 роках

Види промислової діяльності	Кількість інноваційно активних промислових підприємств/						З них підприємств, що витрачали кошти на								
	усього, одиниць			% до загальної кількості промислових підприємств відповідного виду економічної діяльності			НДР, виконані власними силами/			НДР, виконані іншими підприємствами			інноваційну діяльність (за виключенням НДР)		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Загалом по промисловості	453	423	354	9,6	10,5	8,9	108	115	121	52	56	47	265	257	265
<i>Добувна промисловість</i>	15	11	4	6,0	6,0	2,1	2	1	–	7	1	1	9	7	3
<i>Переробна пром-вість, в т.ч. виробництво:</i>	398	376	311	10,5	11,7	9,9	101	111	119	43	50	40	228	227	229
- харчових продуктів	83	82	65	9,6	10,8	8,7	14	14	14	5	5	4	45	51	52
- фармпродукції	25	26	20	41,7	46,4	33,3	14	15	15	6	8	10	13	13	13
- комп., електрон. і опт. продукції	18	18	20	21,2	22,8	28,2	13	15	15	2	2	2	14	14	14
- електричного устаткування	26	20	17	17,9	17,9	14,8	12	9	9	5	2		15	11	11
- машин і устаткув, не віднесених до інших груп.	40	28	26	13,5	12,4	12,4	14	15	16	3	2	2	27	20	19
-автотранспорт. засобів, причепів і напівпричепів	10	10	9	13,9	15,2	13,4	3	2	2	–	1	1	3	4	7
- інших транспортних засобів	20	21	18	24,1	30,9	26,1	6	7	12	5	3	3	13	14	10

Джерело: вибірку сформовано автором на основі [50]

Таблиця Б.6

**Показники економічної динаміки підприємств, які стали виготовляти
продукцію за КВЕД 30.30 під час війни**

Показники	Значення показників за роками				
	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «СКРІНТЕК», (м. Київ)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	1, 46	3, 25	2 937, 92	6 498, 71
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-	0,17	0,31	523, 95	1 107, 23
Активи, млн.грн	-	1, 73	9, 62	2 212, 50	3 989, 46
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	2	2	51	243
ТОВ «ТЕХАВТОФАРТ ПІВДЕНЬ» (м.Одеса)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	-	4, 88	68, 56	5 469, 20
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-	-	-2, 34	1, 68	534, 47
Активи, млн.грн	-	-	8, 21	214, 56	3 013, 23
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	-	3	16	71
ТОВ «ФЛЕШ ТЕХ» (м. Київ)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	-	-	32, 18	3 844, 23
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-	-	-	9, 35	73, 93
Активи, млн.грн	-	-	-	54, 15	1 856, 97
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	-	-	8	249
ТОВ «ФАЙЄР ПОІНТ» (м. Київ)					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	-	-	168, 42	4 344, 88
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-	-	-	15, 56	600, 49
Активи, млн.грн	-	-	-	256, 01	15 996, 59
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	-	-	19	429
ТОВ «Мавік+»					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	-	-	-	0	2, 45
Чистий прибуток (збиток) млн.грн	-	-	-	-0,02	-6, 29
Активи, млн.грн	-	-	-	0,23	4, 39
Зобов'язання, млн грн	-	-	-	0,002	10, 45
Середньооблікова кількість працівників, осіб	-	-	-	1	18

Таблиця Б.7

Динаміка показників доданої вартості за витратами виробництва співвідносно кількості зайнятих працівників і виробленої продукції на діючих підприємствах України

Роки	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн	Додана вартість за витратами виробництва, тис. грн	Додана вартість за витратами виробництва з розрахунку на		
					одне діюче підприємство, тис.грн	одного зайнятого працівника, тис.грн	одну гривню виробленої продукції, грн/грн
2012	364935	7679667	2593346740,5	1015503516,5	2782,70	132,23	0,39
2013	393327	7406494	2468790246,8	977145041,1	2484,31	131,93	0,40
2014	341001	6298491	2723971153,8	1234090057,4	3619,02	195,93	0,45
2015	343440	5889701	3215287871,0	1329264523,6	3870,44	225,69	0,41
2016	306369	5801140	3884617585,3	1702670475,7	5557,58	293,51	0,44
2017	338256	5812922	4872748142,2	2099504842,8	6206,85	361,18	0,43
2018	355877	5959474	5626457317,6	2310580598,9	6492,64	387,72	0,41
2019	380597	6407537	6301412174,5	2744295787,5	7210,50	428,29	0,44
2020	373822	6366104	6508169575,5	2883239994,4	7712,87	452,90	0,44
2021	370834	6391660	8570511059,6	4089060560,0	11026,66	639,75	0,48
2022	261924	5382372	7642534824,7	3638467836,0	13891,31	676,00	0,48
2023	307852	5052274	8884791736,4	4422899120,6	14366,97	875,43	0,50
Зміна 2021/2012, %	101,62	83,23	330,48	402,66	396,26	483,81	121,84
Зміна 2023/2012,%	84,36	65,79	342,60	435,54	516,30	662,04	127,13
Зміна 2022/2021,%	70,63	84,21	89,17	88,98	125,98	105,67	99,78
Зміна2023/2022,%	117,53	93,87	116,25	121,56	103,42	129,50	104,56
Зміна 2023/2021,%	83,02	79,04	103,67	108,16	130,29	136,84	104,34

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі [48; 49; 72]

Таблиця Б.8

Розподіл витрат на НДР підприємств України в динаміці 2017-2023 років

Роки	Витрати на інновації, тис.грн/	У тому числі							
		наукові дослідження і розробки (НДР)/		з них				інші витрати на інновації (без НДР)	
				НДР, виконані власними силами/		НДР, виконані іншими підприємствами			
		тис.грн/	у % до загального обсягу витрат на інновації/	тис.грн/	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації
2017	9117537,2	2169756,4	23,8	1941267,6	21,3	228488,8	2,5	6947780,8	76,2
2018	12180072,5	3208760,2	26,3	2706138,0	22,2	502622,2	4,1	8971312,3	73,7
2019	14220905,2	2918854,0	20,5	2449860,9	17,2	468993,1	3,3	11302051,2	79,5
2020	14406887,0	3486320,0	24,2	2650370,0	18,4	835950,0	5,8	10920567,0	75,8
2021	10171650,0	3385549,0	33,3	3111387,0	30,6	274162,0	2,7	6786101,0	66,7
2022	7640459,9	2014888,9	26,4	1816571,3	23,8	198317,6	2,6	5625571,0	73,6
2023	6989180,0	2428098,0	34,7	2110683,0	30,2	317415,0	4,5	4561082,0	65,3
2022/2021*	75,12	59,51	79,28	58,38	77,78	72,34	96,30	82,90	110,34
2023/2022*	91,48	120,51	131,44	116,19	126,89	160,05	173,08	81,08	88,72
2023/2021*	68,71	71,72	104,20	67,84	98,69	115,78	166,67	67,21	97,90

Джерело: сформовано на основі [15]; * розрахунки автора

Топ-вживаності інструментів управління 2017-2024 років

Рейтинг	2017	2020	2021	2024*
1	Управління відносинами з клієнтами (CRM) (46%)	Стратегічне планування (Strategic Planning) (48%)	Ощадливе виробництво (Lean principles) ((46%)	Штучний інтелект і машинне навчання (Artificial Intelligence and Machine Learning)
2	Бенчмаркінг (Benchmarking) (44%)	Управління відносинами з клієнтами (CRM) (48%)	Шість сигм (Six sigma) (44%)	Дизайн мислення (Design Thinking)
3	Опитування залученості співробітників (Employee Engagement Surveys)(44%)	Бенчмаркінг (Benchmarking) (46%)	Швидке створення прототипів (Rapid prototyping) (42%)	(Web 3 і блокчейн (Web 3 and Blockchain)
4	Стратегічне планування (Strategic Planning) (44%)	Розширена аналітика (Advanced Analytics) (42%)	Радіочастотна ідентифікація (Radio-frequency identification) (41%)	Гнучкі моделі роботи (Flexible Work Models)
5	Аутсорсинг (Outsourcing) (41%)	Управління ланцюгами поставок (SCM) (40%)	Спільні центри обслуговування (Shared service centers) (40%)	Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital)
6	Збалансована система показників (Balanced Scorecard) (38%)	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction) (38%)	Системне управління якістю (TQM) (36%)	Цілеорієнтоване управління (Objectives and Key Results (OKRs)
7	Місія та бачення (Mission and Vision Statements) (38%)	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Аутсорсинг (Outsourcing) (35%)	Стратегії зацікавлених сторін (Stakeholder Strategies)
8	Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management) (SCM) (36%)	Системне управління якістю (TQM) (34%)	Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management) (SCM) (34%)	Декарбонізація (Decarbonisation)
9	Програми управління змінами (Change Management Programs) (34%)	Цифрова трансформація (Digital Transformation) (32%)	Управління відносинами з клієнтами (CRM) (32%)	Програми різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI Programs)
10	Сегментація клієнтів (Customer segmentation) (30%)	Місія та бачення (Mission and Vision Statements) (32%)	Управління знаннями (Knowledge management) (32%)	Екологічні, соціальні та урядові програми (ESG)

Джерело: Bain & Company: Global management consulting firm. Офіційний сайт. URL: <https://www.bain.com/>

Таблиця В.2

Види інноваційних стратегій промислового підприємства залежно від способу формування конкурентних переваг і ресурсів для їх реалізації

Вид стратегії	Спосіб формування конкурентних переваг	Необхідні компетенції і ресурси формування конкурентних переваг
Наступальна	Виведення на ринок нового продукту із високою споживчою цінністю для масової аудиторії	Здатність до створення принципово нових продуктів. Потужна матеріальна і проектно-конструкторська база, креативність і професіоналізм персоналу
Нішева	Моніторинг ринків для виявлення нових потреб і створення продуктивних інновацій із споживчою цінністю для виявлених ринкових ніш	Здатність виділити специфічні потреби цільових груп споживачів і розробити спосіб їх задоволення. Креативність і професіоналізм персоналу.
Захисна	Розвиток продуктів та удосконалення процесів	Здатність розвивати продукти і процеси. Креативність і професіоналізм персоналу.
Імітаційна	Швидке промислове освоєння створеної іншими споживчої цінності	Придбання ліцензії або піратське копіювання існуючого зразка, що отримав визнання ринком. Професіоналізм маркетологів, юристів і технологів.
Залежна (за інтеграційними мережевими відносинами)	Встановлення партнерських зв'язків із виробниками кінцевого продукту для участі у технологічному ланцюжку	Здатність виробничої системи забезпечити необхідні стандарти якості для партнера по технологічному ланцюжку. Ділові якості і професіоналізм вищого і операційного менеджменту.
Традиційна	Дотримання традиційного підходу у виготовленні товару, що забезпечує його відповідність усталеним споживчим стандартам	Здатність підтримувати інтерес до продукту. Креативність і професіоналізм маркетологів і технологів.

Джерело: Уточнено і доповнено автором на основі [94]

АНКЕТА

для оцінки формування й використання потенціалу креативності підприємства за складовими, що сприяють продуктивній інноваційній діяльності

Завдання: оцініть наявність (рівня використання) кожної із нижче наведених складових потенціалу креативності на вашому підприємстві, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає вашій думці	Лінгвістична характеристика оцінки рівня використання складової потенціалу креативності підприємства				
	дуже низький	низький	задовільний	достатній	високий
	Відповідна оцінка у балах				
	1	2	3	4	5
1. Людський капітал					
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?					
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?					
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?					
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?					
2. Організаційний простір креативності					
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?					
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?					
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?					
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?					
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?					
3. Ресурсна база					
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?					
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?					
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?					
4. Менеджмент інновацій					
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?					
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?					
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?					

Дякуємо за співпрацю!

Таблиця Г.1

Оцінка респондентами рівня реалізації потенціалу креативності ТОВ «Радіонікс»

Характеристики потенціалу креативності підприємства (ПКП)	Бальна оцінка респондентами характеристик ПКП															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Людський капітал																
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4,40
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?	4	2	2	4	2	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2,93
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4,33
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?	3	3	4	4	3	4	3	3	5	2	5	3	4	5	4	3,67
2. Організаційний простір креативності																
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3,53
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	4,47
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4,13
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4,73
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,73
3. Ресурсна база																
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	5	3,73
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4,27
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?	4	4	5	3	5	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3,73
4. Менеджмент інновацій																
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?	5	4	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4,20
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4,20
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	3	4,07

Таблиця Г.2

Оцінка респондентами рівня реалізації потенціалу креативності ТОВ «Трансформатор-Сервіс»

Характеристики потенціалу креативності підприємства (ПКП)	Бальна оцінка респондентами характеристик ПКП															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Людський капітал																
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?	3	3	4	3	2	3	4	5	3	4	2	4	3	4	4	3,40
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,40
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?	1	1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1,80
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?	1	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2,33
2. Організаційний простір креативності																
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2,73
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	2	5	3	3	2	3,53
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?	3	4	2	3	2	2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3,07
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1,67
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?	2	3	4	2	3	4	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3,00
3. Ресурсна база																
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3,47
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	4,27
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?	3	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2,40
4. Менеджмент інновацій																
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3,40
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?	2	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	2	4	3	2	2,87
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	2,87

Таблиця Г.3

Оцінка респондентами рівня реалізації потенціалу креативності ДП «Воєнконверс-13»

Характеристики потенціалу креативності підприємства (ПКП)	Бальна оцінка респондентами характеристик ПКП															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Людський капітал																
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?	3	4	3	4	2	3	2	4	3	5	3	4	4	2	3	3,27
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2,73
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3,13
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?	1	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2,53
2. Організаційний простір креативності																
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3,53
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3,27
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2,80
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2,67
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2,53
3. Ресурсна база																
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,80
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3,47
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,00
4. Менеджмент інновацій																
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3,40
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?	2	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	2,60
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3,20

Таблиця Г.4

Оцінка респондентами рівня реалізації потенціалу креативності ТОВ «Інститут хімії високих енергій»

Характеристики потенціалу креативності підприємства (ПКП)	Бальна оцінка респондентами характеристик ПКП															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Людський капітал																
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?	1	5	3	2	4	3	2	4	3	5	2	5	4	2	3	4,27
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?	2	4	5	3	2	4	3	3	5	5	2	4	4	2	4	4,00
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?	2	5	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	3,27
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?	1	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	2	2	3	3	3,73
2. Організаційний простір креативності																
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3,73
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4,40
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4,60
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4,67
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87
3. Ресурсна база																
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,40
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3,87
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,27
4. Менеджмент інновацій																
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3,80
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3,47
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?	4	3	4	3	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	5	4,00

Таблиця Г.5

Оцінка респондентами рівня реалізації потенціалу креативності ТОВ «Мавік+»

Характеристики потенціалу креативності підприємства (ПКП)	Бальна оцінка респондентами характеристик ПКП															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Людський капітал																
1. Чи мають працівники підприємства достатні знання й навички для генерування нових ідей?	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2,80
2. Чи заохочується персонал до участі в інноваційних проєктах?	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3,33
3. Чи проводяться тренінги та навчання для розвитку творчих здібностей працівників?	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1,40
4. Чи підтримує керівництво ініціативність і нестандартне мислення?	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3,80
2. Організаційний простір креативності																
5. Чи існують на підприємстві механізми заохочення за впровадження інновацій?	3	4	3	2	5	3	2	4	2	5	2	2	4	2	4	3,13
6. Чи панує в компанії атмосфера відкритості до нових ідей?	1	1	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	2,80
7. Чи забезпечений доступ працівників до актуальної інформації про нові технології та ринкові тренди?	1	4	2	3	2	2	4	5	3	2	4	2	3	3	4	2,93
8. Чи співпрацює підприємство з зовнішніми партнерами, науковими установами та іншими організаціями для обміну ідеями?	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	4	2,73
9. Чи використовує підприємство сучасні інформаційні технології для підтримки інноваційної діяльності?	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3,40
3. Ресурсна база																
10. Чи має підприємство достатні фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей?	2	2	1	2	3	1	1	3	1	2	2	2	1	3	2	1,87
11. Чи є на підприємстві сучасне обладнання та технології, необхідні для впровадження інновацій?	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4,00
12. Чи достатньо підприємство інвестує в дослідження та розробки?	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2,20
4. Менеджмент інновацій																
13. Чи розроблено в компанії чітку стратегію щодо управління інноваціями?	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3,47
14. Чи існують ефективні механізми для оцінки та відбору нових ідей?	5	4	3	4	3	3	5	4	3	4	5	3	2	3	4	3,67
15. Чи швидко впроваджуються інновації в робочі процеси компанії?	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4,60

Методика ФВА для оцінювання рівня конкурентоспроможності інноваційного продукту за технологічними параметрами

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності інноваційного продукту за технологічними параметрами дає змогу визначити напрями вдосконалення інновації для підвищення цього рівня. Він здійснюється у такій послідовності (узагальнено і адаптовано за [60; 76]).

1. Визначення ключових функцій продукту. Формується перелік основних функцій інноваційного продукту – тобто, які споживчі потреби він має задовольнити і за рахунок чого. Функції слід описувати зрозумілими термінами, відокремленими від конкретних технічних рішень. Наприклад, для нового приладу можна скласти список функцій: «виконувати основну корисну дію» (первинна функція), «забезпечувати зручність використання», «гарантувати безпечність», «покращувати економічність роботи» тощо. Сюди ж включаються інноваційні функції або особливості, які відрізняють даний продукт від існуючих аналогів.

2. Оцінка значущості (цінності) кожної функції. Для кожної виділеної функції визначається її відносна важливість для цільового споживача. Це можна зробити методом експертних оцінок, опитування споживачів, аналізом конкурентів. Результатом цього кроку є присвоєння вагового коефіцієнта кожній функції – наприклад, у відсотках від сумарної цінності (сума вагових часток всіх функцій дорівнюватиме 100%).

3. Аналіз витрат за функціями. Паралельно оцінюється, яку частку від загальної собівартості продукту становить реалізація кожної із визначених функцій. Якщо функція відповідає окремому технічному вузлу або компоненту, можна взяти його частку у структурі витрат. Якщо одна деталь виконує кілька функцій, її вартість розподіляється між ними експертно (або функція, що переважає, отримує більшу частку вартості). Для нових технологій, де точна

собівартість може бути ще невідома, допускається оперувати орієнтовними відсотковими оцінками або відносними балами вартості.

4. Розрахунок показників цінності. На основі даних про вагу (корисність) функцій та їхню вартість обчислюються коефіцієнти цінності K_i – як відношення ваги (V_i) до частки витрат (C_i):

5. Інтерпретація результатів. На цьому етапі результати розрахунків аналізуються для виявлення проблемних зон. Функції з низьким коефіцієнтом цінності означають потенційні резерви оптимізації: або знайти спосіб здешевити реалізацію цієї функції, або підвищити її корисність/привабливість для споживача. Функції з високим K_i (більше 1) свідчать про сильні сторони продукту – вони дають велику користь за відносно невеликих витрат; можливо, саме ці аспекти слід висувати як конкурентні переваги. Функції з $K_i = 1$ є нейтральними – їхня вартість виправдана отримуваною користю.

6. Генерування ідей щодо поліпшення (етап ТРВЗ). Для кожної проблемної функції (низькоцінної або дуже дорогої) формулюється технічне протиріччя: що саме заважає покращити її показники? Наприклад, “Х функція недостатньо продуктивна при заданих габаритах” або “У функція могла б бути дешевшою, але тоді знизиться зручність користування”. Далі застосовуються інструменти ТРВЗ для пошуку вирішення протиріччя. Використовуючи банк типових рішень, матричні підказки чи аналоги з інших галузей, генеруємо ідеї, як підвищити корисність функції або знизити її вартість без суттєвого погіршення інших параметрів. На цьому кроці важливо виходити за рамки очевидних підходів – шукати нові матеріали, альтернативні конструкції, залучати сторонні ресурси тощо. Дуже корисним є принцип ІКР: спробувати виконати функцію іншим шляхом. Наприклад, якщо якась додаткова функція потребує дорогого модуля, можливо, її можна реалізувати за рахунок вже наявних вузлів системи (або програмно, без апаратних доповнень). Цей крок – творчий, і його результатом є один або кілька варіантів удосконалення продукту.

7. Оцінка впливу запропонованих змін. Для кожної ідеї вдосконалення виконується повторна оцінка, подібна до кроків 2–4: наскільки зміниться вага функцій, витрати, коефіцієнти? В ідеалі, впровадження ідеї повинно підвищити K_i для проблемної функції (наблизити до 1 або перевищити), а інтегральний показник конкурентоспроможності продукту має зрости. Якщо ж запропоноване рішення створює нові проблеми (наприклад, зменшує K_i іншої функції), може знадобитися аналіз компромісів або пошук іншого рішення (повторне застосування ТРВЗ для подолання нового протиріччя). На цьому етапі варто також порівняти оновлені показники з аналогічними у конкурентів (якщо є дані) або з початковим варіантом продукту для з'ясування чи досягнуто істотного поліпшення ціннісної пропозиції.

8. Висновок щодо рівня конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу формується висновок, чи є дана інновація достатньо конкурентоспроможною, та які *цільові показники* слід ще покращити. Якщо результати невтішні (багато функцій з $K_i < 1$, високі загальні витрати), менеджмент може прийняти рішення про доопрацювання продукту або навіть про недоцільність його виведення на ринок без суттєвих змін. Якщо ж показники добрі, це слугуватиме обґрунтуванням конкурентних переваг інновації у бізнес-плані, маркетинговій стратегії тощо.

Ця методика є ітеративною: після внесення змін до конструкції варто знову провести функціонально-вартісний аналіз, оскільки покращення одних функцій може вплинути на вагу або вартість інших. Так поступово продукт *оптимізується за критерієм цінності*, набуваючи максимально можливого рівня конкурентоспроможності до моменту запуску на ринок.

Прийоми усунення технічних суперечностей для підвищення конкурентоспроможності інновацій промислового підприємства

Приєм	Характеристика прийому
Універсальності	Об'єкт виконує декілька різних функцій, тому відпадає необхідність у інших об'єктах
Винесення за межі	Винести за межі об'єкта частину, що перешкоджає вирішенню завдання
Частковості / надлишковості дій	Якщо складно отримати 100% ефекту, треба зупинитись на прийнятному
Об'єднання	Об'єднати однорідні або призначені для суміжних операцій об'єкти (чи операції)
Інверсії	Замість необхідної дії перейти до протилежної; поміняти рухому і нерухому частини об'єкта місцями
Створення противаг	Компенсувати вагу об'єкта з'єднуючи його з іншим, який має підйомну силу
Попередньої взаємодії	Заздалегідь розташувати об'єкти так, щоб вони могли взаємодіяти без витрат часу на доставку і з найбільш зручного місця
«Підкладення подушки»	Компенсувати відносно високу ненадійність об'єкта заздалегідь підготовленими аварійними засобами
Забезпечення локальної якості	Кожна частина об'єкта має знаходитись в найсприятливіших для її роботи умовах
Сферовидності	Перейти від прямолінійних рухів до обертових, від прямокутноподібних деталей до сферичних
Динамічності	Характеристики об'єкта мусять змінюватися так, щоб бути оптимальними на кожному етапі роботи; об'єкт можна розділити на частини, здатні переміщуватися стосовно один одного
Неперервності корисної дії	Всі частини об'єкта мусять працювати з повним навантаженням; усунути холості і проміжні дії
Переходу в інший вимір	Якщо складно вирішити завдання у двохвимірному просторі, зробити об'єкт об'ємним; змістити кут нахилу об'єктів; використати зворотний бік площини; використати оптичні потоки, що подають на сусідню площину
Періодичності дій	Перейти від неперервної дії до періодичної (імпульсної); змінити періодичність імпульсів; використати між імпульсний період для іншої дії
Перетворення шкідливого в корисне	Використати шкідливі фактори для отримання позитивного ефекту; усунути шкідливість фактору за рахунок його об'єднання з іншими шкідливими; посилити шкідливий фактор до такої міри, щоб він перестав бути шкідливим
«Проскакування» небезпеки	Вести небезпечні процеси на великих швидкостях

Завершення таблиці Д.1

Приєм	Характеристика прийому
Перейти до дешевої недовговічності	Замінити дорогий об'єкт набором дешевих, поступившись вимогами довговічності
Зворотного зв'язку	Ввести зворотний зв'язок; якщо він є, змінити його напрям чи силу
Ввести «посередника»	Використати проміжний об'єкт для передавання дії; тимчасово приєднати до об'єкта інший об'єкт, який легко видалити за необхідності
Відкидання і регенерування частин	Частина об'єкта, що виконала свою функцію, має бути виведена з нього (відкинута); частини об'єкта, що зношуються, повинні відновлюватися безпосередньо у ході його роботи
Копіювання (імітування)	Замість недоступного, складного, дорогого об'єкта використати його дешеву спрощену копію; замінити копію на оптичну
Самообслуговування	Об'єкт мусить сам себе обслуговувати, виконуючи допоміжні чи ремонтні операції; використовувати відходи
Використання фазових переходів	Використовувати явища, що супроводжують фазові переходи (зміна об'єму, виділення чи поглинання тепла)
Використання пневмо- і гідроконструкцій	Замість твердих частин об'єкта використовувати газоподібні і рідкі (надувні, гідронаповнювані – гідростатичні чи гідрореактивні)
Використання гнучких оболонки і тонких плівок	Використовувати гнучкі оболонки і тонкі плівки для відділення об'єкта від зовнішнього середовища або частин об'єкта між собою
Використання пористих матеріалів	Заміна суцільних конструкцій пористими матеріалами; заповнення проміжків між частинами об'єкта пористими матеріалами
Заміна механічної схеми на іншу	Знайти заміну механічній схемі, використовуючи оптичні, електромагнітні, акустичні чи інші
Зміна фізико-хімічних параметрів об'єкта	Змінити агрегатний стан об'єкта; змінити концентрацію чи консистенцію; змінити ступінь гнучкості; змінити температуру
Використання композитних матеріалів	Заміна традиційних матеріалів композитними матеріалами із заздалегідь заданими властивостями
Теплового розширення	Використання різних матеріалів з різними коефіцієнтами теплового розширення
Використання процесів окислення	Замінити звичайне повітря збагаченим киснем; використання іонізованого випромінювання, озону, озонованого кисню
Використання інертного середовища	Замінити звичайне повітря інертним газом; вести процес у вакуумі

Джерело: сформовано автором за [89; 136; 138;147]

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 3. С. 14-25. (1,06 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: сформульоване трактування дефініції «потенціал креативності» в розрізі завдань забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства та окреслено організаційно-структурні умови його розвитку – 0,7 друк.арк.*). <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.14.25>. **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

2. Михальчук І.В. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт управління: еволюція методологічних підходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С.323-330. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-50> (1,0 друк.арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

3. Йохна В., Михальчук І., Шатровський С. Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118> (1,2 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: виділено варіанти підвищення споживчої цінності інноваційної промислової продукції для посилення її конкурентоспроможності на цільових ринках та акцентовано вплив інноваційної інфраструктури на здатність підприємств проявляти креативність у процесах проєктування і виведення на ринок нових ціннісних пропозицій – 0,4 друк. арк.*). **Індексується і реферується в базах даних:** Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського; Google Scholar; Index Copernicus; CiteFactor; Eurasian Scientific Journal Index (ESJI); Directory of Open Access Journals (DOAJ).

4. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Management of group dynamics in the context of developing the creativity potential of the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. P. 175-181. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-22> (0,83 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: виділено специфічні завдання менеджменту для досягнення психологічної зрілості робочої групи до виконання інноваційних завдань, які відрізняються взаємозалежністю та введено термін «інноваційна продуктивність групи» - 0,5 д.а.)* **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

5. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions «competitive competitiveness» and «competitiveness of innovations»: epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 169–173. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24)). 22 (0,77 друк.арк. *Особистий внесок здобувача: з позицій ціннісно-орієнтованого управління запропоновано авторське трактування термінів «конкурентоспроможність інновацій» з поділом на внутрішню і зовнішню та обґрунтовано їх зв'язок із типами інноваційних стратегій, реалізація яких можуть забезпечити підтримання конкурентоспроможності підприємства у планованому періоді» - 0,6 д.а.)* **Індексується і реферується в базах даних:** CrossRef; Index Copernicus; Google Scholar, Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Stadnyk V., Krasovska G., Mykhalchuk I. Problems and prospects of Ukrainian economy development under the global destructive processes. FAI International Conference «*Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*» SMTESM-2021 dedicated to the 25th anniversary of the Department of Automated Systems and Modeling in Economics of Khmelnytskyi National University Editors: Prof. Pavlo Hryhoruk Prof. Nila Khrushch Prof. Nina Poyda-Nosyk Prof. Pankaj Srivastava December 3-4, 2021. Abstract Proceedings of SMTESM-2021. 2021. Vol. 7(ii). P.15-17. <https://www.faipublications.com/vol-7-ii-2021-isbn-978-93-91342-63-0> (0,15 друк. арк. *Особистий внесок автора:*

виокремлено основні проблеми функціонування промислового сектора економіки України в умовах переформатування глобальних ринків – 0,05 умов.друк.арк.).

7. Михальчук І., Стадник В. Потенціал креативності інноваційно-орієнтованих підприємств: умови і напрями розвитку. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*: матеріали XI Всеукр наук-практ конф. пам'яті академіка НАНУ М.Г.Чумаченка, 26 травня 2023 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2023. 137 с. С.82-84. (0,18 друк. арк. *Особистий внесок автора: визначено завдання креативного менеджменту у складі системи управління інноваційною діяльністю і розкрито зміст терміну «потенціал креативності економічної організації» – 0,12 умов.друк.арк.)*

8. Михальчук І. В. Методи і завдання розвитку креативного потенціалу в системі інноваційного менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. 391 с. С.68-70. (0,31 умов. друк. арк.)

9. Михальчук І. Проблеми і пріоритети розвитку АПК України в період війни і повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. 203 с. С. 156-158. (0,2 умов.друк. арк.)

10. Михальчук І., Стадник В. Інфраструктурні можливості відродження промислового потенціалу України: роль індустріальних парків. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м.Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч.2. 2024. 754с. С.56-60. (0,23 умов. друк. арк. *Особистий внесок автора: охарактеризовано умови, за яких функціонування індустріальних парків може*

сприяти зростанню інноваційно-технологічного рівня учасників і нарощуванню їх ринкових можливостей – 0,15 умов.друк. арк.)

11. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Marketing component of the potential of creativity in the management system of competitiveness of an industrial enterprise. Scientific Collection Inter Conf. (186) Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference «Recent Advances In Global Science» (May 6-8, 2024, Vilnius, Lithuania) / comp.by LLC SPC «Interconf» Boston: Independently Published, 2024. 502 p. P.49-57. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6081> (0,5 друк. арк. *Особистий внесок автора: у структурі ланцюжка створення цінності виділено когнітивну складову, яка функціонально реалізується через маркетинг і визначено напрями її вдосконалення через креативні рішення – 0,3 умов.друк. арк.).*

Додаток Ж

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Proceedings of FAI International Conference «Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management» SMTESM-2021 (м. Хмельницький, 3–4 грудня, 2021, очна форма участі).

2. XI Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті академіка НАНУ М.Г.Чумаченка. «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р. 2023, заочна форма участі).

3. IX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м.Луцьк, 15 грудня 2023, заочна форма участі).

4. Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (м. Кропивницький 12 груд. 2023, заочна форма участі).

5. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м.Харків, 21-22 березня 2024, заочна форма участі)..

6. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference «Recent Advances In Global Science» (Vilnius, Lithuania, May 6-8, 2024, заочна форма участі).