

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

*Ілляшенко С.М.*

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та  
міжнародних економічних відносин,*

*Шипуліна Ю.С.*

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту,  
Національний технічний університет «ХПІ»  
м. Харків, Україна*

Практика діяльності підприємств лідерів інноваційного зростання свідчить, що одним з головних факторів забезпечення їх успіху є високий рівень інноваційної культури. У загальному випадку її розглядають як механізм соціо-культурного регулювання інноваційної поведінки персоналу, вона є основою інноваційно-сприятливого середовища підприємства [1, 2]. З цього слідує, що ефективне управління інноваційним розвитком підприємств потребує підтримання високого рівня їх інноваційної культури. У свою чергу, це передбачає діагностику стану інноваційної культури підприємства, оцінку достатності її рівня для реалізації стратегії інноваційного розвитку, розроблення і реалізацію системи заходів щодо забезпечення/підтримання необхідного рівня. Фактично, мова йде про управління розвитком інноваційної культури підприємства, що потребує узгодженої взаємодії його підрозділів.

Враховуючи викладене виділено основні функції підрозділів типового підприємства, які задіяні в управлінні його інноваційною культурою (табл. 1). Розподіл функцій, що поданий у табл. 1, більшою мірою характерний для великих та середніх підприємств. Для їх реалізації для кожного інноваційного проекту формують проектно-матричні структури. Вони мають ряд істотних переваг з позицій чіткості і якості виконання зазначених у табл. 1 функцій виконавців проектів та їх керівників, вищого менеджменту підприємства, керівників і персоналу функціональних підрозділів тощо. Проектно-матрична організаційна структура потребує включення до складу команд інноваційних проектів кваліфікованих фахівців різних функціональних підрозділів

підприємства. При виконання завдань управління розвитком інноваційної культури підприємства вони набувають досвіду в суміжних галузях знань, що розширює їх функціональні можливості. Практика свідчить, що креативно мислячими фахівцями (а саме такі складають команди інноваційних проектів) добре сприймається можливість творчого виконання закріплених за ними завдань, які розв'язуються в межах запропонованої проектно-матричної структури. Це можна розглядати як один з елементів мотивації інтелектуальної креативної діяльності команд інноваційних проектів.

Таблиця 1 – Функції підрозділів підприємства в системі управління розвитком його інноваційної культури (авторська розробка)

Підрозділи	Функції
Вищий менеджмент	Стратегічні рішення щодо вибору і реалізації напрямів і стратегій інноваційного розвитку, управління розвитком інноваційної культури, у т.ч.: створення нормативної бази мотивування, матеріального і морального стимулювання інноваційної діяльності, забезпечення можливості самореалізації персоналу, формування сприятливого морально-психологічного клімату тощо
Вищий менеджмент, керівники проектів	Формування команд інноваційних проектів і їх організаційних структур; вибір графіку і режиму роботи, формування системи вертикальних і горизонтальних комунікацій
Відділ кадрів, служби підвищення кваліфікації і підготовки кадрів	Добір персоналу; формування системи підвищення кваліфікації (стажування); впровадження концепції "навчання протягом життя"; проведення тренінгів з застосування сучасних методів генерування і відбору ідей інновацій; сприяння розвитку креативного потенціалу персоналу
Фінансово-економічні	Фінансово-економічне обґрунтування рішень з управління інноваційною культурою
Інформаційно-аналітичні	Аналіз інноваційної культури суспільства та інноваційної культури підприємства; аналіз світових і галузевих тенденцій розвитку науки і техніки, оцінка достатності потенціалу інноваційного розвитку підприємства для забезпечення інноваційного розвитку в руслі виявлених тенденцій
Науково-дослідні	Забезпечення свободи творчості від бюрократичних та ін. обмежень з метою забезпечення можливості генерування ідей інновацій в руслі концепції інноваційного прориву, розроблення концепцій продуктів і технологій які реалізують ці ідеї
Патентно-ліцензійна служба	Патентний пошук, сприяння в юридичному захисті інноваційних розробок
Юридична служба	Юридичний захист авторських прав розробників інновацій
Технологічні	Стимулювання ефективної, творчої праці персоналу тощо розроблення
Конструкторські	конструкції інноваційних продуктів і технологій їх виготовлення

Проте для малих підприємств ці структури у більшості випадків важко застосувати. Зазвичай їх співробітники зосереджують зусилля на виконанні певного інноваційного проекту, а після його завершення переключаються на інший. У ряді випадків можливі ситуації коли працівники малого підприємства одночасно виконують кілька проектів: різних, або ж однотипних, які знаходяться на різних етапах інноваційного циклу. Наприклад, в одному з проектів вони зайняті як основні працівники, а у інших – як тимчасово зайняті (табл. 2).

Таблиця 2. Приклад розподілу функцій малого інноваційного підприємства (фрагмент [3])

Співробітники	Види робіт	Частина робіт за проектами підприємства	
		Як основний працівник	Як тимчасово зайнятий працівник
Співробітник 1	Розроблення інноваційного продукту $П_1$	Бізнес аналіз для оцінки ринкових перспектив продукту $П_1$	Визначення можливих покупців патенту $ПТ_1$
...	...	...	...
Співробітник N	Патентування розробок інноваційного проекту $ПР_1$	Підготовка конструкторської документації проекту $ПР_1$	Оцінка доцільності придбання патенту $ПТ_2$

Згідно [3], такий підхід можливий лише для підприємств, що мають високий рівень інноваційної культури. У цьому випадку організаційна структура підприємства-інноватора може бути побудована, наприклад, як комбінація проектно-матричної і пульсуючої організації (типи сучасних організаційних структур взято згідно [4]).

У табл. 3 подано пропозиції щодо розподілу функцій зазначених у табл. 1 і управлінських дій з їх реалізації між підрозділами великого/середнього підприємства. Позначення управлінських дій у табл. 3: Р – управлінські рішення; І – інформаційне забезпечення управлінських рішень; У – узгодження управлінських рішень; В – виконання рішень, К – контроль рішень. На практиці можливі інші варіанти розподілу функцій і управлінських дій. Це залежить від специфіки діяльності підприємства-інноватора і умов макро- і мікросередовища в яких воно функціонує.

Як слідує з табл. 3 рішення з управління розвитком інноваційної культури приймаються на рівні вищого менеджменту підприємства і керівництва інноваційними проектами. Ці рішення спрямовані на розвиток трьох підсистем

інноваційної культури підприємства (організаційної, мотиваційної і інтелектуально-креативної [1]) та їх складових елементів.

Таблиця 3. Варіант розподілу функцій і дій з управління інноваційною культурою між підрозділами підприємства (авторська розробка)

Основні функції	Підрозділи										
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Керівництво проєктів	Технологічні	Конструкторські	Науково-дослідні	Виробничі	Інформаційно-аналітичні	Кадрів	Юридичні	Патентно-лицензійні
Стратегічне управління інноваційним розвитком	Р, К	У	У	І	І	І	І	І	І	У	
Стратегічне управління розвитком інноваційної культури	Р, К	У	В, У					І	І, У		
Формування системи мотивування і стимулювання інноваційної діяльності	Р, К	У	В, У						І	У	
Формування команд інноваційних проєктів, визначення умов їх діяльності	Р, К		В, У, І						І		
Кадрове забезпечення інноваційних проєктів, актуалізація знань і умінь персоналу	У	У	Р, К						В, І		
Фінансово-економічне ефективного обґрунтування рішень з управління інноваційною культурою	Р, К	В, І	У, І							У	
Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності			Р, К	І	І	І	І	В, І			І
Сприяння максимальній реалізації креативного потенціалу проєктних команд в процесі генерування і відбору інноваційних ідей	У		Р, К				В, І	І	І		І
Патентний пошук, сприяння в юридичному захисті інноваційних розробок			Р, К				І	І		У	В, І
Юридичний захист авторських прав	Р, К	У	У				І	І		В	І, У
Стимулювання ефективної, творчої праці персоналу тощо розроблення конструкції інноваційних продуктів і технологій їх виготовлення	Р, К	У	У	В	В	І	В	У	І	У	

Узагальнюючи викладене необхідно зазначити, що представлені розробки поглиблюють організаційні засади управління розвитком інноваційної культури підприємства як основної складової його інноваційно-сприятливого середовища. Вони можуть бути покладені в основу розроблення підсистеми організації механізму управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Практичне впровадження зазначеного механізму дозволить вирішити проблему активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств з метою формування, посилення і реалізації їх стратегічних конкурентних переваг, переходу на цій основі на шлях інноваційного розвитку в руслі концепції інноваційного випередження. Це надасть їм можливість зайняти міцні позиції на національному і міжнародних ринках, забезпечить умови стійкого зростання економіки України.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення, наукове обґрунтування і практичну апробацію інструментально-методичного апарату підсистеми організації організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури.

#### **Перелік посилань:**

1. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

2. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019»* (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-ті, Київ, 2019. 106-110.

3. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія* / за ред. Ляшенка В.І. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 97-113.

4. Тофлер Э. Метаморфозы власти: Пер. с англ. / Э. Тофлер. М.: ООО "Издательство АСТ", 2004. 669 с.