



Економіка

УДК 330.1:334.341:005.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20279798>

**Творчі активи креативного потенціалу підприємства як фактор
конкурентоспроможності**

Марченко Ольга Сергіївна,

д. е. н., професор,

професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

<https://orcid.org/0000-0003-4761-9620>

Броницький Олександр Миколайович,

к.е.н., доцент

доцент кафедри економіки та підприємництва

Харківський інститут «ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

<http://orcid.org/0000-0003-4237-5946>

Прийнято: 21.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

***Анотація.** Креативність є пріоритетним фактором формування та реалізації конкурентних переваг підприємства у період сучасних локальних та глобальних трансформацій бізнес-середовища. Диджиталізація бізнес-процесів, швидкозмінність умов та чинників конкурентоспроможності, посилення суперечностей, асиметрій та дисбалансів економічного розвитку обумовлюють необхідність ефективної та своєчасної адаптації бізнесу до*



нових умов підприємницької діяльності, що вимагає від нього креативного підходу до розв'язання поточних та стратегічних проблем.

Формування та розвиток креативного потенціалу підприємства є його нагальним завданням щодо забезпечення конкурентоспроможності у сучасних умовах. Це актуалізує дослідження у цій сфері, але більшість наукових праць обмежується аналізом креативного потенціалу персоналу підприємства.

Підприємство є цілісною соціально-економічною системою, його креативний потенціал формують трудові, матеріальні, нематеріальні та інші ресурси, а також зовнішні та внутрішні умови, що визначають його можливості та спроможність до креативних рішень та дій. Ресурси креативності є творчими активами бізнесу, використання яких забезпечує його можливості і спроможність до генерування інноваційних рішень щодо конкурентних переваг. Категорія творчих активів ще не визнана інструментарієм наукового аналізу креативності бізнесу.

Метою дослідження є розкриття сутності та видів творчих активів підприємства як складових його креативного потенціалу. На основі системно-функціонального підходу творчі активи підприємства визначено як сукупність специфічних ресурсів креативності підприємства та розкрито їх основні види: креативні людські ресурси, інтелектуальний капітал креативності – людський і структурний, креативні ідеї, продукти, процеси як комерційно цінні результати творчої активності, креативні управлінські технології. Формування, розвиток, ефективне використання творчих активів підприємства є завданням креативного менеджменту, що охоплює організаційно-управлінські технології: аналітичні, стратегування, поточного моніторингу, корегування, формування культури креативної діяльності.

Ключові слова: креативний потенціал, творчі активи, креативні людські ресурси, інтелектуальний людський та структурний капітали творчої активності, креативний менеджмент.



The creative assets of an enterprise's creative potential as a factor in competitiveness

Olha Marchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economic Theory and International Economics

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0003-4761-9620>

Oleksandr Bronytskyi,

Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics and Entrepreneurship

Kharkiv Institute «Kharkiv Institute Private Joint-Stock Company « Higher
Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»,

Ukraine, <http://orcid.org/0000-0003-4237-5946>

Abstract. *Creativity is a key factor in shaping and realising a company's competitive advantages during the current period of local and global transformations in the business environment. The digitalisation of business processes, rapidly changing conditions and factors of competitiveness, and the intensification of contradictions, asymmetries and imbalances in economic development necessitate the effective and timely adaptation of businesses to new conditions of entrepreneurial activity, which requires a creative approach to solving current and strategic problems.*

The formation and development of an enterprise's creative potential is its urgent task in ensuring competitiveness under modern conditions. This makes research in this field particularly relevant, yet most academic works are limited to analysing the creative potential of an enterprise's workforce.



An enterprise is a holistic socio-economic system; its creative potential is shaped by labour, material, intangible and other resources, as well as external and internal conditions that determine its opportunities and capacity for creative decisions and actions. Creativity resources are the creative assets of a business, the utilisation of which ensures its potential and capacity to generate innovative solutions regarding competitive advantages. The category of creative assets has not yet been recognised as a tool for the scientific analysis of business creativity.

The aim of the study is to reveal the essence and types of an enterprise's creative assets as components of its creative potential. Based on a systems-functional approach, an enterprise's creative assets are defined as the aggregate of specific resources of the enterprise's creativity, and their main types are identified: creative human resources, intellectual capital of creativity – human and structural, creative ideas, products, processes as commercially valuable outcomes of creative activity, and creative management technologies. The formation, development and effective utilisation of an enterprise's creative assets constitute the task of creative management, which encompasses organisational and managerial technologies: analytical, strategic planning, ongoing monitoring, adjustment, and the fostering of a culture of creative activity.

Keywords: *creative potential, creative assets, creative human resources, intellectual human and structural capital of creative activity, creative management.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємства як інтелектуальної організації, що навчається, спроможної до ефективної адаптації та інтелектуально-інноваційного розвитку в умовах цифрових трансформацій бізнесу та загальної турбулентності підприємницького середовища залежить від рівня його креативності, яка вимагає від бізнесу високого потенціалу оригінальності та ефективності [1]. У сучасний період формування та розвиток креативного потенціалу підприємства є однією з



пріоритетних умов ефективності та конкурентоспроможності, що актуалізує теоретичні та прикладні дослідження його сутності, структури, заходів оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потенціал креативності підприємства, його функціонування, структура, оцінювання результатів та роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу є предметом багатьох сучасних міждисциплінарних досліджень. Основна увага надається аналізу креативності підприємства як його конкурентної переваги [2], креативного людського капіталу [3]; креативного менеджменту сучасного бізнесу[4]. Але, по-перше, визначення креативного потенціалу тільки як здатності підприємства генерувати, розвивати та комерціалізувати нові ідеї, створювати унікальні продукти та розвивати інтелектуальний капітал [5] обмежує, на нашу думку, розуміння його сутності як складної структурованої системи ресурсів, процесів і результатів творчої активності бізнесу. По-друге, креативний потенціал підприємства більшість авторів трактують як творчу активність його персоналу [6-8]. Слід підкреслити, що творчий потенціал працівників є важливою, але не єдиною складовою креативного потенціалу підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Сучасні дослідження креативного потенціалу підприємства зосереджені на аналізі творчих характеристик його персоналу, що істотно обмежує можливості його системного вивчення. Важливим напрямом подальших досліджень є обґрунтування структури креативного потенціалу конкурентоспроможності бізнесу, елементами якої є не тільки персонал, а й інші ресурси, а також умови, можливості та здатності підприємства як цілісної господарської системи до творчої активності. Не отримали ще розкриття творчі активи підприємства, що є ядром його креативного потенціалу.



Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є розкриття основних характеристик та видів творчих активів підприємства як складових креативного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал креативності бізнесу є сукупністю ресурсів, компетенцій, можливостей, здатностей підприємства як цілісної господарської системи до творчої активності та досягнення її комерційно цінних результатів.

Структура креативного потенціалу підприємства характеризується взаємопов'язаними елементами – це:

– ресурсний потенціал креативної діяльності – креативний персонал, знання, інформаційні, інтелектуальні ресурси творчої активності, техніко-технологічні та фінансові ресурси забезпечення творчої активності, її інфраструктура на підприємстві та ін. Важливо підкреслити, що творча активність підприємства характеризується певним рівнем творчості його персоналу як цілісної команди креативного бізнесу [9], ресурсами та технологіями забезпечення та реалізації творчого підходу персоналу до господарських процесів, результатами творчості, які є інтелектуально-інноваційними, здатними до комерціалізації та капіталізації;

– результативний креативний потенціал, який вимірюється динамікою індексів конкурентоспроможності підприємства та його продукції, показниками кількості об'єктів прав інтелектуальної власності, кількістю отриманих патентів, зареєстрованих авторських прав, торгових марок, ліцензійних угод, впровадженням інновацій та ін.;

Потенціал креативності підприємства є:

– внутрішнім – ресурси, умови та результати творчої діяльності, що формуються підприємством, залежать від нього;



– зовнішнім – чинники середовища бізнесу, які сприяють його творчій активності чи її обмежують.

Ядром креативного потенціалу підприємства є його творчі активи, тому важливим етапом аналізу його сутності та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу є розкриття їх основних характеристик та видів.

Творчі активи підприємства – це такі специфічні ресурси, технології та результати їх використання у господарських процесах, які у сукупності забезпечують певний рівень креативності бізнесу як його конкурентної переваги, чинника прибутковості та фактора оптимальної адаптації до сучасного підприємницького середовища, яке характеризується високою динамікою, суперечливістю та невизначеністю.

Творчі активи визначають можливості та здатності підприємства до інноваційних рішень та дій, спрямованих на досягнення поточних та стратегічних цілей бізнесу. До них належать креативні людські ресурси підприємства; креативний інтелектуальний капітал бізнесу; результати креативної діяльності, що комерціалізуються та використовуються підприємством у бізнес-процесах; управлінські технології забезпечення та реалізації творчої активності персоналу – креативний менеджмент підприємства. Розглянемо детальніше основні види творчих активів підприємства.

1. Креативні людські ресурси підприємства. У сучасний період креативність працівників набуває значення однієї з пріоритетних властивостей їх людського капіталу та є творчим активом ефективного бізнесу.

Креативність людських ресурсів підприємства за її змістом, мотивацією, формами реалізації та результатами є багаторівневою – це креативність як:

– творчий підхід працівника до виконання певних робіт, що є постійною ознакою його діяльності;



– особистісна характеристика певних працівників, для яких креативне мислення та творчість є необхідною складовою їх діяльності, у тому числі професійної – це креативність особистості;

– творча активність працівників, що знаходить свій прояв у їх здатності та високій мотивації ініціювати та реалізовувати нові ідеї, проєкти тощо. Творчим активом є інновативність персоналу як його готовність до інновацій, зацікавленість у створенні та впровадженні на підприємстві нових ідей, методів, процесів;

– креативна професія працівника, провідною функцією якого є створення інтелектуальних продуктів-новацій у різних формах.

На нашу думку, до творчих людських активів підприємства слід включити тих працівників, діяльність яких характеризується творчим підходом, які є творчими особистостями, інноваційно активними, володіють креативними професіями.

Креативні людські ресурси як творчий актив бізнесу є його конкурентною перевагою, забезпечують конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті обґрунтованим є підхід українських дослідниць О. Драган та А. Рудової щодо управління талантами як фактора формування креативності персоналу [10].

2. Креативний інтелектуальний капітал підприємства як капіталізовані знання, технології та результати творчої активності формують креативний людський капітал персоналу та структурний капітал креативності бізнесу, які у сукупності забезпечують його ефективність та конкурентоспроможність.

Знання, навички, професійні та особистісні якості креативних людських ресурсів підприємства формують креативний людський капітал бізнесу як складову його креативного інтелектуального капіталу, використання якої у бізнес-процесах є фактором зростання вартості.



На відміну від інтелектуального капіталу креативного персоналу, об'єкти структурного інтелектуального капіталу креативного бізнесу є його інтелектуальною власністю. Це творчі активи, які створені або придбані підприємством з метою забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного здійснення господарських функцій та інноваційних процесів.

Креативний інтелектуальний капітал підприємства, є капіталом (людським і структурним), по-перше, впровадження та ефективного використання інноваційних бізнес-процесів, що охоплюють різні види господарської діяльності підприємства, по-друге, ефективної реалізації функцій підприємства як організаційної одиниці креативного бізнесу, по-третє, різних форм інтелектуально-інноваційної діяльності. По-четверте, інвестиції у креативний інтелектуальний капітал забезпечують можливість отримання підприємством у майбутньому економічних, соціальних та інших вигод як основи формування та реалізації конкурентних переваг в умовах сучасного конкурентного середовища.

3. Креативні продукти як творчі активи підприємства, результати його креативної діяльності. Їм притаманні такі сутнісні ознаки: інтелектуально-інноваційні характеристики – новизна, унікальність; комерційна цінність – здатність забезпечувати прибуток та конкурентоспроможність; вартість (ціна) та суспільна корисність як об'єкту купівлі-продажу на ринку.

Результати креативної діяльності є нематеріальними творчими активами підприємства, які можуть бути створені підприємством або придбані у їх творців.

По-перше, це майнові права підприємства на службовий твір як результат творчої діяльності та об'єкт авторського права, створений працівником у межах його службових обов'язків. Це права підприємства його використовувати, дозволяти чи забороняти його використання, а також перешкоджати його неправомірному використанню [11]. Майнові права



власності на службовий твір переходять від працівника до підприємства автоматично або на основі договору про розподіл цих прав. Економічна оцінка майнових прав підприємства на службовий твір здійснюється на основі таких методів оцінювання об'єктів інтелектуальної власності, як витратний, ринковий (порівняльний), дохідний (пряма та непряма капіталізація доходу).

Слід підкреслити, що службовий твір може бути кваліфікований як комерційна таємниця, якщо він містить інформацію, що є секретною, має комерційну цінність та характеризується відсутністю вільного доступу.

По-друге, творчими нематеріальними активами підприємства є патенти на винаходи і промислові зразки як об'єкти промислової власності, що є результатом креативної діяльності їх творців. За даними Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ) від національних юридичних осіб протягом 9 місяців 2025 року надійшло 419 заявок на винаходи; 1892 заявок на корисні моделі. Найбільша кількість заявок на винаходи і корисні моделі припадає на освітні заклади і наукові установи. Фізичні особи у цей період подали 311 заявок та винаходи і 911 заявок на корисні моделі [12].

У період 2023-2025 рр. в Україні простежувалась позитивна динаміка творчої активності у сфері створення об'єктів промислової власності, всупереч загрозам та ризикам воєнного часу (рис. 1).

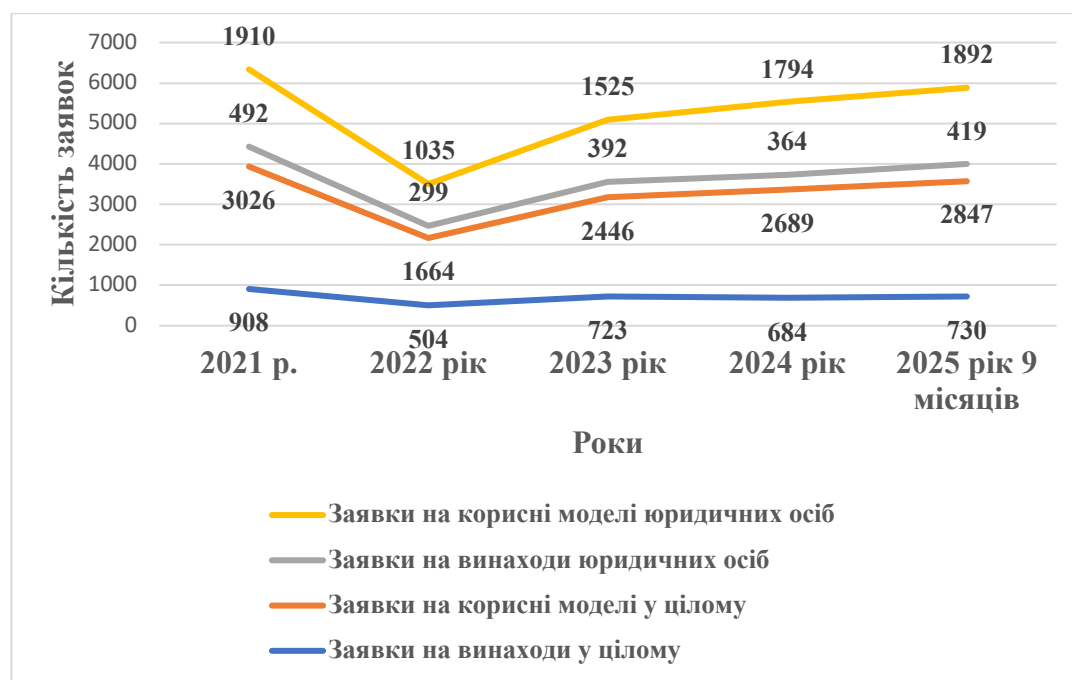


Рис. 1. Динаміка надходження заявок на винаходи та корисні моделі від національних заявників України [12]

Наведені дані свідчать про підвищення рівня творчої активності українських юридичних осіб у цій сфері, серед яких не тільки освітні заклади та наукові установи, а й підприємства. Так, частка інших організацій та підприємств у загальній кількості заявок юридичних осіб на винаходи і корисні моделі за 9 місяців 2025 року дорівнювала 11,8% [12]. Це, своєю чергою, сприяє зростанню можливостей підприємств щодо вибору та залучення у бізнес у формі купівлі-продажу патентів на основі договору про відчуження виключного права (повний продаж) або ліцензійного договору (дозвіл на використання) необхідних винаходів та корисних моделей як нематеріальних творчих активів.

По-третє, творчими активами підприємства є також такі результати креативної діяльності, як інновації – продуктові, технологічні, управлінські, маркетингові та інші, що впроваджуються підприємством.

У цілому, патенти, ліцензійні угоди, службові твори, торговельні марки, фірмові знаки, комерційні таємниці та інші нематеріальні активи, створені у



процесі креативної діяльності чи придбані підприємством, є творчими активами, які забезпечують конкурентні переваги бізнесу.

4. Створення та залучення творчих активів у бізнес, їх ефективне використання підприємством з метою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності є завданням креативного менеджменту, який також слід вважати творчим ресурсом бізнесу та складовою його креативного потенціалу. Дослідники креативного менеджменту визначають його як такий вид управління, що спрямований на активізацію творчої діяльності працівників підприємства [13], формування сприятливого середовища креативної діяльності [14], як управління креативністю персоналу [15].

На нашу думку, важливим комплексним завданням креативного менеджменту підприємства є розробка та здійснення ефективних організаційно-управлінських технологій формування, використання та розвитку творчих активів, які повинні бути спрямовані, по-перше, на формування умов ефективної творчої діяльності персоналу підприємства, ураховуючи її рівні відносно кожного працівника, а саме: творчий підхід працівників до виконання професійних обов'язків, особистісна креативність людини, інновативність та здатність креативного персоналу до інновацій, творча професійна діяльність. По-друге, предметом креативного управління слід також визначити процеси формування, використання та накопичення креативного інтелектуального капіталу бізнесу, його складових – креативного структурного та людського капіталів. По-третє, важливим напрямом креативного менеджменту є організаційно-управлінське забезпечення необхідного рівня результативності використання креативних активів підприємства.

За критеріями мети та основних завдань креативного управління творчими активами слід виокремити такі його взаємопов'язані технології:



1) аналітичні технології: аналіз рівня забезпеченості підприємства творчими активами, їх відповідності визначеним критеріям комерційної цінності та ефективності використання у бізнес-процесах; аналіз потреб підприємства у різних видах творчих активів; вивчення зовнішніх та внутрішніх джерел активів креативного бізнесу;

2) технології стратегування [16-18]: розробка довгострокових планів та програм задоволення потреб бізнесу у творчих активах, програм їх оптимального використання, розвитку, забезпечення високих результатів креативної діяльності;

3) технології поточного управління творчими активами підприємства, включаючи їх постійний моніторинг, оцінювання результатів їх реалізації у бізнес-процесах, корегування та ін.;

4) технології управління формуванням та розвитком культури креативної діяльності на підприємстві [19].

5) технології розвитку та удосконалення управління творчими активами підприємства. Креативний менеджмент є творчим активом підприємства. Тому, підвищення ефективності організаційно-управлінських процесів забезпечення необхідного рівня творчої активності, розроблення та впровадження управлінських інновацій – це важливе завдання креативного менеджменту, виконання якого повинно охоплювати всі його технології – аналітичні, стратегування, поточного моніторингу та корегування, розвитку корпоративної культури творчості.

Висновки. Конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня його креативності у всіх сферах та видах господарської діяльності, яка забезпечується творчими активами бізнесу.

Як складова креативного потенціалу конкурентоспроможності підприємства творчі активи – це:



1) креативні людські ресурси бізнесу, що характеризуються творчим підходом до справи, особистісною креативністю, інновативністю, здатністю до інновацій, а не тільки працівники творчих професій. Важливо забезпечити необхідні умови та можливості повної реалізації та розвитку творчих здібностей креативного персоналу, створити ефективну систему мотивації творчої активності працівників;

2) інтелектуальний людський та структурний капітали креативності підприємства, розвиток яких потребує інвестицій у корпоративну освіту та підвищення кваліфікації персоналу, створення умов реалізації його креативності, формування нематеріальних активів творчої активності;

3) результати творчої активності – креативні продукти, які є комерційно цінними, використання яких забезпечує зростання вартості та отримання прибутку;

4) технології креативного управління формуванням, розвитком, ефективним використанням творчих активів бізнесу та результатами їх використання у господарських процесах.

Подальше дослідження буде спрямовано на обґрунтування факторів синергії творчих активів конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Lubart T., Kharkhurin A., Corazza G., Besançon M., Yagolkovskiy S. Creative Potential in Science: Conceptual and Measurement Issues. *Front. Psychol. Sec. Personality and Social Psychology*. 01 June 2022. DOI:10.3389/fpsyg.2022.750224.

2. Гулик Т., Жукова Я., Жуков В. Розвиток креативності як конкурентної переваги підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-53>.



3. Поснова Т. В. Передумови та фактори формування креативного людського капіталу в умовах постіндустріального суспільства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/51.pdf
4. Мосійчук І. В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. Випуск №1(24). DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-5.
5. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Стратегії розвитку та оцінювання економічного потенціалу промислового підприємства в умовах креативної економіки. *Вісник ПДАУ. Економіка, управління та фінанси*. 2025. Випуск 3. С. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.7>.
6. 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. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-5.1>.
7. Моторнюк У., Огерчук Ю. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>.
8. Діденко А. В., Кравець О. В., Волик Н.Г. Чинники формування та розвитку креативного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С.242-247. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-44>.
9. Васильєва М., Компанієць, О. Особливості формування творчого потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-07).
10. Драган О. І., Рудова А. Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>.



11. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
12. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 9 місяців 2025 року. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/Pokaznyky-diialnosti-u-sferi-IV-za-9-misiatsiv-2025.pdf>.
13. Василик Н. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 6. Pp. 80-89. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240306.08.
14. Левицький В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI:10.32782/2524-0072/2024-62-18.
15. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 37-44 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29502/220972maket-41-48.pdf>.
16. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
17. Шевченко Л. С. Стратегування бізнесу: сучасні методологічні підходи та практика. *Економічна теорія та право*. 2025. № 1 (60). С. 6-27. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2025-60-1-6>.
18. Танасюк І., Кіршо С. Стратегічні умови розвитку креативності персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-80>.
19. Антоненко К., Агєєва, І., Терехова І. Формування корпоративної культури в сучасних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51>.