

УДК 65.014:005

**КРАСОВСЬКА Галина Олександрівна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-2589-5386>  
e-mail: sokoliukg@gmail.com

**СТАДНИК Валентина Василівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>  
e-mail: stadnykvv@khnmu.edu.ua

**МИХАЛЬЧУК Ігор Володимирович**

здобувач PhD кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
e-mail: a-itr@ukr.net

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАЦІЙ**

*У статті позиційовано місце корпоративного сектору національної економіки у формуванні її конкурентоспроможності на глобальних ринках; виділено недостатній внесок інноваційних чинників у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств, сформовано логічний конструкт дефініції «потенціал креативності» в контексті зв'язку з інноваціями та окреслено мотиваційні умови розвитку креативного середовища в промислових корпораціях. Запропоноване авторське трактування потенціалу креативності економічної організації – як її здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів для генерування креативних (нестандартних) ідей, достатніх для формування ефективної бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі, проявляючи при цьому креативність і в розвитку структурного капіталу та капіталу відносин. Визначено місце чинника креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислової компанії. Аргументовано, що організаційно-структурними умовами реалізації потенціалу креативності промислових корпорацій є радикальна децентралізація управління, яка побудована за принципами гетерархічного організаційного структурування. На основі порівняння характеристик організаційної «ієрархії» та «гетерархії» проілюстровано їх принципові відмінності у підходах до управління. Виокремлено особливості гетерархії як ефективної форми нарощування потенціалу креативності в організаційній оболонці корпоративних та інших інтегрованих структур.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, структурний капітал, інновації, креативне середовище, гетерархія, організаційна взаємодія, синергія різноманітності.

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.14.25>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Збільшення числа міжнародних  
конфліктів, зумовлених зростанням

конкуренції за ринки і ресурси у сучасному  
глобальному економічному просторі, формує  
нові виклики для суб'єктів економічної  
діяльності. Ці виклики особливо гостро  
відчуває Україна, яка у важкому воєнно-  
політичному протистоянні з рф виборює нині

право стати повноцінним членом європейського співтовариства. За цих умов набуває особливої гостроти проблема збереження і відновлення функціонування промислових корпорацій, що є учасниками глобальних технологічних ланцюжків створення цінності. В Україні багато таких компаній зазнали критично-руйнівного впливу на свою інфраструктуру внаслідок війни і фактично втратили свої виробничі системи – саме в тій частині, яка забезпечувала їх унікальність. Їх відновлення потребує значних інвестицій і навряд чи доцільне в попередньому вигляді. Водночас бізнес може бути продовжений – адже сформований позитивний імідж компанії на світовому ринку і її зв'язки в міжнародних бізнес-колах сприятимуть залученню інвестицій після завершення війни. Основним завданням постане формування нової бізнес-моделі, яка має забезпечити їх конкурентоспроможність на глобальних ринках. Науково-методологічне і практичне значення вирішення цього завдання в світлі відновлення життєздатності вітчизняних підприємницьких структур у післявоєнний період і визначили актуальність даного дослідження.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам забезпечення міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобальних ринкових зрушень присвячено чимало наукових досліджень – як теоретико-методологічного, так і прикладного характеру. В Україні в цьому напрямі також працюють багато науковців, наприклад, І. Тараненко [1], Л. Зайцева [2], М. Зось-Кіор та К. Брижань [3], Ю. Вакуленко, А. Олійник і О. Гевленко [4], Ю. Головчук та Г. Пчелянська [5], А. Гончарук, О. Матвієць [6], С. Співак [7], В. Храпкіна [8], М. Шульга [9], Л. Березіна, О. Варахсіна [10] та інші, в останніх дослідженнях яких розглядається дана проблематика в світлі сучасних процесів трансформації національної економіки. І більша частина їх висновків та рекомендацій опирається на теорію конкурентних переваг М. Портера [11], яка на перше місце у конкурентній боротьбі ставить здатність суб'єктів економічної діяльності пропонувати ринку продукти з

вищою, ніж інші, споживчою цінністю. Цієї позиції дотримувались і ми у своїх попередніх дослідженнях, акцентуючи на необхідності підвищувати інноваційну активність підприємств у напрямках, що забезпечують їх кращу здатність до створення цих цінностей [12; 13]. Це стосується і участі українських промислових виробників у глобальних ланцюжках створення цінності – як в межах вільного ринку, так і в межах різного роду інтеграційних утворень, що виходять за рамки окремих підприємств. Підвищення їх здатності до створення інновацій потребує збільшення рівня креативності в поточних і стратегічних рішеннях не тільки в роботі функціональних управлінських ланок, а й розвитку відповідних здібностей в усій управлінській ієрархії. Тому все більшої актуальності набувають дослідження умов і способів розвитку потенціалу креативності у продукуванні і реалізації нестандартних управлінських рішень.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Не применшуючи значущості наукового доробку цих та інших науковців, зусиллями яких сформовано теоретико-методологічне підґрунтя управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах відкритого ринкового простору і глобального розподілу праці, зазначимо, що нині проблема конкурентоспроможності промислових виробників набуває зовсім іншого змісту – адже війна в Україні загострила проблему безпеки функціонування не тільки в розрізі збереження матеріальної частини бізнесу, а й в розрізі ресурсо- та енергозабезпечення операційної діяльності. Усе це спонукає підприємців до пошуку нових моделей ведення бізнесу, які б посилювали його гнучкість та оперативність у вирішенні проблем поточного функціонування та сприяли формуванню стратегічного мислення у пошуку нових підходів до задоволення споживчих потреб. Авторська позиція полягає в тому що цього можна досягти, розвиваючи потенціал креативності персоналу таких корпорацій на основі організаційно-структурної взаємодії. Оскільки сучасні тенденції розвитку глобального ринку полягають у доволі

різноманітному структуруванні простору економічної співпраці, це дає підстави розглянути проблему в контексті такого структурування – в організаційних оболонках сучасних корпоративних структур промислового сектору національної економіки.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування організаційно-структурних умов для розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. В руслі поставленої мети окреслено такі цілі: позиціювати місце корпоративного сектору національної економіки у формуванні її конкурентоспроможності на глобальних ринках; оцінити внесок інноваційних чинників у підтриманні позитивної економічної динаміки і формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств України; в контексті зв'язку інновацій та креативності окреслити мотиваційні умови розвитку креативного середовища в промислових корпораціях та сформулювати логічний конструкт дефініції «потенціал креативності»; визначити принципи побудови організаційного простору та форм організаційної взаємодії для розвитку і реалізації потенціалу креативності промислових корпорацій.

#### 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вирішення будь-якої управлінської проблеми потребує її чіткого структурування в координатах «цілі-засоби-ресурси», а відтак – вибору (формування) релевантного методологічного підґрунтя для забезпечення обґрунтованості розроблених рекомендацій і їх практичного втілення. Це стосується і проблеми підтримання конкурентоспроможності промислових корпорацій в умовах війни і післявоєнного відновлення. Тенденції розвитку світового економічного простору свідчать, що на глобальному ринку найбільш конкурентоспроможними є корпорації – власники виробничих та науково-технічних ресурсів. Корпорації, як багатоконпонентні галузеві і міжгалузеві об'єднання, у розвинених країнах є головними провідниками промислової політики, вони беруть безпосередню участь не тільки в реалізації

стратегічних цілей розвитку економіки, а й у формуванні цих цілей, особливо на регіональному рівні. На думку провідних вітчизняних науковців, саме «використання переваг великого бізнесу, створеного на основі консолідації капіталу через капіталізацію прибутку і нагромадження власності, у тому числі і шляхом її придбання за кордоном, дасть змогу українським компаніям витримувати конкуренцію на світових ринках» [14, с. 407].

Корпоративний сектор економіки будь-якої країни характеризується значною різноманітністю. Як правило, він охоплює найбільш привабливі з погляду економічних результатів сфери економічної діяльності, що мають перспективи для розширення і у майбутньому. Це забезпечує корпорації позитивну економічну динаміку, накопичення ресурсів для проникнення у інші, також привабливі сфери діяльності і, що важливо – здатність впливати на бізнес-середовище, ініціюючи прийняття потрібних для розвитку бізнесу законів – в тому числі поза межами національної економіки, переростаючи в транснаціональні корпорації (ТНК). Останнє найбільш характерно для промислових корпорацій, оскільки специфіка виробництва промислових товарів дає змогу переносити частину бізнес-процесів у країни, де збувається кінцева продукція, тим самим оминаючи митні бар'єри або ж перетинаючи митні кордони на кращих умовах.

Шляхом розвитку різних форм економічної інтеграції значна кількість вітчизняних суб'єктів господарювання стала учасниками процесів корпоратизації, урізноманітнюючи ресурсну базу своєї діяльності і акумулюючи ресурси для досягнення конкурентних переваг. Розвиток ресурсної бази великих промислових корпорацій зосереджується на вдосконаленні техніко-технологічної складової виробництва, насамперед – у напрямі збільшення її гнучкості та ресурсощадності, що розширює їх можливості випускати продукти з кращою споживчою цінністю – як за експлуатаційними, так і за ціновими характеристиками. Це дає їм змогу охоплювати все більше ринкових сегментів, посилювати свою економічну владу на внутрішніх ринках і виходити за межі національних економік.

Водночас зрозуміло, що якісні зміни в ході розвитку корпоративних структур мають обов'язково відбуватися і у виробничих

(організаційних) відносинах – для нівелювання потенційної (з боку тих, кого новації не влаштовують) протидії техніко-технологічним і організаційно-структурним змінам (як складовим розвитку). Необхідно поліпшувати якість цих відносин, зважаючи на наявні мотиваційні пріоритети учасників, підвищувати рівень задоволеності усіх учасників, або ж – формуючи нову структуру мотивацій з огляду на нові обставини господарської діяльності.

На нашу думку, такий погляд на управління розвитком промислової корпорації як економічної системи з позицій досягнення якісних змін у структурі виробничих відносин (як відображення нової якості життєдіяльності їх учасників) може бути корисним і для конкретизації зв'язку інноваційних змін у системі із зростанням її конкурентоспроможності.

Таких змін 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. Проте в дні війни багато високотехнологічних виробництв України було вщент зруйновано і їх відновлення в колишньому статусі не тільки малоімовірно, 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 компетенціями, здатними забезпечити створення споживчої цінності відповідно до вимог «зеленого переходу». Тобто, бути за своїм характером інноваційно-продуктивними.

На жаль, більшість вітчизняних промислових виробників не приділяють належної уваги розвитку компетенцій, що є ключовими для результативної інноваційної діяльності – і це відображається у їх здатності виводити на ринок інноваційні продукти. Свідченням недостатньої наповненості інноваціями діяльності промислових виробників України є дані офіційної статистики про результати інноваційної

активності у промисловому секторі національної економіки (табл.1, побудована на основі даних офіційної статистичної звітності [15-17]).

За наведеними у табл.1 показниками, що відображають динаміку результатів інноваційної активності промислових підприємств можна певною мірою оцінити і рівень їх відповідності пріоритетам сталого розвитку, серед яких чільне місце займає екологічна безпека виробничої діяльності. Висновок невтішний – в останні роки цей рівень знижується (кількість екологічно чистих і ресурсощадних технологій, які було впроваджено в промисловості в 2019 р., набагато менша, ніж у 2018 р. У 2020 р. ці показники взагалі перестали оприлюднюватися офіційною статистичною звітністю, що непрямим чином вказує на їх погіршення).

Дещо кращими є результати загального технологічного оновлення промисловості – в останні роки стали активніше впроваджувались нові технологічні процеси (у 2019 на 15,8% більше, ніж у 2018 р.). Початком активізації інноваційно-технологічного оновлення виробничих систем можна назвати 2016 рік, коли темпи впровадження нових технологічних процесів зросли майже втричі (286 %) порівняно з 2015 роком. Однак, якщо проаналізувати співвідношення впроваджених ресурсощадних і екологічно безпечних технологічних процесів і усієї кількості нових у відповідний період, то стане зрозумілим, що завданням сталого розвитку в 2019-2020 рр. відповідала лише приблизно третина нових технологій. А станом на сьогодні інноваційна діяльність взагалі не здійснюється – війна забирає усі можливості накопичувати ресурси для розвитку, а саме інвестування у виробництво є надто ризикованим.

Звичайно, в таких кризових умовах, в яких опинились вітчизняні промислові підприємства під час війни, їх менеджмент вирішує більш нагальні проблеми, ніж активізація інноваційної діяльності. Багатьох із них довелося переміщувати основні виробництва подалі від лінії фронту. Очевидно, що процеси релокації та відновлення діяльності мають відбуватися швидко й ефективно, що потребує інтегрованих зусиль значного числа учасників. Важливо, щоб усі вони стали безпосередньо зацікавленими особами – з високою мотивацією досягнення поставленої мети.

Таблиця 1

**Структурно-динамічна характеристика результатів інноваційної діяльності у промисловому секторі економіки України\***

Показник	Значення показників за роками							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Освоєно виробництво нових видів продукції, од.	3138	3661	3136	4139	2387	3843	2148	4066
- з них нових на ринку	640	540	548	978	477	968	418	691
Частка нових на ринку продуктивних інновацій	20,4	14,8	17,5	23,6	20,0	25,2	19,5	17,0
Темпи виведення на ринок продуктивних інновацій, %**	-	116,7	85,7	132,0	57,7	161,0	55,9	189,3
- з них нових видів техніки, од.	657	1314	966	1305	751	920	760	647
- частка зразків нової техніки у загальній кількості інновацій**	20,8	35,9	30,8	31,5	31,5	23,9	35,4	15,9
Упроваджено нових технологічних процесів, од.	1576	1743	1217	3489	1831	2002	2318	***
- з них ресурсощадних і екологічно безпечних	502	447	458	748	611	926	857	***
Темпи впровадження нових технологічних процесів, %**	-	110,6	69,8	286,7	52,5	109,3	115,8	-
Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації промислової продукції, %	3,3	2,5	1,4	-	0,7	0,8	1,3	1,9
Кількість інноваційно-активних підприємств	16,8	16,1	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8	16,8

*Примітки.* \*Без урахування підприємств, які перебувають на тимчасово окупованих територіях Донецької, Луганської області і АР Крим

\*\*власні розрахунки

\*\*\* дані відсутні

Вирішення цього завдання 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 персоналу компанії, а й приваблює з інших організацій творчих особистостей, формуючи колектив креативних фахівців і нарощуючи тим самим потенціал креативності корпорації як об'єднаної економічними інтересами інтегрованої підприємницької структури (рис. 1, доповнено і уточнено з урахуванням опублікованого раніше у [13]).

У системі менеджменту конкурентоспроможності створення мотиваційного середовища креативності функціонально відноситься до підсистеми управління інноваціями, яка інтегрує зусилля усіх задіяних у процесах створення, промислового освоєння і реалізації інновацій

учасників. Ця ж підсистема має забезпечувати цілеспрямованість інноваційного пошуку та його проактивний характер. А для результативності креативного середовища 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 між функціональної організаційної взаємодії. Важливо, щоб ці компетенції були такими, що відповідають вимогам не тільки сьогоденного, а й майбутнього, на чому справедливо наголошують К. Прахалад та Г. Хамел у відомій праці «Конкуруючи за майбутнє». Створення ринків завтрашнього дня» [18]. Не менш важливими є й ті компетенції, які стосуються безпосередньої специфіки виробничої діяльності компанії і дають змогу найбільш ефективно використовувати обмежені ресурси, що підкреслюють К. Вернерфельт [19], О. Вільямсон [20], Г. Азоев, А. Челенков [21] та інші представники сучасної ресурсної теорії. І мотиваційні складові середовища креативності мають враховувати це.



Рис. 1. Умови формування мотиваційної основи розвитку креативності в організаційному просторі компанії та її зв'язок з конкурентоспроможністю

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. Водночас це формує і атмосферу продуктивного суперництва, що важливо для результативної інноваційної діяльності і дає змогу реалізувати творчий потенціал кожної людини. Причому для отримання швидкого і тривалого ефекту важливо у процес генерування нових ідей залучати не лише працівників компанії, а й значно ширше коло зацікавлених осіб. Серед них важливе місце 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. Адже сучасна парадигма конкурентоспроможності все більше орієнтується на проактивну поведінку учасників ринку – переважання дій

на випередження. Тому в основу конкурентоспроможності економічна теорія кладе інноваційну активність підприємств, яка дає змогу їм отримувати переваги у боротьбі за увагу та вибір споживача. Однак важливо забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, для чого фірма має бути здатною до генерування нестандартних рішень, які несуть у собі таку новизну, яку важко скопіювати. Функціонально це здійснюється завдяки високому потенціалу креативності.

З урахуванням цього під **потенціалом креативності економічної організації** (корпорації, підприємства або іншої форми інтеграції учасників економічної діяльності) пропонуємо розуміти її здатність акумулювати необхідну кількість інтелектуальних ресурсів для генерування креативних (нестандартних) ідей, достатніх для формування ефективної бізнес-моделі економічної діяльності у чинному і стратегічно прогнозованому бізнес-середовищі, проявляючи при цьому креативність і в розвитку структурного капіталу та капіталу відносин.

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 «креативність у розвитку структурного капіталу та капіталу відносин» 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.

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 як явища, основою успіху підприємця як інноватора. Однак втілення таких ідей у конкурентні переваги потребує більш системної роботи, значно більших зусиль і значно ширшого кола учасників. У системі менеджменту ці функції організаційно покладаються на підсистему управління інноваціями, яка інтегрує зусилля усіх задіяних у процесах створення, промислового освоєння і реалізації інновацій учасників. На цю ж систему покладається і створення мотиваційної основи інноваційного пошуку, яка забезпечує розвиток ініціативи і проактивності у генеруванні ідей для створення конкурентних переваг.

За своїм змістом конкурентна перевага є «концентрованим проявом перевищення конкурентів в економічній, технічній, технологічній, організаційній, управлінській сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення

рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо)» [21, с.48]. Тобто, сфери формування конкурентних переваг можуть бути різними – залежно від визначених вищим менеджментом цілей, які встановлюються з урахуванням здатності працівників компанії досягти першості (унікальності) в певній сфері діяльності співвідносно основних конкурентів (рис. 2).

З огляду на специфіку господарювання суб'єктів ринку у промисловому секторі кожна компанія 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 для компанії. Тобто, що може ця перевага мультиплікуватися у інших сферах діяльності компанії, чи може вона бути комплементарною для розвитку бізнесу в дотичних чи доповнюючи 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).

Формування і розвиток внутрішнього корпоративного суперництва може бути забезпечено і організаційно-структурними умовами, які здатні сформувати змагальне середовище креативності. У корпораціях, організаційний простір яких характеризується багатовекторністю розвитку, географічним поширенням і мультикультурністю, це проявляється найкраще. Таке середовище створює певні передумови і для внутрішньої організаційної конкуренції – за ресурси і сфери впливу, позитивним наслідком якого є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і поширення їх на весь організаційний простір корпорації. Однак для цього у корпорації має бути сформовано зовсім інший стиль управління – з горизонтальною владою, яка суттєво збільшує гнучкість великої корпорації як соціально-економічної системи, розвиває її адаптивні властивості.

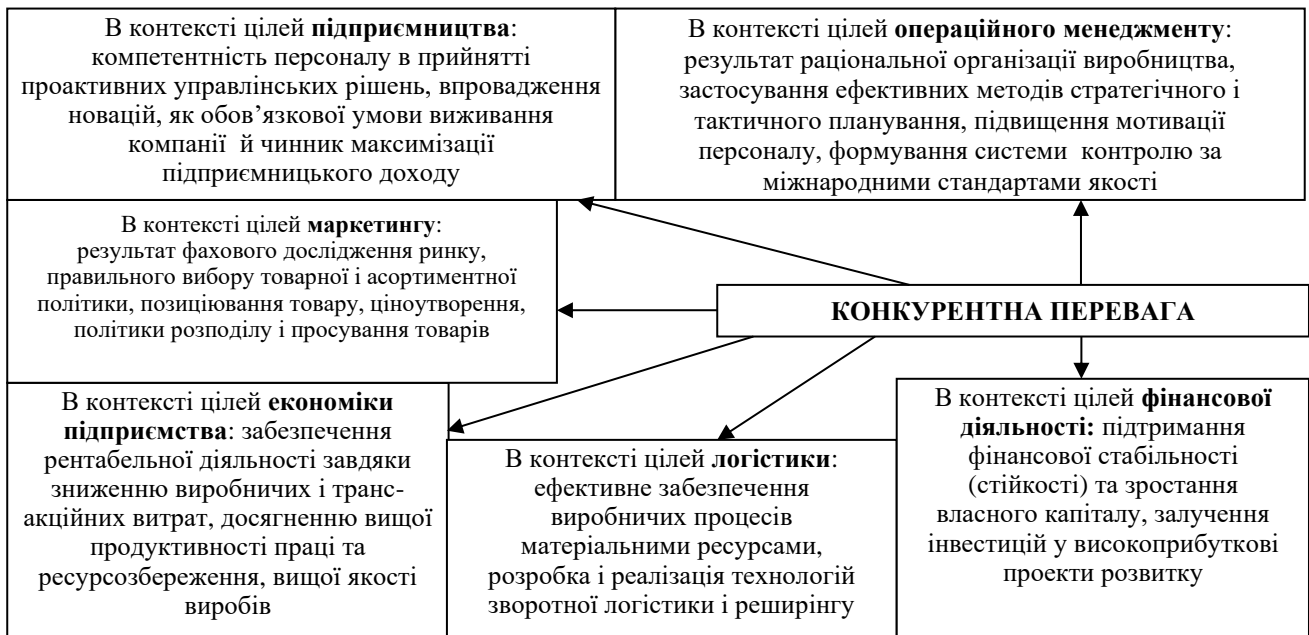


Рис. 2. Напрями і цілі формування конкурентних переваг у функціональних сферах менеджменту компанії

Для позначення такої здатності фірм до адаптації Д.Старк увів термін «гетерархія» – як організації із горизонтальною чи розподіленою владою, що дає змогу самоорганізуватися. Він підкреслював, що здатність до адаптації стимулюється організацією різноманітності всередині підприємства – коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва всередині одного підприємства. Організація різноманітності – це активний і стійкий процес, у якому завжди співіснує декілька шляхів організації, навчання, пояснення і оцінки однієї і тієї ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексивності. І це дає змогу здійснювати рекомбінацію ресурсів, рекомбінацію старих організаційних форм економічної взаємодії у нову організаційну конструкцію з високими адаптивними властивостями. І далі, характеризуючи особливості організаційної взаємодії у гетерархії, Д. Старк підкреслював, що це новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Якщо ієрархії будуються на відносинах залежності, а ринок – незалежності, то гетерархія – взаємозалежності. Цим відносинам притаманні мінімальний ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність [22, с. 119-121]. Виділені нами порівняльні характеристики організаційної «ієрархії» та

«гетерархії», які ілюструють їх принципові відмінності у підходах до управління, подано в табл. 2.

Як видно із зіставлення виділених характеристик, в гетерархії змінюються підходи до вибору форм і методів організаційної взаємодії – замість жорсткого закріплення певних функцій за окремими структурними ланками, заохочується їх міжфункціональна взаємодія. В. Фонтана і Л. Бас, які досліджують можливості організаційного конструювання у збільшенні гнучкості економічних систем, зазначають: «На відміну від традиційного підходу, конструктивна динамічна система визначає взаємодію між об'єктами не ззовні, а звертаючись до внутрішніх характеристик об'єктів як функції їх внутрішньої структури... Система відтворює саму себе, коли вона постійно регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [23].

Така внутрішня конкуренція сприятиме тому, що як у окремих компаніях, так і загалом в Україні зростатиме рівень розвитку сектору досліджень і розробок, що забезпечуватиме не лише адаптивні властивості підприємств на ринку, а втілюватиметься у вигляді принципово нових зразків продукції, які будуть конкурентоспроможними на глобальному ринку.



## Характеристики організаційної «ієрархії» та «гетерархії»

Характеристика управління	Принципові відмінності у підходах до управління	
	Ієрархія	Гетерархія
Основна мета	Реалізація цілей та інтересів власників і топ-менеджменту	Просування інтересів усіх учасників
Стиль управління	Авторитарний; відносини підпорядкування	Консенсусний, переконання за допомогою експертного оцінювання або репутації; відносини координування
Рівень довіри між учасниками	Низький	Помірний або високий
Організаційні межі	Жорстка фіксація організаційної оболонки, усталені зв'язки в межах організаційної структури	Ситуаційно-гнучкі та взаємопроникаючі; динамічні горизонтальні зв'язки у міжструктурному організаційному просторі
Розподіл завдань	За функціональним призначенням	Згідно цілей проектного менеджменту
Вирішення конфліктів	Умовами контракту та адміністративно-розпорядчими методами	Досягнення компромісу в межах стейкхолдерської взаємодії, контрактами
Бізнес-угоди	Переважно довготермінові з високою ймовірністю переукладання	Динамічно-варіативні середньострокові
Комунікаційні зв'язки і взаємодія	Сталий скалярний ланцюг, комунікаційна мережа “один до багатьох” або “множина до одного”	За необхідності прями горизонтальні комунікації, або “множина до множини”
Прийняття більшості рішень	Згідно управлінської вертикалі	Спільні або узгоджені (за винятком локальних)
Пошук інформації	Закріплений за спеціалізованими відділами	Розподілений горизонтальний
Стимули до розвитку	Мають низьку дієвість	Високі; прибуток формується на взаємовигідній співпраці

Що ж стосується сьогодення, то станом на 2020 р. частка сектору R&D у ВВП України складала всього 3,04% – і це значно менше, ніж у розвинених країнах. Так, у Франції ця частка сягає 8,44%, Німеччині – 6,24%, Польщі – 5,92%, Іспанії – 4,68% [24]. І можна припустити, що причинами цього є не тільки відірваність бізнесу від науки, а й породжений централізацією значний рівень суб'єктивізму у розподілі бюджетних коштів, які виділяються на розвиток наукових досліджень. Цього не уникнути і в майбутньому, тому великий бізнес має розвивати дослідницько-експериментальні відділи і в своєму організаційному просторі.

У роботі [25] нами особливо підкреслено адаптивність організаційної гетерархії – внаслідок того, що в них переплітається значна множина організуючих принципів. Важливо те, що межах гетерархії має місце радикальна децентралізація – коли функції відкриття нового розподіляються по всій корпорації, в усіх структурних ланках, де виникають потреби в удосконаленні чи зміні процесів. У гетерархіях стикаються, суперничають між собою і співіснують різні ціннісні системи, особливо якщо компанія є

мультинаціональною. І так як ресурси не закріплені в якійсь одній системі інтерпретації, а можуть існувати зразу в кількох, гетерархії створюють нові активи для компанії із самої цієї неоднозначності, формуючи синергію різноманітності у використанні ресурсів компанії, її роботі на різних ринках, розробленні нових способів роботи зі споживачами.

Радикальна децентралізація є основним принципом взаємодії і в рамках інших інтеграційних утворень – кластерів та динамічних мережових структур, число і потужність яких з кожним роком збільшується. Саме динамічність організаційної архітекtonіки таких інтеграційних утворень забезпечує їх кращі конкурентні позиції – через заміну тих учасників, які стали неспроможними відповідати новим запитам споживчих ринків. Водночас – і через конкуренцію інших ринкових суб'єктів за право увійти на правах нового учасника – із новими виробничими чи управлінськими технологіями, посилюючи тим самим через збільшення рівня різноманітності конкурентні позиції усієї інтегрованої структури.

## 6. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Сучасний стан і перспективи розвитку економіки України в післявоєнний період вимагають посиленої уваги до питань конкурентоспроможності промислових корпорацій, які є важливими ланками національної економіки, що визначально впливають на її стійкість і безпеку. У роботі конкретизовано основні напрями інноваційних змін у бізнес-моделях і бізнес-процесах вітчизняних промислових корпорацій для збереження їх здатності до входження у глобальні ланцюжки створення споживчих цінностей у період відновлення. Згідно сучасних поглядів на значущість окремих складових інтелектуального капіталу у формуванні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання виділено у їх сукупності креативність, запропоноване авторське трактування потенціалу креативності та визначено його місце у системі менеджменту

конкурентоспроможності промислової компанії. Визначено, що організаційно-структурними умовами реалізації потенціалу креативності промислових корпорацій є радикальна децентралізація управління, яка побудована за принципами гетерархічного організаційного структурування. Виокремлено особливості гетерархії як ефективної форми розвитку креативності у організаційній оболонці корпоративних та інших інтегрованих структур. Широкі можливості гетерархії саме в контексті розвитку креативного потенціалу і формування середовища активного інноваційного пошуку є для вирішення завдань конкурентоспроможності промислових корпорацій надважливими. Це новітні організаційно-управлінські технології, які довели свою ефективність у сучасному висококонкурентному і глобалізованому світі. Та їх практична реалізація в Україні потребує формування нових підходів у організаційному проектуванні, що і має бути предметом наступних досліджень.

### Література

1. 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.
2. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2017. № 6. С.62-65.
3. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т.Шевченка, 2018. 235 с.
4. 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.
5. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С.66-70.
6. Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviiets O. Institutional factors of competitiveness and development of the national economy. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 99. Pp. 376–380. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.71>.
7. Співак С. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 404 с.
8. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
9. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141.
10. 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.
11. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nation*. New York: Free Press, 1990. 426 p.
12. Stadnyk V.V., Zamazyi 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.
13. 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.

14. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : в 3 т.; [за ред. В. М. Геєця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка]. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. Київ : Фенікс, 2007.
15. Наука, технології та інновації URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html).
16. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
17. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2020 роках URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Хамел Г. Прахалад К. Конкуруя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимп-Бизнес, 2002. 437 с.
19. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16, № 3. P.171-174.
20. Williamson, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. Free press: New York, 1985.
21. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ». 2000. 256 с.
22. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах. *Экономическая социология*. 2001. № 2, т.2. С. 115-129
23. Fontana W., Buss L.W. The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization. *Bulletin of Mathematical Biology*. 1994. № 56(1). Pp. 1-64.
24. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році : науково-аналітична записка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К. Кваша та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020>.
25. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С.132-137.

### References

1. Taranenko I. (2013). Modyfikatsiia hlobalizatsiino-innovatsiinoi modeli svitovoi ekonomiky na zasadakh staloho rozvytku: novi vymiry konkurentospromozhnosti. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku.. Vyp. 1(12)*. S. 172–185.
2. Zos-Kior M.V., Bryzhan K.O. (2017). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v umovakh nestabilnosti. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia «Ekonomichni nauky»*. № 6. S.62-65.
3. Zaitseva L.O. (2018). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt upravlinnia: monohrafiia. Starobilsk: DZ LNU imeni T.Shevchenka, 235 s.
4. Vakulenko Yu.V., Oliinyk A.S. and Gevlenko O.E. (2018). Systemna kharakterystyka upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryiemstva. *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 10-15. DOI: 10.32702/23066792.2018.18.10.
5. Holovchuk Yu.O., Pchelianska H.O. (2020). Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku. *Ekonomika ta derzhava*. №3. S.66-70.
6. Stadnyk V., Sokoliuk G., Goncharuk A., Matviiets O. (2019). Institutional factors of competitiveness and development of the national economy. *Advances in economics, business and management research*. Vol. 99. Pp. 376–380. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.71>.
7. Spivak S. (2020). Menedzhment konkurentospromozhnosti pidpryiemstv: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia Ternopil: FOP Palianytsia V.A.
8. Khrapkina V.V. (2020). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryiemstva. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 50, pp. 245—248.
9. Shulha M. (2020). Rozroblennia napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii.. №12*. S. 135-141.
10. Berezina L.M., Varaksina O.V., Oliinyk A.S., Rak A.H. (2021). Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva. *Ahrosvit*, № 21-22. S.35-42.
11. Porter M. E. (1990). Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press.
12. Stadnyk V.V., Zamazyi O.V. (2015). Innovative factors in the system of value-based management of an industrial enterprise. *Actual problems of economics*. No. 9. Pp. 242-249.
13. Stadnyk V.V., Sokoliuk G.O., Hryzovska L.O. (2020). Informatsiinyi menedzhment u realizatsii potentsialu kreatyvnosti y riznomanitnosti subiektiv industrii hostynnosti. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 2. S.155-160.
14. Stratehichni vyklyky XXI stolittia suspilstvu ta ekonomitsi Ukrainy : v 3 t.; [za red. V. M. Heietsia, V. P. Semynozhenka, B. Ie. Kvasniuka]. T. 3: Konkurentospromozhnist ukrainskoi ekonomiky ( 2007). Kyiv : Feniks.

15. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html) (data zvernennja 21. 08.2022).
16. Obsiah realizovanoi innovatsiinoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennja 21.08.2022)
17. Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2020 rokakh. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennja 21.08.2022).
18. Khamel H., Prakhala K. (2002). Konkuryruia za budushchee. Sozdanye rynkov zavtrashneho dnia. Moskva: Olymp-Byznes.
19. Wernerfelt B. (1995). The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, № 3. P.171-174.
20. Williamson O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. Free press: New York.
21. Azojev G.L., Chelenkov A.P. (2000). Konkurentnyje preimushchestva firmy. Moskva: OAO «Tipographija «NOVOSTI». 256 s.
22. Stark D. (2001). Neodnoznachnost aktyvov y orhanyzatsyia raznoobrazyia v postsotsyalystycheskykh stranakh. *Ekonomycheskaia sotsyolohyia*. № 2, t.2. S. 115-129.
23. Fontana W., Buss L.W. (1994). The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization. *Bulletin of Mathematical Biology*. № 56(1). Pp. 1-64.
24. Stan naukovo-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi : naukovo-analitychna zapyska / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda, T.K. Kvasha ta in. Kyiv: UkrINTEI, 2021. 39 s. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020>.
25. Stadnyk V.V. (2015). Heterarkhiia yak orhanizatsiina obolonka efektyvnoi vzaiemodii riznomanitnosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti suchasnykh korporatsii *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 6. S.132-137.

#### Abstract

#### **KRASOVSKA Galyna, STADNYK Valentyna, MYCHALCHUK Ihor Organizational and structural conditions for the development of creativity potential in the competitiveness management system of industrial corporations**

*The article specifies the main directions of innovative changes in business models and business processes of domestic industrial corporations in order to preserve their ability to enter global chains of consumer value creation during the recovery period. According to modern views on the significance of individual components of intellectual capital in the formation of the competitiveness of business entities, creativity is highlighted in their totality, the author's interpretation of the potential of creativity is proposed, and its place in the management system of the competitiveness of an industrial company is determined. The creativity potential of an economic organization is proposed to be considered as its ability to accumulate the necessary amount of intellectual resources for generating creative (non-standard) ideas sufficient for the formation of an effective business model of economic activity in the current and strategically forecasted business environment, while showing creativity in the development of structural capital and relationship capital. It is argued that the organizational and structural conditions for realizing the creative potential of industrial corporations are radical decentralization of management, which is built on the principles of heterarchical organizational structuring. Based on a comparison of the characteristics of organizational "hierarchy" and "heterarchy", their fundamental differences in management approaches are illustrated. The peculiarities of heterarchy as an effective form of increasing the potential of creativity and forming an environment of active innovative search in the organizational shell of corporate and other integrated structures are highlighted.*

**Key words:** *intellectual capital, structural capital, innovation, environment of creativity, heterarchy, organizational interaction, synergy of diversity.*

**Стаття надійшла до редакції 06.07.2022 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Красовська Г., Стадник В., Михальчук І. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 14-25.

Krasovska G., Stadnyk V., Mychalchuk I. (2022) Organizational and structural conditions for the development of creativity potential in the competitiveness management system of industrial corporations. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 14-25.