

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Буга Василь Андрійович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2025

АНОТАЦІЯ

Буга Василь Андрійович. Формування корпоративної культури інноваційного типу. Рукопис.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади, методичні підходи і практичні аспекти формування корпоративної культури, зорієнтованої на інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання.

У першому розділі розкрито сутність корпоративної культури інноваційного типу, її структуру, функції та роль у забезпеченні ефективності управління сучасними підприємствами. Визначено зміст поняття «інноваційна культура», її відмінності від традиційних форм організаційної культури, охарактеризовано чинники, що впливають на її формування, та узагальнено підходи провідних учених до розуміння цього феномена.

У другому розділі проведено змістовий аналіз інноваційних аспектів організаційної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз». На основі результатів опитування працівників визначено домінуючі цінності, стиль управління, стан системи мотивації та комунікацій. Виявлено, що в організації існує інноваційний потенціал, проте його реалізацію стримують недостатня підтримка ініціативи та недосконала система стимулювання інноваційної активності.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення інноваційної корпоративної культури, зокрема розробку моделі формування та розвитку культури інноваційної діяльності, удосконалення системи неперервного навчання персоналу, формування сучасної мотиваційної політики, посилення ролі лідерства, удосконалення внутрішніх комунікацій і формування творчого клімату в колективі.

Ключові слова: корпоративна культура, інноваційна діяльність, управління, мотивація, інноваційна культура, розвиток підприємства.

ANNOTATION

Buha Vasyl. Formation of an Innovation-Oriented Corporate Culture. Manuscript.

The master's qualification thesis examines the theoretical foundations, methodological approaches, and practical aspects of forming a corporate culture focused on the innovative development of enterprises in modern economic conditions.

The first chapter reveals the essence of an innovation-oriented corporate culture, its structure, functions, and role in ensuring effective management of modern enterprises. The concept of "innovation culture" is defined, its differences from traditional forms of organizational culture are identified, the factors influencing its formation are characterized, and the approaches of leading scholars to understanding this phenomenon are summarized.

The second chapter provides a detailed analysis of the innovative aspects of the organizational culture of LLC Scientific Production Company "Eastern European Energy Union". Based on an employee survey, the dominant values, management style, and the state of the motivation and communication systems are determined. It is revealed that the organization possesses innovation potential, but its realization is constrained by insufficient support for initiative and an imperfect system of stimulating innovative activity.

In the third chapter, several directions for improving the innovative corporate culture are proposed, including the development of a model for forming and enhancing the culture of innovation activity, the improvement of a continuous personnel training system, the formation of a modern motivation policy, the strengthening of leadership roles, the enhancement of internal communications, and the creation of a creative climate within the team.

Keywords: corporate culture, innovation activity, management, motivation, innovation culture, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	9
1.1. Культурний вимір інноваційної діяльності у ХХІ ст.	9
1.2. Корпоративне управління, інновації, організаційна культура: механізм взаємозв'язку в практиці бізнесу	16
1.3. Проблеми формування інноваційної культури як інституційного середовища інноваційної економіки	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	32
2.1. Аналіз корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» як інструмент ідентифікації його інноваційного потенціалу	32
2.2. Змістова характеристика інноваційних аспектів організаційної культури досліджуваного підприємства.....	37
2.3. Аналіз впливу чинника корпоративної культури на інноваційну діяльність зарубіжних компаній.....	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ	54
3.1. Забезпечення організаційно-економічних умов розвитку інноваційної культури підприємства	54
3.2. Модель формування та розвитку культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».....	62
3.3. Обґрунтування системи мотивації інноваційної активності менеджерів та персоналу досліджуваного підприємства	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління інноваціями є основним змістом управління підприємством в умовах становлення нового техніко-технологічного укладу, який в економічній літературі називають «Індустрія 4.0» або шостим укладом. Цей вид управління є не лише головним способом реалізації корпоративної політики сучасних підприємств, а й основною гарантією забезпечення їхньої стабільної діяльності.

Водночас значну, але часто недооцінену роль в управлінні інноваційною діяльністю відіграє корпоративна культура. Розвиток корпоративної культури має стати одним із ключових напрямів трансформації та розвитку сучасних підприємств, адже він здатен суттєво й комплексно підвищити професійні якості працівників, зберігаючи при цьому позитивні соціальні перспективи розвитку підприємства в майбутньому.

Посилення інтеграції культурного розвитку та управління інноваціями всередині підприємства повинно сприяти його сталому розвитку. Варто підкреслити, що корпоративну культуру та корпоративне управління інноваціями слід розглядати як найважливіші складові корпоративного розвитку сучасних організацій. Безперечно, корпоративна культура та управління інноваціями забезпечують основу для формування інноваційного мислення й поведінки працівників, включаючи топ-менеджмент.

Інтеграція та розвиток цих двох структур спрямовані на зміцнення як економічних, так і творчих засад діяльності організації та її інститутів.

Питанням аналізу проблем формування інноваційного типу корпоративної культури присвячені праці таких дослідників як Г. Захарчин, А. Зеркаль, М. Кальницька, В. Прохорова, С. Мушникова, Ю. Шипуліна, Р. Бейтс, К. Дан, Д. Майєр, І. Свен-Йоахім, Л. Маклін та ін. Проте актуальні проблеми формування інноваційної культури як інституційного середовища інноваційної економіки, системного аналізу інноваційних аспектів організаційної культури, розроблення механізмів мотивації інноваційної

активності керівників і співробітників сучасних компаній потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні особливостей формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- дослідити культурний вимір інноваційної діяльності у ХХІ ст.;
- проаналізувати механізм взаємозв'язку в практиці бізнесу корпоративного управління, інновацій та організаційної культури;
- обґрунтувати проблеми формування інноваційної культури як інституційного середовища інноваційної економіки;
- здійснити аналіз корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» для ідентифікації його інноваційного потенціалу;
- охарактеризувати інноваційні аспекти організаційної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»;
- розглянути особливості впливу чинника корпоративної культури на інноваційну діяльність зарубіжних компаній;
- ідентифікувати організаційно-економічні умови розвитку інноваційної культури підприємства;
- розробити модель формування та розвитку культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»;
- визначити шляхи вдосконалення системи мотивації інноваційної активності менеджерів та персоналу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та вдосконалення організаційної культури вітчизняних підприємств корпоративного типу.

Предметом дослідження є управлінські механізми, методи та інструменти формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства.

Теоретичною та інформаційною основою дослідження є роботи класиків та сучасних дослідників теорії управління, організаційної культури, корпоративного й інноваційного менеджменту. У роботі використано матеріали фахової літератури, періодичних видань, а також матеріали, отримані в процесі роботи автора. У практичній частині дослідження використані дані опитувань різних категорій персоналу, за матеріалами якого ілюструється застосування методик управління розвитком корпоративної культури.

У ході дослідження використовувались загальнонаукові і спеціальні **методи** пізнання економічних явищ і процесів: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, опитування, анкетування, групування даних тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у обґрунтуванні способів підтримки інноваційної поведінки за допомогою організаційної культури шляхом креативного поєднання наявних в організації інститутів (неформальні норми, традиції, риси менталітету) з новими організаційними моделями та управлінськими інноваціями.

Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні XII Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо формування корпоративної культури, адекватної завданням інноваційного розвитку вітчизняних підприємств можуть бути використані керівництвом ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» та інших компаній.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 7 таблиць, 7 рисунків. Обсяг роботи складає 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Культурний вимір інноваційної діяльності у XXI ст.

Інноваційна культура визначає здатність організацій до змін, упровадження передових практик і нових технологій, а також ефективність управління знаннями. Ще в середині XX століття виникла й почала швидко зростати «інноваційна складова» економіки та соціальної сфери, яка дала змогу суттєво прискорити економічний розвиток, підвищити рівень життя населення та його конкурентоспроможність [32, с. 133]. Повсюдно утвердилося усвідомлення значущості критеріїв інноваційного розвитку, результативності інноваційної соціально-економічної діяльності, державної інноваційної політики, а також постійного інноваційного оновлення, використання інноваційних перспектив і інноваційного змісту різних сфер суспільного буття. Аналізуючи цей феномен, багато науковців акцентують увагу на «семантичному аспекті» опису інноваційних явищ, на вивченні різноманітних форм їх прояву й «застосування» залежно від характеру соціокультурних змін, що відбуваються в конкретному соціальному та «цивілізаційному» просторі, від «культурних» особливостей людини й соціального середовища, а також від завдань і основних напрямів політики модернізації в суспільстві.

Варто зазначити, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі донедавна були мало поширені теоретичні дослідження, які б вивчали, по-перше, специфіку феномена інновацій у культурному аспекті, а по-друге, взаємозв'язок цього феномена з культурним середовищем, культурним обміном, культурною модернізацією та цінностями сучасної культури.

Проте, як свідчить аналіз масиву публікацій у рецензованих наукових журналах, що індексуються в базі Scopus за 1960–2022 рр., з 2000-х років

спостерігається майже експоненціальне зростання кількості досліджень інноваційної культури в різних дисциплінах — від економіки до психології та комп'ютерних наук (рис. 1.1).

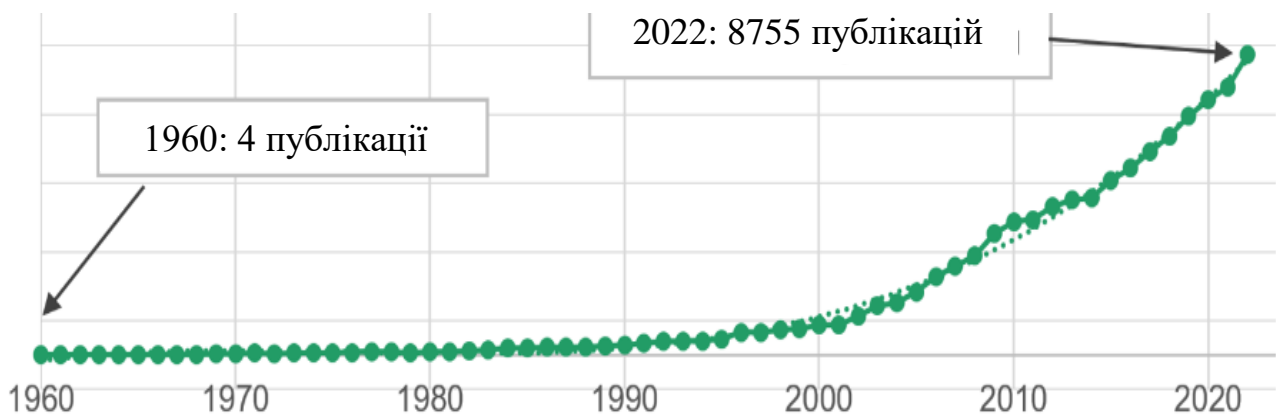


Рис. 1.1. Динаміка публікаційної активності в сфері дослідження культурного виміру інноваційної діяльності

Сформовано автором за даними [35; 42].

Картування предметного поля масиву наукових публікацій за допомогою автоматизованої системи аналізу бібліографічних джерел VOSviewer дозволило визначити провідні напрями досліджень інноваційної культури (рис. 1.2).

Найчастіше автори виокремлюють такі фактори інновацій, як управління знаннями (евристичні чинники), «відкриті інновації», креативність, мотивація, лідерство, «організація і управління», навчання, психологічні та культурні чинники. Найбільш опрацьованим і динамічно зростаючим напрямом є «управління знаннями». Воно охоплює, з одного боку, проблематику організаційних форм (структур) та організаційних факторів інновацій (зокрема, формат «відкритих інновацій»), а з іншого — «цифрову» тематику (керування інформацією, машинне навчання, штучний інтелект). У цьому кластері дослідники приділяють найбільшу увагу саме організаційним факторам інновацій, аналізуючи їх у контексті взаємодії на рівні організацій та індивідуальних акторів, а також процесів створення, використання й поширення нового знання, управління знаннями тощо.

Проблематика «відкритих інновацій» розглядається у зв'язку зі створенням та підвищенням ефективності екосистеми «відкритих інновацій», яка постає як «простір» для об'єднання зусиль різних акторів та взаємодоповнення знань, компетенцій, технологій і бізнес-моделей. Досить великі кластери чинників інноваційної культури за рівнем дослідженості утворюють евристичні фактори та ті, що пов'язані з управлінням персоналом. Серед останніх найбільш опрацьованою є проблематика ефективних HR-практик, зокрема механізмів стимулювання та підвищення мотивації до інноваційної активності, у тому числі за допомогою менш «стандартних» методів (вільний графік роботи, гнучка організація професійних команд, гейміфікація). Важливою змінною в дослідженнях інноваційної культури організацій виявився країновий фактор — як у плані національної належності авторів / локалізації грантів, так і у виборі тематичних аспектів інноваційної культури, обраних для аналізу.

Отже, навіть поверхневий аналіз соціальних і культурних явищ виявляє особливу роль різноманітних за природою, формою і якістю інновацій у структурі сучасного суспільства та в різних сферах життєдіяльності людини. Більше того, сьогодні інновація стає формоутворювальним чинником соціокультурної цілісності, «елементом» соціальної системи, визначальною рисою особистості та найважливішою соціальною цінністю.

Змістом інноваційного процесу є «творча діяльність, творчий акт, творчий процес». Ситуація творчості як створення нового постає як цілковито «активна». Інноваційність свідомості проявляється у постійному прагненні до оновлення. Творчий процес або творча ситуація характеризуються багатоманітністю, «багатокомпонентністю, складністю, розмаїттям різних альтернатив розвитку, закономірністю переростання незначних флуктуацій у суттєві зміни, нерівноважністю, динамічністю, цілісністю та відкритістю» [25].

Суб'єкт творчості вирізняється відмовою від стереотипів мислення й поведінки. Проте відмова від стереотипів не означає «поза-культурність»

[18]. Ситуація творчості передбачає вихід на новий рівень «організації», діяльності й цілісності, а також глибинну трансформацію ставлення до культури й культурних цінностей, культурного минулого, культурних інститутів і культурної політики.

Інновація корелює із суспільними оцінками, соціальними характеристиками культурних контекстів, а також із культурними інтересами та цінностями як суспільства загалом, так і конкретної особи. Інновації можуть бути прийняті або відкинуті, тобто розглядатися як прийнятні чи неприйнятні, правомірні чи неправомірні. Вони здатні сприйматися як відступ від панівної культурної парадигми або навіть як порушення існуючого соціального чи культурного порядку.

Щоб інновації були використані або визнані суспільством, необхідні особливі умови інноваційного середовища й культурні якості суб'єкта інноваційної діяльності. Інновації неможливі без відновлення, «реанімації» та переоцінки різних смислів, без повернення до втраченого суспільством змісту й культурного досвіду, соціальних цінностей різних етапів розвитку. Неможливо відкрити нове, не намагаючись передусім переосмислити культурні цінності та смисли.

Серед факторів інноваційної діяльності виокремлюють «людський» фактор, з огляду на підвищену інтелектуальну насиченість, напруженість і відповідальність інноваційної діяльності. Особливість останньої полягає в тому, що головним і вирішальним інноваційним ресурсом є людський капітал, творчі здібності, спрямовані на генерування та втілення нових ідей і продуктів. Цю особливість можна визначити як «людський зміст» інноваційної діяльності.

На відміну від інших видів економічної діяльності, інноваційна активність вирізняється максимальною мотивацією, стабільністю та цілеспрямованістю, творчим змістом, результативністю, ефективністю, а також «неповторністю», складністю й варіативністю, тобто наближається до художньої творчості. Розгляд інновації як культурного феномена, як змін і

трансформацій у культурній діяльності, дає змогу виявити культурні механізми, спрямовані на трансформацію менталітету, етнічної картини суспільства, осмислення місця людини в системі культурної взаємодії та діяльності. Культурні інновації впливають на зміну стратегій «зростання» і розвитку особистості, формують «образи» успішності людини, а також стають чинником глибоких і «проривних» соціальних змін [4].

Інноваційна культура в сучасному суспільстві стає основою, «стрижнем» і «змістом» суспільної свідомості. Вона базується на узагальнених та інтегрованих у свідомість і повсякденну практику інноваційних цінностях. Відповідно, національний пріоритет України має бути зосереджений на розвитку, підвищенні та збереженні якісних характеристик населення країни – його професіоналізму, освіти, здоров'я, культури, моральності тощо.

Інноваційну культуру можна розглядати як особливий різновид культури суспільства, тобто як найважливішу властивість і складник сучасної культури. Вона є необхідною і визначальною умовою соціального та культурного прогресу, модернізації всіх сфер життя суспільства. Інноваційна культура формує підґрунтя інноваційного розвитку суспільства в цілому та кожного його суб'єкта без винятку.

Сьогодні головною умовою зростання й накопичення національного багатства стає випереджальний рівень інтелектуального та духовного розвитку населення, у тому числі у формі людського капіталу. Модернізація суспільства відбувається на основі якісного розвитку й накопичення людського капіталу в усіх ключових сферах життєдіяльності. В інструментально-методологічному плані сьогодні надзвичайно важливими є практичні, «прикладні» висновки й рішення, спрямовані безпосередньо на вивчення соціальних, психологічних, культурних аспектів інноваційної діяльності, орієнтованих на діагностику, оцінку, управління кадрами, формування конкретних здібностей і компетенцій, мотивації до досягнення пріоритетних цілей, оптимізацію прийнятих рішень, інноваційне розв'язання

складних комплексних проблем, особливо у професійній сфері, активізацію та досягнення особистісного зростання, розвиток творчого потенціалу, культури ділового спілкування, удосконалення соціально-корпоративної та культурної взаємодії, зміну комунікації в сфері освіти, формування нових «критеріїв» креативності. Зазначені «рівні» й «зрізи» організації та дослідження людини (відповідні їм методи оцінки й формування нової якості) покликані забезпечити (у комплексі) розвиток найважливіших аспектів людини в соціальній та економічній практиці, сприяти інноваційному розвитку, інноваційному навчанню, інноваційному менеджменту, набуттю конкурентних якостей, характеристик стабільності й стійкості в системному цілому. Аксиоматично, що інновації не будуть створюватися й використовуватися за своїм призначенням, якщо відсутнє відповідне культурне, а зрештою й людське середовище. Тому в цьому контексті значущою ділянкою дослідницької роботи стає осмислення інноваційної культури як умови та результату формування інноваційної системи — нової підсистеми суспільства, що являє собою сукупність різноманітних відносин щодо генерування, передачі, поширення й використання інновацій [14, с. 9-10].

Інноваційна культура — це культура інноваційного суспільства, і можлива вона лише в ньому. Вона включає, по-перше, інституціональну культуру інноваційної діяльності, її правила, а по-друге — смислово-ціннісний вимір, що стримує різного роду деструктивні інновації. Водночас інноваційна культура є гарантією безпечного характеру інноваційного розвитку, який відповідає сутнісним цілям і прагненням людини.

Найголовніше, що інноваційна культура має включати механізми, які забезпечують прихильність до постійного оновлення й переосмислення інноваційних здібностей і потенціалу, що є запорукою «інноватизації» інновацій. У кінцевому підсумку її головне призначення полягає в тому, щоб забезпечити самоорганізацію в інноваційному середовищі, вибудувати інноваційну діяльність раціонально, наскільки це можливо.

1.2. Корпоративне управління, інновації, організаційна культура: механізм взаємозв'язку в практиці бізнесу

За оцінками Всесвітнього банку реконструкції та розвитку, на порозі третього тисячоліття саме «корпоративне управління» є критичним чинником якості економічного зростання усіх держав світу. Його роль у розвитку інноваційної економіки стає настільки ж важливою, як і ефективне державне управління. У світовій практиці склалася чітка залежність між якістю управління компанією, корпоративним стилем її діяльності, з одного боку, та конкурентоспроможністю й результативністю підприємства — з іншого [15, с. 87–89].

Економічну модель, що склалася в Україні, ядром якої є асиметричне поєднання конкурентних (агресивних) і кооперативних (творчих) засад, не можна вважати раціональною. Система корпоративних відносин у більшості акціонерних товариств не достатньо забезпечує вирішення ключових завдань бізнесу (підвищення ефективності соціально-економічної діяльності корпорацій, зростання їх інвестиційної привабливості, захист інтересів учасників об'єднання, дотримання правових норм і принципів корпоративного управління). Часто вона використовується лише як «оболонка», що приховує опортуністичну («рентно-орієнтовану») поведінку менеджерів.

Розвиток підприємництва в Україні зіткнувся з протиріччям між інноваційним потенціалом найбільш активних компаній та опортуністичною поведінкою власників і директорського корпусу акціонерних товариств. Подолати це протиріччя здатен менеджмент, який сприймає цінності інноваційної культури та забезпечує інноваційну спрямованість розвитку бізнесу [1, с. 560].

Культура — це неписаний порядок, який формує поведінку працівників і визначає характер їхньої взаємодії. Вона задає норми того, що в колективі вважається прийнятним і заохочується, а що — не схвалюється чи

відкидається. Якщо культурні цінності узгоджені з особистими переконаннями, мотивами та потребами співробітників, культура стає чинником, який об'єднує їхні зусилля задля спільної мети й сприяє розвитку підприємства.

Організаційна культура за визначенням Г. М. Захарчина – це «набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації й отримують вираження в задекларованих організацією цінностях, що задають людям орієнтири їхньої поведінки й дій» [8, с. 9].

Організаційна культура – це «соціальна змінна, що визначає особливий спосіб, яким люди виконують свої завдання, взаємодіють із клієнтами, розв'язують проблеми та конфліктні ситуації. Іншими словами, організаційна культура – це «стиль життя організації», який здебільшого виражається в поведінкових патернах її співробітників» [13, с. 12].

Організаційна культура представлена базовими положеннями, яких дотримуються співробітники під час виконання посадових обов'язків; ціннісними орієнтирами; лідерством і прийнятим стилем управління; наявною системою комунікацій; становищем, місцем і значущістю працівників організації; особливостями внутрішньофірмових відносин; символікою, звичаями, традиціями тощо [22].

Недооцінювання ролі культури перешкоджає розвитку організації. Як показують дослідження, зміцнення організаційної культури, що не супроводжується зміною інших умов праці, підвищує продуктивність співробітників на 15–25 %, тоді як організації з неоднозначною та суперечливою культурою виявляються неефективними в ринкових умовах, втрачаючи конкурентну перевагу [2, с. 70]. Водночас сильна культура, яка не відповідає цілям і стратегії організації, буде серйозною перешкодою для участі співробітників в інноваційній діяльності.

Поняття інноваційної діяльності охоплює види діяльності, спрямовані на створення новацій, ноу-хау та їх подальшу реалізацію у виробничо-господарській діяльності. Інноваційна діяльність ґрунтується на понятті

інновації, яке являє собою «спрямовані зміни у виробничо-технічній, економічній, екологічній і соціальній сферах підприємств, здійснювані під впливом та завдяки впровадженню нових ідей, зразків виробів, технологій тощо» [9, с. 49].

Організаційна культура може ефективно стимулювати інноваційну діяльність працівників підприємства, якщо вона виконує такі функції:

- формує унікальний імідж інноваційного підприємства;
- сприяє соціалізації нових працівників, заохочуючи їх до творчої активності;
- визначає моделі поведінки, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- підтримує цінності, норми та правила, що сприяють інноваціям, стимулює впровадження й поширення нових ідей;
- зміцнює відчуття приналежності й згуртованості колективу, підвищуючи лояльність працівників і задоволеність роботою;
- формує та підтримує приклади інноваційної поведінки [16].

У науковій літературі останніх років дедалі більше уваги приділяється аналізу умов, джерел і факторів формування інноваційної культури, у тому числі корпоративної. Дослідження в цій сфері можуть суттєво змінити сучасні уявлення про загальний вектор розвитку корпоративного бізнесу.

Інноваційна культура – найважливіша риса сучасного підприємництва. Як особливий соціальний феномен інноваційна культура являє собою інтегральний результат раціонального систематичного використання новітніх досягнень науки, техніки, наукоємних технологій, освіти, культури та управління. Корпоративна, підприємницька й інноваційна культури тісно взаємопов'язані між собою. Корпоративна культура, орієнтована на створення, просування та освоєння інновацій, поступово трансформується в інноваційну культуру. Остання дозволяє бізнес-одиниці швидко перебудовуватися, своєчасно й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. У межах окремої бізнес-одиниці інноваційна

культура практично тотожна сучасній культурі підприємницької діяльності.

Можливими способами підтримки інновацій та інноваційної поведінки за допомогою організаційної культури є:

1) поширення позитивних прикладів із досвіду працівників, що демонструють важливість нововведень для підприємства;

2) створення ефективної системи подання раціоналізаторських пропозицій та винаходів (конкурси розробок, скриньки пропозицій тощо);

3) програми навчання, передбачені для вищого керівництва та менеджерів, які дозволяють їм виявляти вигідні проекти, уникаючи витрат на нерентабельні, а також навчання перспективних співробітників;

4) формування у працівників уміння слухати, що дає можливість розуміти нові ідеї ще на етапі їхнього зародження;

5) зрозумілі розпорядження, які пояснюють перспективи професійного й кар'єрного розвитку в результаті участі в інноваційній діяльності;

6) розподіл заслуг, що передбачає систему винагород, які враховують досягнення розробників: терміни виконання, оригінальність, роботу індивідуально чи в групах тощо;

7) право на ризик і на помилку. Загроза покарання у разі невдачі не стимулює персонал до подальшої інноваційної діяльності. За реалізацію проекту нарівні з розробниками відповідає і керівництво організації. Способами заохочення інноваційної активності працівників у такому випадку можуть бути, наприклад, подяка за участь (сертифікат) або переведення в проектну групу іншої перспективної розробки.

Дослідники з В'єтнаму [43] провели дослідження, спрямоване на визначення впливу організаційної культури на інноваційну діяльність в'єтнамської компанії X Corporation. Ними розглядалися такі виміри культури: стратегія (спосіб досягнення мети, що включає реакції на зміни з урахуванням інтеграції основних цінностей); цілеспрямованість (розуміння співробітниками бачення, місії, цілей і завдань, що визначає їхню залученість); довірчі відносини (довіра й підтримка змін); поведінка, що

заохочує інновації (заохочення ризику, генерування великої кількості нових ідей); робоче середовище (способи взаємодії й розв'язання конфліктів, контроль результатів роботи тощо); орієнтація на клієнта (розуміння потреб клієнтів, покращення сервісу); підтримка з боку керівництва (толерантність до помилок, відкрите обговорення, надання обладнання й ресурсів); лідерство [43, с. 30]. Шляхом аналізу опитувальних листів 124 респондентів дослідники дійшли висновку, що позитивно впливають на інноваційну діяльність п'ять із восьми вимірів організаційної культури: підтримка з боку керівництва, стратегія, робоче середовище, орієнтація на клієнта та лідерство. Три інші фактори, зокрема цілеспрямованість, довірчі відносини й поведінка, що заохочує інновації, не показали статистично надійного зв'язку з типом інноваційної діяльності [43, с. 34–35]. Можна зазначити, що в даному випадку інноваційній діяльності сприяють не стільки характеристики працівників, скільки чинні на підприємстві правила, організаційна культура.

Вирішальну роль у підготовці та реалізації комерційних проєктів відіграє інноваційний менеджмент, орієнтований на максимізацію кінцевих результатів корпоративної діяльності. Ефективність управління фірмою значною мірою визначається тим, наскільки менеджери враховують чинники, що зумовлюють напрями трансформації корпоративної культури:

- а) виробнича й ресурсна база підприємства;
- б) структура інвестиційного портфеля;
- в) рівень професійної підготовки персоналу;
- г) мотивація та творчий потенціал;
- д) колективний досвід, уміння й навички реалізації інноваційних проєктів;
- е) рівень усвідомлення працівниками загального курсу розвитку компанії;
- ж) відданість корпоративним цінностям та ін.

Корпорації нині стають своєрідними центрами концентрації особливої різноманітності людей – пасіонаріїв [36, с. 41-42], у середовищі яких

формується національна бізнес-еліта. Оцінюючи перспективи технологічної модернізації національної економіки, слід зазначити, що інноваційний прогрес почне набувати стійкого характеру, якщо одночасно:

1) у кращий бік почнуть змінюватися правові норми інноваційної діяльності та інституційне середовище, у якому функціонують підприємства;

2) у діяльності наукоємних і високотехнологічних корпорацій з'являться відповідні стимули, мотиви й механізми регулювання, внаслідок чого «брудний» бізнес стане менш ефективним через підвищені ризики;

3) буде забезпечено ефективну реалізацію інтересів не лише коаліції теперішніх бенефіціарів (власників, топменеджерів і чиновників), а й інших суб'єктів, причетних до бізнесу (дрібних акціонерів, працівників, клієнтів і партнерів);

4) у результаті подолання розриву між формальними й неформальними інститутами управління буде переорієнтоване на моніторинг інноваційних процесів і розвиток корпоративної культури [25, с. 41-42].

Провідна роль у формуванні інноваційної культури належить головному менеджеру – керівнику компанії. Його лідерство ґрунтується на комплексі інноваційних якостей: високому інтелекті, нестандартному мисленні, прагненні до оновлення застарілих підходів, внутрішній мотивації до змін, силі волі, комунікабельності, ініціативності, здатності ефективно діяти в умовах зовнішнього тиску, умінні зосереджуватися на вирішенні складних завдань і брати відповідальність за дії всієї команди.

Креативний лідер – це не той, хто наказує, а той, хто надихає і веде за собою. Для нього колеги – не підлегли, а послідовники. В інноваційному бізнесі саме довіра до керівника і результативна командна взаємодія є ключовими чинниками успіху.

Корпоративна культура кожного підприємства спирається на власну систему елементів, яка постійно змінюється разом із розвитком бізнесу, проходячи кілька етапів еволюції:

1) зародження та формування – виникають перші інноваційні ідеї,

формується стратегія розвитку, відбираються мотивовані менеджери, які об'єднуються навколо авторитетного лідера;

2) структурна та функціональна інституціоналізація – елементи підприємницької культури впорядковуються, інноваційні цінності закріплюються у вигляді норм і правил, компанія зміцнює свій інноваційний потенціал і активно просуває нові продукти на ринок;

3) модернізація або деградація — період кризових випробувань, коли якість менеджменту визначає, чи зможе бізнес оновитися та розвиватися далі, чи зазнає занепаду [21, с. 70].

В Україні більшість інноваційно орієнтованих компаній перебуває на початковій стадії розвитку, роблячи перші кроки у формуванні власної інноваційної культури.

Важливо також відзначити, що корпорації не існують автономно, ізольовано від зовнішнього середовища. Як і інші економічні агенти, вони занурені в це середовище, співпрацюють із зовнішніми структурами для підтримання своєї діяльності на всіх етапах інноваційного циклу. Тому, окрім кола корпоративних цінностей, що формують початковий (базовий) елементний склад інноваційної культури, правомірно виокремлювати групу зовнішніх інституційних індикаторів, які фіксують зміну статусу підприємства в конкурентній ієрархії. До зовнішніх проявів інноваційної культури належать: інноваційний рейтинг і висока конкурентоспроможність; глибина ринкового попиту на створювані інноваційні продукти й технології; відповідність компанії міжнародним стандартам корпоративної поведінки (управління); співпраця з державними та громадськими інститутами, соціальна відповідальність бізнесу.

Взаємозв'язок між корпоративним підприємництвом та інноваційною культурою має взаємний, циклічний характер. Спочатку формується елементна основа інноваційної культури компанії – система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що сприяють творчому мисленню та відкритості до змін. Згодом, у процесі послідовного впровадження

технологічних і управлінських новацій, трансформації зазнає сам бізнес, змінюється його структура, процеси та підходи до прийняття рішень. На завершальному етапі раціонально організований бізнес, у свою чергу, підтримує та розвиває інноваційну культуру, створюючи умови для ще ефективнішого використання її творчого потенціалу.

Досвід провідних українських і зарубіжних корпорацій підтверджує, що інноваційна культура за своєю природою є динамічною та продуктивною системою. Вона не лише відкриває широкі можливості для розвитку наукоємного й високотехнологічного бізнесу, а й висуває підвищені вимоги до рівня управлінської майстерності. Залучення до цієї культури впливає не тільки на способи організації та ведення бізнесу, а й трансформує самих його учасників – їхнє мислення, цінності, ставлення до праці та інновацій.

Як і будь-яка форма культури, інноваційна культура формується поступово – роками, а іноді й десятиліттями. Вона не піддається прямому чи силовому нав'язуванню. Її результати можуть приносити користь усім зацікавленим сторонам – працівникам, керівникам, партнерам, інвесторам, – але створити її адміністративними методами, просто копіюючи або тиражуючи іноземні зразки, неможливо і недоцільно. Щоб інноваційна культура справді укорінилася в конкретній компанії, управлінцям слід знайти гармонійне поєднання попереднього, перевіреного практикою досвіду з новаторськими, проривними ідеями, що відповідають сучасним вимогам розвитку національної інноваційної системи.

1.3. Проблеми формування інноваційної культури як інституційного середовища інноваційної економіки

Сформована інноваційна культура охоплює знання, вміння та досвід цілеспрямованої підготовки, комплексного впровадження й всебічного освоєння інновацій у всіх сферах діяльності людини, формує ставлення

суспільства до них як до важливої цінності. Вона забезпечує сприйнятливість до нового, готовність підтримувати й реалізовувати новації та відображає ставлення до інновацій як до соціального пріоритету.

Якщо говорити про культурне середовище бізнесу в нашій країні, то можна виокремити певні труднощі, що перешкоджають формуванню інноваційної культури. До них належать: традиції авторитаризму; правовий нігілізм, тобто неповага до закону, передусім з боку самої влади (коли звичай замінює формально прийняті «правила гри»); значна роль «особистих зв'язків», характерних для певного соціального кола, близького до еліти тощо. Таке становище можна пояснити низкою причин.

Передусім існуючі цінності формувалися ще в іншій соціально-економічній системі – командно-адміністративній економіці, тоді як інноваційна економіка повинна розвиватися на основі ринкових принципів та інститутів. Від старої управлінської культури у спадок залишилися такі риси, як: відсутність довіри «по вертикалі»; управлінська «рутина»; механізм примусу, що спирається на традицію поваги чи навіть «поклоніння» начальнику (керівнику); а також «толерантність» до рішень, ухвалених «зверху»; наказовий тип мислення в організації будь-якої роботи, включно з новими методами та відносинами. Соціологічні дослідження свідчать: патерналістично налаштовані громадяни продовжують покладати надії на державу і лише в ній вбачають вихід із кризи.

Другою причиною є те, що розвиток неформальних інститутів відбувається повільніше, їх неможливо змінити миттєво чи впровадити простим ухваленням рішення. Вони стійкіші до трансформацій, а їхні зміни відбуваються за власними закономірностями та траєкторією.

Наступною причиною, на яку звернув увагу Л. І. Міхов, є різна швидкість адаптації різних соціальних груп до неформальних інститутів. Нові цінності й нова культура по-різному сприймаються різними верствами населення. Старше покоління тривалий час залишається несприйнятливим до елементів нової культури. У результаті їхній консерватизм вступає в

конфлікт із реформізмом молоді, яка легше засвоює нові цінності й мотиви. Напруженість між новим і старим не завжди завершується перемогою нової системи цінностей, оскільки останні здебільшого запозичуються з іншої культури. Цілком можливе виникнення певних сурогатів, перспективи яких важко передбачити [21, с. 71].

Таким чином, завдання формування інноваційної культури полягає в оптимізації співвідношення між традиціями та оновленням, у стимулюванні нового із дотриманням принципу наступності.

Однак, долаючи ці культурні бар'єри, слід зважати на ще одну важливу проблему. Оскільки більшість інновацій імпортується в нашу економіку з Заходу, разом із ними засвоюються й запозичені культурні норми та цінності. Але таке наслідування не надто продуктивне. Механічне копіювання досвіду інших країн, як показує практика другої половини ХХ ст., майже ніколи не приносило успіху, оскільки запозичувалися конкретні інститути, а не проектувалися інші – з аналогічними функціями, але сумісні з національними культурними традиціями. Позитивний досвід реалізації будь-яких нових технологій у певній державі не може бути прямо перенесений в інші країни, адже для успішного впровадження необхідна інтеграція нових технологій із культурою.

Говорячи про інноваційну культуру, доцільно виділити три її рівні: масову інноваційну культуру; інноваційну культуру осіб, які ухвалюють рішення на рівні організацій (культура менеджерів); та теоретичну інноваційну культуру наукових працівників (дослідників) [6, с. 61].

Масова інноваційна культура – це система цінностей, знань і навичок широких верств споживачів та найманих працівників. Вона охоплює формування спільних уявлень щодо майбутньої поведінки, створення неформальних правил, яких дотримуються всі, виховання позитивного ставлення суспільства до нововведень як до особливо важливої особистої та суспільної цінності, а також розвиток інноваційної толерантності й сприйнятливості. У масову свідомість має бути впроваджене інноваційне

мислення як найбільш надійний, якщо не єдиний, шлях до зростання особистого та суспільного добробуту. Тобто інновації повинні сприйматися як засіб оновлення, моральна опора в умовах жорсткої конкуренції.

Особливе місце тут належить саме цінностям, адже вони визначають масову економічну поведінку. До інноваційних цінностей сучасності можна віднести такі настанови:

- 1) «Головне сьогодні – ініціатива, підприємливість і пошук нового»;
- 2) «Мій матеріальний стан залежить насамперед від мене»;
- 3) «Для досягнення успіху в житті потрібно вчитися протягом усього життя» тощо.

Очевидно, що інноваційна культура сприяє розкриттю інноваційного потенціалу особистості та його реалізації, розвитку підприємливості й оригінальності. З цих позицій вона найбільш повно відображає необхідність масової залученості працівників до інноваційних процесів незалежно від професійно-соціального статусу. Водночас важливо, щоб самостійність, винахідливість і готовність ризикувати були вигідними не лише з економічного погляду, а й із соціального – з позицій суспільного схвалення. Усе це означає необхідність серйозних інституційних перетворень і подолання культурних бар'єрів.

Наступний рівень – культура інноваційних менеджерів, від яких сучасні нестандартні завдання вимагають нестандартних рішень. Особливість їхньої роботи полягає в тому, що рішення приймаються в умовах динамічних змін, невизначеності та ризику. У таких обставинах інноваційна компетентність менеджерів і всього персоналу стає ключовим чинником ефективності інноваційної діяльності. Креативність, професійна компетентність, комунікабельність, схильність до ризику, недовіра до авторитетів, орієнтація на пошук альтернатив, здатність передбачати зміни господарської кон'юнктури, висувати та реалізовувати бізнес-ідеї – усе це стає головними складовими інноваційного потенціалу особистості. Основні цінності зосереджені на розвитку творчого потенціалу людини, її

інноваційних здібностей, тобто здатності здійснювати та поширювати новації.

Особливу увагу привертає одна з рис, притаманних сучасному менеджеру, – здатність до креативного мислення. Воно передбачає прокладання нових шляхів до мети, які раніше були невідомі суб'єкту діяльності. Ці шляхи можуть формуватися як із принципово нових ідей, так і шляхом поєднання вже відомих структур в оновлені ланцюжки. Креативне мислення передбачає концентрацію уваги на проблемі та зосередження на ній інтелектуальних зусиль. Воно також потребує від суб'єкта певних професійних знань і досвіду. Хоча креативність зазвичай асоціюється з індивідуальною роботою, вона здатна охоплювати й цілі групи. Її розвиток сприятиме успішній інноваційній діяльності підприємства та збагаченню інноваційної культури суспільства.

Сприйнятливості організації до нововведень значною мірою залежить від рішень вищого керівництва, які, своєю чергою, визначаються їхньою компетентністю та досвідом. Інноваційну компетентність можна класифікувати за трьома видами:

- а) сприйнятливості до власних інновацій;
- б) здатності помічати нове в усталених явищах;
- в) уміння запропонувати принципово нове рішення [2].

Компетентність включає не лише вже сформовані вміння, а й постійне оновлення знань, мобільність і готовність застосовувати їх у конкретних ситуаціях. Критерії оцінювання якостей менеджера та його співробітників, вимоги, що їх висуває сучасна конкурентна та інноваційна економіка, такі ж динамічні, як і вона сама. Проте, спираючись на сучасні тенденції розвитку менеджменту, підприємства можуть знаходити організаційно-економічні моделі та інструменти для вирішення конкретних управлінських проблем. У цьому контексті культура виконує роль середовища для інституційної «флори» підприємства, тобто сукупності відносно стійких норм, правил, традицій, зразків поведінки тощо [10, с. 760].

Але інноваційною культурою мають володіти не лише менеджери – на підприємстві повинен панувати також «інноваційний дух», «клімат», віра та впевненість у власних інноваційних силах. Адже інновації – це насамперед люди й їхня праця, яка вимагає не тільки спеціальних знань і навичок, а й особливого настрою, натхнення та віри в себе. Створення такого настрою і такої орієнтації колективу потребує спеціальних і вмілих зусиль управлінського персоналу, спрямованих на подолання стереотипних, шаблонних підходів і розвиток нового.

Інноваційна культура повинна стати визначальною основою корпоративної культури компанії. Якщо виходити з того, що у нашій країні корпоративна культура в багатьох фірмах формується чи модифікується, то її становлення має відбуватися саме на основі інноваційної складової. Практика свідчить, що компанії зі сильною корпоративною культурою є більш конкурентоспроможними. У них стає традицією управління організацією, яка діє у динамічному суспільстві, в умовах постійних змін, загроз і нових можливостей, серед інноваційних рішень, подій, технологій та організаційних трансформацій.

Щоб сформувати таку інноваційну культуру підприємства потрібно:

- по-перше, змінювати вже усталені у працівників відносини, мотиваційні установки, перерозподіляти внутрішньоорганізаційні ролі та структури. На рівні конкретного колективу особливо гостро постає проблема сумісності інститутів, що включають неформальні норми, традиції, особливості менталітету й навіть звички працівників;

- по-друге, створення організаційної культури пов'язане з комплексним упровадженням не лише технологічних, а й управлінських рішень, що породжує проблему сумісності неформальних інститутів із новими інноваційними управлінськими практиками. Автори нових управлінських рішень часто стикаються з опором з боку неформальних лідерів, існуючих інститутів корпоративної культури, традицій і навіть корпоративних міфів. Такі зміни можуть потребувати тривалого часу;

– по-третє, у інноваційних організаціях до ключових завдань менеджера належить управління неформальними групами. Вони зазвичай чинять опір змінам. Опір виникає тоді, коли члени групи вбачають у змінах загрозу подальшому існуванню своєї спільноти, їхньому досвіду, задоволенню соціальних потреб, спільним інтересам і позитивним емоціям. Керівництво може послабити цей опір, залучаючи працівників до процесу управління підприємством, однак для цього потрібна широка інформаційна робота й переконлива пропаганда.

Отже, формування інноваційної культури дає змогу вирішити складну проблему сучасного менеджменту – поєднати наявні інститути (неформальні норми, традиції, риси менталітету) з новими організаційними структурами та управлінськими інноваціями. І зробити це потрібно так, щоб нові елементи культури не конфліктували з існуючою системою цінностей компанії.

Третій щабель розвитку інноваційної культури пов'язаний із середовищем наукової діяльності, де першорядне значення мають навички системного та креативного мислення. Тут важливі інтегральний, діалогічний і нелінійний способи пізнання, що ґрунтуються на синергетичних підходах. Широка ерудиція, міждисциплінарні знання, володіння сучасними методами досліджень, вміння застосовувати математичні та програмні засоби для побудови моделей інноваційного розвитку — усе це формує основу культури роботи з інноваціями.

Разом із тим серйозною перешкодою на цьому рівні є необхідність зміни світогляду наукових колективів та університетів у контексті розвитку підприємницької активності в науці. Чинна система визначення пріоритетів у науково-технічній сфері має істотні вади. Найбільш проблемною є залежність вибору напрямів від особистих і корпоративних інтересів керівників дослідницьких установ, які не завжди узгоджуються із суспільними потребами.

Особливого значення у формуванні інноваційної культури набуває також сфера державного управління. Посадові особи та службовці є

ключовими провідниками інноваційної економічної політики. Саме на них покладено відповідальність за втілення стратегічних програм, досягнення визначених державою завдань і створення сприятливих умов для розвитку інновацій. Від управлінців вимагається глибоке розуміння стимулюючих механізмів, уміння оцінювати напрями їх модернізації, чутливість до потреб суспільства, а також здатність до прогнозування. Важливим є вміння вчасно помічати найменші сигнали можливих негативних наслідків і виправляти дисбаланси до того, як вони набудуть критичного характеру. Передбачення економічних, соціальних та екологічних наслідків упровадження новацій стає невід'ємною частиною компетентності сучасного управлінця.

Сьогодні державне управління стає високотехнологічною, спеціалізованою сферою, що потребує висококваліфікованих кадрів, відкритих до інновацій. Однак у багатьох випадках зберігаються риси адміністративно-технократичного мислення, орієнтація на владу заради реалізації вузьких амбіційних проєктів. Натомість потрібні універсальні управлінці, здатні працювати в умовах постійних перетворень, володіти інноваційними підходами до менеджменту, методами креативної взаємодії з людьми та дотримуватися високих стандартів професійної етики [4].

Вирішальна роль у становленні інноваційної культури, незалежно від рівня, належить сфері бізнес-освіти. Саме вона формує новий тип суспільної свідомості, змінює ціннісні орієнтири, сприяє виробленню етичних засад і світоглядних основ. Освітня політика має бути орієнтована на глобальні тенденції, враховувати національні інтереси та забезпечувати не лише якісну підготовку майбутніх фахівців, але й постійне підвищення кваліфікації та перепідготовку тих, хто вже працює. Крім того, важливо проводити інформаційно-просвітницьку роботу серед усіх учасників інноваційних процесів та суспільства в цілому. Слід пояснювати сутність інноваційної економіки, завдання інноваційних програм, роль держави у підтримці нових проєктів, значення інституцій, які беруть участь у цих процесах. Ефективним інструментом можуть стати віртуальні навчальні платформи, тематичні

добірки літератури та практичні посібники для самостійного освоєння інноваційної політики. Це сприятиме підвищенню готовності людей до сприйняття нових ідей та їх реалізації в усіх сферах життя, забезпечить закріплення та посилення інноваційних інститутів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналіз корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» як інструмент ідентифікації його інноваційного потенціалу

Для здійснення практичної оцінки особливостей корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» було обрано концептуальну модель Кіма Камерона та Роберта Куїнна, яка в науковій літературі вважається однією з найбільш апробованих у сфері дослідження організаційної культури. Застосування цієї типології дає змогу не лише описати культурний профіль підприємства в якісному вимірі, але й отримати кількісні індикатори, що дозволяють простежити динаміку змін у корпоративних цінностях, управлінських практиках і стилях взаємодії. Основою методики є концепція «рамки конкуруючих цінностей», яка структурує організаційні культури за домінуючими орієнтаціями — від гнучкості до стабільності, від внутрішньої інтеграції до зовнішньої результативності.

У межах цієї моделі виділяють чотири ідеалізовані типи культур, кожен із яких акцентує увагу на певних управлінських пріоритетах та поведінкових установках працівників (рис. 2.1).

Типологія Камерона і Куїнна є корисним інструментом діагностики організаційної культури підприємства. Вона допомагає зрозуміти, які цінності та поведінкові патерни домінують у компанії, яким чином вони впливають на її інноваційний потенціал і які напрями трансформації можуть бути найефективнішими з позиції стратегічного розвитку.



Рис. 2.1. Характеристика типів корпоративної культури (за К. Камероном, Р. Куїном) [22]

Для оцінювання стану корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» було застосовано спеціально розроблений опитувальник, який виступає базовим інструментом кількісної діагностики (джерело [27]). На підставі відповідей працівників обчислювалися інтегральні показники чотирьох культурних орієнтацій, що відповідають класифікації Камерона і Куїнна:

- А – кланової,
- В – адхократичної,
- С – ринкової,
- Д – ієрархічної.

Після отримання показників формується графічний профіль організаційної культури підприємства. На ньому відображено два контури — фактичний (суцільна лінія), що характеризує нинішню поведінкову модель організації, і цільовий (пунктир), який репрезентує бажану структуру культурних акцентів.

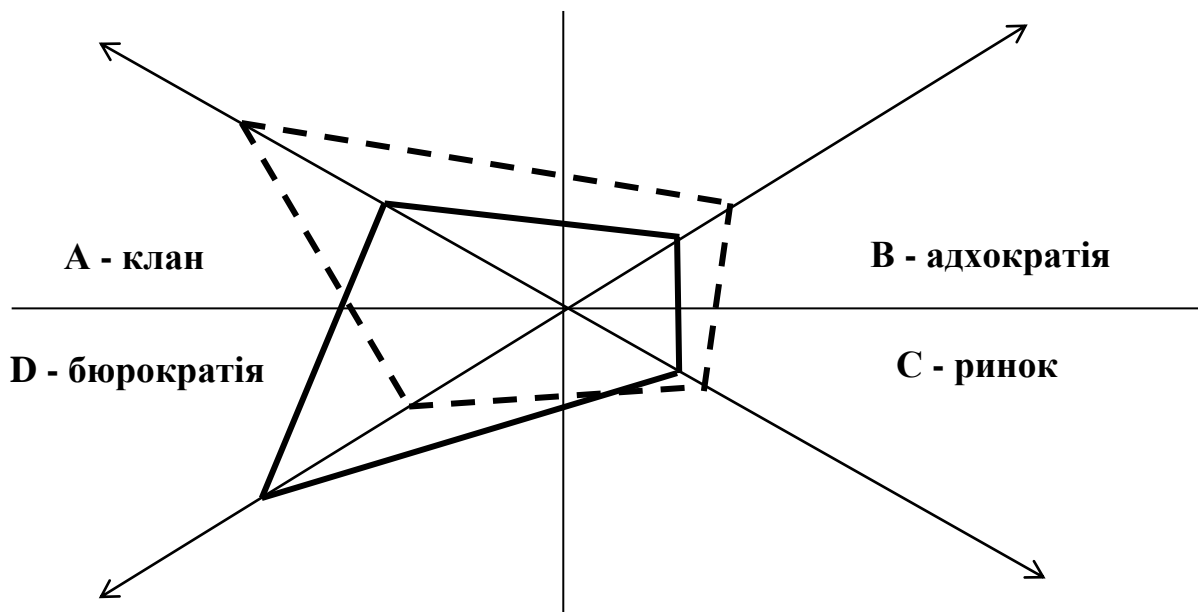


Рис. 2.2. Профіль організаційної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»

Розраховані показники дають змогу оцінити, яка культура домінує у внутрішньому середовищі підприємства:

Існуюча культура:

A – 28, B – 19, C – 18, D – 56.

Бажана культура:

A – 52, B – 30, C – 25, D – 29.

Аналіз значень засвідчує, що найвагомішу роль нині відіграє ієрархічний тип культури, який переважає інші моделі. Таке домінування може свідчити про орієнтацію підприємства на чітку формалізацію процесів, регламентованість дій, дисципліну та контроль. Другою за впливовістю виявилася кланова культура, що вказує на наявність елементів неформальної підтримки, командності та корпоративної згуртованості. Ринкова та адхократична складові мають схожу вагу, але в загальній структурі культури вони посідають слабші позиції, що опосередковано вказує на недостатній рівень розвитку інноваційності, підприємницької ініціативи та орієнтації на конкурентну боротьбу.

Для уточнення результатів та більш глибокого розуміння внутрішніх процесів було використано ще один інструмент — анкету «Рівень розвитку організаційної культури підприємства» [11]. Вона спрямована на виявлення якісних характеристик культурного середовища та містить питання щодо ключових аспектів корпоративної взаємодії:

- оцінка підприємства працівниками;
- участь персоналу у прийнятті рішень;
- відчуття причетності до загальних цілей;
- доступність інформації про діяльність та стан організації;
- готовність до співпраці та підтримки ініціатив;
- задоволеність морально-психологічним кліматом.

Набрана за результатами опитування кількість балів відображає індивідуальне сприйняття працівником корпоративної культури та співвідноситься з певним рівнем її розвитку відповідно до шкали, поданої у таблиці 2.1. Це дозволяє поєднати кількісне та якісне бачення внутрішнього культурного середовища та визначити зони, які потребують управлінського

втручання чи посилення.

Таблиця 2.1

Рівні сформованості корпоративної культури ТЗОВ НПК «Східно
Європейський Енергетичний Союз»

Кількість балів	Характеристика рівня розвитку організаційної культури
0–20	Організаційна культура практично не сформована
21–40	Культура має фрагментарний, слабо виражений характер
41–60	Середній рівень розвитку культури, що свідчить про наявність базових цінностей та норм
61–80	Високий рівень сформованості культури, який забезпечує стійкість внутрішніх процесів
81–100	Дуже високий рівень, що характеризує зрілу, усталену та ефективну корпоративну культуру

З метою підвищення достовірності та глибини аналізу результати анкетування були розділені за категоріями персоналу. Окремо оцінено корпоративну культуру серед управлінського складу (керівники, спеціалісти, службовці) та серед працівників робітничих професій. Такий підхід дозволяє виявити можливі розбіжності у сприйнятті корпоративних норм, рівні поінформованості, довірі до керівництва та відчутті залученості до прийняття рішень.

У дослідженні взяли участь 29 представників управлінського персоналу та 24 робітники. Отримані середні значення засвідчили, що управлінці оцінили корпоративну культуру на рівні 57 балів, тоді як серед робітників середнє значення становило 49 балів. Обидва показники потрапляють у категорію середнього рівня розвитку організаційної культури, що вказує на наявність базових елементів корпоративних цінностей, проте вони поки що не набули високої сили впливу або цілісності.

Цікаво, що розрив між оцінками різних груп працівників є мінімальним. Це свідчить про відносно однорідне сприйняття корпоративного середовища в організації та відсутність різко виражених

культурних бар'єрів між керівниками й робітниками. Невелика різниця в оцінках може пояснюватися більшою залученістю управлінців до процесів комунікацій та стратегічних рішень, а також їх кращим доступом до інформації щодо діяльності підприємства.

Разом із тим, отримані дані вказують на потенціал для подальшого формування інноваційної системи цінностей, посилення внутрішньої ідентичності персоналу та підвищення рівня культурної інтегрованості всіх категорій працівників. Середній рівень розвитку корпоративної культури означає, що підприємство вже має фундамент для формування інноваційної корпоративної культури, проте потребує цілеспрямованих управлінських дій для переходу на вищий рівень.

2.2. Змістова характеристика інноваційних аспектів організаційної культури досліджуваного підприємства

У процесі дослідження також було проведене анкетування, спрямоване на виявлення внутрішніх детермінант, що сприяють високому рівню інноваційної діяльності. Було опитано 120 респондентів, серед яких керівники та спеціалісти компаній Львівщини (малих, середніх і великих фірм). За результатами дослідження встановлено, що на інноваційну діяльність в організації впливають такі параметри:

- цінності (відкритість, креативність, гнучкість, безперервне навчання);
- стратегія (ціль – інновації, орієнтація на майбутній розвиток);
- структура (самостійність у прийнятті рішень, гнучкість, співпраця);
- поведінка та комунікації (толерантність до помилок; генерування нових ідей; взаємини, засновані на довірі);
- лідерство (ефективне управління проєктними командами, навчання, заохочення ініціативи).

Особлива роль відводиться керівникам, важливість дій яких респонденти розподілили таким чином: стимулювати та ініціювати інноваційну активність співробітників – 4,3%; здійснювати контроль за інноваційним процесом – 4,27%; мотивувати до творчості – 4,19%; керувати реалізацією інноваційних процесів – 4,07%; вести процес конкретної реалізації інновацій – 4,07%; планувати й ініціювати інноваційний процес – 4,04%. Водночас, на думку 3,76% опитаних, роль усіх співробітників полягає у створенні та підтриманні організаційної культури, зорієнтованої на інновації.

Таким чином, корпоративна культура є важливим фактором, що впливає на інноваційну діяльність. Вона здатна як заохочувати інноваційну поведінку працівників, так і викорінювати відхилення від прийнятих стандартів. Роль організаційної культури, орієнтованої на інновації, полягає в тому, що вона формує інноваційну поведінку співробітників як природну й необхідну умову розвитку підприємства. При цьому формування такої культури можливе лише за активного сприяння з боку керівництва організації.

В умовах переходу до інноваційної економіки проблеми інноваційної діяльності підприємств набувають особливої актуальності та значущості. На жаль, інноваційна активність українських підприємств залишається на низькому рівні. Аналіз практики їхньої роботи дозволяє зробити висновок: інноваційна економіка в країні не з'явиться доти, доки суттєво не зміняться як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організацій.

Дослідження показали, що на більшості підприємств фактично не сформована система управління інноваційною діяльністю персоналу. У кращому випадку стимулюється раціоналізаторська робота працівників, однак її рівень відносно низький. Навіть на великих підприємствах на 100 і більше працівників за рік припадає лише одна впроваджена пропозиція.

Зокрема, показники інноваційної активності персоналу ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка інноваційної активності працівників ТЗОВ НПК «Східно
Європейський Енергетичний Союз»

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Кількість працівників, які подали інноваційні пропозиції	29	34	27
2	Кількість інноваційних пропозицій	40	43	35
3	Виплати за інноваційні пропозиції, тис. грн	57	55	46
4	Середня виплата за одну пропозицію, грн.	1425	1279,1	1314,3
5	Частка витрат на виплати за інноваційні пропозиції у фонді зарплати, %	0,22	0,22	0,16

Нами було проведено опитування менеджерів товариства, у якому взяли участь 29 керівників усіх рівнів управління (57 % від їхньої загальної чисельності).

Результати опитування показали:

– усі керівники вищого рівня вважають, що займатися інноваційною діяльністю зобов'язаний кожен керівник. Серед керівників середньої ланки так думають 58 % головного офісу, 60 % — виробничих підрозділів, 49 % — у сервісних служб. Приблизно від 10 до 20 % респондентів зазначили, що ця діяльність їх не стосується. Подібної думки дотримуються й керівники первинного рівня: 17 % (менеджери операційної діяльності), 10 % (менеджери функціональних підрозділів);

– 69 % керівників вважають себе здатними до інновацій, але лише 45 % дійсно бажають ними займатися. Досвід участі в інноваційній діяльності мають 65 % опитаних;

– матеріальне заохочення за інноваційні пропозиції отримували лише 18 % керівників, моральне — 27 %, і моральне, і матеріальне водночас — 13 %. Водночас 29 % узагалі не отримували ніякого стимулювання. Кожен десятий респондент зазначив, що пожалкував про те, що зробив інноваційну пропозицію.

Це свідчить про проблемне становище із системою мотивації інноваційної діяльності. Важливим є також показник: дві третини респондентів (64 %) вважають, що будь-яка ініціатива на підприємстві підтримується, тоді як кожен третій (31 %) переконаний, що ініціатива карається. Причому чітко простежується тенденція: чим нижчий рівень управління, тим більше керівників вважають ініціативність небезпечною. Так, на вищому рівні ніхто не вважав ініціативу недоцільною, середня ланка продемонструвала показник від 17 % (головний офіс) до 40 % (адміністративний персонал виробничих підрозділів) та 33 % (керівники функціональних відділів), а на первинному рівні — від 40 % до 65 %.

Щодо способів стимулювання інноваційної діяльності, то більшість респондентів (67 %) вважають, що винагороджувати новаторів слід через спеціальний інноваційний фонд, сформований із загального фонду заробітної плати підприємства. 17 % респондентів пропонують робити це з фонду заробітної плати структурного підрозділу, а ще 17 % — через КТУ (коефіцієнт трудової участі, тобто за рахунок преміального фонду).

На питання про роль інноваційної діяльності в конкурентній боротьбі було отримано відповіді: 42 % респондентів вважають її вирішальною, 29 % — другорядною, 5 % — такою, що взагалі не має значення.

Таким чином, опитування засвідчило, що лише частина керівників вважають інноваційну активність персоналу ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.3).

Не маючи дієвих можливостей змінити своє становище у виробничій системі, робітники ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» також по-своєму реагують на ситуацію — проявляють опортуністичну поведінку. Вона полягає у прагненні частково виконувати службові обов'язки та умови трудового договору, порушувати дисципліну, нерационально використовувати матеріальні ресурси тощо.

Нами також було проведене соціологічне опитування для визначення рівня опортунізму робітників компанії (див. рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Аналіз результатів опитувань керівників ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» щодо інноваційної культури (% від числа опитаних)

№	Питання	Варіанти відповідей	%
1	Чи доводилося Вам займатися інноваційною діяльністю?	Так	95,1
		Ні	4,9
2	Чи вважаєте Ви, що кожен керівник повинен займатися інноваційною діяльністю?	Так	88,1
		Ні	2,4
		Важко відповісти	9,5
3	Якщо за Вашою пропозицією впроваджувалися інновації, то як Вас заохочували?	Матеріально	21,6
		Морально	24,3
		Матеріально і морально	48,6
		Жодним чином	18,9
		Я пожалкував, що зробив пропозицію	2,7
4	Чи здатні Ви до інновацій?	Так	84,6
		Ні	15,4
5	Чи бажаєте Ви займатися інноваціями?	Так	51,3
		Ні	48,7
6	Який принцип діє на підприємстві?	Будь-яка ініціатива заохочується	33,3
		Будь-яка ініціатива карається	66,7
7	Чи орієнтуєте Ви підлеглих на інноваційну діяльність?	Так	95,1
		Ні	4,9
8	Чи проявляють підлеглі інноваційну активність?	Часто	46,3
		Рідко	53,7
		Не проявляють	2,4
9	Оцініть рівень раціоналізаторської роботи на підприємстві.	Високий	24,2
		Середній	41,7
		Низький	30,6
		Важко відповісти	3,5
10	Що необхідно зробити для поліпшення інноваційної діяльності на підприємстві?	Збільшити розмір матеріального заохочення	22,4
		Регулярно відвідувати тематичні виставки, семінари, презентації	11,2
		Створити окрему групу з впровадження інновацій	26,7
		Змінити систему оцінки	11,2
		Мотивація не повинна бути формальністю	28,5

Таблиця 2.4

Показники опортуністичної поведінки робітників ТЗОВ НПК «Східно
Європейський Енергетичний Союз»

Питання	%
1. Якщо за вами немає контролю, то Ви:	
— все одно інтенсивно працюю	90
— працюю у пів сили	10
— намагаюся зовсім не працювати	—
2. Якщо у зміні немає або закінчилася робота, то Ви:	
— йду до свого керівника	20
— сам знаходжу роботу	60
— чекаю вказівки начальства	20
3. Якщо зміна виявилася майже без роботи, то Ви:	
— задоволені такою зміною	10
— засмучені	70
— мені все одно	20
4. Якщо Ви знаєте причину, через яку може зупинитися робота робітників, то Ви:	
— повідомляю керівника	50
— сам вживаю заходів для усунення причини	40
— нічого не роблю	10
5. Якщо буде можливість запізнитися на початок зміни чи після обіду, то Ви:	
— скористаюся такою можливістю	20
— відмовлюся від такої можливості	80
6. Якщо можна не виконувати всі трудові обов'язки без втрати частини зарплати, то Ви:	
— все одно виконуватиму всі обов'язки	90
— виконуватиму тільки ті обов'язки, які контролює начальство	10
7. Якщо за проявлену ініціативу у праці Вам нічого не заплатять, то Ви:	
— все одно проявлятиму ініціативу	60
— не проявлятиму ініціативу	40
— нехай проявляють інші	—

Опитування, зокрема, показало: якщо у зміні закінчилася робота, то суттєва частина опитаних чекають вказівок керівництва і нічого не роблять. Якщо зміна взагалі виявилася «порожньою», то задоволені – від 10% респондентів, кожному п'ятому працівнику «все одно», тобто не засмучуються таким станом третина робітників. Серед робітників, які знають причину можливої зупинки виробництва, від 10% нічого не роблять. 40%

працівників не проявлятимуть ініціативу, якщо вона не оплачуватиметься. Понад третина респондентів вважають, що ініціатива карається. Повага до раціоналізаторів проявляється лише у меншості опитаних, 35 % вважають їх «вискочками», а 10 % ставляться до них байдуже.

Отже, у свідомості частини робітників ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» сформувалося певне відчуження від праці, за таких обставин важко очікувати від них інноваційної активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка працівниками власних можливостей працювати краще
(% від числа опитаних)

Варіанти відповідей	%
Так	36
Ні	3
За певних умов	60
Важко відповісти	1

Як видно з таблиці, майже кожен третій працівник (34,8 %) твердо знає, що може працювати краще без додаткових умов. Понад половина (60 %) здатна працювати краще за певних умов, лише 2 % респондентів не можуть покращити роботу. Таким чином, значна частина працівників схильні до опортуністичної поведінки.

Отже, корпоративна культура вітчизняних підприємств не забезпечує належної залученості персоналу у справи бізнесу, тому працівники не повністю використовують свої творчі та інтелектуальні можливості.

2.3. Аналіз впливу чинника корпоративної культури на інноваційну діяльність зарубіжних компаній

Формування та розвиток сприятливого інноваційного середовища — це та ключова перевага, яка вигідно відрізняє успішні організації від

конкурентів. Як приклад позитивного досвіду формування та розвитку культури інноваційної діяльності слід звернутися до досвіду французької компанії Michelin, яка є одним із лідерів у сфері виробництва автомобільних шин. Michelin також пропонує цифрові послуги, карти та путівники ViaMichelin, розробляє високотехнологічні матеріали для мобільної індустрії. Компанія представлена у 170 країнах світу, чисельність персоналу становить близько 130 тисяч осіб, компанії належить 69 заводів у 19 країнах [36].

Компанія Michelin активно підтримує та заохочує культуру інноваційної діяльності, інвестуючи в дослідження та розробки, забезпечуючи навчання кожного співробітника та впроваджуючи у виробничі й невиробничі процеси систему під назвою «Ідеї прогресу», яка дає змогу покращити й прискорити генерування, розгляд і реалізацію перспективних інноваційних ідей. Усе це сприяє зміцненню культури інноваційної діяльності в компанії (рис. 2.3).

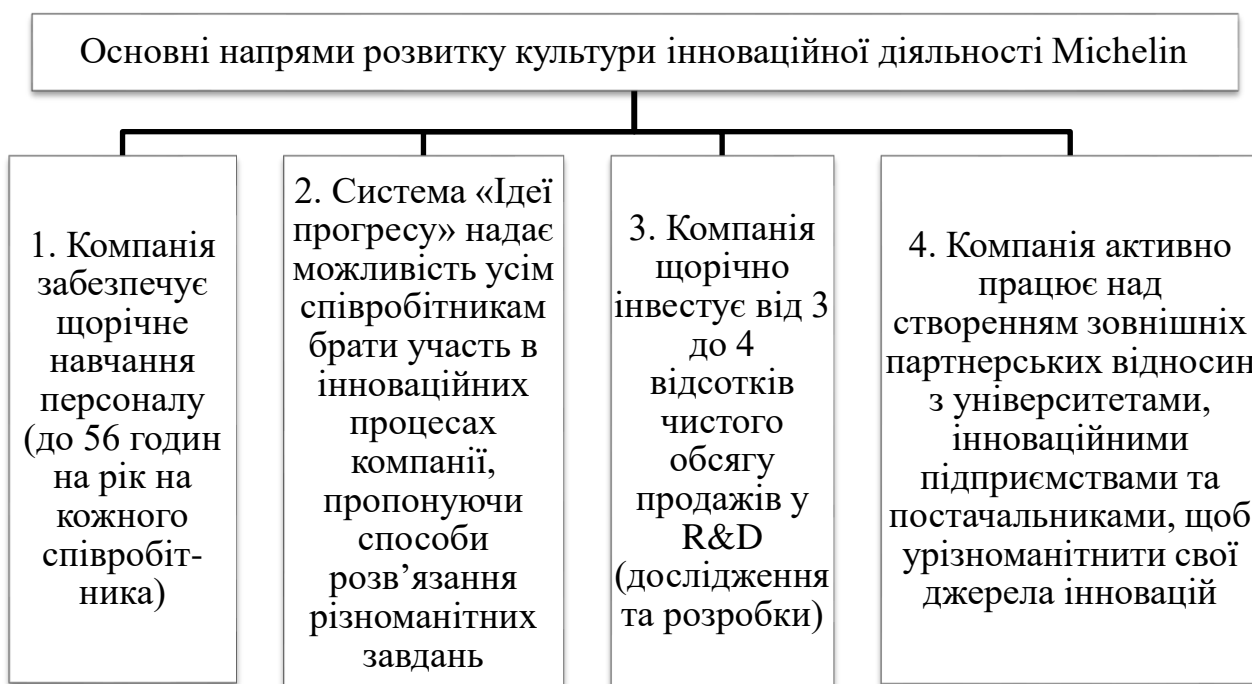


Рис. 2.3. Розвиток і підтримка культури інноваційної діяльності Michelin [35].

Сфера діяльності Michelin дозволяє пропонувати різноманітні можливості для кар'єрного зростання своїх співробітників. Компанія активно підтримує реалізацію творчого потенціалу кожного працівника, забезпечуючи персонал необхідними ресурсами та створюючи сприятливу

атмосферу для стимулювання інновацій. Співробітники компанії Michelin переконані, що довіра й повага є необхідними умовами для ефективного розв'язання стратегічних та операційних завдань і дозволяють кожному підвищувати свій власний творчий потенціал. Торгова марка Michelin визнана й шанована в усьому світі з погляду якості та інновацій. У стратегії Michelin особливо підкреслюється значущість кожного співробітника, від результативності діяльності якого залежить інтенсивність інноваційного розвитку компанії. Michelin створює умови, необхідні для розвитку творчого потенціалу кожного та досягнення стратегічних цілей компанії загалом [35].

Ще одним прикладом активного формування та розвитку культури інноваційної діяльності в організації є досвід компанії Dana, світового лідера у сфері високотехнологічних рішень для підвищення ефективності, продуктивності та стійкості силових агрегатів і механізмів. Компанія вже понад 20 років упроваджує інновації у виробничі процеси, отримуючи критично важливі знання, ресурси та технології. Широка мережа з понад 140 інженерних, виробничих і розподільчих об'єктів у 33 країнах, дозволяє компанії постачати продукцію, яка відповідає регіональним вимогам. Продукція, виготовлена на заводах Dana, має високий рівень якості та відповідає світовим стандартам. Наявність кваліфікованих кадрів дозволяє компанії Dana впроваджувати передові технологічні рішення. Загальна чисельність персоналу компанії становить понад 30 тисяч осіб, які працюють над проєктуванням, виробництвом і постачанням інноваційної продукції.

Співробітники Dana допомагають компанії досягати успіху завдяки своєму досвіду, винахідливості та відданості інноваціям. На думку самих працівників, особливо привабливими для них у роботі в компанії Dana є: «...прозорість, відкритість і свобода вираження та вивчення ідей, культура й інновації, єдність у розв'язанні складних ситуацій, можливості для дослідження власного потенціалу і, насамкінець, але не менш важливо — винятково талановита інженерна команда...». Також вони зазначають: «Dana є чудовою платформою для накопичення знань. Глобальна взаємодія з

менеджерами з персоналу надає можливість кар'єрних перспектив в інших країнах. Dana має хороші перспективи зростання та сприяє розвитку співробітників відповідно до міжнародного рівня» [42].

Добре відома у світі інноваційна активність працівників японської корпорації Toyota. Можна було б припустити, що вона зумовлена високим матеріальним винагородженням раціоналізаторів. Проте практика цього не підтверджує: оплата за пропозиції в японських компаніях у 30 разів менша, ніж в американських. Уся справа — у корпоративній культурі Toyota.

Ще наприкінці 1950-х років провідні японські компанії проголосили принцип: «компанія вдосконалює працівників, а працівники створюють досконалі товари». Тобто в центр уваги корпоративної культури було поставлено людину, а не товари чи послуги. Конкретне втілення цей підхід знайшов у системі організації виробництва, праці та управління. Ось деякі особливості практики японських компаній:

1. Пожиттєвий найм — працівник пов'язує свою особисту долю з долею компанії, діє система врахування в зарплаті «життєвих піків» працівників (одруження, купівля квартири, народження дитини тощо), тобто компанія бере участь у житті співробітників.

2. Ротація кадрів — кожні 3–4 роки працівник отримує нове робоче місце з складнішою роботою, що підвищує його професійний рівень і статус.

3. Навчання на робочому місці — витрати бере на себе компанія.

4. Компанія дбайливо ставиться не лише до засобів виробництва, а й ще більше — до своїх працівників.

У цьому контексті можна звернутися до досвіду роботи Toyota з працівниками, які запізнюються або прогулюють роботу (табл. 2.6).

Toyota прагне ніколи не доходити до цього етапу 5 та вирішувати проблему на одному з попередніх. Фактично випадки застосування цього заходу є надзвичайно рідкісними. Під час звільнення працівника Toyota намагається переконатися, що йому було надано вичерпні можливості виправити ситуацію і до нього ставилися справедливо.

Таблиця 2.6

Стандарт роботи з недобросовісними працівниками Toyota

Крок 1 — коучинг.	Лідери груп навчені кваліфікувати кожен випадок прогулу або запізнення як дефект — як дефект деталі. Після цього має відбутися розв’язання проблеми. Лідер групи та працівник, який порушив дисципліну, обговорюють випадок відсутності на робочому місці й застосовують той же процес розв’язання проблем, що й у разі виявлення дефекту автомобіля. Якщо працівник запізнився, лідер п’ять разів запитує «чому», щоб з’ясувати причину й допомогти працівникові знайти контрзаходи, які запобігатимуть її повторенню.
Крок 2 — письмове нагадування.	Якщо працівник має чотири порушення за 12 місяців, компанія вживає коригувальних дій. Лідер групи запрошує працівника і складає письмове нагадування. Це офіційний документ для лідера, працівника і компанії, який засвідчує наявність проблеми з дисципліною у цього співробітника. У документі є графа, де працівник повинен написати обіцянку, що він зобов’язується зробити, аби виправити ситуацію.
Крок 3 — дисциплінарна нарада.	Якщо впродовж наступних 12 місяців після отримання нагадування станеться ще два порушення, скликається дисциплінарна нарада. На неї запрошуються: лідер групи, заступник директора з виробництва, заступник керівника відділу персоналу, сам працівник і фахівець відділу управління персоналом, який виконує роль адвоката. Мета — переконатися, що працівник знав про очікування компанії щодо дисципліни, донести до нього серйозність ситуації та, найголовніше, максимально допомогти працівникові уникнути повторення ситуації в майбутньому.
Крок 4 — відгул для ухвалення рішення.	Якщо порушення повторюється ще двічі впродовж наступних 12 місяців, працівникові надається відгул для ухвалення рішення. Він проводить дома цілий день, протягом якого повинен «ухвалити рішення» — чи буде він і далі працювати в Toyota, а якщо так, то як доведе, що надалі все буде добре. Він пише листа до комісії з відгулів (подібна до дисциплінарної наради). Якщо комісія дозволяє повернутися на роботу, працівникові оплачується і день удома.
Крок 5 — звільнення.	Комісія для ухвалення рішення може рекомендувати працівникові звільнитися після відгулу, а якщо йому дозволять повернутися, він працюватиме «умовно» протягом 48 місяців. Якщо за цей час стануться прогули чи запізнення, комісія розглядає обставини та причини й у будь-який момент може рекомендувати працівника до звільнення.

Джерело: [37].

Таким чином, ведеться постійна системна робота, щоб не втратити працівника, повернути його до колективу дисциплінованих і організованих співробітників.

В основі бізнес-філософії Toyota лежить не лише прагнення забезпечити добробут працівників і процвітання компанії, а й бажання покращити життя населення всього світу, про що свідчить її місія: «Ми стараємося працювати краще, щоб принести максимальне задоволення кожному покупцеві та допомогти у створенні світлого майбутнього для всіх людей, суспільства і планети, на якій ми живемо. Це наш обов'язок. Це — Toyota». Завдяки цій місії компанія допомагає своїм працівникам піднятися над повсякденною працею й побачити її велику суспільну цінність [37].

Корпоративна культура Toyota на практиці забезпечує 100% залученість персоналу в справи компанії. Інтереси компанії та працівників збігаються, і це забезпечує високу інноваційну активність. Але це ще не все: службове та професійне зростання залежать від інноваційної активності працівника. Тобто це водночас і матеріальне, і моральне заохочення — причому суттєве і розраховане на роки. Окрім цього, інноваційна активність щороку враховується під час атестації працівника і безпосередньо впливає на розмір його заробітної плати. Усе це породжує високу інноваційну активність персоналу компанії. Особливо яскраво корпоративна культура японських компаній проявляється у роботі «гуртків якості». У країні їх понад 2 мільйони. Вони приносять щорічну економію у 20–25 млрд доларів. У середньому кожен член гуртка подає 5–6 раціоналізаторських пропозицій на рік, а середній економічний ефект від одного учасника становить 147 тисяч єн, що у 15 разів більше, ніж витрати на його навчання.

BurneWallace є однією з найбільших юридичних фірм в Ірландії, яка захищає й просуває інтереси клієнтів шляхом надання експертних юридичних послуг. Компанія застосовує сучасні інноваційні технології, які дозволяють підвищувати якість взаємодії із замовниками, краще розуміти потреби підприємців і забезпечувати ефективніше обслуговування. Як

ззначає М. Волш, представник BurneWallace: «Ми активно використовуємо програмне забезпечення, яке допомагає нам унікальним чином управляти складними процесами. Однією з переваг застосування сучасних технологій є можливість безпечно експортувати дані проєктів клієнтам. Це збільшує інформаційні потоки, а також зміцнює співпрацю з контрагентами». Сучасні технології у поєднанні з творчістю та креативністю персоналу сприяють розширенню взаємодії, дозволяють посилити зв'язки з клієнтами й ефективно використовувати досвід команди BurneWallace. Співробітники активно беруть участь у підтримці культури інноваційної діяльності, просуваючи наукові ідеї та перспективні розробки. Наприклад, у внутрішній мережі була впроваджена «дошка оголошень», щоб усі працівники могли висловлювати свої думки щодо будь-яких покращень та/або змін. Щоб ефективно впроваджувати та освоювати інновації, компаніям необхідно формувати та вдосконалювати культуру інноваційної діяльності, у якій персоналу пропонується генерувати ідеї та розробляти революційні рішення. Працівники організацій повинні активно розвивати мислення та реалізовувати інноваційні проєкти [45].

Компанія Intel, відомий виробник електронних пристроїв та комп'ютерних компонентів, включаючи мікропроцесори та набори системної логіки (чипсети), створила інноваційну технологію Open Lab, щоб полегшити та розширити можливості відкритих досліджень і інновацій. М. Керлі, директор Intel Labs Europe, зазначає, що в Open Lab по периметру розміщено дошки, щоб працівники могли імпровізувати та створювати прототипи в режимі реального часу. У цьому приміщенні панує атмосфера, що дозволяє працівникам проявляти новаторські здібності. На його думку, керівництво багатьох організацій не враховує необхідність формування та розвитку культури інноваційної діяльності на тому етапі, коли генерування ідей та перспективне планування починають сприйматися як ключові інструменти розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Важливо створити позитивне ставлення до нововведень, що дозволяє стимулювати персонал

ризикувати, генерувати ідеї та розробляти революційні рішення. Представники керівництва повинні дати зрозуміти персоналу, що вони відкриті до інновацій [41].

Цікавим прикладом формування культури інноваційної діяльності є досвід британської компанії Vodafone Group Plc – одного з найбільших у світі операторів мобільного зв'язку. Організація надає послуги мобільного зв'язку в 26 країнах світу. Vodafone Group Plc витратила 2,5 млн євро на реконструкцію офісних приміщень у Леопардстауні (м. Дублін), ліквідацію індивідуальних кабінетів, перегородок та залів засідань, тим самим створивши відкриті простори, де працівники можуть поспілкуватися та випити кави, а символів влади чи привілеїв більше не існує. Працівники розташовуються там, де можуть знайти вільне місце, навіть у генерального директора немає особистого столу. Директор з персоналу Vodafone в Ірландії Р. Муні зазначає, що «співробітники працювали в індивідуальних приміщеннях, це стримувало нові ідеї та креативність, і ми вирішили створити нове робоче середовище, яке стимулюватиме спілкування, новаторство та креативність». На її думку, застосування нових гнучких методів та інструментів розвитку культури інноваційної діяльності дозволяє стимулювати інновації, створювати можливості для спілкування між представниками не лише різних відділів, але, що найважливіше, різних рівнів [45]. Спільна міжфункціональна активність призвела до зростання згуртованості, формування системи норм і правил, взаємодії працівників, підвищення продуктивності праці та популяризації бренду Vodafone Group.

Особливе значення у формуванні та розвитку культури інноваційної діяльності в організації має усвідомлення менеджментом важливості наявності у працівників часу для роботи над ідеями. Тому все більша кількість компаній надає персоналу за бажанням можливість займатися творчістю, включаючи це в щоденний робочий час. Наприклад, Google виділяє працівникам 20 % часу на реалізацію ідей та діяльність, пов'язану з ініціативними внутрішньовиробничими проектами.

Поряд із наданням часового ресурсу для прояву винахідливості та креативності, багато підприємств культивують таку активність через проведення днів інновацій, фестивалів ідей, сеансів хакатону, що дозволяють фахівцям працювати разом над вирішенням завдань.

Австралійська компанія-розробник програмного забезпечення Atlassian закликає працівників використовувати оплачувані вихідні для роботи над перспективними проєктами. Як правило, керівництво інноваційних компаній не здійснює суворого контролю за виконанням персоналом трудових обов'язків. Менеджмент зазначеної організації надає можливість самостійно розпоряджатися робочим часом, головне – щоб функції були виконані якісно та вчасно. Як тільки працівники завершують основну роботу, вони можуть використовувати звільнений час для реалізації власних проєктів, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності.

Щоб по-справжньому впроваджувати інновації, компаніям необхідно забезпечувати формування системи цінностей, норм, правил і переконань працівників, яка дозволяє підтримувати ефективні способи ведення бізнесу та здійснювати практичну реалізацію перспективних ідей. Багато інноваційних організацій відстежують усі ідеї персоналу за допомогою соціальних мереж, опитувань, фестивалів, а потім відбирають найкращі і реалізують на практиці.

Компанія Vodafone Group Plc реалізує ініціативу персоналу «1000 дрібниць», у рамках якої співробітників просять зробити одне невелике покращення в повсякденній роботі – не просто внести вклад у колективну базу ідей, а фактично впровадити зміни в бізнес-процеси організації. Такий зв'язуючий інструмент від інноваційного мислення до практичного виконання дозволяє стимулювати розвиток культури інноваційної діяльності, вдосконалюючи взаємодію працівників через розширення можливостей.

Стимулювання інноваційної активності в грошовому вираженні або за допомогою інших винагород за зусилля є найкращим методом підвищення мотивації старанно працювати та прагнути до успіху. Керівництво багатьох

компаній вважає, що заохочення персоналу передбачає виплату великих премій, проте винагорода за якісно виконану роботу може проявлятися в різних формах і розмірах. Працівники можуть отримувати винагороду у вигляді гнучкого графіка роботи, можливості розвивати власні ідеї або очолювати інноваційний проєкт. Наприклад, Центр інновацій аналітики консалтингової компанії Accenture в Дубліні став результатом мозкового штурму персоналу. Працівники, які запропонували ідею створення центру, приступили до її практичної реалізації та втілили в життя. Вони склали бізнес-план і почали працювати над проєктом. Ефективна діяльність персоналу Accenture з організації Центру інновацій аналітики призвела до створення понад 100 робочих місць в Ірландії [44].

Керівництву компаній важливо створити сприятливу атмосферу з використанням відповідних методів і інструментів (рис. 2.4).

Стимулювання винахідництва і креативності

- відкритість і доступність для нових ідей
- пошук талановитих співробітників
- заохочення ініціативи

Винагородження співробітників

- преміювання
- гнучкий графік роботи
- можливість розвивати власні ідеї, очолити інноваційний проєкт

Створення можливостей

- надання часу для творчості
- розширення можливостей досліджень і інновацій

Організація простору для спільної роботи

- творчий простір для спілкування
- міжфункціональні команди мозкового штурму

Інвестування в ресурси

- оновлення матеріально-технічної бази
- фінансування науки, технологій та інновацій

Рис. 2.4. Методи та інструменти розвитку культури інноваційної діяльності зарубіжних компаній

Такі заходи заохочують інновації, дозволяють організувати відкритий діалог, стимулюють творчість і креативність, надихають працівників ділитися знаннями, досвідом, навичками, пропозиціями та рекомендаціями.

Культура інноваційної діяльності формується завдяки розвитку колективного відчуття мети, розкриттю творчих здібностей працівників та навчанню їх розпізнавати нестандартні можливості [37, с. 42]. Революційні рішення, інноваційні продукти або концепції довгострокового розвитку дозволяють компаніям випереджати конкурентів [42, с. 186], водночас мінливі екзо- та ендогенні фактори середовища можуть нівелювати отриману перевагу, роблячи її недовготривалою. У зв'язку з цим особливе значення має постійний потік інноваційної активності, який щодня підтримують працівники компанії та який забезпечує її стале зростання [33]. Інноваційне середовище та чітке розуміння місії організації надають колективу, що працює на науково-дослідній передовій, можливість інтенсивно працювати над новими ідеями, які сприяють досягненню цілей підприємства.

Керівництво більшості інноваційних компаній цінує нестандартне мислення, запевняючи учасників мозкового штурму, що поганих ідей не буває, і переконуючи їх мислити нестандартно [38]. Лідери створюють психологічне середовище, яке сприяє стійкій інноваційній активності на всіх рівнях організації бізнес-процесів. У міру розширення компанії управлінські та бюрократичні структури, призначені для визначення та коригування напрямів розвитку, мають тенденцію створювати перешкоди для покращень і/або змін. У великих організаціях працівники зазвичай відчувають себе відокремленими від інноваційної діяльності та з меншою ймовірністю здійснюють самостійні дії або пропонують революційні рішення.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ

3.1. Забезпечення організаційно-економічних умов розвитку інноваційної культури підприємства

Метою прискорення інноваційних процесів ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» має бути завоювання та збереження лідерських позицій на національному і європейському ринку. Необхідно пропонувати найефективніші, революційні науково-технологічні рішення, які підходять для здійснення виробничих і невиробничих процесів, що становить основу інноваційних процесів і є рушійною силою формування та розвитку культури інноваційної діяльності в організації.

Інноваційне мислення менеджера є основою для ухвалення стратегічних рішень у науково-дослідній та дослідно-конструкторській діяльності. Воно дозволяє визначити організаційні принципи, необхідні для формування та розвитку позитивної культури інноваційної діяльності. Пропоновані організаційні принципи інноваційної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» наведені на рис. 3.1.

Першим кроком на шляху інноваційного розвитку ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» є правильне розуміння того, що означає культура інноваційної діяльності, які є ключові складові цієї культури та які зміни мають відбутися в організації в результаті становлення й розвитку культури інноваційної діяльності.

Готовність до впровадження й освоєння інновацій перебуває у прямій залежності від двох інших умов інноваційної діяльності — від здібностей і можливостей. Трансформація однієї з цих умов автоматично призводить до змін в інших функціональних сферах інноваційної діяльності.

Тому інноваційні ідеї можуть бути ефективно перетворені в готовий інноваційний продукт лише після того, як будуть сформовані сприятливі

умови для генерування та впровадження інновацій, а також для нарощування науково-технологічного потенціалу ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»:

Розроблена детальна інноваційна стратегія розвитку організації визначає механізм, що дозволяє оцінити стратегічний внесок інновацій у бізнес-процеси в середньостроковій і довгостроковій перспективі	Організація використовує простий, надійний і перевірений підхід до реалізації інноваційних проєктів, який дозволяє просувати ідеї від початкового стимулювання винахідницької активності до виведення виробленого продукту на ринок
Значна кількість співробітників організації залучена до інноваційного процесу — або для самостійного впровадження результатів НДДКР у виробничий процес, або для підтримки прогресу інших учасників інноваційної діяльності	В організації застосовуються механізми підтримки та заохочення інноваційної активності співробітників
Синтезовані знання систематично оцінюються, і організація визнає цінність експериментів і результатів кожного інноваційного проєкту	Інноваційні механізми впроваджуються в систему управління «результат – ефективність», і працівники винагороджуються відповідним чином

Рис. 3.1. Організаційні принципи, необхідні для формування та розвитку позитивної культури інноваційної діяльності

1. Здатність до генерування інновацій

З метою генерування проривних ідей та їх трансформації у перспективні інноваційні рішення співробітникам ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» необхідно надавати підтримку в розвитку та розкритті особистісного творчого потенціалу. Це вимагає, з одного боку, інноваційного управління, а з іншого — підвищення рівня творчої активності співробітників шляхом розвитку спеціальних знань через виконання таких ключових дій:

1) Сприяння формуванню атмосфери, що надихає співробітників шукати можливості та інноваційні рішення різноманітних виробничих і невиробничих завдань.

2) Навчання співробітників сучасним методам і інструментам генерування, оцінювання та реалізації перспективних інноваційних ідей.

3) Формування та розвиток технічних, технологічних і соціально-економічних знань у співробітників.

4) Проведення міжвідомчих і міжгалузевих інноваційних семінарів за участю зовнішніх консультантів з інноваційних розробок.

5) Передача внутрішньокорпоративних знань шляхом поширення нових або вже наявних знань на внутрішніх навчальних курсах.

6) Використання зовнішніх джерел науково-дослідної, дослідно-конструкторської й технологічної інформації (співпраця з університетами, науково-дослідними інститутами, конструкторськими бюро, промисловими організаціями, консалтинговими компаніями, суб'єктами інноваційної інфраструктури, експертами з технологічних питань, патентними повіреними тощо).

7) Практичне застосування інноваційних технологій у здійсненні виробничих і невиробничих процесів.

Особливою якістю інноваційної особистості є інноваційний потенціал, що зумовлює здатність до творчості та участі в інноваційній діяльності. Відсутність креативності, творчих навичок і брак знань у сфері проведення НДДКР часто заважають здатності співробітників ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» генерувати інноваційні ідеї, і навпаки — нестандартне вирішення виробничих і невиробничих завдань із застосуванням нетипових інструментів або ресурсів дозволяє організації досягати позитивних виробничих, екологічних, соціально-економічних та інших результатів, а також отримувати сталі конкурентні переваги.

2. Готовність до впровадження й освоєння інновацій

Інноваційна активність не повинна нав'язуватися ззовні — вона має

бути результатом внутрішньої мотивації співробітників, щоб сформувати стабільну позитивну культуру інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».

Це означає, що для активізації інноваційної діяльності в організації потрібні віддані й творчі працівники, здатні до нестандартного мислення, ризику, ухвалення ефективних рішень в умовах невизначеності, щоб розвивати новаторство від ідеї до готового високотехнологічного продукту.

Мотивований менеджмент і кваліфікований персонал підвищать рівень готовності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» до впровадження інновацій, який формується шляхом дотримання умов і реалізації низки дій:

1) Підвищення поінформованості персоналу про значення інновацій та інноваційної діяльності в організації (навчання комунікаціям, проведення тренінгів, семінарів і науково-практичних конференцій).

2) Відкритість менеджменту до ідей співробітників (наприклад, збір і оцінювання практичних пропозицій і рекомендацій співробітників).

3) Заохочення змін і ризику, що створює атмосферу інновацій, у якій співробітники можуть експериментувати.

4) Створення мотивації за допомогою стимулів і оцінювання інноваційного внеску в діяльність організації (перспективи кар'єрного зростання, нагородження, подарунки).

5) Зміна розуміння ролі керівництва в межах творчого процесу (керівник стає модератором і тренером у здійсненні інноваційного процесу).

Позитивний вплив на підвищення рівня готовності до впровадження й освоєння інновацій також має виявлення та використання всіх ендо- й екзогенних можливостей ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз», що дозволяють сформувати необхідний інструментарій для практичної реалізації інноваційних ідей.

3. Можливість нарощування інноваційного потенціалу

Нарощування інноваційного потенціалу в організації є важливим

завданням стратегічного характеру, яке дозволяє зосередити зусилля на наявних можливостях, виражених у вигляді нових знань і науково-технічних ресурсів, для їх ефективного використання в досягненні цільових показників інноваційного розвитку ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».

Формування всередині організації сприятливих умов, що сприятимуть розвитку креативного мислення співробітників, створять передумови для активізації науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних процесів та нарощування інноваційного потенціалу. Формування цих умов передбачає виконання таких дій:

1) Виділення частини робочого часу для проведення додаткових досліджень із метою реалізації перспективних ідей.

2) Сприяння просуванню наукоємних проєктів шляхом надання фінансових ресурсів із інноваційного фонду ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».

3) Визначення чітких цілей, обов'язків і компетенцій щодо розроблення та реалізації перспективних інноваційних рішень.

4) Забезпечення швидкої та ефективної комунікації на всіх ієрархічних рівнях і створення вільного простору для неформального спілкування співробітників.

5) Розроблення механізмів ухвалення швидких та ефективних управлінських рішень.

6) Формування міжгалузевих творчих колективів для спільного розроблення та просування інноваційних проєктів.

7) Активне залучення співробітників організації до інноваційного процесу на початковому етапі реалізації проєктів.

8) Заохочення науково-дослідної та винахідницької ініціативи співробітників ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».

Для формування ефективної культури інноваційної діяльності керівникам корпорації слід переконатися, що всі співробітники глибоко

усвідомлюють: розроблення, впровадження та практичне освоєння інновацій є ключовими чинниками технологічного успіху та соціально-економічної стабільності підприємства.

Інновації повинні бути інтегровані в структуру бізнес-процесів ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» й охоплювати як поступові, так і революційні удосконалення.

Наукові дослідження, процеси вдосконалення технологій, організації праці та управління в компанії мають бути постійними. Будь-які затримки в інноваційній діяльності підвищують ризик відставання в конкурентній боротьбі у сфері високих технологій.

Особливе значення має стимулювання інновацій творчим шляхом із використанням наявних у ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» технологій та активів, що дозволить уникнути необхідності одночасного внесення кардинальних змін у виробничі процеси й упровадження нових систем у масштабах усієї компанії.

Удосконалення виробництва, ефективна організація праці та управління в компанії — це процеси, що потребують зважених зусиль, раціональних інноваційних і творчих змін та коригувань із обґрунтованою періодичністю тестування й налагодження зворотного зв'язку. Плавний перехідний період під час зміни технологій сприяє успішному впровадженню нових методів організації виробництва та управління в компанії.

Найкращі варіанти інноваційного розвитку походять від персоналу ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз». Співробітники компанії постійно розв'язують коротко- та середньострокові завдання й мають найповніше уявлення про те, що потребує підвищеної уваги та/або конструктивних змін в організації. Ідеї та пропозиції співробітників можуть бути дуже корисними для підвищення ефективності реалізації проєктів або діяльності організації загалом, оскільки вони прагнуть заощадити час на виконанні виробничих/невиробничих операцій і підвищити результативність своєї роботи.

Тому керівництву ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» слід дотримуватися політики «відкритих дверей» і заохочувати ідеї та пропозиції з боку співробітників.

Регулярне проведення фокус-груп дозволить обговорювати будь-які не вирішені питання та перспективи подальшого розвитку організації. Сприяючи особистим ініціативам і цілеспрямованим зусиллям співробітників, керівництво ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» отримає значну кількість ідей і з більшою ймовірністю зможе знайти шляхи вдосконалення поточних процесів і розв'язання стратегічних завдань.

Заохочення персоналу до вивчення суміжних галузей/сфер та перспективних методів виконання НДДКР, до їх творчої адаптації під потреби організації сприяє прискоренню інноваційних процесів у ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз».

Реалізація перспективних ідей, що покращують виробничі, організаційні та інші параметри діяльності компанії, дасть змогу показати співробітникам, що керівництво діє відповідно до їхніх ідей, аби вони не втрачали інтерес до ініціативності та творчості й якнайповніше інтегрувалися в командну роботу. Публічне визнання активної творчості за допомогою дієвої системи винагород, яка дозволяє заохочувати найактивніших співробітників, сприятиме мотивації персоналу до інновацій.

Одним з основних чинників стимулювання творчого мислення є комфортне середовище, що сприяє креативності та генеруванню інноваційних ідей. У цьому контексті дуже важливо підтримувати сприятливу офісну атмосферу з позитивним спілкуванням і поважними взаєминами в колективі. Така обстановка стимулюватиме відкритість і обмін ідеями, що може призвести до продуктивного мозкового штурму й конструктивного розв'язання поточних і стратегічних завдань.

Стратегія інноваційного розвитку ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змінних умов

зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміна й коригування стратегії інноваційного розвитку організації пов'язані з певними труднощами: в корпорації існує багато зацікавлених сторін із різними поглядами та ідеями, які можуть вплинути навіть на процес ухвалення найпростіших змін. Тому потрібні професійні навички управління змінами, щоб зробити їх ефективними та вигідними для організації.

Для успішного управління змінами потрібен лідер, який заслуговує на довіру, здатний залучити та мотивувати співробітників організації до злагодженої взаємодії й результативної праці. Довіра — це ключова детермінанта, яку необхідно підтримувати постійно, особливо в періоди структурних трансформацій в організації. Лідери, які мотивують співробітників генерувати та пропонувати інноваційні ідеї та революційні рішення, повинні свідомо брати на себе повну відповідальність за результат упроваджених змін.

Водночас певний рівень відповідальності мають нести й співробітники, які беруть участь у реалізації інноваційних проєктів і виявляють творчу ініціативу. У складні періоди, коли в ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» відбуваються процеси змін, лідеру слід «робити поправку» на можливі помилки з боку персоналу. Слід розуміти, що помилки можуть траплятися в будь-якій інноваційній організації, особливо коли співробітники проявляють ініціативу й винахідливість, беручи активну участь у трансформаційних процесах.

Важливим завданням менеджменту в ефективному управлінні змінами є дозвіл співробітникам брати активну участь у створенні змін. Залучення співробітників, які працюють над розв'язанням технічних, виробничих, організаційних та інших завдань, до процесу ухвалення рішень дозволяє впроваджувати значно ефективніші та корисніші рішення.

Інновації — це ключ до успіху ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз», що дозволяє досягати успіху та конкурувати на ринку високих технологій. Проте навіть компанії, які активно займаються

інноваційною діяльністю, іноді помічають, що починають відставати за деякими позиціями від конкурентів. У такій ситуації перше, що має зробити керівництво для стимулювання генерації науково-технічних рішень, — це виявити можливі бар'єри й суперечності в здійсненні інноваційної діяльності, визначити, як саме вони знижують інноваційну активність, а потім докласти зусиль для їх усунення.

Таким чином, розвиток культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» є складним і тривалим процесом, який вимагає, з одного боку, постійних зусиль для визначення перспектив довгострокового інноваційного розвитку та необхідних для цього ресурсів, а з іншого — застосування ефективних методів і прийомів у здійсненні науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт, що дозволяють досягти запланованих показників інноваційної діяльності організації.

3.2. Модель формування та розвитку культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»

Формування позитивної культури інноваційної діяльності є одним із ключових елементів стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства. В умовах зростаючої конкуренції, швидких технологічних змін та необхідності постійного оновлення продуктів і процесів саме інноваційна культура визначає здатність організації адаптуватися, реагувати на виклики зовнішнього середовища та створювати унікальні конкурентні переваги.

Позитивна інноваційна культура не обмежується лише наявністю прогресивних технологій або фінансових ресурсів. Вона становить комплекс норм, цінностей, моделей поведінки, управлінських практик і внутрішніх комунікацій, що стимулюють інноваційність на всіх рівнях підприємства. Саме тому виникає потреба в системній моделі, яка дозволяє організації не

лише запровадити окремі нововведення, а й створити сприятливе середовище для їх постійного генерування та розвитку.

Запропонована на рис. 3.2. модель формування та розвитку культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» розглядає цей процес як багаторівневу систему, у межах якої взаємодіють ціннісний фундамент, організаційні механізми, комунікаційні процеси та система оцінювання результатів. Модель узагальнює сучасні підходи до управління інноваційністю персоналу, адаптуючи їх до потреб ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз», і демонструє послідовність створення стійкої інноваційної атмосфери, що підтримує стратегічне оновлення компанії.

Модель побудована на взаємозв'язку чотирьох взаємодоповнюваних блоків: ціннісно-мотиваційного, організаційно-управлінського, комунікаційного та результативного.

1. Ціннісно-мотиваційний блок. Базується на формуванні системи корпоративних цінностей, орієнтованих на інноваційність, розвиток, командну роботу та довіру. Ключовими чинниками є:

- усвідомлення значущості інновацій для кожного працівника;
- поєднання особистих цілей співробітників зі стратегічними пріоритетами підприємства;
- система матеріального та нематеріального стимулювання, що заохочує ініціативність, креативність і професійне зростання;
- культивування толерантності до помилок як природного елементу творчого пошуку.

Цей блок формує внутрішню мотивацію персоналу до участі в інноваціях і закладає основи сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 3.2. Модель формування та розвитку культури інноваційної діяльності ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»

2. Організаційно-управлінський блок. Забезпечує інституційні передумови розвитку інноваційної культури через:

- створення спеціалізованих структур або відділів інноваційного розвитку;
- гнучку організаційну структуру, що сприяє обміну ідеями між підрозділами;
- впровадження сучасних методів управління знаннями та проектного менеджменту;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- розвиток системи внутрішнього навчання, наставництва та професійної сертифікації.

Організаційно-управлінський компонент є основою для координації дій, формування інноваційного мислення та розподілу відповідальності за результати.

3. Комунікаційний блок. Охоплює механізми інформаційної взаємодії, спрямовані на поширення знань, досвіду та інноваційних ідей:

- внутрішні комунікаційні платформи, корпоративні портали, інноваційні форуми;
- зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками;
- створення «банк ідей» та конкурсів новаторських пропозицій;
- зовнішня комунікація — налагодження партнерств із науковими установами, освітніми організаціями, венчурними фондами.

Завдяки цьому формується відкритий інформаційний простір, який підтримує обмін досвідом і сприяє інтеграції внутрішніх інновацій у зовнішнє середовище.

4. Результативний блок. Визначає систему оцінки ефективності та подальшого вдосконалення інноваційної культури. Він охоплює:

- показники інноваційної активності (кількість проєктів, патентів, пропозицій);
- рівень залученості персоналу до інноваційних процесів;

- оцінку задоволеності працівників умовами праці та корпоративною атмосферою;

- моніторинг впливу інноваційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

Результати аналізу використовуються для коригування цілей і механізмів управління культурою інноваційної діяльності.

Формування позитивної культури інноваційної діяльності має циклічний характер. Цінності й мотивація працівників визначають ефективність організаційних механізмів, останні — створюють умови для розвитку комунікацій, а зворотний зв'язок через систему оцінювання забезпечує саморегулювання та подальше вдосконалення моделі.

Практична цінність моделі полягає в тому, що вона дозволяє підприємству:

- усвідомлено формувати інноваційні орієнтири;
- вибудовувати ефективні інструменти мотивації та підтримки персоналу;
- узгоджувати інноваційні процеси із загальною стратегією розвитку;
- підвищувати результативність інноваційних проєктів;
- забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність за рахунок внутрішньої інноваційної енергії.

Модель підкреслює, що інноваційна культура не формується одномоментно: вона розвивається поступово, у процесі багаторазової взаємодії між керівництвом, підрозділами та працівниками. Кожен елемент моделі виконує визначену функцію, а їхня взаємозалежність забезпечує ефект синергії. Ціннісно-мотиваційний блок запускає внутрішні інноваційні стимули; організаційно-управлінські механізми створюють умови та інституційну підтримку; комунікаційний блок забезпечує циркуляцію ідей та інформації; результативний — дозволяє оцінювати прогрес і коригувати подальші дії. Завдяки такому підходу інноваційна культура перетворюється на самопідтримувану систему, здатну розвиватися в умовах невизначеності

та ринкових змін.

Таким чином, запропонована модель може стати для ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» не лише концептуальною схемою, а й практичним інструментом, здатним інтегрувати інноваційну діяльність у щоденне функціонування підприємства. Вона дозволяє перевести інновації з площини разових ініціатив у сферу постійної культурної практики, перетворюючи їх на органічну частину корпоративного середовища.

3.3. Обґрунтування системи мотивації інноваційної активності менеджерів та персоналу досліджуваного підприємства

Для практичного впровадження описаних вище моделі і принципів формування корпоративної культури інноваційного типу ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» було розроблено «Систему мотивації інноваційної активності персоналу ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» через формування культури інноваційної діяльності» (система «Інноваційна культура»). Центральною постаттю реалізації системи «Інноваційна культура» є головний керівник (президент ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз»). Щодо нього необхідно вирішити два завдання:

- по-перше, зацікавити його самого займатися інноваційною діяльністю;
- по-друге, зацікавити його в тому, щоб підлеглі вносили раціоналізаторські пропозиції.

Перше завдання вирішується за рахунок матеріального винагородження і морального заохочення менеджерів. Найскладнішим є вирішення саме другого завдання.

Справа в тому, що в існуючій на вітчизняних підприємствах системі трудових відносин керівник, як правило, поставлений у такі умови, що

інноваційна активність підлеглих особисто йому не приносить нічого, крім клопотів щодо оформлення інноваційної (раціоналізаторської) пропозиції, клопотання перед вищим керівництвом, взяття на себе відповідальності за оцінку, а часто за впровадження пропозиції. Інакше кажучи, менеджер поставлений у такі умови, що ініціатива підлеглого породжує додаткову неоплачувану роботу й відповідальність. У зв'язку з цим, як показує практика, багато керівників неофіційно стримують інноваційну активність підлеглих.

Враховуючи вирішальну роль керівників у розвитку інноваційної активності персоналу, було прийнято рішення поставити їх в особливі умови так, щоб вони не тільки отримували заохочення за інновації, але й матеріально каралися, якщо не проявляють інноваційної активності. З цією метою була запропонована особлива система стимулювання інноваційної активності керівників ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз», основні елементи якої описані нижче.

До посадових інструкцій і контрактів керівників різних рівнів, а також до положень про структурні підрозділи ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» варто внести розділ про обов'язкову інноваційну активність. Таким чином, вона стане обов'язком, набуде юридичної основи. Далі слід визначити механізм обліку і звітності керівників щодо впроваджених ними інновацій за кожен місяць. Іншим показником інноваційної активності керівника має бути середня кількість інновацій, що припадають на одного підлеглого. Тим самим на керівника покладатиметься відповідальність за активізацію інноваційної діяльності колективу.

Найважливіший елемент запропонованої системи — оцінка інноваційної активності менеджерів за підсумками кожного півріччя (кварталу чи року). Оціночна комісія, ознайомившись зі звітом керівника, визначивши його особисту активність та активність колективу, ухвалить рішення: підвищити розмір особистої премії на наступне півріччя або знизити її на певну величину. Також комісія рекомендуватиме включити найактивніших

керівників до резерву на підвищення в посаді або порушити питання про їхню неповну відповідність займаній посаді. Таким чином, кожен менеджер отримує матеріальний стимул: особиста винагорода за рахунок підвищення розміру премії, потрапляння до резерву на просування по службових сходах. Поряд із цим керівник несе матеріальну відповідальність за особисту інноваційну пасивність і пасивність працівників через зниження розміру премії та ризик втрати посади.

Організація оцінки керівників може здійснюватися таким чином. Наказом президента корпорації призначається склад комісії з оцінки інноваційної активності керівників, затверджується графік і терміни проведення засідань комісії.

Не пізніше ніж за 20 днів до засідання комісії кожен менеджер формує звіт про свою інноваційну активність, яка візується вищим керівником і подається до комісії.

При оцінці інноваційної активності керівника комісія дотримується таких принципів:

- об'єктивність (враховується специфіка структурного підрозділу, який очолює керівник, від якої залежать об'єктивні можливості інноваційної діяльності);
- комплексність (враховуються показники інноваційної активності не тільки атестованого керівника, а й персоналу його підрозділу);
- публічність (ознайомлення з процедурою, методикою оцінки та її результатами);
- результативність (оперативна реалізація заходів за підсумками оцінки).

На засідання комісії, як правило, доцільно запрошувати лише керівників, що мають низькі показники інноваційної активності, решта менеджерів можуть оцінюватися заочно.

Оцінку керівників можна проводити у формі обговорення. На підставі характеристики, наданої вищим керівником, звіту про інноваційну активність і результатів обговорення комісія ухвалює такі рішення:

- підвищити розмір щомісячної премії керівника на ... % на наступні півроку;
- не змінювати розмір премії керівника на наступні півроку;
- знизити розмір премії керівника на ... % на наступні півроку;
- зарахувати до резерву на підвищення в посаді.

Досвід корпоративного управління свідчить, що система «Інноваційна культура» обов'язково має бути формалізованою. Інакше кажучи, вона повинна являти собою систему документів, у яких визначені для працівників і особливо для керівників їхні права, обов'язки, способи розв'язання завдань, можливі межі винагороди тощо. Серед цих документів – форма інноваційної пропозиції, форма подання до винагороди, перелік основних інновацій із зазначенням орієнтовного розміру винагороди, звіт про інноваційну активність керівника, протокол засідання оціночної комісії з інноваційної активності керівників, карта інноваційної активності керівника, пам'ятка керівнику щодо стимулювання інноваційної активності працівників тощо. Усі ці документи взаємопов'язані, вони мають доповнювати одне одного.

Система «Інноваційна культура» у ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» дозволяє матеріально винагороджувати новаторів. Але цього недостатньо. Інноваційна активність за своєю природою, за своїм змістом є потужним мотивом для працівників. Раціоналізаторська діяльність захоплює працівників, підносить їх над одноманітною поточною трудовою діяльністю, змушує створювати нове. Інакше кажучи, інноваційна діяльність має глибоку соціальну природу.

У зв'язку з цим виникає потреба й необхідність в організації змагання між працівниками та колективами структурних підрозділів підприємства за інноваційну активність. З цією метою варто запровадити у ТЗОВ НПК

«Східно Європейський Енергетичний Союз» «Положення про змагання працівників і колективів за інноваційну активність».

Організацію змагання слід спрямувати на розв'язання таких завдань:

- виявлення найбільш активних у інноваційному сенсі структурних підрозділів, керівників, спеціалістів, службовців і робітників;
- матеріальне і моральне заохочення переможців змагання;
- поширення у ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» передового досвіду інноваційної діяльності структурних підрозділів і працівників.

З метою об'єктивності та порівнянності результатів індивідуального змагання його підсумки слід узагальнювати за такими категоріями персоналу:

- керівники;
- спеціалісти і службовці;
- робітники.

Змагання може бути організоване таким чином.

Підсумки колективного та індивідуального змагання підбиваються за півріччя на засіданні комісії з оцінки інноваційної активності. Переможцями у змаганні визнаються колективи структурних підрозділів, що мають найбільшу інноваційну активність.

Підбиття підсумків індивідуального змагання здійснюється у два етапи. На першому етапі переможцями індивідуального змагання визнаються керівники, спеціалісти (службовці) та робітники (окремо) у кожній групі підрозділів. На другому етапі визначається абсолютний переможець у кожній категорії персоналу серед переможців у групах підрозділів. Працівники, які посіли перші місця, нагороджуються: за перше місце — грамотою керівництва і премією у розмірі 15 тис. грн.; за друге місце — грамотою керівництва і премією у розмірі 15 тис. грн. Абсолютним переможцем у категоріях працівників присвоюється звання «Кращий новатор серед

керівників», «Кращий новатор серед спеціалістів і службовців», «Кращий новатор серед робітників», вручається диплом і премія у розмірі 25 тис. грн.

Характеризуючи загалом пропоновану систему «Інноваційна культура», слід звернути увагу на такі її сильні сторони. Вона докорінно змінить соціально-психологічне середовище, в якому перебувають новатори ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз». Підприємство подасть чіткий сигнал персоналу: інноваційна активність усіляко заохочується, кращі новатори винагороджуються матеріально і морально. Героями стають кращі за інноваційною активністю структурні підрозділи, керівники, спеціалісти й рядові працівники. За таких умов ініціатива й новаторство вже не буде справою, що карається, а інноваційна активність керівників відкриє їм шлях до кар'єрного зростання. Одним з найважливіших моментів системи «Інноваційна культура» є те, що вона долає зрівнялівку в розподілі заробітної плати між творчо активними та пасивними керівниками й рядовими працівниками. Поліпшення соціально-психологічного середовища на підприємстві підвищить рівень корпоративної культури, організаційного патріотизму, знизить рівень опортуністичної поведінки керівників і персоналу. Поряд із цим розвиватиметься система економічної та соціальної відповідальності керівників і персоналу. У результаті таких перетворень в ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» суттєво поліпшується ставлення до праці та до персоналу, до прояву його творчих здібностей, трудовий потенціал персоналу в таких умовах використовуватиметься більш ефективно. Таким чином, система «Інноваційна культура» дасть відповіді на найактуальніші, найгостріші питання виробничого життя вітчизняних промислових підприємств.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи на тему «Формування корпоративної культури інноваційного типу» було всебічно розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні засади становлення корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах. На основі опрацювання наукових джерел, емпіричних даних і узагальнення зарубіжного досвіду зроблено такі висновки:

1. Культурний вимір інновацій у XXI ст. набуває вирішального значення. Глобальні тенденції розвитку науки, цифровізації та креативної економіки зумовлюють зростання ролі культурних і соціально-психологічних чинників у процесі створення та впровадження інновацій. Зокрема, рівень розвитку людського капіталу, освітньої культури, професійної етики та внутрішньої мотивації є визначальними для інноваційної активності як на рівні окремої особи, так і на рівні корпорації.

2. Інноваційна культура є особливим різновидом організаційної культури, яка ґрунтується на ідеях відкритості, навчання, співпраці, гнучкості та орієнтації на зміни. Вона забезпечує стійку готовність колективу до впровадження новацій, розвитку знань і технологій, а також є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства. У межах корпоративного управління інноваційна культура виконує функцію саморегулювального механізму, який узгоджує інтереси керівників і персоналу.

3. Інноваційна корпоративна виконує такі завдання: сприяє формуванню впізнаваного іміджу підприємства як інноваційного; забезпечує процес соціалізації, мотивуючи нових працівників до творчої та ініціативної діяльності; формує модель поведінки персоналу, зорієнтовану на досягнення стратегічних цілей організації; підтримує систему цінностей, норм і правил, що стимулюють інноваційну активність, заохочує створення та поширення нових ідей; зміцнює почуття єдності та командного духу серед працівників,

підвищує їхню лояльність до підприємства й задоволеність роботою; формує та підтримує стандарти інноваційної поведінки персоналу.

4. Взаємозв'язок між корпоративним підприємництвом та інноваційною культурою є взаємним і динамічним. Спочатку формується основа інноваційної культури компанії, а згодом, у процесі систематичного впровадження технологічних і управлінських нововведень, відбувається трансформація самого бізнесу. У подальшому раціонально організована діяльність підприємства підтримує та розвиває інноваційну культуру, забезпечуючи більш повне й ефективне розкриття її творчого потенціалу.

5. Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити стан і динаміку інноваційної культури ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз». Зокрема встановлено, що основними чинниками, які формують інноваційний потенціал організації, є система цінностей (відкритість, креативність, безперервне навчання), стратегічна орієнтація на інновації, гнучка організаційна структура, комунікації, засновані на довірі, та ефективне лідерство. Саме поєднання цих елементів визначає здатність корпорації до постійного оновлення та впровадження нових ідей.

6. Опитування менеджменту (29 осіб, або 57 % від їхньої загальної чисельності) показало, що 95 % респондентів мають досвід участі в інноваційних процесах, а 88 % вважають, що інноваційною діяльністю має займатися кожен керівник. Водночас лише 51 % бажають активно долучатися до неї. Хоча більшість управлінців орієнтують підлеглих на творчість, понад 66 % відзначили, що на підприємстві переважає установка «будь-яка ініціатива карається». Це свідчить про суперечність між задекларованими цінностями і реальною практикою управління.

7. Результати анкетування виробничих працівників підтвердили існування певного рівня опортунізму: близько 40 % не проявляють ініціативи, якщо вона не оплачується, третина вважає, що новаторів сприймають як «вискочок». Водночас понад 60 % робітників переконані, що

могли б працювати ефективніше за відповідних умов стимулювання, що вказує на значний резерв підвищення інноваційної активності персоналу.

8. Отже, корпоративна культура ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» характеризується наявністю інноваційних елементів, проте їхня дія стримується недостатньо розвиненою системою мотивації та певною інертністю управлінських підходів. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідно вдосконалити механізми морального та матеріального заохочення, сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і зміцнити довіру між рівнями управління. Це дозволить перетворити інноваційну культуру на дієвий стратегічний ресурс розвитку корпорації.

9. Зарубіжний досвід свідчить, що успішні компанії (зокрема японські, південнокорейські, американські та скандинавські корпорації) роблять ставку на розвиток творчої атмосфери, довіри, командної роботи, толерантності до помилок і стратегічного лідерства. Ці принципи доцільно адаптувати в практику українських підприємств, враховуючи національні культурні особливості й ментальні установки.

10. Можна запропонувати такі напрями формування інноваційної корпоративної культури у ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» як: створення системи неперервного навчання та розвитку персоналу; формування прогресивної системи матеріальної і нематеріальної мотивації; запровадження сучасних інструментів комунікації (інноваційні хаби, внутрішні платформи ідей, кросфункціональні команди); розвиток лідерства, заснованого на довірі та партнерстві. Запропонований механізм поєднання традиційних неформальних норм колективу з новими управлінськими практиками сприятиме зменшенню опору змінам і підвищенню залученості працівників.

11. Емпіричні результати дослідження доводять, що ефективне формування корпоративної культури інноваційного типу потребує системного підходу, в межах якого узгоджуються стратегічні цілі організації,

потреби працівників і вимоги зовнішнього середовища. Ключову роль у цьому процесі відіграє керівник як носій інноваційних цінностей та організатор творчого потенціалу колективу. Важливим чинником також є розвинена комунікаційна інфраструктура, що забезпечує обмін знаннями й швидке поширення передових практик. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить ТЗОВ НПК «Східно Європейський Енергетичний Союз» підвищити рівень інноваційної активності, покращити внутрішній клімат, зміцнити корпоративну ідентичність та забезпечити сталий розвиток. На макрорівні такі підходи сприятимуть формуванню інноваційного середовища українського бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки й інтеграції у світовий інноваційний простір.

12. Таким чином, проведене дослідження доводить, що корпоративна культура інноваційного типу є не лише внутрішнім соціальним феноменом організації, а й важливим стратегічним ресурсом її розвитку. Її становлення вимагає узгоджених дій усіх учасників корпоративного процесу – керівництва, менеджерів, персоналу, а також підтримки з боку держави у сфері освіти, науки та інноваційної політики. Лише на основі синергії культури, знань і управлінських інновацій можливе формування конкурентоспроможних підприємств нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін і глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 237, Том III. С. 559-567.

2. Апостолук О. К. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14

3. Біляк Т. О. У удосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 4. С. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_15

4. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

5. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіон*. 2006. № 1(2). С. 45–47.

6. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>

7. Захарчин Г. М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства [Текст] / Г. М. Захарчин, О. Я. Андрійчук // Національний лісотехнічний університет України [Текст]: збірник науково-технічних праць. 2008. №18.8. С. 272-278.

8. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. Львів : Ви-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

9. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 46–50.

10. Зеркаль А. В. Концептуальні підходи до розвитку свідомості персоналу та корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 758–762. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12

11. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

12. Кальніцька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 5 Т. 23. С. 60–70.

13. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. К. Львів : Край, 2010. 212 с.

14. Козлова О.Г., Миленкова Р.В. Інноваційна культура: сутнісні характеристики: Монографія. Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2007. 140с.

15. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(1)_20)

16. Кравченко В. О., Никифорова В. Г. Корпоративна культура як складова інноваційної поведінки персоналу. *Вісник НУВГП. Економіка*. 2010. Вип. 3 (51). С. 100–106.

17. Крупський О.П. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 56–60.

18. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)

19. Мартиненко М. В. Методичний підхід до визначення типу корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1. С. 91–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_1_13

20. Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах : збірник наукових праць*. 2023. № 87. С. 57–61.

21. Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14

22. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.

23. Перезовова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № 23. URI: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165>

24. Прохорова В.В. Культура безпеки розвитку – культура комунікування як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. № 4 (42), 2019. С.142-148.

25. Прохорова, В., Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

26. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12)

27. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 4. С. 250–255.

28. Ткаченко П. (2021). Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-45>

29. Удалих О. О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2006. 292 с.

30. Федорова А. Покращання корпоративної культури в колективах. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Vol. 2, No. 2. P. 67–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2016_2_2_9

31. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О. В. Харчишина. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

32. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 132–138.

33. Bates R, Khasawneh S. (2005), Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations, *International Journal of Training and Development* 9:2, ISSN 1360-3736. URL: https://www.researchgate.net/publication/227618738_Organizational_learning_culture_learning_transfer_climate_and_perceived_innovation_in_Jordanian_organizations

34. Bodemann, M, Maier D, Sandru M, Weber G. (2015), Risk Awareness after the Adoption of New Steering Model in German Public Administrations – a

Case Study, *Procedia Economics and Finance* 23, 1046-1053. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005407>

35. Dan C. H. Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2023. Vol. 20 № 1. P. 7 80-788. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>

36. Dauber, D. ş.a, (2012)., A Configuration Model of Organizational Culture, SAGE Open, 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/234165963_2012_A_Configuration_Model_of_Organizational_Culture_Dauber_Fink_Yolles

37. Enric Bayó, Xavier Camps (2015), How to become an innovative company, URL: <https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/1903930e.pdf>

38. Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R., Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? *Management and Business Review*. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891

39. Hock M., Clauss Th., Schulz E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model // *R&D Management*. 2015. Vol. 46. Is. 3. P. 433–450.

40. Maher, L. (2014), Building a culture for innovation: A leadership challenge, *World Hospitals and Health Services*, Vol. 50, No. 1, pp. 4-6. URL: https://www.researchgate.net/publication/263203906_Building_a_culture_for_innovation_a_leadership_challenge

41. Maier, D, Sven-Joachim, I, Ceausu, R, Gavril, R, Maier A. (2017) Human Resource Management and Innovation Performance in Organizations, 29th International-BusinessInformation-Management-Association Conference, Vienna, Austria, May 03-04, 2017. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/human-resource-management-andinnovation-performance-in-organizations/>

42. McLean, L.D. (2005), Organizational Culture's Influence on Creativity and innovation: a review of the literature and Implications for Human Resource Development

Human Resources, Vol.7, No.2, Saga Publications. URL: https://www.researchgate.net/publication/237706490_Organizational_Culture's_Influence_on_Creativity_and_Innovation_A_Review_of_the_Literature_and_Implications_for_Human_Resource_Development

43. Nham Ph. T., Pham Ph. H. G., Nguyen N. The impact of organizational culture on innovation activities - the case of X Corporation in Vietnam. *Journal of Global Management Research*. 2014. P. 29-36.

44. O'Donnell, O., Boyle, R.(2008), Understanding and Managing Organizational Culture, Institute of Public Administration, Dublin, Ireland. URL: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf

45. Unger B.N., Rank J., Gemünden H.G. Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture. *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45. Is. 6. P. 38–57.