

УДК 330.341.1

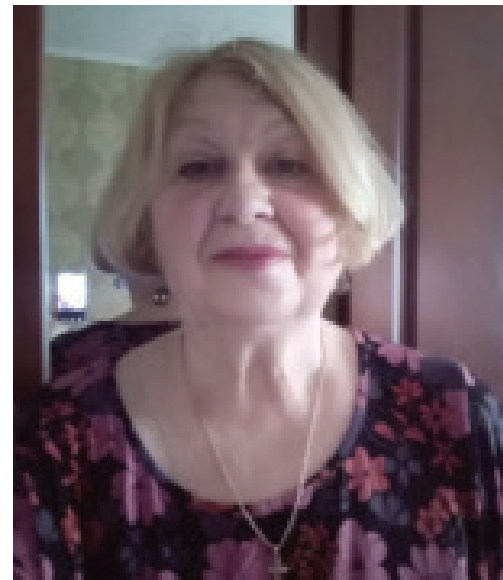
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4\(37\)-9](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4(37)-9)

**Червінська Любов Петрівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [lpc21@ukr.net](mailto:lpc21@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>

**Chervinska Liubov Petrivna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Management, Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management», 03039, Kyiv, 2, Frometivska St, e-mail: [lpc21@ukr.net](mailto:lpc21@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>



**Червінська Тетяна Михайлівна,**

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки, Київський університет інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія», 02035, м. Київ, Харківське шосе, 210, e-mail: [tetcher13@ukr.net](mailto:tetcher13@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

**Chervinska Tetiana Mikhailovna,**

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Cybersecurity, Information Technology and Economics, Kyiv University of Intellectual Property and Law of National university «Odessa Law Academy», 02035, Kyiv, 210, Kharkivske Rd, e-mail: [tetcher13@ukr.net](mailto:tetcher13@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>



## ВИКОРИСТАННЯ РАЦІОНАЛІЗАТОРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

**Анотація.** Мета роботи полягає у виявленні існуючих перешкод і недоліків використання раціоналізаторства в системі публічного управління, а також розробленні підходів із заохочення працівників до участі у винахідницькій, раціоналізаторській діяльності. У вітчизняній практиці існує певна недосконалість правового регулювання раціоналізаторської діяльності в системі публічного управління, зокрема це стосується такого об'єкта інтелектуальної власності як раціоналізаторські пропозиції. Означене свідчить про необхідність розробки нових підходів на основі урахування інноваційних практик. Виявлено основні перешкоди і проблемні моменти реалізації раціоналізаторства в механізмі публічного управління. Запропоновано підходи щодо можливостей активізації новаторської, раціоналізаторської діяльності в Україні, на основі урахування зарубіжного досвіду, використання найбільш сучасних, інноваційних практик, стимулів і мотивів для розробників новацій. Розглянуто сутність і роль раціоналізаторства та винахідництва в системі публічного управління. Виявлено основні перешкоди в реалізації раціоналізаторства, (зокрема, тривалий термін розгляду заявок на видачу патентів, несплата мита за продовження патентів, значні збори на винаходи і корисні моделі,

невикористання багатьох моделей і зразків на практиці тощо). Запропоновано нові підходи щодо заохочення раціоналізаторства на основі використання зарубіжного досвіду, інноваційних практик – «недорогих патентних законів США», статусу «мікропідприємства», швидкої експертизи патентних заявок. Задля активізації раціоналізаторства і винахідництва рекомендовано використовувати спеціальний режим оподаткування доходів від суб'єктів інтелектуальної власності (режим IP-Бокс), також передбачено необхідність внесення відповідних змін до вітчизняного законодавства. Задля заохочення авторів до раціоналізаторства визначено доцільним використання у вітчизняній практиці досвіду групової раціоналізації, а також необхідність поліпшення стимулів і винагород винахідникам, поліпшення етики новаторства через систему надання відповідних звань і свідоцтв тощо.

**Ключові слова:** раціоналізаторство, новаторство, заохочення, пропозиції, стимули, публічне управління, ефективність.

## THE USE OF RATIONALIZATION IN THE PUBLIC SECTOR SYSTEM

**Abstract.** The purpose of the study is to identify existing obstacles and shortcomings of using rationalization in the public administration system, as well as to develop approaches to encourage employees to participate in inventive and rationalization activities. In domestic practice, there is a certain imperfection in the legal regulation of rationalization activities in the public administration system, in particular, this applies to such an object of intellectual property as rationalization proposals. This indicates the need to develop new approaches based on innovative practices. The main obstacles and problematic aspects of the implementation of rationalization in the mechanism of public administration are identified. Approaches to the possibilities of intensifying innovative and rationalization activities in Ukraine, based on foreign experience, the use of the most modern, innovative practices, incentives and motives for developers of innovations are proposed. The essence and role of rationalization and invention in the public administration system are considered. The main obstacles to the implementation of rationalization are identified (in particular, a long period of consideration of applications for patents, non-payment of fees for patent renewal, significant fees for inventions and utility models, non-use of many models and designs in practice, etc.) New approaches to encouraging rationalization based on the use of foreign experience, innovative practices such as «low-cost US patent laws», «microenterprise» status, and rapid examination of patent applications are proposed. In order to intensify rationalization and invention, it is recommended to use a special regime of taxation of income from intellectual property (IP-Box regime), and it is also stipulated that appropriate changes to domestic legislation should be made. In order to encourage authors to innovate, the author considers it expedient to use the experience of group rationalization in domestic practice, as well as the need to improve incentives and rewards for inventors, improve the ethics of innovation through the system of granting appropriate titles and certificates, etc.

**Key words:** rationalization, innovation, encouragement, suggestions, incentives, public administration, efficiency.

---

**Постановка проблеми.** Розвиток України неможливий без інноваційного розвитку, в основі якого неабияке значення займає винахідництво, раціоналізаторство. Адже саме винахідництво і раціоналізаторство є потужним двигуном не лише розвитку інновацій на виробництві, а й економічного розвитку країни загалом, сприяє залученню інвестицій та зростанню конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Саме тому потрібно всіляко сприяти підтримці винахідництва і раціоналізаторства та залученню для цього всіх наявних можливостей: експертних, консультаційних, інформаційних, технологічних, комунікативних.

У загальному вигляді раціоналізація включає певну інноваційну діяльність, спрямовану

на вдосконалення методів будь-якої виконаної праці шляхом впровадження в практику нової інформації, забезпечення відповідного зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції тощо. Цілеспрямований творчий пошук змін, оптимальної організації операцій, удосконалення технологічних процесів представляється раціоналізацією виробництва і здійснюється методом внесення раціоналізаторських пропозицій, що є актуальним і заслуговує на дослідження, як вагомого інструментарію публічного управління.

У свою чергу, раціоналізаторською пропозицією визначається як пропозиція, яка містить нове і корисне технологічне (інженерне) або

організаційне рішення для певної структурної частини організації і передбачає створення або зміну конструкції продукту, технології процесу, технології застосування або складу матеріалів. Пропозиція вважається новою, якщо, згідно з наявними джерелами інформації, вона чи подібна пропозиція не відомі в достатній мірі, щоб мати практичну користь. Пропозиція корисна, якщо її використання приносить позитивні результати.

Раніше в Україні раціоналізаторська діяльність була найбільш масштабним і ефективним явищем, вона становила понад 70% загальної економічної ефективності, була певним видом технічної творчості і була основою винахідництва найвищого рівня.

Раціоналізація, безумовно, приносить взаємну вигоду державі та суб'єктам господарювання, але, на жаль, підприємства, які зберегли давні традиції раціоналізації та інновацій, сьогодні майже не відчувають необхідної підтримки чи оцінки своїх інноваційних дій з боку державної системи раціоналізації. Отже, дана проблематика потребує більш глибокого і детального розгляду.

**Аналіз останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених.** Питання наукової проблематики щодо застосування у виробництві раціоналізаторської пропозиції розглядалися такими вченими: Петренко С. А., Підпригора О. А., Романюк О. І., Бутнік-Сіверський О. Б., Цибульова П. М., Бельдія М. М., Прахова Б. Г., Крайнева П. П., Андрощук Г. О., Святоцький О. Д., Червінська Т.М. та іншими.

**Мета дослідження** – запропонувати підходи щодо можливостей активізації новаторської, раціоналізаторської діяльності в Україні, на основі урахування зарубіжного досвіду, використання найбільш сучасних, інноваційних практик, стимулів і мотивів для розробників новацій.

**Виклад основного матеріалу.** Назва «раціоналізація» походить від стародавнього римського *ratio*, що означає розум. Отже, раціоналізаторська пропозиція – це розумна пропозиція, спрямована на поліпшення будь-яких виробничих процесів. Загалом, раціоналізаторська пропозиція стосується виробництва, однак вона може також стосуватися і інших видів суспільно-корисної діяльності. Як правило, раціоналізаторська пропозиція спрямована на поліпшення застосовуваної техніки, технології, матеріалів, тощо.

Задля того, щоб виявити наявні прогалини у сфері раціоналізаторства, варто звернути увагу на окремі моменти. Так, за дослідженнями

науковців, більшість (94%) наших українських винахідників є інженерно-технічними, й також науково-педагогічними працівниками із вищою освітою. І при цьому 28% серед них – жінки, 37,6% – особи до 40 років, а 12,7% – пенсіонери. Середній вік вітчизняного винахідника складає понад 46 років. Варто зазначити, що у наших школах та ВЗО не викладають дисципліни з основи технічних інновацій і інтелектуальної власності. Отже, сподіватися на запуск раціоналізації та винахідництва практично немає звідки. Питанням використання інноваційних, раціоналізаторських пропозицій в контексті українських підприємств та досягнення результативного ефекту від їх комерціалізації наразі не приділяється належної уваги. Водночас раціоналізатори більшості підприємств і організацій не мають можливості подати (zareєструвати) запит пропозицій стосовно раціоналізації, особливо через відсутність законодавчого регулювання процедури раціоналізації на цих підприємствах.

Відповідною перешкодою для розвитку креативності новаторів можна вважати те, що середній період розгляду патентних заявок до видачі патентів в нашій країні триває близько 2 років. Незважаючи на те, що даний показник вважається хорошим, якщо проаналізувати детальніше, й можна побачити, що чисельність заявок на корисну модель у 2,3 рази перевищує чисельність заявок на патент, а чисельність патентів, виданих на корисну модель, у 3,2 рази є більшою, або у багато разів перевищує чисельність патентів, які видано на винахід. При цьому відомо, що патент на корисну модель видається практично без експертизи. До того ж протягом року майже 75% патентів власників вітчизняних патентів втратили чинність, через несплату мита за продовження патенту й патенту на корисну модель. Відсоток патентних заявок, поданих вітчизняними заявниками – юридичними особами, складає 50,7%, а відсоток іноземних заявників – майже 96%. Останнє є негативним наслідком прийнятої у 2007 році постанови Кабінету Міністрів, відповідно до якої плата за подачу та підтримку чинності патентів на винаходи й корисні рішення була збільшена до 35%. Згідно з цим заявки почали оформляти переважно на корисні моделі і для фізичних осіб. Ще пізніше Кабінет Міністрів України (згідно із постановою №496) збільшив збір ще у 4 рази, за винахід, і у 12 разів за корисну модель. Означені дії можна розглядати як деструктивні у розвитку вітчизняного раціоналізації й винахідництва.

З приводу застосування інновацій можна зазначити, що, за даними Держстату, в еконо-

міці нашої країни використовується приблизно 4 тис. об'єктів промислової власності, з урахуванням 1,8 тис. винаходів (близько 7% від загальної чисельності діючих патентів), 2,4 тис. корисних моделей (6%), а також 393 промислові моделі (4%). Отже, більшість об'єктів патентного права, що охороняються відповідними документами (винаходи, корисні моделі, промислові зразки тощо), не використовуються на практиці і закінчують свій життєвий цикл одночасно після відкриття, хоча вони розроблені й охороняються законом. У зв'язку з цим представляється можливим прогнозувати подальше зниження рівня раціоналізаторської активності наших заявників і негативний вплив цього зниження на подальший розвиток вітчизняних інновацій в державі.

Аналізуючи зарубіжний досвід заохочення винахідництва, то можна означити, наприклад, у США патентні права (на 30 доларів) були незмінними 70 років, забезпечуючи змогу практично кожному громадянину брати участь у технологічних змінах. Науковці часто відзначають, що «недорогі патентні закони» США являються секретом блискучого успіху даної країни. До того ж, цей закон передбачає статус «мікропідприємства». В даному випадку може бути незалежний підприємець, валовий дохід якого протягом року в 3 рази перевищує середній сімейний дохід в країні, який раніше подавав не більше як чотирьох патентних заявок (за винятком інших заявок), де винахідник зобов'язаний передати права роботодавцю. Зокрема, «Мікропідприємством» можна вважати університет чи винахідника, який зобов'язаний передати наявні права на винахід університету.

В Сполучених Штатах «мікробізнес» отримує 75% знижку на різні патентні збори, що стягуються під час подання патентної заявки. Зменшення патентного збору (50%) використовується і до незалежних винахідників, некомерційних організацій, малого бізнесу. Не береться додаткова плата, коли винахід призначений для захисту навколишнього середовища, енергозбереження чи боротьби з тероризмом. До того ж передбачена можливість пришвидшити процес тестування, залежно від віку чи стану здоров'я кандидата.

Одночасно із заявою про прискорене проведення експертизи, ті заявники, що досягли 65 років, мають подати підтверджуючі документи – свідоцтво про народження чи посвідчення водія. А кандидати, що посилаються на проблеми зі здоров'ям, мають надати письмову медичну довідку про те, що не в змозі допомогти експерту на ранніх етапах проведення експер-

тизи. З таких категорій кандидатів оплата за подачу заявки не береться. Означений підхід може бути корисним і для України.

Окрім США, можна прийняти до уваги кращий зарубіжний досвід швидкої експертизи патентних заявок (Китаю, Англії, Кореї, Японії). Для цього і в нашій країні є відповідна правова база. Так, Статтею 6 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» означено, що для реалізації пріоритетних заходів у середньостроковій перспективі держава запроваджує підходи до першочергового оцінювання патентних заявок, які відповідають пріоритетним напрямкам розвитку держави. Хоча в нашій країні цей стандарт, на жаль, тривалий час не застосовувався і не контролювався.

Задля активізації участі персоналу у винахідницькій й раціоналізаторській діяльності можна рекомендувати, практику запровадження спеціального режиму оподаткування доходів від об'єктів інтелектуальної власності (зокрема, режим IP-Vox). Такі інструменти існують у багатьох інших країнах, враховуючи Нідерланди, Великобританію, Ірландію, Люксембург, Словаччину, Францію та Угорщину. Воно працюють під різноманітними назвами: Скринька розвитку знань, Скринька патентів, чи Скринька інтелектуальної власності. Відповідні економічні стимули, які використовуються в означених країнах, включають встановлення способу оподаткування доходів від використання прав інтелектуальної власності по зменшених ставках (наприклад, 10% у Великобританії), чи способом звільнення частини цього доходу від податку (зокрема, 80% у Люксембурзі). IP-Vox є частиною діючої політики інноваційного розвитку в багатьох розвинених країнах.

Регулювання раціоналізаторської діяльності в системі публічного управління повинно проводитись і контролюватися на законодавчому рівні, як наприклад, в Німеччині, Польщі, Молдові й інших країнах світу. Недосконалість правового регулювання таких об'єктів інтелектуальної власності, як раціоналізаторські пропозиції, не спонукає до розвитку технічної творчості, активізації інновацій. Також зазначимо, що дія Закону України «Про професійних творчих працівників і творчі об'єднання» поширюється лише на тих працівників, спілки, які функціонують у сфері культури, мистецтва, як на творчих, що представляється як певна дискримінація суспільства винахідників, раціоналізаторів, яку необхідно ліквідувати.

У зв'язку з цим можна рекомендувати комітету економічного розвитку внести до Верхов-

ної Ради проект Закону України «Про раціоналізаторську діяльність». Він регулює відносини, пов'язані із реалізацією відповідних прав інтелектуальної власності на раціональні пропозиції, визначає особливості фінансування раціоналізаторських пропозицій, основні підходи до визначення винагород за раціоналізаторську діяльність. Відомо, що на одному з минулих скликань даний законопроект було подано нардепами, прийнято за основу, але до другого читання він так і не дійшов.

Пріоритетним напрямом щодо ролі раціоналізаторства в інноваційній діяльності, особливо у повоєнний час, для представників української раціоналізаторської спільноти має бути навчання користуванню базами даних патентно-пошукових даних, реєстрування професії винахідника у відповідному класифікаторі професій тощо. Тут основними напрямами роботи мають бути: формування механізмів підтримання й стимулювання раціоналізаторства, інновацій; урахування міжнародного, світового досвіду підтримки творців, новаторів, раціоналізаторів; проблематика оновлення технічної творчості, переважно молодих осіб, формування реєстру перспективних винаходів; змінювання шаблонів патентів, стандартів патентного пошуку; загальнодержавна підтримка іноземних патентів тощо.

Також досвід групової раціоналізації, яка суттєво замінила японські «гуртки якості», може бути досить цікавим і корисним для вітчизняних компаній. Адже зростаючий рівень інновацій групи, перехід від групових питань до питань майстерень, заводів, поставив означену діяльність у 1990-х роках у центр реструктуризації виробництва, підтвердивши її ефективність. Західноєвропейські компанії досить активно залучають своїх працівників до програм створення нових продуктів. Це здебільшого винагороджується швидким розвитком, безперебійним виробництвом, високим моральним духом. Серед більшості працівників це викликало бажання одержати більше контенту, залучитися до інновацій. Водночас, по-перше, для максимального прагнення до інновацій, ініціативи творчих працівників, відповідальний процес управління зміщується на найнижчий можливий рівень. По-друге, мала мобільна група є найкращою формою взаємодії творчих особистостей, де збалансовані особисті інтереси й прагнення до забезпечення спільного результату.

Останнім часом спостерігається наступна тенденція: збільшення раціоналізаторських пропозицій від працівників, що об'єднані в малі

групи (на кшталт національних інноваційних груп). Їхня перевага полягає в тому, що обмін знаннями, досвідом дає можливість генерувати більше ідей й ефективніше їх реалізувати. Творча атмосфера таких груп стимулює активність співробітників.

Згідно з дослідженням науковців, 52% американських компаній мають групи, групи раціоналізації. Закордонний досвід мотивації працівників до інноваційної, творчої діяльності в епоху економіки знань відображає цікаві підходи до мотивації новаторської праці, що включають чотири незалежні методи мотивації, це:

1) грошовий – вплив на трудову поведінку працівника на основі матеріального підкріплення його бажаних проявів, а також ігнорування небажаних;

2) об'єктивна винагорода – оплата праці новатора безпосередньо залежить від оцінки результатів його праці, що визначається на основі встановленої певної системи індексів праці;

3) збагачення змісту роботи – реструктуризація індивідуальних завдань (зокрема, американський підхід), реорганізація індивідуальної роботи в колективну (це західноєвропейський підхід);

4) партисипативність передбачає участь працівників в управлінні підприємством, широка їх участь у раціоналізаторських заходах, надання працівникам можливостей формувати робочі групи з тими працівниками, з якими вони бажають разом працювати.

Рушійною силою мотиваційного механізму новаторів є очікувана винагорода. Задля того, щоб залучити, утримати, мотивувати співробітників працювати на повну потужність, привнести креативність у їхню роботу, у різних країнах використовуються різні методи, як на рівні компанії, так і на рівні країни. Так, у Німеччині додаткова заробітна плата для працівників НДДКР може складати до 55% від зарплати новоприйнятих науково-технічних працівників (до 15 місяців); до 40% посадового окладу наукового співробітника (близько 5 років); до 25% зарплати дослідника для компаній з чисельністю до 500 працівників (на шостому році). Безумовно, що в українських реаліях, де переважно існують середньо- та низькотехнологічні галузі, складно говорити про підготовку й ефективне використання нової якісної робочої сили.

Зарубіжна практика засвідчує, що в провідних державах світу раціоналізація не є самовільною, а державні, корпоративні структури беруть активну участь у регулюванні цього механізму. Треба зазначити, що у провідних країнах (Япо-

нія, Америка, Франція, Англія, Швеція та інші) протягом 60-70-х років XX століття проводилась дуже активна робота, яка формувала творчий потенціал кадрів, у цей час були прийняті закони, які мотивували бізнес і корпорації інвестувати в людський фактор.

В Японії з 1972 р. формується програма «Розвиток людини в новому індустріальному суспільстві», задля заохочення творчості в системі загальної та університетської освіти, розвитку в учнів, студентів необхідних для інформаційного суспільства здібностей. У кінці 1980-х – першій половині 1990-х років реформування освіти відбулося в Японії, Великобританії, США, Франції.

За кордоном інноваційна праця враховується в системі оплати праці та матеріального заохочення, особливо при виплаті авторських гонорарів. А сума роялті відповідає відповідному відсотку від обсягу виробленої й реалізованої продукції за увесь період випуску інноваційної продукції.

У Сполучених Штатах матеріальне стимулювання праці винахідників і раціоналізаторів проводиться на основі впровадження аналітичних систем, відмінною рисою їх є диференційована оцінка складності виконуваної роботи, при урахуванні умов праці і кваліфікації виконавця. Різниця в заробітках працівників середньої складності робіт порівняно зі звичайним працівником досить істотна. У Німеччині, Франції, Англії, а також інших європейських країнах створюються відповідні фонди для преміювання за розробку, освоєння, виробництво нових товарів. Розміри премій залежать від збільшення продажів цієї продукції, її відсотка у загальному обсязі виробництва.

У багатьох компаній високорозвинених країн запроваджено систему раціоналізації операцій, із впровадженням раціоналізаторських пропозицій, реалізація яких впливає на підвищення продуктивності праці, зниження собівартості виробництва, підвищення якості продукту, послуги та створення сприятливих умов для впровадження нових технологій.

Згідно з дослідженням Інституту економіки бізнесу у Франкфурті-на-Майні, стосовно інноваційної діяльності 246 компаній у Федеративній Республіці Німеччина, більше 20% із 1,9 мільйона працівників даних компаній беруть участь у процесі раціоналізаторства. А оцінений економічний ефект від пропозицій щодо раціоналізації у галузі автомобілебудування, машинобудування, виробництва техніки, енергетики, зв'язку та послуг доставки тощо становив тільки

за один рік 1 548 мільйонів євро, із яких: Deutsche Post AG конкретно отримала 256 мільйонів євро, Siemens AG – 178, Deutsche Telecom – 74, BMW Group – 57. З 2004 по 2009 рік співробітники 246 компаній надіслали в загальному більше 1,1 мільйона пропозицій, при цьому, якщо в сфері послуг і державному секторі лиш дві компанії сягають середнього результату більше однієї пропозиції на рік від 1 працівника, то в металургійному секторі компанії Viesmann Werke Berlin і Viesmann Werke GmbH & Co KG – не менше 15 пропозицій протягом року, що є найкращим показником серед 17 секторів, які представлені в дослідженні.

Для стимулювання творчості й креативності важливе значення має заохочення етики авторів. Найпоширенішим етичними заохоченнями новаторів є присвоєння спеціальних почесних звань, включення до клубів винахідників, вручення певних свідоцтв, дипломів, медалей й інших нагород винахідникам, а також відзнак, публікації про авторів і їхні винаходи, створені в центральних чи галузевих чи власних друкованих органах компанії. Так, корпорації ІБМ, «Редіо корпорейшн оф Америка» присуджують винахідникам спеціальне звання «Член наукового товариства». Схожа форма заохочення використовується іншими фірмами, наприклад «Minnesota Mining and Manufacturing Company», що встановила статус наукової асоціації, чи клубу розробників.

Очевидно, що їхнє членство переслідує мету не замінити, а доповнити фінансову винагороду розробникам. Для отримання звання «Член наукової асоціації» приєднання до клубу, співробітники мають бути відомими як дослідники компанії, що отримали значний досвід подання заявок на винаходи, одержання наукових ступенів винахідництва, активного внеску у наукову й промислову роботу компанії.

У контексті вивчення питання заохочень для раціоналізаторів, відзначимо що дослідження, здійснене професором Т. Амабіле, яке базується на застосуванні багатьох щоденних записів, написаних 238 працівниками, що вирішували творчі проблеми у більш ніж 7 компаніях, дало змогу виявити певні особливості, так звані «міфи», креативності, інноваторства, раціоналізаторства загалом:

– всупереч поширеній думці, що тільки обдаровані люди схильні до інновацій, було доведено, що будь-який працівник організації із нормальними інтелектуальними здібностями здатний до творчої роботи. Водночас креативність залежить від таких чинників як: досвід,

технічні знання, навички, талант, здатність мислити нестандартно, долати нетворчу рутинну діяльність;

– матеріальні винагороди практично не визначають рівень творчості персоналу, адже на запитання «Якою мірою ваша робота мотивована винагородою?» переважна більшість респондентів відповіли, що дане питання для них неважливе і вони часто над ним не замислюються, окрім того, ті що більше зацікавлені розміром компенсації небагато генерують творчих ідей. При цьому бонуси можуть навіть обмежити креативність, коли люди вважають, що кожна їхня діяльність може відобразитися на розмірі бонусу, у цьому випадку співробітники намагаються уникнути ризику, що не сприяє інноваційному мисленню. Однак люди мають відчувати, що їх праця оплачується справедливо;

– всупереч загальноприйнятому розумінню, особливо у фінансовому й високотехнологічному секторах, що внутрішня конкуренція посилює креативність, стверджується, що креативність знижується при наявності конкуренції, а не співпраці в групі працівників. Найкреативніші команди – це ті, де співробітники мають змогу обмінюватися ідеями й обговорювати нові рішення. Очевидно, що коли люди змагатимуться за визнання, вони перестають ділитися певною інформацією зі співробітниками, що справляє деструктивний вплив на персонал, адже ніхто в організації не володіє такою інформацією, щоб проаналізувати та оцінити ситуацію в цілому;

– зважаючи на поширену думку про те, що передчасне скорочення може сприяти розвитку креативності, було доведено, що таке скорочення навіть більш шкідливе, ніж обмеження безпосередньо процесу скорочення, навіть тому, що страх перед певною невизначеністю майже змушує співробітників повністю втрачати уважність до своєї роботи. Під час скорочення спілкування та співпраця, почуття довіри співробітників до своєї власної незалежності різко падають.

Загалом, креативність залежить від таких якостей, як: дослідження, властивість знаходити рішення на основі нового мислення, також здатність дивитися на проблеми з різних та нових точок зору, цікавість до експериментування, здатність до рефлексії, постійного навчання, здатність, придумати нові ідеї, бути новатором.

Креативні особи, здебільшого прагнуть модифікувати існуючі процеси та шаблони, мати діло із майбутніми ситуаціями, переглядати різноманітні винаходи та їхні наслідки. Вони намагаються знайти спільні риси в, здавалося

б, непорівнянних речах, формуючи незвичайні комбінації, які дають можливість правильно вирішити проблему. Хоча, як правило, нові ідеї спочатку сприймаються непереконливо і в колективах викликають опір.

У зарубіжних компаніях інноваторам створюють оптимальні умови для активізації їхньої діяльності, зокрема: відведення 10-20% робочого часу на творчу роботу, у межах робочого графіка; створюють можливість відвідування різноманітних виробничих підрозділів, відділів; допомагають в експериментальних, обчислювальних роботах; сприяють навчання, підвищенню кваліфікації персоналу тощо.

Дієвим способом стимулювання творчої активності є компенсація не лише використання пропозицій, що приносять явний економічний ефект, а й пропозицій, які демонструють новаторські, творчі підходи. Так, у США такі винагороди мінімальні, чи символічні і складають лише близько 20 доларів. Раціоналізатору платять і тоді, коли сама ідея виглядає багатообіцяючою, але з певних практичних причин її не можна втілити на практиці.

Важливо також зазначити, що перешкодою для появи нових знань або нових ідей, зрештою, інновацій, є їхнє недостатнє поширення у компаніях, організаціях. Згідно з дослідженнями науковців, серед усіх видів знань лише 20% з них стають явними, решта лишаються не виявленими. Нові знання розосереджені по всій організації, з'являється не лише в паперах і документах, але переважно у «головах» співробітників. Але багато факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, заважають людям проявляти ініціативу: брак інформації щодо того, як презентувати свої ідеї, і складність того, яким чином ці ідеї презентувати; брак часу на аналіз нових пропозицій і надання консультаційної підтримки у генерації нових ідей; часто новаторам не вистачає мотивації для висунення нових ідей й переконаності в їхній важливості тощо. Нові знання можуть стати потрібними лише в результаті особистої взаємодії, спілкуванні, груповому спілкуванні співробітників, що працюють разом в організації. При реалізації даного методу можна сприяти формуванню нових якісних знань, генерації нових ідей, активізації раціоналізаторства, актуалізації наявних знань. Задля цього слід використовувати конференції, конгреси, семінари, круглі столи.

Враховуючи зарубіжний можна використовувати практику просування співробітників з інноваційним мисленням, «добровільне використання знань», вдосконалення бізнес-опера-

цій, навчання, заповнення певних баз даних, до яких мають доступ багато співробітників, що дозволяє не упустити найцінніші та приховані знання, часто дуже знайомі певному співробітнику, що навіть важко передаються словесно. Застосування таких підходів, як відомо із зарубіжної практики, дало змогу технологічно відсталим організаціям піднятися до рівня найбільш передових і успішних.

Попри всі негаразди в екстремальних умовах війни рух раціоналізаторства активізується. Практика підтверджує, що під час Другої світової війни рух винахідників і раціоналізаторів піднявся на якісно новий щабель. Устремління дослідників, інженерно-технічна думка, кмітливості спрямовуються на те, щоб у найбільш стислі строки, які інколи здаються нереальними, вирішити найскладніші виробничі питання, забезпечити технічну оборону країни. На сьогодні складні умови російської агресії потребують нових підходів, нових рішень усіх науково-технічних і виробничих завдань, найбільш повного прояву інженерного і раціоналізаторського таланту.

Незважаючи на воєнний стан в Україні, у 2022-2023 роках науковці Хмельницького національного університету отримали 210 авторських прав та 16 патентів на корисну модель, а також подали 26 заявок на реєстрацію корисної моделі та 2 вимоги на промислову модель.

Команда Fault Detection та Energy Grid Fault Detector ЦНТУ України зайняли перше місце в YEP Hardware Engineering Hackathon, екосистемі інноваційних стартапів, де винахідники презентували свої копії розробки, особливо варто відзначити винахідника із Кропивницького, який розробив пристрій, який полегшує життя електрикам.

Є багато нових наробок підприємств Укроборонпрому, особливо українська розробка реактивної системи залпового вогню (РСЗВ) «Берест», нова техніка на сьогодні ефективно використовується, захищаючи нас від російського вторгнення.

**Висновки.** Таким чином можна підсумувати, що використання роботодавцями різноманітних форм заохочення раціоналізаторів: підвищення заробітної плати, просування по службі, премії, винагороди та спеціальні пільги, винагороди у вигляді акцій компанії, виплати роялті тощо показують, що в більшості випадків це досить гнучкі та легкі в публічному управлінні важелі стимулювання винахідництва та оцінки творчого внеску автора. Винагорода за використання

запропонованої раціоналізації має виплачуватись одноразово з урахуванням ефективності її використання та сфери застосування.

Сучасні компанії, особливо в умовах військового часу, потребують підвищення творчої активності, стимулювання пошуку нестандартних рішень, створення та підтримки атмосфери інновацій. В умовах ринкової економіки необхідно забезпечити комерційні результати інноваційної роботи, що виражаються у збільшенні прибутку, зниженні собівартості та підвищенні якості продукції.

Необхідно також подолати правові порушення, пов'язані з раціоналізацією виробництва, а також терміново забезпечити правове регулювання відносин, пов'язаних із запропонованою раціоналізацією на підприємствах. На державному рівні в системі публічного управління існує необхідність вдосконалення стандартів у сфері захисту раціоналізаторських пропозицій; доцільно налаштувати єдиний метод (формулу) винагороди авторів; стимулювати раціоналізаторство компаній шляхом надання додаткових пільг юридичним особам, які підтримують інноваційну діяльність. Отже, необхідно враховувати різні важелі і інструменти в системі публічного управління, щоб в умовах і мирного і військового часу заохочувати розвиток винахідництва і раціоналізаторства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Імплементация высоких технологий в экономике Украины: научная доповідь. НАН України, ДУ «Інститут екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2016. С. 13.
2. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. URL: <https://www.globalinnovation-index.org/>
3. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу. Монографія. 2014. КНЕУ. 194 с.
4. Бельдій М. М., Мова Н. І., Хаустов В. К. Регулювання раціоналізаторської діяльності. 2001. С. 12 URL: <http://eip.org.ua>.
5. Бойко Г. Раціоналізаторська робота та новаторство, їх значення в реалізації концепції виробничої бережливості. Українська залізниця. №4(34). 2016. С. 32-33.
6. Іващенко В. А. Правові проблеми реалізації прав на раціоналізаторські пропозиції в Україні. Форум права. 2012. № 1. С. 371.
7. Онисько Є. Державне регулювання у сфері раціоналізаторської діяльності України. 2018. С. 117-118. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
8. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociologi-



cal research). *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17(3), 132-142.

9. Солнцева Н. В. Аналіз сучасного стану винахідницької та інноваційної діяльності в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. № 7. 2015. С. 485.

## REFERENCES:

1. Implementaciya visokih tehnologij v ekonomiku Ukraini: naukova dopovid. (2016). NAN Ukraini, DU «Institut ekon. ta prognozuv. NAN Ukraini». Kiyv. S. 13. [in Ukrainian].
2. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/>
3. Chervinska L.P. (2014). Upravlinnya innovacijnoyu diyalnistyu personalu. Monografiya. KNEU. 194 s. [in Ukrainian].
4. Beldij M. M., Mova N. I., Haustov V. K. (2001). Regulyuvannya racionalizatorskoyi diyalnosti. S. 12. Retrieved from <http://eip.org.ua> [in Ukrainian].
5. Bojko G. (2016). Racionalizatorska robota ta novatorstvo, yih znachennya v realizaciyi koncepciyi virobничoyi berezhlivosti. *Ukrayinska zaliznicya*. №4(34). S. 32-33. [in Ukrainian].
6. Ivashenko V. A. (2012). Pravovi problemi realizaciyi prav na racionalizatorski propoziciji v Ukraini. *Forum prava*. № 1. S. 371. [in Ukrainian].
7. Onisko Ye. (2018). Derzhavne regulyuvannya u sferi racionalizatorskoyi diyalnosti Ukraini. S.117-118. Retrieved from <http://nbuv.gov.ua>. [in Ukrainian].
8. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 132-142.
9. Solnceva N. V. (2015). Analiz suchasnogo stanu vinahidnickoyi ta innovacijnoyi diyalnosti v Ukraini. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki*. Vip. № 7. S. 485 [in Ukrainian].