

Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання

Віталій Миколайович Павшук¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.06.2024	Економіка	331.108:658.589

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Тематика інноваційної діяльності суб'єктів господарювання традиційно зберігає актуальність у зв'язку з її значущістю для успіху та виживання компаній. Метою даної роботи є вивчення корпоративної культури як каталізатора інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. У статті розглянуто здатність до інновацій як ключовий фактор конкурентоспроможності компанії, визначення інновацій та їх вплив на створення додаткової цінності для клієнтів і бізнесу. Окрему увагу приділено взаємозв'язку між креативністю та інноваціями, а також ролі корпоративної культури у стимулюванні інноваційної поведінки серед членів організації. Важливою особливістю корпоративної культури є її здатність впливати на поведінку працівників, сприяючи прийняттю інновацій як фундаментальної цінності організації. Дослідження висвітлює значення лідерства у впровадженні інновацій та створенні культури, сприятливої для інноваційних процесів. За результатами дослідження доведено, що розвиток культури, сприятливої для інновацій, є складним процесом, який вимагає гармонізації корпоративної культури зі стратегічними цілями організації, а також впровадження відкритих структур та нових інструментів управління інноваціями.

Ключові слова: інновації, корпоративна культура, креативність, управління, конкурентоспроможність, лідерство.

Corporate culture as a catalyst for innovative activity of business entities

Annotation. The topic of innovative activity of business entities traditionally remains relevant due to its importance for the success and survival of companies. The purpose of this work is to study corporate culture as a catalyst for innovative activity of business entities. The article examines the ability to innovate as a key factor in the company's competitiveness, the definition of innovation and its impact on creating additional value for customers and business. Particular attention is paid to the relationship between creativity and innovation, as well as the role of corporate culture in stimulating innovative behavior among organization members. An important feature of corporate culture is its ability to influence the behavior of employees, promoting the adoption of innovation as a fundamental value of the organization. The study highlights the importance of leadership in innovation and creating a culture conducive to innovation processes. According to the results of the research, it is proven that the development of a culture favorable to innovation is a complex process that requires the harmonization of

¹ аспірант, Луцький національний технічний університет

corporate culture with the strategic goals of the organization, as well as the introduction of open structures and new innovation management tools.

Key words: innovation, corporate culture, creativity, management, competitiveness, leadership.

Вступ

Інновації є темою, яка розглядається у великій кількості наукової літератури і визначається як практиками, так і дослідниками, через її актуальність для підвищення успіху та виживання компанії. Дану проблему розглядали такі науковці як: Р. Штернберг, О. Террей, О. О'Доннелл, Л. Махер та ін.

Поняття «Інновація» має кілька значень, такі як: «внесення змін, введення новизни в якусь сферу, в якусь систему», «новизна, зміна, нововведення», «новизна, зміна, трансформація» [13]. Управління інноваціями є важливим процесом, яким лише деякі компанії володіють дуже добре. Дослідники вказують на те, що культуру можна розглядати як конкурентну перевагу організацій [1; 3; 8].

Метою даної роботи є дослідження особливостей корпоративної культури як каталізатора інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Результати

Здатність до інновацій є одним з ключових факторів конкурентоспроможності будь-якої компанії. Інновацію можна визначити як виявлення можливостей для створення нових продуктів, послуг або процесів [10]; це процес перетворення ідей і можливість втілити ці ідеї на практиці; це спланований, раціональний процес; це еволюційний процес, нелінійний та інтерактивний, який вимагає інтенсивної комунікації та співпраці між різними учасниками [1]. Інновації створюють додаткову цінність для клієнтів і бізнесу [10]. Інновація - це і те, що ви робите (продукт, послуга тощо), і те, як ви це робите (ланцюжок створення цінності, стратегія тощо) [8]. У своєму нинішньому значенні термін «інновація» визначає успішну реалізацію нової ідеї. Реалізація інновацій повинна розглядатися в широкому сенсі, у зв'язку з творчими процесами, які спрямовані на пошук нових рішень [13].

Цей процес поєднує в собі здатність визначати виклики (бачення) зі здатністю знаходити нові рішення (винахідництво), які додають цінності як для клієнта/користувача, так і для суспільства [3].

Деякі автори встановлюють дуже тісний зв'язок між креативністю та інноваціями. Креативність - це не те саме, й інновації; це перший крок до інновацій [10].

Креативність завжди має дві ознаки креативності - новизна і корисність, обидві з яких задіяні в кінцевому продукті або послугі, які є новими, оригінальними та доречними водночас [15]. Результат творчості - це лише ідея, яка може бути реалізована, а може і не бути [13], але інновація - це процес, який рухає цю ідею від початку до результату (нової цінності для клієнта) [11].

Увага багатьох топ-менеджерів значною мірою зосереджена на нагальних проблемах повсякденного управління, інновації часто залишаються осторонь, хоча вони вважаються важливим питанням, і воно не має такого ж пріоритету, як інші нагальні проблеми. Коли лідерська команда усвідомлює потребу в інноваціях, вона визначає низку викликів, з якими їй доведеться зіткнутися. Ці роздуми зазвичай стосуються таких питань, як:

- необхідність захисту інновацій від потенційних загроз, які можуть завадити суспільству оновлюватися.

- щоб викликати довіру, інновації повинні давати стабільні результати. Вони не можуть бути одноразовим внеском. Інновації повинні стати постійними і глибоко вкорінитися в організаційній культурі.
- щоб висувати нові ідеї, потрібен певний настрій (глибоке мислення, вміння бачити більше можливостей, ніж проблем тощо).

Кожна інновація починається з ідеї щось змінити, зробити краще. Існує багато типів інновацій. Всі інновації вимагають певних змін: зміни в технологіях, зміни в методах постачання, зміни в структурах.

Зосередженість на інноваціях є одним з характерних елементів стратегій, що впроваджувалися протягом останньої чверті століття, як всередині організацій, так і на національному та регіональному рівнях. Цей фокус вимагає підходу до науково-дослідницької діяльності у взаємозв'язку з бізнес-середовищем та іншими суспільними структурами, які мають застосовувати нові рішення з метою отримання вигод для організацій, суспільства і людей [13].

У першій половині минулого століття Йозеф Шумпетер виділив п'ять типів інновацій: виробництво нових продуктів, впровадження нових методів виробництва, відкриття нових ринків збуту та створення нової форми організації, відкриття нових джерел сировини та матеріалів [2].

Таке бачення інновацій не дуже відрізняється від класифікації інновацій за характером явищ, на які вона посилається, прийнятою Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка розрізняє такі чотири категорії:

- продуктові інновації - створення нового або вдосконаленого продукту з точки зору техніко-функціональних характеристик, компонентів, матеріалів, простоти використання або інших функціональних особливостей;
- продуктові інновації - створення нового продукту або вдосконаленого;
- технологічні інновації - розробка нової чи вдосконаленої технології виробництва або постачання технології з точки зору методів роботи та обладнання;
- маркетингові інновації - впровадження нового маркетингового методу, відповідна зміна у зовнішньому вигляді, упаковці, дистрибуції або просуванні продукту;
- організаційні інновації - впровадження нових організаційних та управлінських методів, що впливають на бізнес-процеси та зовнішні зв'язки компанії.

Остання категорія включає управлінські інновації, які в деяких класифікаціях виділяються в окрему категорію [7].

Іншим критерієм класифікації інновацій є новизна застосованих рішень, за яким розрізняють дві основні категорії: інкрементальні інновації та радикальні інновації.

- інкрементні інновації складаються з удосконалень, внесених до існуючих продуктів та процеси, стимули для впровадження нової моделі «ринок притягує». Наприклад, у інформатиці потужність мікропроцесорів і обсяг пам'яті подвоювалися кожні два роки з 1985 року, а в автомобільному секторі - між 50-ми і 80-ми роками, було досягнуто постійного покращення продуктивності класичних двигунів без зміни їхньої конструктивної концепції.
- проривні інновації - це впровадження абсолютно нових технологічних рішень на основі поштовху. Поява радіо, телебачення, комп'ютерів - це лише деякі ілюстративні приклади. Ці продукти не з'явилися у відповідь на потреби ринку, тому що до того, як вони були представлені на ринку, не існувало усвідомлених потреб, які нові продукти могли б вирішити. У цих випадках нові технології породжують потреби, яких раніше не існувало.

Інновації - це нова межа якості, від якої залежить адаптація організацій до нових вимог, в тому числі турбота про досягнення досконалості та стійке існування організації [13]. Незалежно від ситуації, це лише деякі з багатьох визначень, які описують інновації.

Однак, що дійсно має значення, так це власне визначення компанії. Іншими словами, кожна компанія повинна визначити, що вона розуміє під інноваціями, щоб усі в організації мали однакове розуміння цього поняття [4].

При формулюванні визначення слід взяти до уваги деякі аспекти, такі як наведені нижче:

1. Інновація - це процес, і тому нею слід керувати як процесом.
2. Процес інновацій повністю невіддільний від стратегії.
3. Мета полягає в тому, щоб забезпечити ринок рішеннями, які додають цінності як для клієнтів, так і для компанії.
4. Інновації пов'язані з ризиком.
5. Інновації - це не лише робота відділу досліджень та розробок або технологічного відділу.
6. Інновації (процес) \neq інновації (результат).
7. Інновація \neq творчість, дослідження.
8. Види та рівні інновацій.
9. Інновації - це процес співпраці.
10. Рівень інноваційності прямо пропорційний спроможності генерувати, розвивати та управління інноваційними проектами.

Надалі, розглянемо що являє собою корпоративна культура та як вона впливає на інноваційні процеси.

Корпоративна структура - це спосіб організації менеджерів, які впроваджують та контролюють управління інноваціями та контроль за ним. Організаційна структура може приймати різні форми залежно від розміру компанії, її інноваційної політики (централізованої чи децентралізованої), інноваційної стратегії та цілей інноваційної стратегії та цілей, її спрямованості (орієнтована на дослідження чи на користувача) або її організаційний характер. Кожна компанія повинна створити власну структуру. В ідеалі вона має охоплювати всю організацію, хоча це не завжди можливо чи доцільно. Навіть якщо всі так чи інакше беруть участь в інноваційному процесі, деякі люди, тим не менш, будуть більш залучені і матимуть більшу відповідальність [11].

Зосередження уваги на корпоративній культурі виникло як теорія і практика у 1980-х роках. Корпоративна культура - це соціальна змінна, яка визначає особливий спосіб, у який люди виконують свої завдання, ставляться до клієнтів, вирішують проблеми й конфлікти тощо. Простіше кажучи, корпоративна культура - це «спосіб життя організації», який знаходить своє вираження, головним чином, у моделях поведінки працівників [5].

Корпоративна культура - це те, що надає індивідуальності та ідентичності організації. Кожна організація має власну культуру, синтезовану в цінностях, переконаннях, віруваннях та прагненнях, які поділяють члени організації та суб'єкти господарювання.

Підхід організації з цієї точки зору допомагає зрозуміти різний вплив і труднощі організаційних змін. Дослідження показують, що невдачі у впровадженні сучасних систем управління або інших проектів змін у більшості випадків відбувається через відсутність невідповідності культури організації новим цінностям і принципам. Коли прийняті цінності та поведінка працівників залишаються незмінними, рішення часто носять формальний характер, навіть якщо структури та робочі процедури були змінені. Це не призводить до очікуваних результатів; навпаки, вони часто спричиняють розчарування, втрату довіри та морального духу працівників, а організація може стати гіршою, ніж до проекту змін [12].

В організаціях поширена думка, що корпоративна культура є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності. Хоча може бути досить складно

замінити певних осіб, і відносно легко імітувати продукти та процеси, корпоративна культура є унікальною і зберігається з часом - не кожен може її створити. Ті компанії, співробітники яких відкриті до нових ідей і готові брати активну участь у технологічних змінах, проявляючи креативність та ініціативність, зазвичай мають більший потенціал для інновацій. Однак, корпоративна культура складається не лише з людей. Системи, процедури та організаційна структура змушують людей взаємодіяти певним чином [16; 2].

Культура інновацій - це здатність організації визначати, впроваджувати та розвивати нові продукти, регулярні процеси, роблячи їх повсякденним життям організації. Інновації самі по собі тривають недовго, але перевага від систематичної інноваційної спроможності може тривати довго. Щоб отримати цю перевагу, компанія повинна створити інноваційну культуру. Корпоративна культура має величезне значення в інноваціях. Аналіз характеристик успішних фірм показує, що вони розвинули корпоративну культуру, в якій інновації розглядаються як відповідальність кожного і як мета, яку працівники та суб'єкти господарювання на всіх рівнях намагаються досягти у своїй повсякденній роботі [6].

Всі інноваційні компанії повинні стати інтелектуальними організаціями, тобто компаніями, які вчать вчитися і знають, як використовувати помилки і невдалі проекти, щоб повернутися і продовжувати вдосконалюватися, є більш успішними [9; 14]. Підсумовуючи дослідження культури інновацій [8], культура інновацій визначається за п'ятьма детермінантами:

- цінності: свобода, ризик, довіра, відкритість, креативність, гнучкість, навчання впродовж життя;
- стратегія: інновації як стратегічна мета, сильна ідентифікація клієнтів, орієнтація на майбутнє;
- структура: автономія, гнучкість, колаборативні команди та групова взаємодія, прозорість;
- поведінка та комунікація: підтримка, толерантність до помилок; відкритість до нових ідей; здатність приймати нові ідеї; швидка адаптація до ринкових змін; довірчі відносини; акцент на ключових компетенціях;
- лідерство: зосередження на управлінні інноваціями та моделюванні поведінки, яка заохочує інновації, наприклад, прийняття ризику, підтримка інновацій та винагорода ініціатив [8]. Лідерство підкреслює вирішальну роль суб'єктів господарювання у впровадженні інновацій, визначаючи напрямок і залучаючи людей до досягнення цілей змін. У цьому сенсі важливо розробити інноваційну стратегію і створити корпоративну культуру, яка заохочує інновації в організації [13].

Провідна роль лідера в інноваціях полягає у створенні культури в якій інновації та творчість притаманні роботі кожного. Інновації вимагають задекларованої прихильності вищого керівництва, підкріпленої виділенням ресурсів та стимулів. Ці сигнали про відкритість до інновацій повинні дійти до всіх працівників. Спосіб комунікації є ще одним ключовим фактором у здійсненні лідерства та створенні культури, сприятливої для інновацій.

Організаціям потрібні широкі процеси поширення інформації, щоб зменшити невизначеність щодо інновацій та змін, які вони спричиняють. Водночас, хороша комунікація сприяє розширенню участі в інноваційному процесі. Визначальні цінності компанії є важливими інструментами лідерства в сучасному управлінні. Цінності визначають пріоритети та рішення, які відображаються на тому, як компанія витрачає свій час і гроші.

Поведінка описує, як люди діють з точки зору інновацій. Для лідерів ці дії включають опис майбутнього за допомогою стратегій і планів та надихання працівників на досягнення визначених цілей. Для працівників інноваційні дії включають участь в інноваціях шляхом пошуку рішень або участі у проектах, наполегливості у подоланні технічних бар'єрів, веденні переговорів про ресурси, вислуховуванні клієнтів тощо [8].

Корпоративна культура розглядається в літературі як один з факторів, що може стимулювати інноваційну поведінку серед членів організації. Оскільки вона впливає на поведінку працівників, вона може призвести до прийняття інновацій як фундаментальної цінності організації.

Лідери повинні сприяти інноваційності корпоративної культури та особисто брати участь у створенні та впровадженні чітких і релевантних методів підтримки інновацій. Лідерство є особливо важливим в контексті інновацій, як в плані самої інновації, так і в плані її досягнення. План досягнення цієї мети має бути чітко і неодноразово донесений до співробітників. Лідери повинні мати бачення інновацій та вміти ним ділитися [10].

Важливою особливістю корпоративної культури інноваційних компаній з високими показниками є створення сприятливого клімату для прийняття ризиків і навчання на невдачах замість того, щоб карати за помилки.

Корпоративна культура відрізняється тим, що вона ґрунтується на переконаннях, які поділяє вся організація, тоді як клімат базується на тому, що відчуває окрема людина в організаційному середовищі. По суті, клімат виникає з аспектів організаційного контексту які окремі працівники вважають важливими та впливовими у своїй роботі.

Через це клімат розглядається як більш помітна риса організації, ніж різні переконання, значення та символи (тобто культура) породжують індивідуальні очікування, сприйняття та інтерпретації організаційного середовища, які мають основний вплив на поведінку [1].

Л. Махер визначив сім ключових вимірів культури, які відрізняють високоінноваційні організації (таблиця 1). Вони формують структуру, яку лідери можуть використовувати для оцінки та зміцнення корпоративної культури в організації та між організаціями [9].

Таблиця 1

Виміри інноваційної культури

Вимір культури	Опис
1. Підтримка експериментів	Працівники відчувають, що можуть випробовувати нові ідеї без страху перед негативними наслідками. Лідери сприяють "вчитися на помилках", а не карають за непродумані ідеї.
2. Підтримка керівництва та незалежність працівників	Працівники мають підтримку керівництва та можливість незалежно виконувати свої інноваційні ідеї. Вони також можуть використовувати фінансові ресурси для підтримки інноваційних ініціатив.
3. Ресурси для інновацій	Знання вважаються ключовим ресурсом для інновацій. Важливо, щоб інформація була легко доступна та передавалася як всередині, так і ззовні організації.
4. Чіткі цілі	Лідери організації встановлюють амбітні цілі, які підтримують інноваційні ініціативи та мотивують команди до їх досягнення.
5. Символи та ритуали	Внутрішня та індивідуальна мотивація працівників підтримується за допомогою символів та ритуалів, що

	ідентифікують інноваційну поведінку та стимулюють до неї.
6. Розвиток креативних здібностей працівників	Лідери розвивають потенціал та креативність своїх працівників, сприяючи методам творчого мислення та ефективному управлінню ідеями.
7. Моделі взаємодії	Створення сприятливого середовища для співпраці та прийняття різних точок зору сприяє розвитку інновацій шляхом об'єднання різних способів мислення та різноманітності.

Сильна корпоративна культура може стати головним бар'єром у впровадженні змін, оскільки якщо стратегічна орієнтація підприємства зосереджена на інноваціях, необхідно мати певний рівень невідповідності індивідуальним та організаційним цінностям [14].

Висновки

Вивчаючи аспекти, пов'язані з корпоративною культурою, можна зробити кілька висновків. Як вихідну ідею можна розглядати те, що додану вартість організації створюють її працівники та колективні цінності. Бачення, стратегія, маркетинг, фінансовий менеджмент - будь-яка система управління, по суті, може бути поставлена на правильний шлях і може бути досягнута через деякий час. Довгостроковий успіх організації може бути досягнутий лише тоді, коли ці цінності є частиною її культури. Сьогодні менеджери все частіше бачать необхідність гармонізації корпоративної культури зі стратегічними цілями організації. Культура будь-якої організації є вираженням її функціонування як системи, а інноваційна культура не може бути штучно приписана до компанії, де панують антиінноваційні правила, норми, процедури та установки. Інновації залежать від людей, від їхньої здатності генерувати знання та ідеї і застосовувати їх на своєму робочому місці та в суспільстві.

Розвиток культури, сприятливої для інновацій, є складним процесом і здійснюється паралельно з впровадженням адекватних, відкритих структур та нових інструментів управління інноваціями.

Список використаних джерел

1. 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
2. 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>
3. Bolton, R.(2013), HR as a driver for organizational innovation, KPMG International Cooperative URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/11/hr-driver-organizational-innovation-v3.pdf>
4. Croitoru, A., Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. In: Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology, 2012,

- VolumeNumber 2, p. 137-148. URL:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4499769
5. 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
 6. Enric Bayó, Xavier Camps (2015), How to become an innovative company, ISBN: 978-84-606-5937-2. URL:
<https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/1903930e.pdf>
 7. Hamel, G. (2006), The why, what and how of management innovation, Harvard Business Review, February 2006, URL: www.hbrreprints.org
 8. Losane L. (2013), Innovation Culture – Determinant of Firms’ Sustainability, World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering, Vol:7, No:10, 2013. URL: <https://typeset.io/pdf/innovation-culture-determinant-of-firms-sustainability-zkk8iq2fco.pdf>
 9. 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
 10. Maier, D, Sven-Joachim, I, Ceausu, R, Gavril, R, Maier A. (2017 b) - 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-and-innovation-performance-in-organizations/>
 11. McLean, L.D. (2005), Organizational Culture’s Influence on Creativity and innovation: a review of the literature and Implications for Human Resource Development, Advances in Developing 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
 12. 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
 13. Popescu M. (2016), Managementul inovării, Editura Universitii Transilvania din Brasov, ISBN 978-606-19-0759-5. URL: http://webbut2.unitbv.ro/Carti%20online/Management/Popescu_Management.pdf
 14. Stacho Z., Potkány M., Stachová K., Marcineková K.(2017), The organizational culture as a support of innovation processes’ management: a case study, International Journal for Quality Research 10(4) 769–784, ISSN 1800-6450, 769. URL:
https://www.researchgate.net/publication/316660200_The_organizational_culture_as_a_support_of_innovation_processes'_management_A_case_study
 15. Sternberg, R.J.(1999), Handbook of creativity, Cambridge University Press, 1999, p. 493. URL:
<https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20International%20Handbook%20of%20Creativity%20by%20James%20C.%20Kaufman-%20Robert%20J.%20Sternberg.pdf>
 16. Terréi O., E. (2002), Guide for Managing Innovation, Department of Industry, Trade and Tourism. URL:

https://books.google.com.ua/books/about/Guide_for_Managing_Innovation.html?id=e-DoMwEACAAJ&redir_esc=y