

5. *Азоев Г. Л.* Конкурентные преимущества фирмы : [моногр.] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Новости, 2000. — С. 48—63.
6. *Белецкая И. И.* Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И. И. Белецкая // Прометей. — 2005. — № 1. — С. 167—172.
7. *Войчак А. В., Камишніков Р. В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 50—53.
8. *Іванов Ю. Б.* Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [моногр.] / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. — Харків : ІНЖЕК, 2008. — 352 с.
9. *Лепя Н. Н.* Управление конкурентными преимуществами предприятия : [Моногр.] / Н. Н. Лепя. — Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. — 296 с.
10. *Нефедова О.Г.* Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Нефедова // Економіка і регіон. — 2007. — № 4 (15). — С. 115—120.
11. *Отенко І. П.* Управління конкурентними перевагами підприємства : [наук. вид.] / І. П. Отенко. — Харків : ХНЕУ, 2006. — 212 с.
12. *Савчук С. И.* Основы теории конкурентоспособности : [моногр.] / С. И. Савчук. — Мариуполь : Рената, 2007. — 520 с.
13. *Портер М.* Конкуренция. — М., 2005. — С. 41—585 с.
14. <http://www.ikirov.ru/journal/week-theme-art-chto-takoe-kuponnyie-servisyi.html>
15. [http://ru.wikipedia.org/wiki/Купонные\\_распродажи](http://ru.wikipedia.org/wiki/Купонные_распродажи)
16. [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/rzp/183.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/rzp/183.htm)
17. <http://groupon.com.ua>

Статтю подано до редакції 13.10.2012 р.

УДК 330.341.1:334.784

**Т.О. Собольова**, канд. екон. наук, доцент  
кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## ПІДХОДИ ДО РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто підходи до розвитку корпоративної культури, що можуть застосовуватися при формуванні системи інноваційних корпоративних цінностей. Виділено шляхи культивування інноваційних цінностей у корпорації, інструменти їх закріплення та реалізації у практичній діяльності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційна корпоративна культура, підходи до розвитку корпоративної культури.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены подходы к развитию корпоративной культуры, которые могут быть использованы при формировании системы инновационных корпоративных ценностей. Выделены пути по культивированию инновационных ценностей в корпорации, инструменты по их закреплению и использованию в практической деятельности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** инновационная корпоративная культура, подходы к развитию корпоративной культуры.

ANNOTATION. The article describes the approaches to the corporate culture development that can be used in the formation of corporate innovative values. It highlights ways of the innovative values cultivation in corporations, tools for their adoption and use in practice.

KEY WORDS: innovative corporate culture, approaches to the corporate culture development.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування, що формуються під впливом процесів постіндустріалізації, вимагають від традиційних акціонерних товариств трансформації до статусу креативної корпорації, що передбачає попередню зміну організаційної культури у бік корпоративної з активною інноваційною складовою. Сучасна креативна корпорація — відносно відокремлена соціальна спільнота, що об'єднує підприємців та найманих робітників специфічними інтересами діяльності та вимагає від усіх елементів творчості та самостійності на робочому місці. Такі цінності традиційної корпорації, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, самодостатність, влада, досягнення та надійність мають трансформуватися у цінності креативної корпорації: самореалізація, участь, команда, ініціатива, творчість, децентралізація, самостійність, гнучкість. Корпоративна культура забезпечує формування креативних (творчих) корпорацій з гнучким характером внутрішньої організації, торговельно-виробничих процесів, регулювання обсягів виробництва, зайнятості тощо.

Перехід до креативної корпорації є неможливим без культивування інноваційних цінностей у корпоративній культурі, створення сприятливого середовища для здійснення інноваційної діяльності. Тому, **мета** написання статті полягає у аналізі різних підходів та шляхів розбудови інноваційної корпоративної культури. **Завданнями** дослідження є аналіз підходів до розбудови інноваційної культури в корпораціях і визначення шляхів створення сприятливого корпоративного середовища для творчості та інновацій.

**Аналіз останніх публікацій.** У результатах сучасних досліджень з управління соціально-економічними системами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища все частіше інновації розглядаються як стратегічний ресурс довгострокового ефективного існування компанії на ринку. Багато вчених і практиків шукають раціональні шляхи створення сприятливих умов всередині корпорацій для виникнення нових ідей, розробки і впровадження різних інновацій. І якщо на однозначну залежність ефективності компанії від впровадження інновацій вказують не всі дослідники, то практично всі вчені підкреслюють ключову роль інноваційної культури в створенні сприятливого організаційного клімату для здійснення інноваційної діяльності.

Увага чинникам культури та соціально-психологічного клімату в компаніях почала приділятися ще в роботах класиків менеджменту А.Файоля, Г.Форда, Ф.Тейлора, Е.Мейо. Розвиток ідеї впливу корпоративної культури на діяльність компаній реалізували в своїх дослідженнях Е.Шейн, В.Сате, К.Камерон, Р.Куїнн, Т.Пітерс, Р.Уотерман, Е.Елвессон, Г.Морган. Багато досліджень також присвячено питанням методології формування організаційної (корпоративної) культури [1—8].

**Результати дослідження.** Питаннями аналізу сутності та складових інноваційної культури, механізмів та інструментів її формування опікувалося багато віт-

чизняних та іноземних дослідників (табл. 1). Залежно від наголосу при розгляді інноваційної культури як складової загальної корпоративної культури або фактору впливу на ефективність інноваційної діяльності, в цих дослідженнях більше уваги приділяється тим або іншим заходам з її розбудови чи трансформації. У деяких роботах мають місце погляди на формування інноваційної культури корпорації з точки зору здійснення управління змінами або організації реалізації відповідного проекту. При чому, часто більш детальний опис здійснюється якоюсь однією складовою: діагностики поточного стану інноваційної культури [5], напрямів реалізації інноваційної діяльності [7], формування інноваційних цінностей [2].

Таблиця 1

**ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Автор(и)	Методика формування
Захарчин Г.М. [1]	Основні етапи формування організаційної культури: початковий, підготовчий, основний, завершальний
Хаєт Г.Л. та ін. [2]	Етапи проектування розвитку корпоративної культури (на засадах управління проектами): передпроектний аналіз, розробка проекту, реалізація проекту
Новальська Н.І. [3]	Визначення розбіжностей між поточними та бажаними (позитивними) цінностями корпоративної культури, формування останніх через інструменти інформаційного впливу, політику компанії та поведінку менеджерів і персоналу
Джон П. Коттер [4]	Етапи проведення змін (культури) від доведення їх необхідності, створення команди реформаторів, визначення стратегії до створення умов для залучення працівників, отримання, закріплення та прискорення змін у корпоративній культурі
Пітер Сендж та ін. [5]	Етапи: визначення мети зміни культури, глибока діагностика свідомих і культурних цінностей, артефактів; визначення необхідних змін та їх реалізація
Роберт Б. Такер [6]	Етапи: оцінка розбіжностей між поточним та оптимальним інноваційним кліматом; формування необхідного складу персоналу, керівників, застосування лідерства, творчих методів роботи
Тони Давила та ін. [7]	Важелі створення культури: цінності, принципи, підтримка через: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ встановлення гнучких цілей</li> <li>◆ розробку стратегії</li> <li>◆ виділення ресурсів</li> <li>◆ стимулювання інновацій</li> <li>◆ створення команди вищого керівництва</li> </ul>
С. Шейнберг [8]	Врахування компонент: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ співпраця зі стейкхолдерами</li> <li>◆ реалізація нових методів роботи</li> <li>◆ побудова взаємодії</li> <li>◆ управління змінами</li> </ul>

На наш погляд, основною ідеєю методики формування інноваційної корпоративної культури має бути застосування системного комплексного підходу до її реалізації. На відміну від існуючих підходів, де методика формування розгля-

дають переважно з точок зору погляду на інноваційну культуру як на складову частину загальної корпоративної культури, або як фактор впливу на інноваційну діяльність, нами пропонується розглядати методику формування інноваційної культури корпорації комплексно як сукупність заходів по формуванню інноваційних корпоративних цінностей та створення умов, що уможливають і стимулюють їх реалізацію.

Особливість методики обумовлюється розумінням і відокремленням необхідності візуалізації інноваційних цінностей у корпорації, що реалізує безпосередній (прямий) вплив на формування інноваційної культури, а також необхідності здійснювати опосередкований вплив на її формування через реалізацію заходів, що створюють і підтримують можливості ефективного здійснення інноваційної діяльності.

Зазначені два напрями є взаємопов'язаними та знаходяться під взаємовпливом, оскільки сприятливі для інноваційної діяльності умови є фактором підтвердження і закріплення корпоративних інноваційних цінностей, а сприйняті персоналом інноваційні цінності збільшують шанси активізації інноваційної діяльності. Тобто, створення умов для здійснення інноваційної діяльності за відсутності інноваційних цінностей у корпорації, унеможливує формування інноваційної культури. Одночасно, проголошені інноваційні цінності, не підкріплені можливістю їх реалізації, тобто за відсутності фактичного підтвердження їх важливості, будуть знецінюватися та призводити до атрофії інноваційної культури.

Таким чином, для ефективного реалізації процесу формування інноваційної культури в корпорації необхідним є одночасно, по-перше, формувати інноваційні цінності, і, по-друге, демонструвати їх пріоритетність і важливість через прийняття відповідних управлінських рішень під час створення сприятливих для інноваційної діяльності умов.

Одним з важливих етапів цього процесу є діагностика інноваційного клімату корпорації. Ефективним способом її проведення виступає анкетування, яке дозволяє охопити, і відповідно, врахувати думку великої кількості працівників організації. Доповнюється оцінка стану інноваційного клімату усними бесідами з ключовими експертами з інноваційного розвитку компанії і найбільш залученими до інноваційної діяльності фахівцями.

Проголошення інноваційних цінностей у корпорації реалізується через чітко сформульовану місію, мету та цілі корпорації. Інноваційний тип мислення та ставлення керівництва до інновацій втілюється через управлінські рішення, що демонструють підтримку інноваційних ідей, особливо у випадках їх невдалої реалізації. Важливими орієнтирами для працівників виступають вчинки та здобутки співробітників, проголошених найкращими в корпорації. Формування інноваційних цінностей також обов'язково має враховувати національні особливості менталітету працівників компаній, що входять до складу міжнародних корпорацій.

Важливим джерелом формування інноваційних цінностей у корпорації є засновники компанії, а також рада директорів. Саме на цьому рівні визначаються місія компанії, стратегія її розвитку, пріоритети та особливості функціонування. Також слід враховувати, що сучасна форма корпоративної культури має охоплювати економічні інтереси всіх зацікавлених осіб — «стейкхолдерів», а саме: акціонерів, менеджерів, найманих працівників, бізнес-партнерів, держави, клієнтів, суспільства.

Інноваційні цінності мають бути чітко прописані в корпоративному кодексі та інших корпоративних документах. Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем — клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

При проектуванні корпоративної культури важливо виділяти ті визначальні інструменти або методи, використання яких забезпечить найбільший ефект від їх застосування. Серед основних інструментів формування інноваційної культури можна виділити організаційні, економічні та соціально-психологічні.

Основним завданням організаційних інструментів є створення для персоналу сприятливого для інновацій середовища роботи. Зазначена складова передбачає, перш за все, ресурсне забезпечення інноваційної діяльності.

Надання в користування мобільних телефонів, ноутбуків та інших засобів дозволяє покращити комунікації, інформаційне забезпечення, застосування гнучких графіків роботи. Підвищення, таким чином, ефективності використання робочого часу дозволяє вивільнити робочий час для творчої роботи, пошуку нових ідей, раціоналізаторства та інновацій.

Крім того, робоче місце, і бажано, усе робоче приміщення мають створювати атмосферу, сприятливу для творчості. З цією метою будівлі компаній проектуються з середини та зовні візуально та психологічно привабливими через ефективне комбінування кольору, світла та простору.

Одним з найважливіших факторів, що впливає на успішність організації у розвитку креативності, є доступ до інформації та ефективність процесу обміну ідеями. Тому, не менш важливим завданням реалізації організаційних інструментів є налагодження ефективних комунікаційних зв'язків у корпорації, спрямованих на поширення, популяризацію інноваційного мислення та ідей. Цей механізм може бути реалізований через особисті контакти, наради, конференції, різні аудіовізуальні засоби, стенди для оголошень, листівки, газети тощо.

Організаційні умови, створені в корпораціях для посилення інноваційної активності, матимуть сенс лише за умови бажання і зацікавленості персоналу займатися інноваційною діяльністю. Тому, важливою складовою формування інноваційної культури в корпорації виступає використання економічних і соціально-психологічних інструментів.

Економічні інструменти, перш за все, мають на увазі широке застосування матеріального стимулювання інноваційної діяльності, зокрема, раціоналізаторства, що передбачає виплату інноватору окремо встановленого відсотка від ефекту, отриманого від реалізації інновації. Соціально-психологічні інструменти спрямовані на створення в організаціях сприятливої для інновацій атмосфери за допомогою нематеріального стимулювання інноваційної діяльності, проголо-

шення, поширення та демонстрації прихильності ціннісним настановам, які визнають необхідність здійснення інновацій, підтримують ініціативний і творчий підхід до виконання роботи.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження були сформульовані основні вектори розвитку інноваційної корпоративної культури:

— створення в компанії сприятливої атмосфери за допомогою проголошення, поширення та прихильності ціннісним настановам, які визнають необхідність здійснення інновацій, підтримують ініціативний і творчий підхід до виконання роботи;

— забезпечення навчання, підвищення кваліфікації у сфері управління та здійснення інноваційної діяльності;

— створення механізмів матеріального та морального стимулювання інноваційної діяльності;

— створення ефективної системи інформаційного забезпечення;

— забезпечення необхідними ресурсами залучених до інноваційну діяльність підрозділів;

— налагодження співпраці між підрозділами, в тому числі і через створення тимчасових робочих груп, програм навчання, ротацию кадрів, використання сучасних технологій управління [9].

### Література

1. *Захарчин Г.М.* Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 348 с.

2. Корпоративна культура : навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.

3. *Новальська Н.І.* Механізм формування корпоративної культури / Н.І. Новальська // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 7 — 8. — С. 12—15.

4. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 284 с. — (Высшее образование : осн. 1996 г.).

5. *Piter Senge et al.* The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations / Piter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith: CURRENCY BOOK.— 1999. — 596 p.

6. Инновации как формула роста: новое будущее ведущих компаний / Роберт Б. Такер ; [пер. с англ. А. Анкудинова]. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 240 с.

7. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон ; пер. с англ. О. И. Зори ; под науч. ред. Т. Ф. Козицкой. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.

8. *Scheinberg S.* What is an innovation culture? / S.Scheinberg // Формування інноваційної культури в українських університетах : практ. посіб. / За ред. Н.Я. Качмар-Кос. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. — 124 с.

9. *Соболева Т.А.* Влияние инновационной культуры на формирование инновационного климата в обществе / Т.А. Соболева // Материалы XVI международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики» (12—16 сентября 2011 г., Алушта, Крым). — Симферополь: «ИТ АРИАЛ», 2011. — С. 174—180.

Статтю подано до редакції 15.10.2012 р.