

Шипуліна Юлія Сергіївна,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та УІД,
заступник декана факультету економіки і менеджменту
з інформаційних та медіа технологій, Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА¹

Розроблено формалізований підхід до управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства, конкретизовано зміст процедур управління. Розроблено та апробовано підхід до вибору управлінських дій залежно від стану складових підсистем та елементів інноваційної культури. Запропоновано та апробовано економіко-математичну модель для оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства.

Ключові слова: інноваційна культура підприємства, формування та розвиток, діагностика інноваційної культури, елементи інноваційної культури, оптимізація управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасній економіці інноваційна культура є одним із головних факторів формування інноваційно-сприятливого середовища як на рівні окремих підприємств та установ, так і національних економік у цілому. У цих умовах актуалізується завдання розроблення дієвих механізмів цілеспрямованого управління процесами формування і розвитку інноваційної культури. Проте якщо на державному рівні ця проблема окреслена і здійснюються окремі заходи, спрямовані на її розв'язання, то на рівні окремих організацій (підприємств і установ), принаймні у вітчизняній практиці, інноваційна культура як чинник забезпечення інноваційного зростання практично не розглядається. У той же час, як свідчить практика найбільш успішних зарубіжних підприємств, цілеспрямоване управління формуванням і розвитком інноваційної культури є одним із найбільш ефективних заходів формування їх інноваційно-сприятливого середовища. Відповідно, вітчизняні товаровиробники, які прагнуть витримати конкурентний тиск і перемагати в конкурентній боротьбі на національному й міжнародних ринках, повинні приділяти істотну увагу питанням управління розвитком власної інноваційної культури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці управління розвитком інноваційної культури присвячені праці низки вітчизняних і зарубіжних науковців.

Зокрема Зубенко В.В. [3] показано важливість інноваційної культури як складової корпоративної культури підприємства в забезпеченні сприятливих умов його зростання.

Етапи формування інноваційної культури досліджено в роботі Вікарчук О.І. [1]. Схему формування інноваційної культури підприємства запропоновано Ларичевою Е.А. [6].

Питання моделювання інноваційної культури підприємства висвітлено в роботах Захарчишин Г.М., Андрійчук О.Я. [2] та Патори Л., Цимбаліста Н. [7].

¹ Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної роботи на тему №0115U000687 «Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств»

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Загальні підходи до діагностики стану інноваційної культури викладено в книзі Камерона К.К. [5]. Підходи до кількісної оцінки її стану запропоновано Казмірчук С. [4].

Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявні напрацювання, невирішеними є питання розроблення ефективної системи управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на рівні підприємств та установ, як одного з головних елементів їх інноваційно-сприятливого середовища. При цьому система управлінських заходів повинна базуватися на результатах діагностики її стану стосовно конкретних умов господарювання на обраних цільових ринках.

Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства на основі діагностики її стану.

Основний матеріал. Автором виконано комплекс досліджень [8; 9-11], за результатами яких розроблено узагальнений алгоритм управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства:

1. Оцінка інноваційної культури підприємства: за окремими елементами; за окремими складовими; у цілому (методика див. у [9]).
2. Діагностика поточного стану інноваційної культури й визначення необхідності прийняття управлінських рішень щодо забезпечення її належного рівня [10].
3. Конкретизація заходів щодо управління інноваційною культурою: її підсистемами і їх елементами. Прогнозування витрат на їх виконання та очікуваних результатів [11].
4. Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства [11].
5. Виконання заходів щодо розвитку інноваційної культури підприємства, контролюючи при цьому витрати та результати.
6. Повернення до п. 1.

Розглянемо (відповідно до запропонованого алгоритму) конкретні процедури управління процесами формування і розвитку інноваційної культури на прикладі підприємства ТОВ «Технолог».

У табл. 1 подано результати експертної оцінки стану його інноваційної культури за методикою автора [9]. У якості експертів виступали керівники і провідні фахівці підприємства, а також представники споживачів. Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Переведення бальних оцінок у нормалізовані проведено за схемою, що зображена на рис. 1.

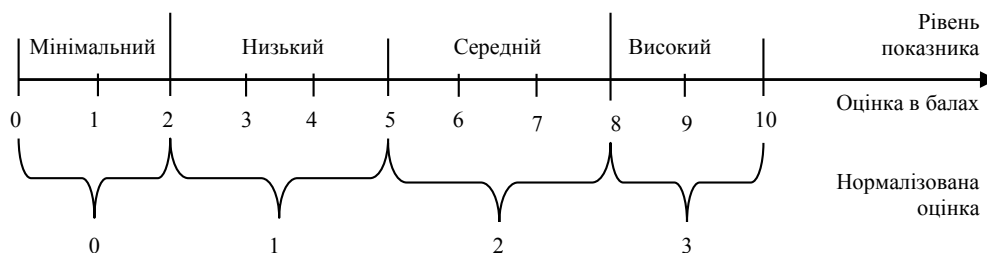


Рисунок 1 – Співвідношення бальних і нормалізованих оцінок складових інноваційної культури підприємства, (авторська розробка)

Таблиця 1 – Оцінка інноваційної культури підприємства ТОВ «Технолог»

Організаційна складова		Мотиваційна складова		Інтелектуально-креативна складова	
Критерій	Значення	Критерій	Значення	Критерій	Значення
1. Урахування інтересів працівників	6,71	1. Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	6,92	1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	5,67
2. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	5,08	2. Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	6,71	2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	7,25
3. Гнучкий графік роботи	7,29	3. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	6,42	3. Прагнення до самореалізації й визнання	7,42
4. Сприятливі умови праці й відпочинку	7,42				
5. Практична зорієнтованість діяльності персоналу	7,92	4. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	6,67	4. Стримованість на результат	7,25
6. Гнучкість організаційних структур управління	5,17	5. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	6,54	5. Результативність праці	7,00
7. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	5,83	6. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	5,75	6. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	6,25
8. Свобода комунікації і передачі інформації	7,17	7. Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	7,50	7. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	5,92
9. Демократичний стиль управління	6,96				
10. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	7,33	8. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	6,50	8. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	6,75
Інтегральна оцінка $O_{об.б.}$, балів	6,73	Інтегральна оцінка $O_{м.б.}$, балів	6,62	Інтегральна оцінка $O_{і.б.}$, балів	6,83
Нормалізована оцінка $O_{орг}$	2	Нормалізована оцінка $O_{мот}$	2	Нормалізована оцінка $O_{інт}$	2

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Діагностика стану інноваційної культури запропоновано проводити за схемою, що подана в табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця прийняття рішень щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури за результатами діагностики стану її підсистем, ([9] адаптовано і доповнено)

Стан інноваційної культури	Нормалізована оцінка складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	<i>O_{орг}</i>	<i>O_{мог}</i>	<i>O_{інт}</i>	
Високий	3	3	3	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
	2	3	3	
	3	2	3	
	3	3	2	
Середній (загалом достатній)	3	2	2	Коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив
	2	3	2	
	2	2	3	
	2	2	2	
Низький	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі – усіх
	3 або 2	1	1	
	1	3 або 2	1	
	1	1	3 або 2	
Незбалансованість інноваційної культури	3 або 2, або 1	3 або 2, або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з $I_i = 0$). Підвищення рівня складових з $I_i = 1$
	3 або 2, або 1	0	3 або 2, або 1	
	0	3 або 2, або 1	3 або 2, або 1	
Інноваційна культура не сформована	3 або 2, або 1	0	0	Формування інноваційної культури з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	3 або 2, або 1	0	
	0	0	3 або 2, або 1	
Інноваційна культура практично відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури «з нуля»

Враховуючи дані табл. 1 і рекомендації табл. 2 визначено рішення щодо управління розвитком інноваційної культури підприємства:

– стан інноваційної культури підприємства знаходиться на середньому рівні (загалом достатній);

– необхідно здійснювати коригувальні дії щодо підвищення рівня відповідних складових та порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідних коректив.

Їх конкретизація (відповідно до рекомендацій [8]) і врахування поточного стану інноваційної культури основних конкурентів, який оцінювався експертним методом, дозволили визначити комплекс заходів щодо розвитку інноваційної культури (див. табл. 3). Узгодженість думок експертів перевірена за коефіцієнтом конкордації.

Таблиця 3 – Заходи, спрямовані на розвиток інноваційної культури

Складова інноваційної культури 1	Заходи щодо розвитку складових інноваційної культури 2
1. Організаційна	
1.1. Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків
1.2. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	Моніторинг розвитку подій у зовнішньому мікро- і макросередовищі, коригування організаційних структур управління
1.3. Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, у т.ч. можливість працювати вдома
1.4. Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою
1.5. Практична зорієнтованість діяльності персоналу	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
1.6. Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність
1.7. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці
1.8. Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства
1.9. Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень
1.10. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система в цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури
2. Мотиваційна	
2.1. Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	Запровадження системи доплат за вислугу, рівень кваліфікації. Нагородження кращих працівників преміями та грамотами
2.2. Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	Надання індивідуальних грантів на розроблення та реалізацію нових проєктів
2.3. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо
2.4. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію
2.5. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Упровадження «Положення» про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності
2.6. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Продовження табл. 3

1	2
2.7. Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
2.8. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Упровадження системи морального стимулювання інноваторів
3. Інтелектуально-креативна	
3.1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей
3.2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система в цілому задовільна. Упровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків
3.3. Прагнення до самореалізації й визнання	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
3.4. Спрямованість на результат	Упровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці
3.5. Результативність праці	
3.6. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо
3.7. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Упровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів
3.8. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Участь у семінарах та конференціях

У табл. 4 подано очікувані значення витрат на реалізацію цих заходів, а також їх результатів. Вона побудована за методикою автора [11]. Табл. 4 може бути деталізована за окремими елементами складових інноваційної культури підприємства.

Таблиця 4 – Матриця прогнозування приросту показників стану складових інноваційної культури

Організаційна складова			Мотиваційна складова			Інтелектуально-креативна складова		
Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали	Номер заходу	Витрати, грн	Прогнозоване збільшення показника, бали
1.1	500	2	2.1	20000	2	3.1	10000	2,5
1.2	20000	2	2.2	50000	2,5	3.2	0	2
1.3	0	1	2.3	0	1,5	3.3	0	1
1.4	5000	1,5	2.4	0	2	3.4	0	2
1.5	1000	2	2.5	0	1,5	3.5	15000	2
1.6	700	2	2.6	0	1	3.6	12000	3
1.7	8000	2	2.7	20000	2	3.7	14000	2
1.8	600	2	2.8	20000	2	3.8	10000	2,5
1.9	0	1						
1.10	500	2						

Оптимізація структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства доцільно проводити з використанням модифікації авторської економіко-математичної моделі [11].

Цільова функція:

$$O_{IK} = \sum_{j=1}^3 O_j \cdot B_j \rightarrow \max. \quad (1)$$

$$O_j = \sum_{i=1}^{N_j} P_{ji} \cdot B_{ji}. \quad (2)$$

$$P_{ji} = P_{ji} + \sum_{k=1}^{K_m} \Delta P_{jik}. \quad (3)$$

Обмеження:

$$P_{min} \leq P_{ji} \leq P_{max}; \quad (4)$$

$$\sum_{k=1}^{K_m} Z_k \leq Z_{max}. \quad (5)$$

де O_j і B_j – відповідно, значення показника j -ї складової інноваційної культури ($O_{o.б.}$, $O_{m.б.}$, $O_{i.б.}$ – див. позначення у табл. 1), а також її вагомості; P_{ji} – значення i -го показника j -ї складової; P_{min} , P_{max} – відповідно мінімальне та максимальне значення i -го показника j -ї складової; ΔP_{jik} – приріст значення i -го показника j -ї складової, внаслідок застосування k -го інструменту чи методу розвитку інноваційної культури; Z_k – витрати на k -й інструмент чи метод; K_m – кількість заходів щодо розвитку відповідного показника; Z_{max} – ліміт загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Розрахунки за представленою економіко-математичною моделлю після її конкретизації даними, що подано в табл. 4, виконані автором за допомогою програми Microsoft Excel (функція «Розв’язувач»). При цьому було взято до уваги, що $P_{max} = 10$. Максимальні кошти, які підприємство може виділити на розвиток інноваційної культури, $Z_{max} = 87$ тис. грн. Перелік заходів із рівнями прогнозованої результативності, отриманих у результаті проведених розрахунків, подано в табл. 5.

Таблиця 5 – Заходи, обрані за результатами моделювання (формули 1-5), для покращення стану інноваційної культури

Складові інноваційної культури	Обрані заходи щодо розвитку складових інноваційної культури	Вартість проведення заходу, грн	Прогнозоване збільшення складової, бали
1	2	3	4
1. Організаційна			
1.1. Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов’язків	500	2
1.2. Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, у т.ч. можливість працювати вдома	0	1
1.3. Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою	5000	1,5

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Продовження табл. 5

1	2	3	4
1.4. Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність	1000	2
1.5. Мобільність організаційних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці	700	2
1.6. Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства	8000	2
1.7. Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень	600	2
1.8. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система в цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури	0	1
2. Мотиваційна			
2.1. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо	0	1,5
2.2. Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію	0	2
2.3. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Упровадження «Положення» про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності	0	1,5
2.4. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів	0	1
2.5. Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	Упровадження системи морального стимулювання інноваторів	20000	2
3. Інтелектуально-креативна			
3.1. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування формалізованих методів генерування і відбору інноваційних ідей	10000	2,5
3.2. Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	Існуюча система в цілому задовільна. Упровадження практики наставництва досвідчених співробітників по відношенню до новачків	0	2
3.3. Спрямованість на результат	Упровадження внутрішньо-фірмового рейтингу працівників і підрозділів, який впливає на їх кар'єрне зростання і оплату праці	0	1
3.4. Результативність праці		0	2
3.5. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	Проведення тренінгів для персоналу щодо застосування методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки, змін споживчого попиту тощо	15000	2
3.6. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	Упровадження системи відбору й тестування персоналу, проведення тренінгів	12000	3
3.7. Безперервне самонавчання й самовдосконалення	Участь у семінарах та конференціях	14000	2

Сума витрат на проведення запропонованих заходів складає 86800 грн, що не перевищує максимально виділених коштів (87 тис. грн). У результаті проведення запропонованих заходів рівень інноваційної культури підприємства збільшиться на 1,38 бали та складе 8,12 бали. Рівні організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної складових становитимуть відповідно 8,1; 7,6; 8,5, що відповідає високому рівню інноваційної культури (рис. 1, табл. 2) та потребує підтримки досягнутого рівня та реагування на зміни стану зовнішнього середовища.

Висновки. Підводячи підсумки, необхідно зазначити:

- автором розроблено узагальнений алгоритм управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства, конкретизовано зміст його процедур;
- запропоновано модифіковану матрицю прийняття рішень щодо вибору дій з управління складовими інноваційної культури підприємства за результатами діагностики її стану (у т.ч. стану її окремих підсистем і їх елементів);
- виконана практична апробація розроблених автором процедур управління процесом формування і розвитку інноваційної культури підприємства, за результатами розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення її рівня;
- на основі запропонованої автором економіко-математичної моделі оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємства (за допомогою програми Microsoft Excel, функція «Розв’язувач») відібрано комплекс управлінських заходів, які дозволяють в умовах обмеженості фінансових ресурсів досягти максимально можливого збільшення рівня інноваційної культури.

Отримані результати в сукупності формують теоретико-методичні засади управління розвитком інноваційної культури підприємства на основі діагностики її стану. А це, у свою чергу, дозволяє цілеспрямовано формувати інноваційно-сприятливе середовище на підприємстві як основу його інноваційного зростання.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення засад організаційно-економічного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві на основі розвитку його інноваційної культури.

1. Вікарчук О.І. Еволюція формування інноваційної культури / І.О. Вікарчук // Сталый розвиток економіки. – 2013. – №3(20). – С. 310-314.
2. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчишин, О.Я. Андрійчук // Наук. вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.8. – С. 272-278.
3. Зубенко В.В. Инновационная культура в системе организационной культуры предприятия / В.В. Зубенко // Экономика и управление. – 2007. – №4-5. – С. 93-97.
4. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66-70.
5. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. / под ред. И.А. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
6. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии / Е.А. Ларичева // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2009. – №2 (22). – С. 128-133.
7. Патора Л. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Л. Патора, Н. Цимбаліста // Проблеми економіки та управління : Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – №628. – С. 603-608.
8. Прокопенко О.В. Мотивація персоналу і інноваційна культура підприємства /

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Ред. кол.: Т.С. Максимова (гол. ред.). – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – № 21. – С. 134-142.

9. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю.С. Шипуліна // Прометей. – 2013. – №3. – С. 77-83.

10. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С. 236-246.

11. Шипуліна Ю.С. Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємств / Ю.С. Шипуліна // Вісник НТУ «ХПІ», 2013. – №44 (1017). – С. 137-145.

1. Vikarchuk, O.I. (2013). Evoliutsiia formuvannia innovatsiinoi kultury [Evolution forming of innovative culture]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 3(20), 310-314 [in Ukrainian].

2. Zakharchyshyn, H.M., & Andriichuk, O.Ya. (2008). Kontseptualna model innovatsiinoi kultury pidpriemstva [Conceptual model of innovative enterprise culture]. *Nauk. visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.-tekhn. prats – Scientific Bulletin NLTU of Ukraine : collection of scientific works*, 18.8, 272-278 [in Ukrainian].

3. Zubenko, V.V. (2007). Innovatsionnaia kultura v sisteme orhanizatsionnoi kultury predpriatia [Innovative culture in the organizational culture of the enterprise system]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and Management*, 4-5, 93-97 [in Russian].

4. Kazmirchuk, S. (2010). Innovatsiina kultura: rol i mistse v innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva [Innovation culture: the role and place in innovative development of the enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic Problems and the State*, 1(3), 66-70 [in Ukrainian].

5. Kameron, K.K., & Kuin, R. (2001). *Diahnostika i izmenenie orhanizatsionnoi kultury [Diagnostics and change of organizational culture]*. (I.A. Andreeva, Trans). SPb: Piter [in Russian].

6. Laricheva, E.A. (2009). Razvitie innovatsionnoi kultury na predpriatii [Development of an innovative culture at the enterprise]. *Vestnik Brianskoho hosudarstvennoho tekhnicheskoho universiteta – Bulletin of Bryansk State Technical University*, 2 (22), 128-133 [in Russian].

7. Patora, L., & Tsymbalista, N. (2008). Formuvannia innovatsiinoi kultury yak osnovy dlia rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Forming of innovative culture as the basis for enterprises innovative capacity development]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia: Visnyk NU «Lvivska politekhnika» – Problems of Economics and Management: Bulletin of «Lviv Polytechnic»*, 628, 603-608 [in Ukrainian].

8. Prokopenko, O.V., & Shypulina, Yu.S. (2014). Motyvatsiia personalu i innovatsiina kultura pidpriemstva [The motivation of staff and the innovative culture of enterprise]. Maksymova T.S. (Eds.). *Marketynh: teoriia i praktyka – Marketing: Theory and Practice: Collected papers of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 21. (pp. 134-142). Luhansk, vyd-vo SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].

9. Shypulina, Yu.S. (2013). Vplyv innovatsiinoi kultury na orhanizatsiiu i rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva-innovatora [The impact of innovation culture for the organization and performance of enterprise-innovator]. *Prometei – Prometheus*, 3, 77-83 [in Ukrainian].

10. Shypulina, Yu.S. (2013). Innovatsiina kultura yak osnova spriyatlyvoho seredovyscha innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii: metodychni zasady otsinky [Innovative culture as a basis of the favorable environment for organisation innovative development: methodical bases of estimation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 1, 236-246 [in Ukrainian].

11. Shypulina, Yu.S. (2013). Pidkhody do optymizatsii struktury instrumentiv i metodiv formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi kultury pidpriemstv [Approaches to optimize the structure of instruments and methods of innovative enterprise culture formation and development]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 44 (1017), 137-145 [in Ukrainian].

Ю.С. Шипуліна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і УИД, заступитель декана факультета економіки і менеджмента по інформаційним і медіа технологіям, Сумський державний університет (г. Суми, Україна)

Управление формированием и развитием инновационной культуры предприятия

Разработан формализованный подход к управлению процессом формирования и развития инновационной культуры предприятия, конкретизировано содержание процедур управления. Разработан и апробирован подход к выбору управленческих действий в зависимости от состояния составляющих подсистем и элементов инновационной культуры. Предложена и апробирована экономико-математическая модель для оптимизации структуры инструментов и методов формирования и развития инновационной культуры предприятия.

Ключевые слова: инновационная культура предприятия, формирование и развитие, диагностика инновационной культуры, элементы инновационной культуры, оптимизация управления.

Yu.S. Shypulina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and MIA, Deputy Dean in Information and Media Technologies of the Faculty of Economics and Management, Sumy State University (Sumy, Ukraine)

Management of formation and development of enterprise's innovative culture

The aim of the article. The aim of the article is the elaboration of theoretical and methodological bases of formation and development of enterprise's innovative culture based on diagnostic of its condition. An innovative culture is viewed as a key element of innovative environment at the enterprise.

The results of the analysis. A formalized approach to managing the process of formation and development of enterprise's innovative culture was worked out, the content of management procedures was concretized. A modified decision matrix was proposed basing on the choice of action to manage components of enterprise's innovation culture regarding the results of its diagnostic (including the status of the individual subsystems and their components). Methodical principles of innovation culture usage were worked out for determining the appropriateness of its individual components development.

The author developed and practically tested procedures of managing the formation and development of enterprise's innovative culture, including: a numerical and normalized (the proposed scale) assessment of the innovation culture of machine-building and engineering company; strengths and weaknesses of innovation culture were defined according to the decision matrix, the main directions of its components were selected; the complex management measures for each component of innovation culture were defined – organizational, motivational, intellectual and creative.

Based on the author's economic and mathematical model of optimization of structure tools and methods of formation and development of enterprise's innovative culture (using Microsoft Excel, the function «Solver») there was selected a set of management activities that allow to achieve the maximum level of innovation culture under conditions of limited financial resources.

Conclusions and directions of further researches. The results collectively form the theoretical and methodological backgrounds of development management of innovation culture on the basis of its condition diagnostic. This allows purposefully to build the innovative environment at the enterprise as the basis of its innovative growth.

Further research should focus on developing principles of organizational and economic mechanism of formation of innovation environment at the company on the basis of its innovative culture.

Keywords: enterprise's innovative culture, formation and development, diagnostics of innovation culture, innovative culture elements, optimizing management.

Отримано 21.01.2015 р.