

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту.

Завідувач кафедри

проф. д.е.н. Грабинський І.М.
" ___ " _____ 2023 р.

Бербека Владислава Ярославівна
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ
В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Магістерська робота

Спеціальність 292 – міжнародні економічні відносини

Науковий керівник –
проф., д.е.н. Українець Л. А.

(підпис)

Львів – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	6
1.1. Сутність поняття «культура компанії», її завдання та функції	6
1.2. Особливості формування основних елементів інноваційної культури в міжнародних компаніях	17
1.3. Роль інноваційної культури в управлінні міжнародною компанією..	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.	34
2.1. Дослідження глобальних трендів інноваційної культури міжнародних компаній	34
2.2. Дослідження інноваційних процесів та розвитку інноваційної культури на прикладі міжнародних компаній.....	42
2.3. Оцінка ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях	53
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	64
3.1. Проблеми та перспективи розвитку формування культури інноваційної діяльності українських компаній	64
3.2. Шляхи вдосконалення та управління інноваційним розвитком українських компаній.....	73
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі, де міжнародні компанії стикаються зі зростаючими викликами і конкуренцією, здатність до інноваційного мислення та пристосування до змін є ключовим фактором успіху. Формування культури інновацій стає необхідністю для міжнародних компаній, які прагнуть стати лідерами у своїх галузях і забезпечити свою конкурентоспроможність. Таким чином, вивчення процесу формування культури інновацій в міжнародних компаніях є вкрай актуальним.

Перш за все, інноваційна культура допомагає міжнародним компаніям створювати та утримувати конкурентні переваги. Швидкі зміни на ринку та розвиток нових технологій вимагають від компаній здатності до постійного вдосконалення та впровадження новаторських рішень. Формування інноваційної культури сприяє створенню середовища, де співробітники відчують свободу для творчості, експериментів та вираження своїх ідей, що сприяє появі нових продуктів, послуг та процесів, які задовольняють змінні потреби ринку.

Сучасна глобалізація та постійний розвиток технологій ставлять перед міжнародними компаніями складні виклики та необхідність постійного вдосконалення. У сучасному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, успіх міжнародних компаній залежить від їхньої здатності інноваційно мислити та пристосовуватися до змін. У цьому контексті, формування культури інновацій стає стратегічно важливим фактором, що дозволяє компаніям створювати та утримувати конкурентні переваги.

Культура компанії визначається як сукупність цінностей, переконань, норм, звичаїв та практик, які визначають спосіб діяльності та взаємодії її співробітників. Формування інноваційної культури в міжнародних компаніях передбачає створення сприятливого середовища, де ідеї, творчість та новаторські підходи в цінностях організації. Це вимагає систематичних зусиль та розвитку

відповідних стратегій, що сприяють інноваційному мисленню та реалізації новаторських ідей.

На сьогоднішній день корпоративна культура визнається як ключовий аспект управлінських ресурсів, що формує соціальний фундамент для орієнтації та контролю діяльності працівників всередині підприємства. Вона сприяє створенню умов для внутрішнього росту та ефективної взаємодії окремих цільових груп. Незважаючи на широке визнання важливості корпоративної культури, в багатьох українських компаніях цей аспект залишається лише формальним. Корпоративні кодекси не тільки не впроваджуються на практиці, а й залишаються невідомими багатьом працівникам. Це свідчить про те, що не всі керівники розуміють сутність корпоративної культури, її вплив і значення для компанії, а також не усвідомлюють можливостей її активного використання у процесах управління.

Велику увагу цьому аспекту приділяють видатні науковці як в Україні, так і за кордоном, зокрема Н. Богданова, Г. Чайка, Т. Немченко, А. Співак, Є. Шейн, Є. Жак, А. Кромбі, Р. Кілман, Д. Елрідж З. Рум'янцева, М. Мексон, Н. Барановська, М. Альберт, К. Голанд, Г. Хофстеде, М. Сакстон, Ф. Хедоурі та інші.

Вони систематизують та досліджують сутність корпоративної культури, вкладаючи зусилля в розуміння її впливу та можливостей оптимального використання у сучасних умовах управління підприємством.

Подальше дослідження процесу формування інноваційної культури в міжнародних компаніях має важливе значення для розуміння факторів, що впливають на успіх організацій у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволить виявити особливості культурного контексту, міжкультурну співпрацю, роль лідерства та комунікації у створенні інноваційного середовища.

Об'єкт дослідження: формування культури інновацій в міжнародних компаніях.

Предмет дослідження: процес формування основних елементів інноваційної культури в міжнародних компаніях.

Мета дослідження: аналізувати сутність поняття "культура компанії" та визначити роль інноваційної культури в управлінні міжнародною компанією. Основною метою є вивчення процесу формування інноваційної культури в міжнародних компаніях та розробка практичних рекомендацій для їх успішного впровадження.

Завдання дослідження:

Розкрити сутність поняття "культура компанії" та її основні завдання та функції.

Вивчити особливості формування основних елементів інноваційної культури в міжнародних компаніях.

Дослідити роль інноваційної культури в управлінні міжнародною компанією та визначити її вплив на її конкурентоспроможність та стійкість.

Аналізувати фактори, що сприяють або перешкоджають формуванню інноваційної культури в міжнародних компаніях.

Для виконання намічених завдань використано ряд методів, зокрема загальнонаукові. Серед них структурно-логічний аналіз, що використовувався при побудові логіки та структури роботи; узагальнення, систематизація, порівняння, групування, аналіз і синтез – визначення основних конкурентів; індукція, дедукція, історико-логічний метод – визначення загальних тенденцій розвитку бренду; графічне зображення даних, економіко-статистичний аналіз – дослідження економічних показників підприємства; спостереження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в актуальному аналізі питання формування культури інновацій в міжнародних компаніях.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність поняття «культура компанії», її завдання та функції

Останнім часом у науковій літературі зростає інтерес до аналізу умов, джерел і чинників, що формують інноваційну культуру, зокрема у корпоративному середовищі. Подальше дослідження цієї області може значно змінити уявлення про загальний розвиток корпоративних відносин. Термін "культура" має два основних визначення. Перше вказує на культуру як духовний продукт цивілізації, втілення розвитку людського розуму, що виявляється у літературі та мистецтві. Друге визначення - це менталітет народу, що відображає типові норми мислення та поведінки, способи розв'язання життєвих проблем [12].

Інноваційна культура стає ключовою характеристикою сучасного бізнесу. Як унікальний соціальний феномен, інноваційна культура є комплексним результатом систематичного та раціонального використання новітніх досягнень науки, техніки, технологій, освіти, культури та креативного управління. Корпоративна, підприємницька і інноваційна культури взаємодіють та взаємопоєднуються. Корпоративна культура, спрямована на створення та впровадження інновацій, поступово перетворюється в інноваційну культуру, яка дозволяє бізнес-одинацям ефективно реагувати на зміни в середовищі. На рівні окремих бізнес-одинаць інноваційна культура фактично відображає культуру підприємницької діяльності. Варто враховувати різницю між експліцитною (відкрито виявленою) та імпліцитною (неявною) культурою. Експліцитна культура виражена у встановлених звичаях та традиціях (стандартах поведінки), тоді як імпліцитна культура представлена соціально-психологічними установками людей, такими як переконання, етичні норми та цінності.

Ефективне управління підприємством визначається рівнем розвитку корпоративної культури та дотриманням її основних принципів, що є надзвичайно важливим завданням для працівників. При розгляді формування корпоративної культури важливо чітко розуміти її сутність, мету, види та характеристики. Зазвичай поняття культури визначається як сукупність духовних та матеріальних цінностей, створених людьми, і вираженням способів і норм соціальної організації та регулювання життєдіяльності суспільства [1].

Термін "корпоративна культура" з'явився в роботах німецького військового теоретика Мольтке, який використовував його для опису взаємодій між офіцерами. Пізніше, на початку ХХ століття, французький вчений Анрі Файоль, інспірований принципами Фредеріка Тейлора, надавав особливу вагу поняттю корпоративного духу, формулюючи його як: "Союз - це сила, і ця сила є результатом гармонії серед персоналу" [2].

Корпоративна культура є невидимим аспектом кожної організації, і це незалежно від того, чи визнає керівництво її існування та використовує для досягнення цілей. У відсутність свідомого підходу, вплив корпоративної культури стає випадковим та непередбачуваним.

Корпоративна культура може бути детально описана документами, або вона може включати лише певні визнані принципи, і, в кінцевому підсумку, вона може існувати навіть без письмових положень. Цей інструмент управління має різні типи, прояви і складові частини, кожна з яких впливає на функціонування організації. Основні компоненти корпоративної культури включають [14]: місію організації (виділене бачення, слоган), символіку (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення.

При використанні окремих аспектів корпоративної культури або комплексного підходу, необхідно керуватися основними завданнями, які вона вирішує під час функціонування організації. Серед них [14]: подолання опору, мотивація працівників, створення гармонійного психологічного клімату в

колективі, формування лояльності працівників та інших цільових груп до організації, якісний відбір нових співробітників, забезпечення організаційного порядку і багато інших завдань.

Для оцінки впливу корпоративної культури на розвиток організації необхідно враховувати тип цієї культури. Дослідники розробили різні типології корпоративних культур, серед яких можна виділити ті, які були запропоновані Доном Беком і Крісом Кованом, Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном.

Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділили 6 типів корпоративної культури [5]:

Приналежність, де колектив розглядається як єдина родина, а головною метою є створення комфортного морально-психологічного клімату серед його членів.

Домінування, де головною рисою є сила та влада, якою наділений лідер.

Регламент - організація ґрунтується на встановлених нормах і правилах. Недоліком такої культури є потреба в багатьох узгодженнях для прийняття рішень, що може призвести до бюрократичних труднощів.

Успіх - основною цінністю є результати, тобто важливо, які результати працівник приносить підприємству, незалежно від його досвіду чи кваліфікації.

Згода - характеризується відкритістю та співпрацею, де основним завданням є досягнення спільних рішень для вирішення важливих питань.

Синтез - характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівників у вирішенні завдань, і надає значення командному дусі в колективі.

Професор Джефрі Зонненфельд виділив 4 типи корпоративної культури, зосереджуючись на потенціалі працівника та його внеску у загальний успіх як для нього особисто, так і для організації загалом [21].

Тип "Бейсбольна команда" у корпоративній культурі визнає працівників найважливішими членами, і тому для привертання і утримання найкращих працівників використовуються різні інструменти. Недоліком цього підходу є

можливість звільнення співробітника внаслідок навіть найменшої помилки, незалежно від його досвіду та цінності для організації, що може вплинути на ефективність компанії.

Культура "Клубу" вважається найбільш оптимальною, оскільки в ній співробітники демонструють лояльність один до одного та організації, дотримуються встановлених принципів та норм. Забезпечення сприятливих умов для роботи, стабільного психологічного клімату і позитивного розвитку підтримує співробітників, які стають активною частиною організаційного життя і глибше досліджують її діяльність. В такій культурі розвиток підприємства відбувається плавно та стабільно, без гострих коливань.

Тип "Академія" включає в себе велику кількість молодих, амбіційних працівників, які спрямовуються на довгострокову співпрацю з компанією. Винагородою за їхню працю є гарна продуктивність і професійний розвиток. Така культура створює певні обмеження для особистого росту співробітника та заважає внутрішньоорганізаційній кооперації.

В організаціях з корпоративною культурою "Фортеця" відсутня стабільність щодо роботи та перспектив службового зростання. Ця культура часто вимагає реструктуризацій, звільнень або скорочень працівників, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей підхід може бути шкідливим для працівників, але водночас надає можливість для впевненим у своїх силах менеджерам, які люблять приймати виклики.

Кожен з цих типів корпоративної культури має власний потенціал для підтримки успіху компанії та різноманітно впливає на кар'єру працівників.

У 1982 році, Терренс Діл і Аллан Кеннеді в своїй книзі "Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя" висловили ідею про те, що існує стільки ж типів корпоративних культур, скільки і організацій. Вони виділили чотири основних типи корпоративних культур [15]:

"Культура жорстких хлопців": Цей тип корпоративної культури характерний для компаній, які діють на швидкозмінних ринках і стикаються з великими

ризиками. В такій корпоративній культурі робиться акцент на оперативне управління і прийняття стратегічних рішень. Працівники зазвичай працюють над досягненням цілей організації індивідуально, і ключовим принципом є "все або нічого".

"Став на свою компанію": Ця культура характерна для компаній, які працюють в умовах високого ризику, і для досягнення результатів потрібен більший час. Тут акцент робиться на довгостроковому співробітництві, і компанія сприяє розвитку своїх працівників.

"Робота в задоволення": Цей тип корпоративної культури часто зустрічається в торговельних компаніях, де ризики для більшості працівників не є високими. Процес роботи допомагає працівникам бачити результати своєї діяльності, і вони стимулюються за досягнення особистих успіхів. В такому середовищі надається багато зворотного зв'язку.

"Процесна культура": Цей тип культури характерний для державних підприємств зі сповільненим зв'язком із зовнішнім середовищем, де ризики прийняття рішень є низькими [27].

Ці типи корпоративних культур відображають різні підходи до організаційного управління та ставлення до ризиків та результатів діяльності.

Класифікація, створена Чарльзом Хенді, є однією з найбільш визнаних типологій корпоративних культур. Вона включає чотири основних види корпоративних культур [25]:

"Культура влади": Ця корпоративна культура акцентує увагу на лідері, який контролює ключові управлінські процеси та ресурси. Організації, які мають цей тип культури, найбільше цінують працівників, які мають амбіції досягнути високих результатів, вони орієнтовані на досягнення високої продуктивності та готові приймати ризики. Такі компанії часто працюють у конкурентному середовищі.

"Культура ролі": Цей тип корпоративної культури передбачає чіткий розподіл ролей за встановленими правилами. У компаніях з такою культурою

працівники займають визначені позиції у ієрархії та мають деталізовані інструкції щодо своїх обов'язків. Це сприяє структурованому розвитку організації, але акцент робиться на виконанні ролі, а не на особистій ініціативі.

"Культура завдання": Цей тип корпоративної культури спрямований на успішне виконання завдань та проектів і характеризується високою автономією працівників. В цьому середовищі цінуються результати та повага всередині команди. Висока кваліфікація кожного працівника та належний розподіл ресурсів створюють умови для досягнення очікуваних результатів.

"Культура особистості": В цій корпоративній культурі акцент робиться на особистих якостях працівників, таких як креативність, ініціативність, відкритість та генерація ідей. Ця культура сприяє розвитку особистих якостей та ініціативи працівників.

Інші експерти в галузі управління персоналом, такі як Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн, ідентифікують наступні типи корпоративної культури [24, 25]:

"Кланова культура": Ця корпоративна культура відзначається фокусом на турботі, повазі та безпеці кожного окремого працівника. В організаціях з цією культурою команда розглядається як основна цінність, і наголос робиться на індивідуальному підході до працівників.

"Адгократична культура": Цей тип корпоративної культури описує організацію як динамічне, творче та підприємницьке середовище, де працівники впевнено приймають ризики та активно шукають рішення для вирішення проблем. Це типово для високотехнологічних компаній, які повинні бути готові до ринкових змін та інновацій.

"Ринкова культура": Цей тип корпоративної культури ставить акцент на конкуренцію, зростання та зміцнення позицій на ринку. Важливість полягає у досягненні квот, досягненні поставлених цілей та отриманні фінансових результатів.

"Ієрархічна культура": Ця корпоративна культура акцентує увагу на структурі, організаційній стабільності та підтримці працівників. Вона включає в

себе чіткі структури бізнес-процесів і ієрархію, які дотримуються строгих правил та норм. Цей тип культури часто спостерігається в державних структурах та організаціях, де дотримання встановлених цінностей та правил вважається важливим.

Представлені типи корпоративних культур можуть сприяти або гальмувати розвиток організації, в залежності від їх цілей та цінностей. Створення корпоративної культури вимагає уважної уваги з боку керівництва і врахування не лише стратегії розвитку компанії, а й національних особливостей.

Важливо відзначити, що корпоративна культура впливає на ключові основні функції управління з урахуванням таких ключових критеріїв:

Тип корпоративної культури: При розгляді різних моделей корпоративної культури, наведених вище, помітно, що вони передбачають конкретні особливості взаємодії між співробітниками всередині організації, а також визначають спрямованість встановлення стратегічних цілей та норм діяльності. Наприклад, корпоративна культура "клубу" характеризується взаємоповагою та лояльністю між співробітниками та керівництвом, оскільки сприяє створенню сприятливих і стабільних умов праці, що стимулює колектив до досягнення цілей компанії. Для цього типу культури характерна стратегія помірному зростання. Натомість "культура регламенту" є більш директивною, підсилюючи контрольні функції, передбачає численні узгодження з керівництвом різних рівнів, що може створювати перешкоди в комунікації між керівництвом та працівниками, і, в результаті, сповільнювати процеси виконання стратегічних завдань [15].

Рівень виявлення корпоративної культури:

Важливо відзначити, що вплив корпоративної культури на основні функції управління реалізується з урахуванням наступних ключових аспектів:

Тип корпоративної культури: Різні моделі корпоративної культури, наведені вище, передбачають певні особливості взаємодії працівників всередині організації та визначають спрямованість установки стратегічних цілей та норм діяльності. Наприклад, корпоративна культура "клубу" сприяє взаємоповазі та

лояльності серед співробітників та керівництва. Для цього типу культури характерна стратегія помірною зростання. У відміню від цього, "культура регламенту" більш директивна, з великою кількістю узгоджень з керівництвом, що може вплинути на комунікацію та сповільнити процеси досягнення стратегічних цілей [27].

Рівень усвідомлення корпоративної культури працівниками: Працівники можуть по-різному сприймати корпоративну культуру, що може впливати на її розвиток. Прийняття певного типу культури може створювати єдність, командний дух, сприяти гармонійній співпраці і створювати сприятливий психологічний клімат. З іншого боку, незасвоєння культури може впливати на негативні явища в організації.

Рівень формальності корпоративної культури: Декларовані принципи та цінності у корпоративному кодексі можуть бути чисто формальними, що не відображає реального життя в організації. У цьому випадку корпоративна культура може не мати практичного впливу на діяльність компанії. На відміню від цього, коли культура засвоєна та інкорпорована в щоденну практику, вона може бути більш ефективною в досягненні поставлених завдань.

Розмір компанії: Чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для впровадження та підтримки корпоративної культури. У великих організаціях складніше досягнути єдності в сприйнятті культурних цінностей серед всіх працівників. В той же час, дієвий культурний вплив може мати більший вплив на великі структури завдяки розширеному ресурсному потенціалу.

Малі організації часто мають сильний корпоративний дух і стабільні організаційні стандарти. Нові працівники можуть легко адаптуватися до існуючої корпоративної культури, приймаючи її цінності та навіть вдосконалюючи їх, або, в іншому випадку, можуть відмовитися від роботи. Проте у великих компаніях збереження або оптимізація ключових аспектів корпоративної культури та забезпечення її сприйняття всіма членами організації може вимагати значних зусиль.

Роль корпоративної культури можна розглядати також з точки зору її впливу на цільові групи, включаючи юридичні та фізичні особи, які утворюють організаційне багатство компанії або, навпаки, можуть спричинити його зменшення. Серед цих груп першочергово варто відзначити акціонерів компанії, власників, працівників, ділових партнерів (постачальників, посередників, банки тощо), представників державних органів влади та конкурентів [17].

Поняття "стейкхолдери" сформувалося ще у 70-х роках минулого століття і недавно знайшло своє практичне використання в бізнесі на вітчизняних ринках. Вплив корпоративної культури на ці цільові групи можна побачити на наступній ілюстрації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи [15]

Роль корпоративної культури в розвитку та функціонуванні компаній є беззаперечним фактом, і вона відіграє вагомий роль в формуванні фундаменту для визначення ключових аспектів діяльності, мотивації працівників, інформування всіх зацікавлених сторін щодо організації, її стратегічних спрямувань та сприяння їхній співпраці та іншим аспектам.

Зрозуміло, що на практиці важко виділити конкретний тип корпоративної культури для кожної компанії, оскільки вони часто мають елементи різних моделей і можуть постійно змінюватися. Проте, для того щоб корпоративна культура була ефективною для організації, необхідно розробити конкретні інструменти для її формування і імплементації в життя компанії, а також для її підтримки в свідомості працівників та інших цільових груп, а також для можливості її адаптації залежно від потреб організації [26].

Таким чином, сутність поняття "культура компанії" визначається як системою цінностей, переконань, норм, стандартів і практик, які формують особливий характер та спосіб функціонування організації. Культура компанії - це інформальна, невидима сторона організації, яка впливає на взаємодію між співробітниками, сприяє спільній ідентифікації зі значеннями та метою компанії і визначає її стиль та підходи до роботи [37].

Завдання культури компанії:

Сприяти спільній меті: Культура компанії повинна сприяти об'єднанню співробітників навколо спільної мети та цінностей. Вона визначає, які цінності важливі для організації і її співробітників.

Сприяти ефективності і продуктивності: Культура компанії може впливати на робочий процес та сприяти створенню сприятливого середовища для праці, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності співробітників.

Забезпечувати стійкість та стійкість організації: Культура компанії може зміцнювати ідентичність організації та підтримувати її стійкість в умовах змін.

Залучати та утримувати талановитих співробітників: Приваблива культура компанії може бути привабливою для талановитих працівників та допомагати утримувати їх у компанії.

Функції культури компанії:

Сприяння ідентифікації: Культура компанії допомагає співробітникам і клієнтам ідентифікувати організацію та розпізнавати її на фоні інших.

Спрощення прийняття рішень: Культура компанії надає співробітникам рамки та вказівки для прийняття рішень у повсякденних ситуаціях.

Формування стосунків і комунікація: Вона визначає стилі спілкування та взаємовідносини між працівниками.

Визначення структури та контролю: Культура компанії впливає на структуру та системи контролю в організації.

Спрямовання зусиль: Вона спрямовує зусилля співробітників на досягнення спільної мети та відповідає на питання "як ми це робимо тут".

Сприяння змінам і розвитку: Культура компанії може бути динамічною та адаптивною, сприяючи розвитку та змінам у організації.

Культура компанії є невід'ємною частиною її успіху та впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи співробітників, клієнтів та ринок в цілому.

Природно, сформувати високий рівень корпоративної культури відразу неможливо. На це потрібен час і гроші. Багато успішних компаній витрачають значні ресурси на проведення різних тренінгів, практичних занять з метою, щоб співробітники усвідомили власні ключові цінності компанії. А міжнародні транснаціональні корпорації та деякі з наших компаній мають власні корпоративні університети або центри навчання персоналу, у програмах яких понад 50% навчального матеріалу присвячено формуванню корпоративної культури їхнього бізнесу. Останніми роками мені подобається переглядати й аналізувати кодекси корпоративної етики та поведінки різних українських і міжнародних компаній у різних видах бізнесу. Цінності компанії найскладніше виписати і запротоколювати. Але ті традиції, які формуються в компаніях, легко передаються по ланцюжку від акціонерів до співробітників. І це головне. Тобто культура передається і формується не на папері у вигляді місії, а у вигляді ефективних соціальних комунікацій під час ухвалення рішень між співробітниками в компанії [30].

1.2. Особливості формування основних елементів інноваційної культури в міжнародних компаніях

Глобалізація економічно-соціальних процесів вимагає від вітчизняних підприємств активізувати свою інноваційну діяльність для збереження конкурентного статусу на ринку. Зараз питання інноваційної культури, особливо у великих організаціях, залучає все більше уваги від теоретиків та практиків управління.

Під інноваційною культурою розуміють систему домінуючих моральних норм і цінностей, кодексу поведінки, ритуалів і т.д., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організації для досягнення поставлених перед нею цілей. Інноваційна культура сприяє отриманню управлінського прибутку через самоорганізацію та ефект синергії. Це цінне явище, яке організація отримує не тільки відновлюючи устаткування, технології та асортимент, але й через краще узгодження цілей фірми і її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, освоєння нових методів планування, роботи з персоналом і впровадження інноваційних методів управління.

Необхідність зосередження уваги вітчизняних підприємств на розвитку інноваційної діяльності пояснюється загально-інтеграційними процесами та реальним перенасиченням ринків застарілими та неконкурентоспроможними товарами. В умовах оптимального вибору є рішення підвищити рівень інноваційної активності підприємств залученням усіх ефективних механізмів реалізації інноваційного процесу. Інноваційна культура відіграє ключову роль в цих стратегічних механізмах, сприяючи креативності та інноваційній спроможності українських підприємств. Вона є результатом соціально-економічної взаємодії всіх суб'єктів інноваційної діяльності, охоплюючи відносини, які формуються на всьому ланцюжку життєвого циклу інновацій: зародження, формування, комерціалізація та дифузія. Це пояснює те, що культура інновацій формує єдність, цілісність і взаємодію зовнішніх та внутрішніх

особливостей інноваційної культури через функції, структуру і фактори діяльності, визначаючи її роль, мету і завдання.

Головна роль інноваційної культури полягає у визначенні та синтезі основних елементів інновації, їх взаємодії та динаміки розвитку інноваційного процесу, а також у забезпеченні гармонійної роботи інноваційної системи підприємства [4]. Мета формування культури інновацій полягає в ефективній реалізації інновацій у якісному вимірі та удосконаленні механізмів активізації потенціалів, необхідних для інноваційного процесу.

Серед завдань інноваційної культури важливо визначити оптимізацію всіх потенціалів, що мають значення для здійснення інноваційного процесу та існування інноваційної системи; формування інформаційної та комунікаційної системи на кожному етапі інноваційного процесу та всередині інноваційної системи підприємства, сприяння формуванню та впровадженню інноваційних стратегій розвитку, формування інтенсивно-інтелектуального клімату всередині організації, підсилення мотиваційних механізмів та створення інноваційного іміджу підприємства.

Різноманіття та багатогранність інноваційної культури впливають на її типологію та відображаються у різних видах, зокрема:

- за об'єктом: внутрішня (в організації), зовнішня (з внутрішнім середовищем); горизонтальна (децентралізована, матрична), вертикальна (ієрархічна);
- за суб'єктом: колективістська, індивідуальна (особистісна);
- за динамікою організаційних змін: революційна (миттєва), еволюційна (поступова, поетапна);
- за потенціалом: радикальна (базова), комбінаторна (симбіоз культур організації), доповнююча;
- за ступенем формалізації: формальна (нормативна, регламентована в інноваційному процесі), неформальна (ситуаційна на етапі інноваційного процесу);

- за ступенем спостереження: експліцитна (видима частина, що включає матеріальну культуру, тобто інновації), імпліцитна (невидима частина, яка складається з норм, цінностей, мотивів, інтересів в інноваційному процесі);
- за ступенем ринковості: ринкова (з можливістю купівлі-продажу), неринкова (специфіка моделей поведінки, закріплена у нормах, правилах реалізації інноваційного процесу, які притаманні лише материнській організації);
- за локалізацією: культура якості; культура управління проектами; культура знань. Динамічне функціонування інноваційної культури можливе завдяки злагодженій структурі, що передбачає ефективну взаємодію її рівнів, підсистем та складових [36].

Інноваційна культура, у своїй сутності, представляє собою систему різних рівнів, яка формується, функціонує і виявляється на різних рівнях структури підприємства:

1. Стратегічний рівень: визначається у побудові та реалізації інноваційної стратегії.

2. Управлінський рівень: охоплює вибір методів та підходів до управління інноваційним процесом.

3. Функціональний рівень: діє як функціональна складова інноваційного процесу та інноваційної системи підприємства.

4. Соціальний рівень: створює соціально-орієнтований клімат в організації, націлений на інтелектуально-творчий пошук, генерування інноваційних ідей та їх результативну реалізацію.

Покрім рівнів, інноваційна культура включає інструментальну та символічну підсистеми. Інструментальна підсистема охоплює механізми формування інноваційної культури та реалізації інноваційного процесу. До неї входить інформаційно-комунікаційна база, інтелектуальні моделі і стратегії розвитку, нововведення у технологіях виробництва та управління, інноваційні

організаційні структури, нововведення у корпоративній культурі, інноваційний аудит, інноваційна мотивація. Символічна підсистема включає інноваційну ідеологію, місію та етику.

Важливим елементом є складові інноваційної культури, які відображають її сутність та специфіку. Три групи таких складових визначено: когнітивна, що об'єднує професійні знання, творче мислення, кваліфікацію та інтелектуальний капітал підприємства; ціннісно-мотиваційна, яка синтезує цінності, потреби та інтереси суб'єктів інноваційної системи; поведінкова, що узагальнює інноваційні типи поведінки суб'єктів в інноваційному процесі [24].

Інноваційна культура розглядається як система моделей поведінки, вироблених в організації та характерних для її членів. Вона є результатом соціальних взаємодій та передається через навчання, контакти між групами людей, настанови, норми, цінності, етику трудових відносин та інші аспекти, що визначають спосіб життя організації.

Діапазон інноваційної культури охоплює широкий спектр від створення умов для ефективного використання інноваційного потенціалу (наприклад, особистості, підприємства, організації) до його реформування. Інноваційна культура сприяє розвитку сприйнятливості людей до нових ідей, а також готовності та здібності підтримувати і реалізовувати інновації у всіх сферах життя.

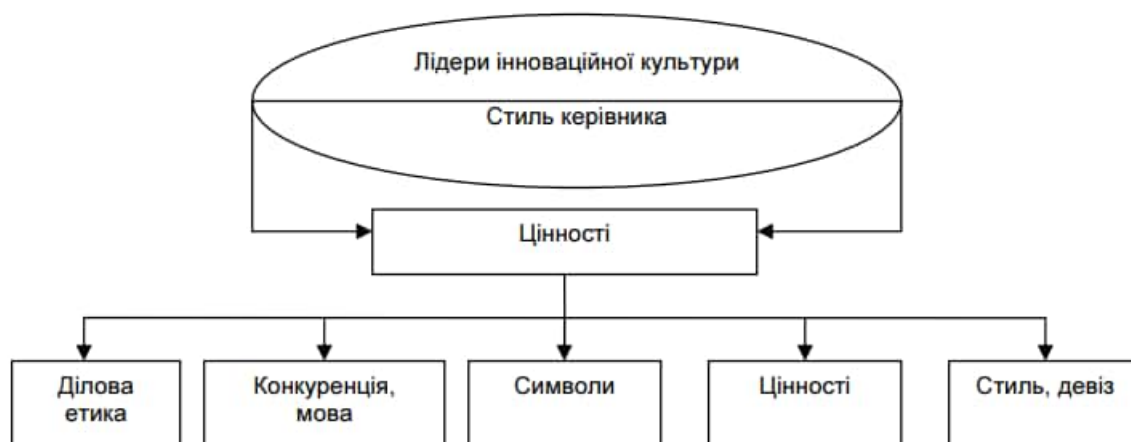


Рис. 1.2. Структура інноваційної культури [15]

Інноваційна культура виконує різноманітні функції, включаючи трансляційну, селекційну і інноваційну. Трансляційна функція передбачає передачу усталених типів інноваційної поведінки від минулого до теперішнього і в майбутнє. Селекційна функція включає відбір відновлених або запозичених інноваційних поведінкових моделей, які відповідають потребам суспільства на конкретному етапі його розвитку. Інноваційна функція полягає в розкритті креативних можливостей соціокультурного механізму та створенні нових типів інноваційної поведінки на основі існуючих зразків.

В контексті управління, інноваційну культуру можна охарактеризувати як самостійний соціально-психологічний механізм, здатний до саморегуляції, який впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на всіх етапах інноваційного процесу. Роль інноваційної культури в розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні та стимулюванні взаємодії всіх елементів інноваційної системи.

Мета формування культури інновацій полягає в ефективній реалізації інновацій у якісному вимірі та удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів у інноваційному процесі. При цьому важливо враховувати впровадження певних норм і правил, спрямованих на формування єдності цілей серед власників, менеджерів і трудового колективу суб'єкта господарювання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Важливим елементом формування інноваційної культури є розробка позитивних морально-етичних устоїв, які були б прийняті більшістю колективу. Однак, для досягнення цих цілей, необхідно розуміти та приймати норми і правила, що регулюють поведінку працівників. Формування інноваційної культури також пов'язане із створенням сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу персоналу та забезпечення умов для креативного пошуку та реалізації інновацій.

Принципи формування інноваційної культури включають чітке визначення цілей інноваційної діяльності, усвідомлення пріоритетності цілей, націленість на результат, співробітництво, вільний обмін ідеями та інформацією, толерантність до інших ідей, прийняття можливих помилок, делегування повноважень, участь у процесі досягнення цілей, свобода творчості та висловлювань, заохочення ініціативи та розвитку знань і навичок.

Дотримання визначених принципів створює умови для формування сприятливої інноваційної культури, що виступає ключовою основою для сприяння інноваційному середовищу. Така культура спонукає працівників до енергійної ініціативи та творчого пошуку, орієнтованих на досягнення результатів, які за звичайних умов здаються недосяжними. Практика інноваційної діяльності підтверджує, що наявність сприятливої інноваційної культури сприяє подоланню бар'єрів у шляху активізації творчості колективу в інноваційній організації, такій як команда інноваційного проекту. Загалом, наявність сприятливої інноваційної культури сприяє збільшенню інтелектуального капіталу організації та повнішій реалізації потенціалу інноваційного розвитку.

При розгляді поняття інноваційної культури в системі інноваційної діяльності підприємства виокремлюються наступні завдання: виявлення творчих сил, здібностей, талантів та розвиток креативного потенціалу підприємства; оптимізація кадрового, виробничого, фінансового, науково-технічного потенціалу для здійснення інноваційного процесу та існування інноваційної системи; стимулювання інтелектуальної та творчої активності завдяки використанню інноваційних ідей; активізація та оптимізація інноваційних процесів на підприємстві; формування та впровадження інноваційних стратегій розвитку; застосування демократичного стилю управління.

Формування інноваційної культури пов'язане із розвитком творчих здібностей та реалізацією креативного потенціалу людини. Інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію людини в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а

також в образах і нормах поведінки. Вона ґрунтується на системі цінностей організації, що представляє собою набір ідей, часто невиражених письмово, які обґрунтовують цілі і сенс роботи організації.

Аналізуючи процес впровадження та формування інноваційної культури, слід враховувати різноманітні впливові чинники, як зовнішні, так і внутрішні. Важливо враховувати різні фактори для ефективного сприяння інноваційному розвитку, діяльності та активності персоналу, а також для підтримання сприятливого клімату в організації. Зазначена інноваційна культура сприяє підприємствам встановлювати чіткі цілі та розвивати прагнення всього персоналу до інноваційного росту. Узагальнення результатів дослідження свідчить про те, що рівень інноваційної культури підприємства визначається ефективністю його систем управління, формуванням і використанням інтелектуального потенціалу персоналу та рівнем впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Формування інноваційної культури в міжнародних компаніях має свої особливості через глобальний характер їх діяльності та різноманітність культурних, організаційних і ринкових умов. Нижче наведено основні особливості формування інноваційної культури в міжнародних компаніях:

1.Культурна різноманітність: міжнародні компанії взаємодіють з різними культурами через свої філіали та підрозділи в різних країнах. Формування інноваційної культури вимагає уваги до різниці в цінностях, переконаннях та практиках різних країн. Міжнародні компанії повинні створювати глобальний інноваційний підхід, який враховує культурні відмінності.

2.Лідерство та відповідальність: формування інноваційної культури вимагає активного лідерства та відповідальності вищого рівня керівництва компанії. Лідери повинні виступати як приклади інноваційного мислення та сприяти розвитку культури, надаючи підтримку та ресурси.

3.Залучення талановитих співробітників: міжнародні компанії повинні привертати та зберігати талановитих працівників, здатних до інноваційної діяльності. Для цього важливо створити систему мотивації, навчання та розвитку.

Глобальна комунікація: міжнародні компанії повинні забезпечити ефективну глобальну комунікацію між філіалами та підрозділами. Інноваційна культура вимагає відкритості, обміну ідеями та здатність робити спільну розробку проектів на глобальному рівні [14].

4.Запит на інновації: міжнародні компанії повинні визнавати важливість інновацій та включати їх до стратегії розвитку. Інноваційна культура повинна бути вбудована в корпоративну стратегію та бути підтримана на всіх рівнях управління.

5.Глобальний ринок: міжнародні компанії часто працюють на глобальних ринках, де інновації можуть бути ключовими для конкурентоспроможності. Формування інноваційної культури допомагає адаптуватися до змін на ринку та розвивати конкурентні переваги.

6.Співпраця та партнерство: міжнародні компанії можуть співпрацювати з іншими компаніями, університетами та дослідницькими організаціями для сприяння інноваціям. Спільні проекти та партнерства можуть допомогти в розвитку інноваційної культури.

Узагальнюючи, формування інноваційної культури в міжнародних компаніях вимагає уваги до культурних різниць, лідерства, залучення талантів, глобальної комунікації, відкритості до інновацій та співпраці з іншими організаціями. Такий підхід допомагає створити інноваційну середу, сприяти розвитку новаторських ідей та забезпечити конкурентну перевагу на глобальному ринку.

1.3. Роль інноваційної культури в управлінні міжнародною компанією

Тенденцією розвитку управлінської науки на етапі становлення економіки інноваційного типу є поява та постійне удосконалення різноманітних напрямів, концепцій і підходів до управління людськими ресурсами. Однією з цих концепцій є формування організаційної культури, яка ґрунтується на ціннісному управлінні інноваційною поведінкою співробітників.

Організаційна культура представляє собою єдиний соціально-економічний простір компанії, в межах якого взаємодія працівників базується на спільних ідеях, уявленнях і цінностях, які визначають особливості їхньої трудової діяльності та формують філософію, ідеологію та практику управління людськими ресурсами в компанії [12].

Ця концепція є певним соціально-духовним простором компанії, що формується під впливом різних матеріальних і нематеріальних процесів. Ці процеси можуть бути явними або прихованими, усвідомлюваними або неусвідомлюваними, але вони визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії. Організаційна культура також дозволяє компанії керувати шляхом досягнення успіху. Роль цієї культури в організації є вкрай важливою та багатогранною, і сучасні дослідники різноманітно оцінюють її як соціально-економічний управлінський інструмент.

Важливо відзначити, що цінності, які спільно приймають більшість співробітників компанії, становлять ядро організаційної культури і визначають всі інші її аспекти. Зокрема, на основі цих цінностей формуються норми і форми поведінки працівників у компанії. Проте вплив цінностей на діяльність компанії може бути як сприятливим для її розвитку, так і обмежуючим на її шляху. В таких випадках важливий баланс між інтересами корпоративного центру і культурними традиціями, що склалися в компанії протягом попередніх років. Процес оголошення та закріплення цінностей організаційної культури призводить до змін у нормах поведінки.

Організаційна культура включає в себе переконання, норми поведінки, настанови і цінності, що є неписаними правилами, визначаючи, як особи мають працювати та вести себе в організації. Якщо культура організації гармонізована з її загальною метою, вона може стати ключовим фактором організаційної ефективності. Тому сучасні керівники розглядають культуру як потужний стратегічний інструмент, спрямований на орієнтацію всіх відділів та окремих осіб на спільні цілі, мобілізацію ініціативи працівників і забезпечення продуктивної взаємодії [3].

Зазначимо, що в компаніях найчастіше формується культура, яка відображає цінності та стиль поведінки їхніх лідерів. У цьому контексті організаційну культуру можна розглядати як сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримують суб'єкти господарювання. Вона охоплює не лише глобальні норми і правила, а й поточний регламент діяльності, а також може мати свої особливості, залежно від різноманітних факторів, таких як рід діяльності, форма власності, позиція на ринку чи в суспільстві [23].

Аналіз міжнародної практики формування організаційної культури підприємств вказує на те, що іноді правильні стратегії та заходи, які, здавалося б, самі собою зрозумілі, не отримують визнання або не знаходять широкого застосування через "неприйняття" організаційною культурою. Зазвичай це виникає тому, що існуюча організаційна культура вступає в конфлікт із структурами, системами та особистостями, які повинні втілювати нову стратегію на практиці. Хоча сама концепція організаційної культури є досить абстрактною, але, схоже на повітря в кімнаті, вона оточує все навколо і впливає на усі аспекти життя в організації. Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої компанії визначається кількома факторами:

Перш за все, вона надає співробітникам організаційну ідентичність і формує внутрішньогрупове уявлення про компанію, що є ключовим елементом стабільності та послідовності в організації. Це сприяє відчуттю надійності серед співробітників та їхньої соціальної захищеності.

Знання основ організаційної культури допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події в організації, виділяючи важливе та суттєве в них.

Внутрішньоорганізаційна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників у виконанні їх завдань. Організаційна культура компанії виконує низку ключових функцій, і її значущість для розвитку інноваційної діяльності може змінюватися залежно від типу компанії, її етапу розвитку та визначених керівництвом цілей. Зазначимо, що цінності значущим чином впливають на характер інноваційної діяльності компанії. Сила організаційної культури визначається, принаймні, двома важливими факторами: ступенем прийняття основних цінностей компанією та ступенем відданості їм її членів [25].

Очевидно, що навіть успішні зарубіжні компанії з міцною організаційною культурою потребують постійної підтримки та розвитку своїх культурних цінностей, що вимагає значних зусиль з боку керівництва. Стримання належного рівня організаційної культури ускладнюється тим, що нові працівники несуть із собою не лише нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й свої власні цінності та переконання.

Індивідуальні особистісні цінності працівників можуть значно вплинути на утворені культурні цінності всередині організації. З метою збереження сформованої системи культурних цінностей організації необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтацій співробітників, щоб максимально зблизити їх із цінностями самої організації. На нашу думку, інноваційна активність компанії визначається та залежить від її інноваційного потенціалу. Це можна розглядати як інноваційний процес, який, подібно до будь-якого трудового процесу, має результат, що сьогодні розглядається як інноваційний.

З'ясування цих факторів є початковим етапом у формуванні організаційної культури, спрямованої на інновації [11]. Тому цінності компанії повинні не лише проголошуватися та спільно прийматися, але й практично реалізовуватися у

повсякденній діяльності. При цьому вони повинні отримувати підтримку та мотивацію від керівництва компанії. Тільки в такому випадку можливе формування організаційної культури, спрямованої на інновації. Важливо зауважити, що інноваційна діяльність компанії складається з інноваційних елементів на різних рівнях, включаючи групову та індивідуальну інноваційну діяльність кожного працівника. У сучасних умовах господарювання термін "працівник" розглядається як інноваційна особистість, яка, реалізуючи свій інноваційний потенціал, здійснює інноваційну діяльність. Сучасна наукова спільнота вважає, що успішна інноваційна діяльність залежить не лише від інноваційного потенціалу особистості, але і від її інноваційної сприйнятливості та активності. Чим більше інноваційно налаштованих особистостей працює в компанії, тим вищим буде її інноваційний потенціал [2].

Інноваційні цінності швидше та більш осмислено приймаються та віддано поділяються інноваційно налаштованими особистостями. Зі збільшенням кількості інноваційних особистостей в компанії зростає кількість цінностей організаційної культури, спрямованих на інновації, які можуть бути спільно прийняті та реалізовані. Коли співробітник поділяє цінності та норми поведінки організаційної культури компанії, він залишається в ній, розвиваючи свій потенціал і підвищуючи ефективність діяльності компанії. Повноцінне використання потенціалу сприяє розвитку як працівників, так і компанії. Здається, що цілеспрямоване формування та зміна організаційної культури повинні здійснюватися з урахуванням факторів, які впливають на неї [27].

Для оцінювання ступеня подільності організаційної культури в компанії та визначення переважаючих цінностей у її структурі, важливо систематично моніторити їх, що дозволить керівництву вчасно та правильно вносити зміни в організаційну культуру. Керівництво компанії повинно забезпечити сприятливі умови для своєчасної та адекватної реалізації передбачуваних змін, від чого залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі.

Інноваційна культура націлена на боротьбу з бюрократією. Здебільшого, її представники - висококваліфіковані фахівці із різноманітними знаннями та інтересами, які цінують особисту свободу і можливість творчої діяльності. Ці люди чутливі до будь-яких спроб "адміністративного" тиску і мають тенденцію саботувати "силові заходи" керівництва, які можуть порушити їхні права, соціальний статус та спосіб життя. Таким чином, під час впровадження інноваційної стратегії менеджерам доводиться акцентувати увагу на інструментах, які сприяють розвитку творчого потенціалу, підтримці інноваційної інфраструктури та збереженню корпоративної солідарності, не торкаючись балансу інтересів різних соціальних груп. Головний менеджер, керівник компанії, відіграє визначальну роль у формуванні інноваційної культури. Його лідерство визначається низкою інноваційних якостей, таких як інтелект, нестандартність мислення, інноваційний підхід і бажання змінювати застарілі методи роботи, сила волі, комунікабельність, ініціативність, здатність ефективно протистояти зовнішнім тискам, концентрація на складних завданнях та відповідальність за команду [37].

Творчому керівнику властиві інноваційно значущі знання, вміння та навички, соціально значущі цінності, та схильність до систематичної творчої діяльності. Йому слід відповідати кільком вимогам одночасно: бути стратегом з далекоглядним поглядом, авторитетним лідером, соціальним партнером, сміливим новатором та духовним наставником. Такий тип інноваційно орієнтованого лідера характеризується тим, що він не керує чи не командує, а проводить інших за собою, при цьому вони не вважають його начальником, але слідують йому [4, с. 90].

Не буде перебільшенням сказати, що культура організації багато в чому є відображенням особистісних якостей і самої свідомості лідерів. Трансформація ділової культури та організаційні зміни починаються з готовності керівництва переосмислити свої власні цілі та поведінку. Якщо немає відповідності цілей корпоративної реформи та особистих уподобань лідерів, будь-які ініціативи

згори провалюватимуться, стаючи безвідповідальними авантюрами. Не можна змінювати корпоративну стратегію без відповідних перетворень в особистій свідомості корпоративних лідерів.

Фахівці-практики рекомендують будь-яку реорганізацію розпочинати з вивчення структури цінностей директорської команди і тільки потім братися за аналіз цінності працівників [6]. Дотримання такої послідовності продиктоване двома причинами.

По-перше, ініціатори перетворень повинні:

а) розуміти глибину культурних і ментальних проблем;

б) мати готовність і бажання працювати в одній команді та змінити щось у собі, перш ніж до процесу переоцінки цінностей буде залучена вся організація. По-друге, якщо топ-менеджери не виявляють належної зацікавленості у змінах, то краще припинити процес культурної трансформації на початковій стадії, не залучаючи до нього працівників і не обманюючи їхніх очікувань.

Провідним чинником будь-якого успішного бізнесу, як вважав Г. Форд, є "принцип служіння справі". Засновник потужної промислово-фінансової імперії наголошував, що домінування лише фінансових інтересів є згубним для підприємницької ідеї, адже активність спрямовується на максимізацію поточних прибутків, а перспективні можливості приносять на поталу одномоментній вигоді [37].

Методологічною основою креативного бізнесу має бути системний підхід, що розвиває масштабне, "панорамне" бачення сучасних бізнес-процесів у їхніх різноманітних зв'язках із багат шаровим зовнішнім і внутрішнім середовищем. Вихідним постулатом інноваційного менеджменту виступає "залізний закон відповідальності" К. Девіса, що свідчить: "Той, хто прагне наживи, керується сьогохвилинними інтересами та не користується владою в такому напрямі, який суспільство вважає відповідальним, у довготривалій перспективі цю владу втратить". Орієнтація на перспективу, приріст культурного капіталу та

приведення особистих і корпоративних цінностей у відповідність із цінностями, що домінують у суспільстві, мають для бізнесу ключове значення [15].

Корпоративна культура кожної інноваційно орієнтованої компанії має власну елементну базу, яка не лишається незмінною, а разом із бізнесом трансформується, проходячи певні етапи еволюції:

- 1) зародження та формування;
- 2) структурна та функціональна інституціалізація;

3) модернізація або деградація. На першому етапі виникає певний набір новаторських ідей (інноваційний генотип), що дають змогу на їхній основі спроектувати й організувати креативний бізнес. Саме тут виробляється інноваційна стратегія розвитку, відбуваються відбір професійно підготовлених і високомотивованих учасників, їхня консолідація навколо авторитетного й енергійного лідера [24].

Другий етап характеризується добудовуванням і впорядкуванням елементної бази корпоративної культури. Інноваційні цінності перетворюються на стійкі норми, правила і звичаї взаємодії ділових партнерів, а інноваційний потенціал компанії набуває своїх якісних і кількісних характеристик. Корпорація реалізує свої конкурентні переваги шляхом просування на ринок інноваційних продуктів, значного збільшення обсягів продажів і прибутку [37].

Третій етап можна визначити як період кризових потрясінь і випробувань компанії на міцність. У певний момент бізнес наштовхується на внутрішні або зовнішні обмеження, і його збереження в колишньому вигляді стає ризикованим і небезпечним. Подальше нарощування виробництва або навіть підтримка досягнутих обсягів випуску продукції загрожують падінням купівельного попиту, збитками, зниженням рентабельності. Залежно від якості менеджменту кризовий етап завершується модернізацією бізнесу або його крахом і вмиранням.

Використання інноваційних можливостей корпоративного сектора залежить головним чином від ступеня прозорості корпоративних відносин, мотивів

поведінки власників, менеджерів і персоналу, державної підтримки корпорацій, якості управління.

Новий менеджмент сам по собі без підтримки інженерного корпусу нездатний вирішувати масштабні виробничі та комерційні завдання. В останні шість-сім років спостерігається парадоксальна ситуація: управлінський потенціал промислових підприємств помітно збільшується, тоді як кадровий, виробничий та інвестиційний потенціали такою самою мірою не прогресують, не розвиваються, а лише інтенсивно експлуатуються заради досягнення короткострокових вигод. Найважливішим завданням найближчого майбутнього є усунення розривів і формування збалансованої елементної бази інноваційної бізнес-культури [38].

Сьогодні поряд із фінансуванням масштабних техніко-виробничих проєктів значні ресурси необхідно спрямовувати на навчання керівної ланки та розвиток позитивної свідомості менеджерів. Змінювати необхідно насамперед менталітет адміністраторів, зживати психологію "тимчасових правителів", усувати невідповідність особистих цілей керівників корпоративним і суспільним цінностям. Саме це в перспективі призведе до появи "критичної маси" культурного капіталу, зростання нематеріальних активів, консолідації інтересів партнерів навколо продуктивної системи цінностей [15].

Досвід найкращих вітчизняних і зарубіжних корпорацій свідчить про те, що інноваційна культура за своєю природою конструктивна і динамічна. Вона не тільки несе в собі колосальні можливості для розвитку наукоємного, високотехнологічного бізнесу, а й висуває якісно інші вимоги до системи управління. Долучення до цієї культури змінює не тільки форми і методи організації та ведення бізнесу, але також і самих його учасників. Як і будь-яка культура, інноваційна культура складається роками, а то й десятиліттями, але не піддається грубому маніпулюванню [20].

Плодами інноваційної культури, хоча і різною мірою, можуть користуватися всі зацікавлені особи, але насаджувати цю культуру адміністративними

методами, запозичуючи і тиражуючи зарубіжні зразки неможливо, та й не потрібно. Щоб інноваційна культура прижилася, необхідно знаходити розумне поєднання попереднього, роками перевіреного досвіду і проривних, новаторських ідей, що виражають імперативи створення національної інноваційної системи. Формування елементної бази інноваційного підприємництва, що спирається на нову якість корпоративних відносин, виступає концентрованим вираженням нового стратегічного курсу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Дослідження глобальних трендів інноваційної культури міжнародних компаній

У сучасних умовах тенденції економічного розвитку провідних країн світу характеризуються певним комплексом загальних глибинних закономірностей, пов'язаних у тому числі:

- зі становленням інноваційної моделі економічного зростання, підвищенням ролі відповідних аспектів у політичному порядку денному на міжнародному та національному рівнях;

- із розширенням можливостей накопичення, оновлення та використання матеріальних і нематеріальних активів, участі в міжнародному розподілі праці;

- із посиленням комплексної взаємозалежності та взаємодоповнюваності національних господарств, зокрема у сфері виробництва, обміну продукцією, послугами, інформацією;

- із масштабуванням міждержавних потоків фінансового, інтелектуального та інтелектуально-інформаційного забезпечення, а також з [22].

За оцінками українських і зарубіжних експертів, у світі одночасно активізуються нагромадження/концентрація знань і компетенцій, з одного боку, і розвиваються процеси диверсифікації та інтернаціоналізації різних видів економічної активності (включно з дослідницькою, експериментальною, інноваційною), з іншого. Інтенсивні інтеграційні процеси, зростаюча гнучкість/мобільність кадрів, інформації, технологій, мережевих взаємодій тощо відкривають нові можливості для розвитку окремих країн, регіонів і світової економіки в цілому.

Складність, неоднозначність цих процесів, що посилюється, стають серйозною перешкодою для збереження в довгостроковій перспективі лідерства як окремими країнами, так і міждержавними союзами. Численні порівняльні

дослідження наочно демонструють, що абсолютна перевага США в науково-технологічній сфері, яка тривала десятиліттями, хоча й зберігається, але сьогодні не вважається безперечною за деякими напрямками. Не кажучи вже про європейські країни, які досить швидко поступаються позиціями Китаю і деяким іншим державам, що швидко розвиваються.

На рівні країни зазначені тренди заломлюються найнеоднозначнішим чином. У кожен момент часу домінантними можуть ставати глобальні або внутрішні національні (чи навіть регіональні) чинники та регулювальні імпульси.

Підвищення ролі науки та інновацій, інтернаціоналізація та глобалізація дослідницької та інноваційної діяльності продукують не тільки позитивні, а й очевидні негативні ефекти для окремих країн і світової економіки загалом. Маються на увазі посилення невизначеності перспектив розвитку, зростання ризиків ухвалення помилкових рішень на всіх "поверхах" управлінської ієрархії (включно з міждержавним), збільшення масштабів ймовірної шкоди в процесі їх реалізації, прояв небезпечних наслідків неконтрольованого використання досягнень науки та технологій. Цим пояснюється пошук ефективних інструментів та інститутів, що забезпечують збереження (а в ідеалі й поліпшення) позицій у світі країн (регіонів, компаній) у контексті глобальної конкурентоспроможності та стійкості економічного зростання [24].

Лише за останні роки на найрізноманітніших рівнях було запропоновано, розглянуто й оперативно впроваджено в політичний порядок денний та управлінську практику різноманітні нові підходи, концепції, механізми, зокрема:

- відкриті, нетехнологічні, користувацькі, соціальні, інклюзивні інновації; - "зелене зростання";

- раціональне (прив'язане до місця, часу, специфічних факторів і трендів) поєднання інструментів регулювання (policy mix);

- підвищення статусу та рівня координації (the-whole-government policy) заходів політики у сфері науки, технологій, інновацій; - регулювання на мезо- і нагагалузовому рівні тощо [17].

Деіндустріалізація в розвинутих країнах була обумовлена швидким зростанням продуктивності в обробній промисловості порівняно з сектором послуг. Технологічні успіхи в Японії та США призвели до політичного усвідомлення необхідності перетворення промислової політики на сприяння інноваційному розвитку. Сучасний етап виробництва, відомий як Industry 4.0, включає у себе обробку великих обсягів даних та об'єднання реального та віртуального світів.

Хоча науково-технічна діяльність стає все більш глобальною, висока технологічна активність продовжує зосереджуватися в розвинених країнах з високим рівнем доходу. Навіть середньодоходні країни далекі від досягнень передових країн у сфері інновацій. Технологічна активність в малозабезпечених країнах залишається на низькому рівні.

Деякі країни із нижчим рівнем доходу намагаються використовувати міжнародну торгівлю та ринки інтелектуальної власності для створення власних технологічних можливостей і продуктів.

В останні десятиліття парадигма успіху окремих організацій та економіки загалом зазнає значних змін. Сьогодні швидкість появи нових продуктів і бізнес-моделей відіграє важливішу роль, ніж 10-20 років тому: найбільші компанії змушені конкурувати не тільки одна з одною, а й з молодими компаніями, які швидко зростають.

Середній вік компаній, включених до фондового індексу S&P 500, становить 15 років, тоді як останні півстоліття він становив понад 60 років. У 2011 році лише три технологічні компанії (Apple, IBM, Microsoft) входили до топ-10 найбільших у світі. Сьогодні ж сім із десяти компаній (Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Facebook, Alibaba Group, Tencent) є лідерами інновацій.

Швидкість прогресу і появи нових рішень зростає багаторазово, і в результаті багато компаній, які стикаються з новими викликами інноваційного розвитку, змушені впроваджувати нові ідеї та технології, щоб залишатися конкурентоспроможними [25].

Uber і каршерінгові сервіси змінили не лише ринок таксі, а й структуру попиту на автомобілі. Розвиток технологій видобутку важковидобувної та сланцевої нафти вплинув на світовий баланс попиту та пропозиції на ринку нафти. Технології виробництва каталізаторів і акумуляторів змінюють галузі видобутку платини і паладію, кобальту і нікелю. У зв'язку з цим значущість інновацій багаторазово зростає. На перший план виходять адаптивність, можливість організацій створювати для себе нові ринки, нові продукти або унікальні компетенції.

Опитування співробітників корпорацій виявили наявність істотних бар'єрів при впровадженні інновацій. Респонденти відзначили як основні з них відсутність системного підходу в роботі з інноваціями, складність трансформації компанії, бюрократизованість процесів, тривалі терміни ухвалення рішень. 65% керівників вказують, що вони не впевнені в рішеннях, які вони приймають щодо інновацій [68].

У науковому співтоваристві, підприємницькому середовищі та серед великих компаній спостерігається брак нових компетенцій для комерціалізації продуктів. За останні кілька десятиліть багато компаній не встигли перебудуватися на нові механізми взаємодії та продовжують покладатися на старі методи управління, внутрішні ресурси і власну науково-дослідницьку базу.

Швидкість ухвалення рішень, час виведення нових продуктів на ринок, відкритість компаній до взаємодії з підприємницькою спільнотою, науковими організаціями та іншими великими компаніями не менш важливі, ніж фундаментальна наука і власні дослідження, як було 50 років тому.

Чим більше компанія відкрита інноваціям - тим продуктивнішим буде вплив цих інновацій на діяльність компанії

Компанії - технологічні лідери стають дедалі відкритішими для нових бізнес-контактів і партнерств. Топ-10 найбільш інноваційних компаній світу витрачають 8,3% від сумарної виручки компанії на інновації. Успішніші компанії вдвічі частіше за звичайні компанії йдуть на ризик заради розвитку інновацій. Компанії все частіше інвестують у проривні інновації [88].

На думку експертів Агентства стратегічних ініціатив, стратегія щодо інновацій не повинна обмежувати діяльність компанії, а має сприяти максимізації кількості інноваційних проєктів, готовності компанії інвестувати в інновації, а також приймати пов'язані з цим ризики можливої невдачі.

Для інновацій вкрай важливими є швидкість їх впровадження та сфокусовані на досягненні цілей люди.

На думку авторів дослідження, в рамках побудови нових процесів необхідно завжди використовувати ключову парадигму - прискорення і спрощення скрізь, де можливо. Технологічні лідери в 2,5 раза частіше, ніж менш успішні компанії, виділяють швидкість впровадження інновацій як один із ключових чинників інноваційного розвитку.

Крім того, дослідження показало, що основні проблеми та основний опір інноваціям можуть критися в таких причинах, як низький рівень залучення співробітників через відсутність зв'язку результату цієї діяльності з винагородою, на яку вони можуть розраховувати, відсутність сприйняття ризику інноваційних проєктів у керівництва компанії, а також можливість покарання за ініціативність і невдачі інноваційних проєктів.

Культурні бар'єри є однією з найважливіших проблем при впровадженні інновацій. Компанії, які детально працюють над зміною культури, показують більш високі показники зростання, а проблеми в культурі компанії корелюють з негативними економічними показниками. Неприйняття ризику, негнучке мислення і поведінка позначаються безпосередньо на загальній ефективності компанії [28].

Компанії важливо сформулювати основні цінності інноваційної трансформації, доводити їх через трансляцію з боку вищого керівництва і визначення потрібних компетенцій, забезпечити впровадження інноваційних цінностей завдяки правильному добору персоналу, навчанню, а також впровадити в компанії інструментарій, який підходить саме їй.

Зміна підходу до інноваційної стратегії, операційних та управлінських процесів, механізмів мотивації, а також активне використання інструментів інновацій є одночасно складовими частинами глобальної трансформації корпоративної культури компанії до інноваційної форми.

З метою наочності, розглянемо рейтинг найбільш інноваційних компаній через призму національної приналежності. На діаграмі ми порівнюємо розбивку за країнами в рейтингах 2013 та 2023 років.

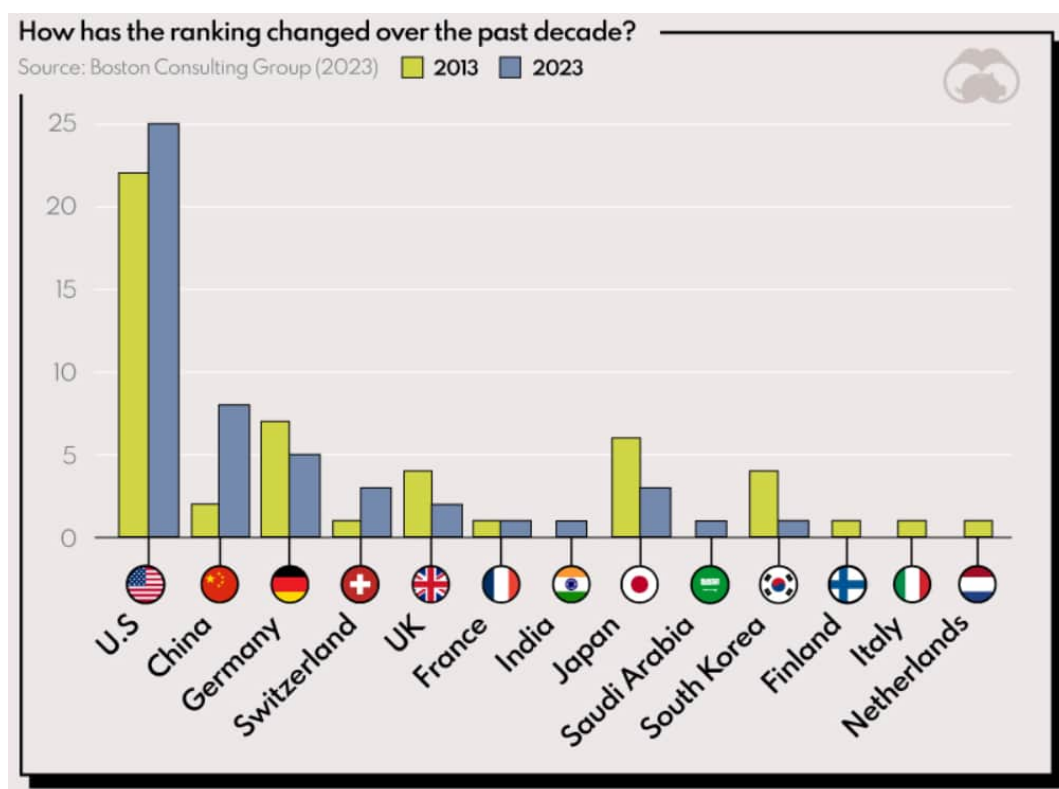


Рис.2.1. Рейтинг найбільш інноваційних компаній через призму національної приналежності

США та Китай - єдині дві країни, які збільшили свою частку з 2013 року, витісбивши фірми з європейських країн, таких як Німеччина, Великобританія та Італія. Ми також бачимо значне скорочення представництва Японії та Південної Кореї.

Враховуючи економічне зростання Китаю, цілком ймовірно, що китайські фірми і надалі будуть займати більшу частину рейтингу VCG у майбутньому. Наразі найсильнішим інноватором країни є компанія Huawei (8 місце), яка входить до топ-50 щороку з 2014 року, коли вона дебютувала на 50 місці.

Глобальні тренди інноваційної культури міжнародних компаній є важливими для успішного функціонування в сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, а технологічний прогрес швидко змінює усі аспекти бізнесу. Ось деякі з найвагоміших трендів в інноваційній культурі міжнародних компаній:

Агільність та гнучкість: Компанії активно впроваджують агільні методи роботи та гнучкі моделі управління для швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі. Це дозволяє компаніям бути більш адаптивними і пристосовуватися до нових вимог і можливостей.

Інноваційні лабораторії та інкубатори: Багато компаній створюють спеціальні відділи, лабораторії і інкубатори для розвитку інновацій та тестування нових ідей. Вони сприяють культурі постійного вдосконалення та впровадженню нововведень [69].

Співпраця зі стартапами: Компанії все частіше шукають партнерство зі стартапами, які можуть принести нові ідеї та технології. Ця співпраця дозволяє міжнародним компаніям отримувати доступ до новаторських рішень та талантів.

Цифрова трансформація: Компанії активно впроваджують цифрові технології для покращення внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами. Штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей та інші інноваційні рішення стають стандартом.

Розношвидкісні команди: Компанії створюють команди з різними рівнями кваліфікації, які працюють над інноваціями на різних швидкостях. Це дозволяє швидше реалізовувати ідеї та максимально використовувати ресурси.

Відкритий доступ до даних та джерел інформації: Компанії активно діляться даними і знаннями з іншими гравцями на ринку. Це стимулює інновації та спільну розробку нових продуктів і послуг.

Екологічна стійкість і сталість: Зростає обізнаність щодо впливу бізнесу на довкілля. Компанії зосереджують увагу на сталому виробництві, використанні відновлювальних джерел енергії та зменшенні викидів.

Робота на відстані та глобалізація талантів: Завдяки розвитку технологій, багато компаній дозволяють своїм співробітникам працювати з будь-якої точки світу. Це дає змогу залучати таланти з усього світу та розширювати глобальний вплив.

Емоційний інтелект та міжкультурна компетентність: Компанії розвивають навички співробітників у сферах емоційного інтелекту та міжкультурної компетентності для успішної роботи в різних культурних середовищах.

Етичний бізнес і корпоративна відповідальність: Зростає увага до етичних питань і соціальної відповідальності компаній. Компанії виходять за рамки звичайного бізнесу, беручи на себе зобов'язання створювати позитивні зміни в суспільстві.

Ці тренди демонструють, що інноваційна культура міжнародних компаній стає все більш важливою для їхнього успіху та конкурентоспроможності в сучасному світі [33].

2.2. Дослідження інноваційних процесів та розвитку інноваційної культури на прикладі міжнародних компаній

Реалізація інноваційного менеджменту ґрунтується на постійному обміні інформацією з зовнішніми макросередовищами, включаючи економічні, соціальні, політичні, демографічні, екологічні, техніко-технологічні та інші складові, а також з мікросередовищами, що охоплюють споживачів, постачальників, торговельних і збутових посередників, конкурентів, фінансово-кредитні установи, ЗМІ, органи місцевої влади, місцеве населення тощо. Окрім цього, умови зовнішнього середовища визначаються за допомогою аналізу динаміки процесів та характеру цих процесів з ймовірнісними розрахунками.

Загалом, нюанси управління інноваціями мають велике значення і залежать від типу інновацій:

Поступові інновації передбачають удосконалення існуючих механізмів та процесів. Цей тип інновацій є найпоширенішим і менш складним у впровадженні.

Руйнівні інновації є сміливими кроками, такими, як випуск iPhone від Apple без кнопок та клавіатури. Вони є повністю новими для певної компанії та можуть зруйнувати традиційну роботу організації.

Архітектурні інновації включають в себе використання вже перевірених технологій у новому контексті. Технологія вже існує та є ефективною, але використовується по-новому.

Радикальні інновації - це ідеї, які вражають і відкривають щось абсолютно нове. Ці інновації найбільш високоризиковані, але можуть мати великий вплив.

Для ефективного управління інноваціями необхідно адаптувати підходи до конкретного типу інновацій та враховувати їх вплив на організацію. Усі ці аспекти підкреслюють важливість ефективного управління інноваціями, оскільки інновації вимагають зміни традиційних підходів до управління і роботи менеджерів.

Операційні інновації сфокусовані на перетворенні бізнес-процесів в межах компанії, таких як закупівлі, логістика, обслуговування клієнтів і інші, у той час як інноваційне управління спрямоване на вдосконалення процесів управління компанією в цілому.

Whirlpool, світовий лідер у виробництві побутової техніки, став однією з компаній, яка перетворилася в інноватора серед суб'єктів серійного управління. У 1999 році, оскільки була розчарована постійно низьким рівнем лояльності до бренду серед покупців побутової техніки, голова та генеральний директор Whirlpool на той момент, Дейв Уітам, поставив завдання своїй команді: "Зробіть Whirlpool підприємством інновацій, яке порушує звички та повністю задовольняє потреби клієнтів". З самого початку стало зрозуміло, що досягнення мети Дейва - "інновації для всіх" - вимагатиме серйозних змін у процесах управління компанією [59].

Основні кроки включали в себе:

- Поставити інновації в центральну точку програм розвитку керівництва у компанії Whirlpool.
- Річно виділяти значну частину капіталовитрат на проекти, які відповідають стандартам інновацій.
- Вимагати, щоб усі плани розвитку продукції включали в себе значний елемент інновацій.
- Проводити навчання для понад 600 інноваційних наставників, які відповідали б за стимулювання інновацій в усій компанії.
- Забезпечити участь кожного нового співробітника в онлайн-курсі з інновацій у бізнесі.
- Відводити час на щоквартальні зустрічі для детального обговорення інноваційної діяльності кожного відділу.

Ці кроки спрямовані на створення культури інновацій у всій компанії та забезпечення, що інновації стають не просто окремими проектами, але інтегруються в щоденну діяльність компанії.

Створення інноваційного порталу, який надавав би співробітникам Whirlpool по всьому світу доступ до резервуару інструментів і даних щодо глобальних інноваційних проектів компанії, було однією з ініціатив, що змінювала внутрішній культури компанії та сприяло створенню інноваційного управління. Додаткові заходи включали:

Розробку набору ключових показників для відстеження інноваційних внесків, таких як кількість інженерних годин, що витрачаються на інноваційні проекти, кількість нових ідей, що подаються на інноваційні проекти компанії, а також цінові переваги, отримані завдяки виділяються продуктам і збільшення лояльності клієнтів.

Ці зміни дозволили компанії перейти від традиційного типу управління до передового організаційного підходу в галузі інновацій. Досвід ведучих компаній розвинутих країн світу доводить, що їхні успіхи пов'язані з розробкою цілісної системи управління інноваціями, яка постійно та послідовно адаптується до змін у самій організації та її зовнішньому оточенні.

У цих компаніях створюється інноваційна структура та культура управління, де напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, спрямовані на постійний розвиток перспективних нових продуктів і розширення бізнесу. Наприклад:

У початку 1900-х років компанія General Electric вдосконалила відомий винахід Томаса Едісона - лабораторію промислових досліджень, інтегруючи дисципліну управління у хаотичний процес наукових відкриттів. Протягом наступних 50 років вони зареєстрували більше патентів, ніж будь-яка інша компанія у світі.

Компанія DuPont відіграла важливу роль у розвитку методів бюджетування капіталу, почавши використовувати розрахунки рентабельності інвестицій ще у 1903 році.

Це лише декілька прикладів того, як інноваційне управління допомагає компаніям розкрити свій потенціал та вдосконалити свої процеси.

Через кілька років, компанія розробила систематизований метод порівняння результатів для аналізу продуктивності різних відділів у виробництві. Ці інновації допомогли DuPont перетворитися в одного з індустріальних лідерів у Сполучених Штатах.

Віза, перша в світі віртуальна компанія, завдяки своєму успіху, можна назвати прикладом вдалого управління інноваціями. У початку 1970-х років, засновники Візи із банківської галузі у США створили консорціум, що поклав основи для одного з найвизначеніших брендів у світі. Віза сьогодні – це глобальна фінансова мережа, що об'єднує понад 21,000 фінансових установ та має понад 1,3 мільярда власників карток [88].

Саме такі інноваційні приклади, як створення програми з відкритим вихідним кодом, де важливими факторами є загальнодоступна ліцензія та інструменти в Інтернеті, виявилися дуже ефективними для мобілізації та координації зусиль географічно віддалених учасників.

Ці приклади демонструють, що значущість інновацій для успіху підприємства вкрай важлива. Інновації сприяють підвищенню конкурентоздатності продукції, покращують використання виробничих ресурсів, забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, і допомагають здійснити довгостроковий успіх.

Таким чином, інновації в сучасному світі вирішально важливі для розвитку підприємств. Успішне управління інноваціями вимагає чіткого процесу перетворення ідей у реалізовані проекти, сприяє збільшенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності.

Дослідження інноваційних процесів та розвитку інноваційної культури на прикладі міжнародних компаній є важливим завданням, оскільки це дає можливість краще зрозуміти, як великі корпорації досягають інноваційних результатів та як їх культура сприяє цьому процесу. Ось декілька прикладів досліджень інноваційних процесів у міжнародних компаніях:

Дослідження IBM InnovationJam: IBM проводить щорічний захід під назвою "InnovationJam," який включає спільну роботу зі співробітниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами з метою знаходження ідей та рішень в сфері інновацій. Дослідники аналізують результати цього заходу, щоб дізнатися, як міжнародна IT-корпорація стимулює інновації та залучає глобальну спільноту до цього процесу.

Дослідження Google X: Google X є підрозділом Alphabet Inc., який відомий своєю фокусованістю на розвитку передових технологій. Дослідники докладно вивчають процес розробки та впровадження інноваційних продуктів та технологій в Google X. Ці дослідження надають унікальний вигляд на те, як міжнародна технологічна компанія формує інноваційну культуру та досягає свого успіху [70].

Дослідження інноваційних практик у Tesla: Tesla, автомобільна компанія із широкою міжнародною присутністю, відома своїми інноваційними рішеннями в сфері електромобілів та відновлювальної енергії. Дослідники вивчають підходи Tesla до інновацій, включаючи стратегії розробки та використання сучасних технологій.

Дослідження інноваційної культури у Procter & Gamble (P&G): P&G – це міжнародна FMCG-корпорація, яка вкладає великі зусилля у створення інноваційних продуктів. Дослідники досліджують інноваційну культуру P&G та способи, якими компанія спонукає своїх співробітників до створення нових ідей та розвитку продуктів.

Дослідження культури інновацій у Apple: Apple, міжнародна технологічна компанія, що розробляє продукти, які мають глобальний вплив, має велику

культуру інновацій. Дослідники аналізують процеси дизайну, розробки та маркетингу Apple, а також способи сприяння інноваціям серед свого персоналу.

Ці дослідження сприяють кращому розумінню інноваційних процесів та культур в міжнародних компаніях та надають цінні уроки для інших організацій, які прагнуть розвивати інновації в своїй діяльності.

Компанія Apple була створена підприємцем Стівом Джобсом у співпраці зі Стівом Возняком. Разом вони зібрали перший персональний комп'ютер, що працює на базі "Technology". Нині компанія випускає різноманітну лінійку техніки, персональні комп'ютери, телефони, смартфони, планшети. Основною стратегією Apple є створення своїх продуктів нарівні з творами мистецтва, в технічному розумінні цього слова. Продукти створюються з увагою до найдрібнішої деталі, і тому так затребувані на ринку.

Також одним із чинників успіху інновації є проведення попередньої дослідницької роботи та аналізу, який має включати в себе визначення ставлення клієнта до інновацій. Багато в чому, успіх від застосування інноваційного менеджменту залежить від того, чи зможе підприємство провести не тільки здійснення та управління інноваційним задумом, а й створити стимулюючі умови, як зовнішні, так і внутрішні, для відповідності компанії до запроваджуваних змін. Не можна не зазначити, що здійснення інноваційної діяльності неминуче пов'язане з ризиком, насамперед з тієї причини, що в разі незатребуваності інновації на ринку, компанія втрачає чималу кількість вкладених грошей, які через занепад проекту не принесуть їй прибутку. У разі існування ризику, необхідно його мінімізувати. Це можливо, якщо локалізувати діяльність інноваційного проекту. Інноваційний проект має бути вивчений з економічного погляду, з погляду оригінальності ідеї. В епоху переповненого ринку досить складним завданням є створення дійсно оригінальної ідеї [91].

Однак під час копіювання вже створених ідей виробник сильно ризикує втратити вкладення та наявних клієнтів. Слід зазначити, що найчастіше одна інновація породжує іншу, що є наслідком високоорганізованої діяльності

підприємства. У компаніях світового рівня Microsoft, Google і Apple використовується політика впровадження патентів на програмне забезпечення. У цих компаніях патенти використовуються виключно з метою захисту інтересів компанії. Серед найостанніших інновацій, впроваджуваних компанією, можна назвати інновації в галузі цифрових фотографій. У фотокамери, що випускаються компанією, було ухвалено впровадити пристрій з фотомодулем спалаху. Керівництво компанії прийняло рішення продовжувати розширення функціональності спалаху фотокамери, за допомогою зміни спрямованості світлового потоку.

При використанні інноваційного фотоспалаху, вбудованого в камеру, знімок, зроблений користувачем продукції, не буде слабким по краях, і отримає рівномірне освітлення. Немає сумнівів у тому, що компанія Apple виробляє оригінальні пристрої, які полюбилися мільйонам людей. За останні дванадцять років Apple вводив три основні великі інновації, у списку яких є iTunes. Цей винахід дав змогу користувачам продукції компанії слухати музику, завантажуючи її за допомогою цього додатка. Другою і найголовнішою інновацією Apple є iPhone. Його поява істотно змінила ринок електронних технологій. iPhone дає змогу своїм користувачам використовувати телефон як міні-комп'ютер, тепер його використовують не тільки для дзвінків, а й для ігор, музики і навіть фільмів. Третьою інновацією компанії є створення та випуск iPod, який власне і запустив ринок планшетних комп'ютерів. Однак, створюючи настільки масштабні інновації, компанія сама себе загнала в пастку, оскільки споживачі тепер очікують від корпорації випуску все кращих і кращих технічних продуктів [94].

Такій компанії як Apple необхідно створювати інновації щонайменше двічі на рік, оскільки інакше її можуть затьмарити конкуренти. Іншим компаніям відсутність ідеї споживачі пробачать, але Apple втратить своє обличчя в разі тривалого простою. Таким чином, можна зробити висновок, що компанія Apple дбає про якість продукції, що виробляється, і прагне до введення інноваційних

технологій у практичну діяльність компанії. Компанія Microsoft також не стоїть на місці і запроваджує інновації у свою практичну діяльність, однак, слід зазначити, що ця компанія не є найкращим прикладом у створенні інновацій. У компанії діє центр розробки спеціальних можливостей. Даний центр здійснює розробку і впровадження додатків, в яких застосовані спеціальні можливості. Наразі одним із пріоритетних напрямків компанії є розробка міжплатформної моделі спеціальних можливостей, яка дасть змогу користувачам продукції ефективніше здійснювати діяльність на комп'ютері.

Найчастіше компанія Microsoft запозичує інноваційні ідеї в інших фірм. Це якоюсь мірою виправдовується тим, що спочатку компанія не створювалася як інноваційна. Однак, у світлі розвитку ринку і самої компанії, її творці оголосили про те, що змінять ситуацію, що склалася в інноваційній сфері компанії. Уже сьогодні компанія надолужує згаяне, і плавно виходить на лідируюче положення в інноваційних розробках. Така повільність пов'язана з тим, що на ринку з'явилося чимало компаній-конкурентів, які можуть запропонувати людям щось новіше і досконаліше. Щоб не втрачати свої позиції, з великими труднощами встановлені на світовому ринку, компанія проводить модернізацію своїх розробок. Створення відділу з розробки нової версії програмного забезпечення Windows має бути продуманим і виконаним відповідно до чинних правил і норм. Розробка контенту проводиться авторами, які ведуть онлайн - супровід, а також заповнюють документацію з розгортання розробок [92].

Дизайн нового продукту, запланованого до випуску, повинен мати графічну мову, а також загальну модель взаємодії СС з іншими продуктами компанії. Серед інноваційних технологій, впроваджених компанією у виробництво, можна відзначити технології Silverlight. Ці технології дають змогу розкрити ширший набір засобів, використання яких користувачі зможуть здійснювати у вигляді інтерактивних відео та веб - додатків. Слід зазначити, що компанія Microsoft також досить ефективно розвивається. Продукція цієї компанії є практично в кожному будинку або у кожної людини.

Керівництвом компанії суворо дотримується практичного впровадження інноваційних технологій у діяльність. Компанія Google, як і компанія Microsoft, досить стрімко досягла успіху. Можна сказати, що цей успіх багато в чому забезпечено використанням керівництвом компанії у своїй діяльності імпровізації та експериментів, ухвалення рішень у сукупності з аналітичною роботою і колегіальністю [79].

Багато дій компанії можуть бути витлумачені наявною в компанії, воістину легендарною технічно - інформаційною інфраструктурою. У своїй діяльності Google використовує такі інноваційні розробки, як створення пошукової інтернет-системи, яка буде найдосконалішою з усіх існуючих пошуковиків. Але крім цього компанія здійснює розробки в масштабній ІТ - інфраструктурі. Серед інноваційних ідей компанії, впроваджених в її практичну діяльність, можна виділити продуману стратегію організації та створення загальної корпоративної культури. Слід зазначити, що свою місію компанія Google заявляє, як "організація світової інформації та створення її загальнодоступності".

Серед інноваційних рішень компанії також можна виділити, крім створення пошукової системи, панель, за допомогою якої можна створювати соціальні мережі, блоги та сторінки, а також просувати рекламу. Директор компанії, Ерік Шмідт особливо підкреслює, що в корпорації працюють всього 30 000 працівників, що є невеликою цифрою для такої великої корпорації, однак, співробітники мотивовані на високу працездатність і успішно виконують завдання компанії, рухаючи її вперед. Інновації в компанії Google є основною частиною діяльності та розробки компанії. На розробку інновацій у компанії існує спеціально відведений час, який співробітники можуть присвятити обговоренню та реалізації проектів. Крім усього, не тільки співробітники здійснюють інноваційну діяльність, а й керівництво. Безсумнівно, це є одним із чинників успіху компанії у створенні інновацій та впровадженні їх у практичну діяльність [88].

Таблиця 2.1 – Елементи інноваційної культури в розрізі міжнародних компаній

Компанія	Елемент інноваційної культури
Майкрософт	Уже сьогодні компанія надолужує згаяне, і плавно виходить на лідируюче положення в інноваційних розробках. Така повільність пов'язана з тим, що на ринку з'явилося чимало компаній-конкурентів, які можуть запропонувати людям щось новіше і досконаліше. Створення відділу з розробки нової версії програмного забезпечення Windows має бути продуманим і виконаним відповідно до чинних правил і норм. Розробка контенту проводиться авторами, які ведуть онлайн - супровід, а також заповнюють документацію з розгортання розробок.
Гугл	У своїй діяльності Google використовує такі інноваційні розробки, як створення пошукової інтернет-системи, яка буде найдосконалішою з усіх існуючих пошуковиків. Але крім цього компанія здійснює розробки в масштабній IT - інфраструктурі. Серед інноваційних ідей компанії, впроваджених в її практичну діяльність, можна виділити продуману стратегію організації та створення загальної корпоративної культури. Слід зазначити, що свою місію компанія Google заявляє, як "організація світової інформації та створення її загальнодоступності".
Еплл	За останні дванадцять років Apple вводив три основні великі інновації, у списку яких є iTunes. Цей винахід дав змогу користувачам продукції компанії слухати музику, завантажуючи її за допомогою цього додатка. Другою і найголовнішою інновацією Apple є iPhone. Його поява істотно змінила ринок електронних технологій. iPhone дає змогу своїм користувачам використовувати телефон як міні-комп'ютер, тепер його використовують не тільки для дзвінків, а й для ігор, музики і навіть фільмів. Третьою інновацією компанії є створення та випуск iPod, який власне і

	запустив ринок планшетних комп'ютерів. Однак, створюючи настільки масштабні інновації, компанія сама себе загнала в пастку, оскільки споживачі тепер очікують від корпорації випуску все кращих і кращих технічних продуктів.
Whirlpool	Зробити інновації центральною темою у програмах розвитку лідерства Whirlpool. Щорічно виділяти значну частку капітальних витрат на проекти, які відповідали стандартам інноваційності. Вимагати, щоб кожен план розвитку продукції включав в себе значний компонент інновацій. Навчати більше ніж 600 інноваційних наставників, які відповідали б за заохочення інновацій в усій компанії. Зарахувати кожного найманого працівника на онлайн-курс із інновацій в бізнесі. Виділити час на щоквартальні зустрічі з оглядом бізнесу для глибокого обговорення інноваційної діяльності кожного підрозділу.
Tesla	Дослідження інноваційних практик у Tesla: Tesla, автомобільна компанія із широкою міжнародною присутністю, відома своїми інноваційними рішеннями в сфері електромобілів та відновлювальної енергії. Дослідники вивчають підходи Tesla до інновацій, включаючи стратегії розробки та використання сучасних технологій.

Складено автором на основі [87,89]

Таким чином, розглянувши три великі світові компанії, можна зробити висновок, що кожна з них веде свою діяльність на найвищому рівні. Для створення діючих інновацій необхідні компетентні співробітники, а для досягнення їх компетентності, керівництво трьох світових компаній проводить тренінги, семінари, здійснює суворе планування робочого дня і чітку постановку завдань.

Саме ці фактори працюють на успіх компаній Microsoft, Apple, Google. Отримувати віддачу від інновацій хочуть керівники всіх існуючих компаній, однак щоб ця віддача стала можливою, необхідно вирішити існуючі проблеми і

вийти на рівень розвитку. Слід зазначити, що впровадження інновацій саме по собі може нагадувати гру в рулетку, в якій успіх може прийти, а може і не прийти. Успіх від упровадження інновацій у практичну діяльність компанії вимагає наявності високої організованості персоналу, систематичного вирішення питань, що виникають, і здійснення консультації з провідними бізнес-спеціалістами.

2.3. Оцінка ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях

Використання критеріїв ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях є важливою складовою успішного розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Культура інновацій визначає, наскільки компанія готова підтримувати та сприяти новаторським ідеям та практикам у всіх аспектах своєї діяльності.

Нижче розглянемо критерії та підходи до оцінки ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях.

Лідерство та визнання вищого рівня: Ефективна культура інновацій починається з лідерів компанії. Керівництво має виявляти зацікавленість у розвитку інновацій та бути прикладом для всього колективу. Лідери повинні активно підтримувати та визнавати інноваторів в організації [70].

Комунікація та спільні цінності: Важливо, щоб усі члени організації були відомі цілям, цінностям та стратегії інноваційної діяльності. Комунікація між відділами та рівнями керівництва повинна бути відкритою та спрямованою на сприяння інноваціям.

Заохочення та мотивація: Мотиваційні системи та нагороди повинні сприяти створенню інновацій та надихати співробітників до пошуку нових рішень. Це може включати фінансові стимули, можливості професійного розвитку та інші види винагород.

Формування інноваційного середовища: Організація повинна створити сприятливе середовище для інновацій, включаючи структуру, процеси та доступ до ресурсів для розробки та впровадження нових ідей.

Метрики та оцінка результатів: Важливо встановити конкретні метрики та показники ефективності інновацій, які дозволять оцінити успішність програми інновацій. Це може включати такі показники, як прибутковість нових продуктів, терміни впровадження проектів та задоволеність клієнтів.

Навчання та розвиток: Інноваційна культура потребує навчання та розвитку співробітників, щоб вони мали необхідні навички та знання для розвитку інноваційних рішень.

Відкритий доступ до зовнішніх ресурсів: Міжнародні компанії можуть використовувати зовнішні джерела інновацій, такі як партнерства, акселератори, а також взаємодію з університетами та дослідницькими центрами.

Адаптація до міжнародного середовища: Міжнародні компанії повинні враховувати особливості культур та ринків різних країн та пристосовувати свою культуру інновацій відповідно [88].

Використання цих критеріїв допоможе міжнародним компаніям оцінювати та покращувати свою культуру інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними на глобальних ринках.

Для того, щоб інновації мали успіх, необхідно дотримуватися встановлених принципів, серед яких можна назвати необхідність вкладення коштів на початковому етапі інновації, що дасть змогу забезпечити створення і розвиток інноваційної націленості співробітників компанії.

Оцінка ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях вимагає застосування конкретних принципів, які враховують специфіку таких організацій. Ось головні принципи оцінки ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях:

1. Контекстуальний підхід: Оцінка культури інновацій повинна враховувати контекст міжнародної діяльності компанії. Це означає, що оцінка має бути

адаптована до особливостей ринків, культурних різниць, локальних регуляторних вимог та конкурентного середовища, в якому працює компанія.

2.Залучення всіх рівнів організації: Оцінка повинна включати в себе відгуки та відомості від різних рівнів керівництва та різних функціональних підрозділів. Важливо, щоб учасники з усіх рівнів компанії відчували, що їхні думки та внесок важливі для процесу оцінки.

3.Визначення ключових показників ефективності (KPI): Встановлення конкретних KPI допоможе виміряти та моніторити ефективність культури інновацій. Це може включати показники, такі як кількість запропонованих ідей, швидкість впровадження інновацій, дохід від нових продуктів та інші метрики.

4.Застосування інструментів оцінки: Можна використовувати різноманітні інструменти для оцінки культури інновацій, такі як анкети, інтерв'ю, аналіз проектів інновацій та спостереження. Важливо, щоб ці інструменти були об'єктивними та давали змогу отримати реальну картину [93].

5.Залучення стейкхолдерів: В оцінці культури інновацій важливо залучити стейкхолдерів зовнішнього середовища, таких як клієнти, партнери, конкуренти та інші. Їхні думки та відгуки можуть бути важливим джерелом інформації.

6.Цільова і практична орієнтованість: Оцінка повинна визначати конкретні дії та рекомендації для покращення культури інновацій. Важливо, щоб результати оцінки були практичними та спрямованими на досягнення конкретних цілей.

7.Постійний моніторинг і удосконалення: Культура інновацій не є статичною, і оцінку слід проводити регулярно. Результати оцінки повинні служити основою для подальших вдосконалень і розвитку культури інновацій в компанії.

Загальний підхід до оцінки культури інновацій в міжнародних компаніях повинен бути адаптованим до конкретних обставин і завдань цієї компанії, щоб забезпечити її успішність на глобальних ринках.

При створенні інновацій дуже важливо грамотно подати ідею споживачам, вона не повинна бути засмічена науковими термінами, незрозумілими простій

людині. При створенні інновації дуже важливо зосередитися на одній ідеї, і сконцентрувати на ній всю наявну енергію і ресурси. Будь-яке нововведення має відповідати духу покоління, інакше кажучи, бути затребуваним, сучасним, ретельно продуманим у сфері своєї практичності. Для того, щоб було можливим здійснення розробки інновацій, підприємство обов'язково повинно мати правильну організаційну структуру і настрій, який дасть змогу розвинути цю інновацію до потрібних масштабів і просунути її в маси [95].

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія Microsoft хоч і відстала від своїх конкурентів у плані інновацій, вона є досить великою компанією, що має всі необхідні для подальшого розвитку ресурси. Компанія Microsoft наразі створює стратегію інновацій, яка допоможе їй просунути вперед на світовому ринку, і повернути собі лідируюче становище. Розроблення інновацій у великих організаціях може здійснюватися спеціально створеними відділами, які прийнято називати внутрішніми венчурами. Такі відділи, як правило, є невеликими підрозділами, які організуються спеціально для виконання інноваційних розробок. Проєкти інновації можуть пропонувати співробітники компанії, і в разі схвалення проєкту, цього співробітника можуть призначити головним по роботі внутрішнього венчура. Під час розроблення проєктів, найчастіше використовують базисні інновації. У цьому випадку реалізуються великі винаходи. Інновації, що покращують, зазвичай розробляють дрібні проєкти і допрацьовують уже наявні. Для управління інноваційною діяльністю, як правило, використовують такі дії, як: розвиток співробітництва між компаніями, підготовка та методичне забезпечення послуг, пропонованих інноваційною діяльністю. Таким чином, "три кити" інноваційного процесу, це креативність, стратегія і реалізація [85].

Модель для опису інноваційної культури

Модель Martins and Terblanche (2003) та Martins, Martins, and Terblanche (2004) надає початкове бачення для покращення розуміння змінних, які впливають на виміри інноваційної культури. Дана модель поділяється на п'ять

детермінант: стратегія, структура, механізми підтримки, поведінка, що заохочує інновації, та комунікація. На основі цих факторів було розроблено 15 змінних для вимірювання. Нижче представлено п'ять детермінант організаційної культури.

Стратегія: Ахмед припускає, що місія та бачення, коли вони чітко визначені, впливають на створення сильної культури, керуючи поведінкою та діями організаційних суб'єктів. Чіткі принципи полегшують розуміння тих, хто залучений до організації, змушуючи їх рухатися в одному напрямку. Організаційні цілі та завдання виражають цінності організації і можуть сприяти або перешкоджати інноваціям. Інновації виникають в організаціях з місією та баченням, орієнтованими на клієнта, управлінськими процесами, лідерством та механізмами підтримки [86].

Структура: Хоча структура організації визначається як сума різних частин бізнесу, мало хто визнає, що різні групи діють по-різному, що перешкоджає розвитку інновацій. Розмір організації є одним із факторів, що впливає на її структуру та інноваційний процес. Великі організації мають певні переваги, такі як більша доступність ресурсів. Однак вони можуть бути більш бюрократизованими і менш гнучкими, більш стійкими до змін. Saraiva, Pimenta та Cogea стверджують, що гнучкість текстильної промисловості проявляється в робочій силі, яка є багатозадачною. Ця гнучкість також проявляється у виробництві [89].

Механізми підтримки: Механізми підтримки повинні складати культуру організації, щоб створити середовище з умовами для стимулювання творчості та інновацій. Винагороди і визнання, а також інформація і творчість є механізмами, які виконують цю функцію. Організаційна культура, яка сприяє креативності та інноваціям, повинна забезпечувати гнучкість у часі, щоб працівники могли надихатися і розкривати свій творчий потенціал. Інформаційні технології - це інструмент, який використовується для сприяння інноваціям.

Поведінка, що стимулює інновації: Стійкість до помилок має важливе значення для розвитку організаційної культури, яка має на меті сприяти творчості

та інноваціям. Винагорода за успіх, визнання і святкування невдач призводить до того, що факти запам'ятовуються, і люди можуть вчитися на помилках.

Коли працівників заохочують генерувати нові ідеї без шкоди для себе, з'являється стимул для творчості та інновацій. Таким чином, вони відчують себе оточеними атмосферою відповідальності за сприятливі результати розвитку організації, що ґрунтується на мультидисциплінарних командах, які дають відчуття підтримки своїм членам.

Комунікація: Організаційна культура, яка забезпечує чітку комунікацію, засновану на довірі, має позитивний вплив на розвиток креативності та інновацій. Почуваючись впевнено та емоційно безпечно в організації, працівник може в певні моменти розходитися в думках, що дає змогу творчо та інноваційно підходити до нових можливостей. Це відбувається тоді, коли зацікавлені сторони впевнені в собі, що сприяє відкритій комунікації [78].

Як зазначає Шейн, створення комунікаційних рутин між різними групами або ієрархічними рівнями пригнічує бюрократичні процедури, оскільки індивіди складають спільний процес мислення і починають звикати до труднощів і цілей компанії в цілому. Співробітники діють творчо та інноваційно, коли відчують себе в емоційній безпеці. Таким чином, вони повинні мати можливість довіряти один одному, що, в свою чергу, забезпечується відкритим спілкуванням [86].

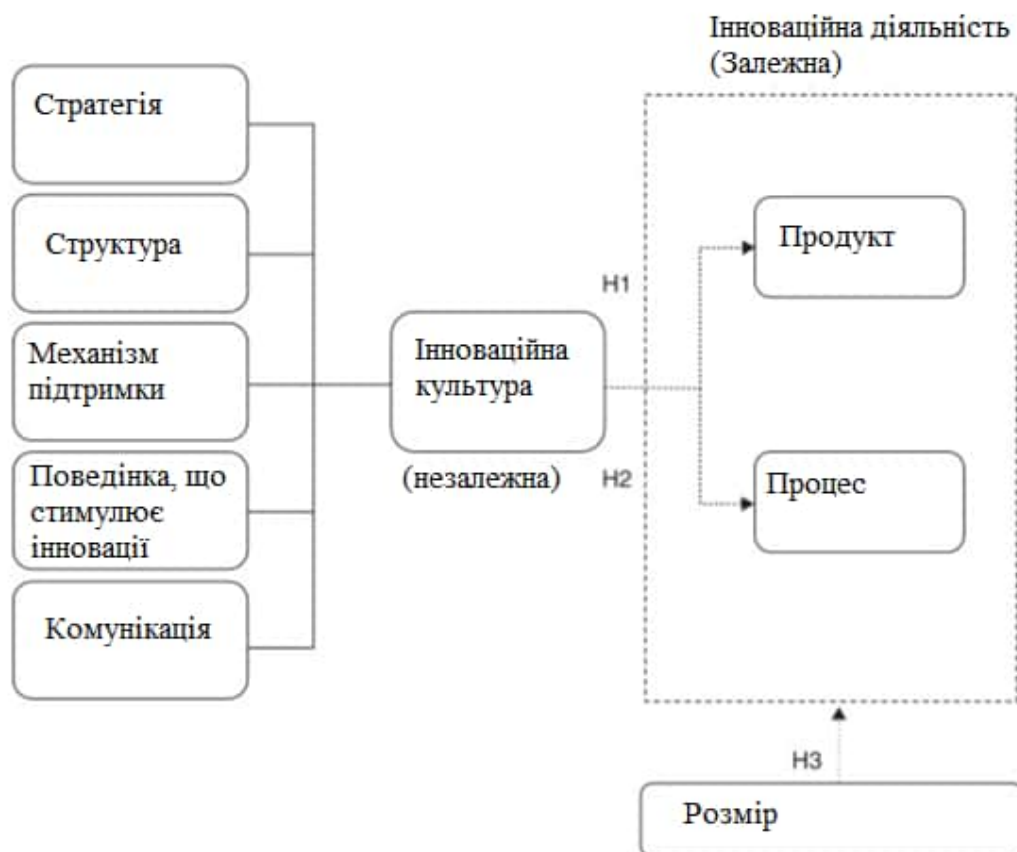


Рис. 2.2. Огляд гіпотез опису інноваційної культури

Вплив інноваційної культури на результативність продуктових та процесних інновацій

Вимірами інноваційної культури, які мали більший вплив на результативність в інноваціях текстильної продукції, були "Структура" та "Поведінка, що сприяє інноваціям". Так, помічено сильний вплив формалізації процесу прийняття рішень, гнучкості робочої структури, роботи в команді, сприйняття ідей та оновлення знань на результативність інноваційної діяльності.

Виміри "Структура" та "Поведінка, що стимулює інновації" показали стандартизований бета-коефіцієнт $\lambda = 0,91$. Органічні структури легше сприяють інноваційній діяльності, ніж механістичні, що можна побачити при збільшенні частки ринку та відкритті нових внутрішніх ринків. Крім того, гнучкість у часі,

можливість надихати працівників та використання інформаційних технологій є вимогами для успішних інновацій, і це відчувається в текстильній промисловості.

У цьому секторі використання понаднормових, банківських годин, аутсорсингу та тимчасових трудових контрактів є формами гнучкого робочого часу. Рекомендації щодо гнучкої текстильної промисловості зумовлені конкурентоспроможністю, оскільки вона дозволяє негайно реагувати на постійні зміни в уподобаннях ринку [88].

Щодо поведінки, яка заохочує інновації, Філіпчак стверджує, що належна комунікація включає відкритий діалог між усіма працівниками організації, оскільки гармонія в робочій групі може допомогти у виконанні роботи, яку потрібно виконати. Впевнений у своєму керівництві, працівник може діяти творчо та інноваційно, не боячись покарання, може подавати нові пропозиції щодо розробки нових продуктових лінійок, продуктів, які поважають навколишнє середовище, розробляти вторинні продукти [8, с.117].

Ця позиція також підтверджується в текстильному секторі, оскільки працівники мають кваліфікацію, необхідну для розробки багатофункціональних завдань, що робить працю гнучкою. Організації, які демонструють безперервне навчання, схильні до інновацій. Це також відбувається з компаніями, чії рішення приймаються за участю працівників і орієнтовані на ринок. У текстильному секторі навчання зумовлене кваліфікацією та спеціалізацією праці [89].

Таблиця 2.2 – Фінальні індекси коригування моделі - Інноваційна культура та Інноваційність продукту.

Коригувальні заходи	Рекомендований рівень	Індекси моделі
DF	-	501
X^2 and p	- ($p < 0.000$)	1187.061 ($p < 0.000$)
x^2/df	<5	2,369
GFI	>0.90	0,803
AGFI	>0.90	0,780
SRMR	<0.10	0,061
RMSEA	0.05 до 0.08	0,069
TLI	>0.90	0,866
CFI	>0.90	0,873
PNFI	>0 та <1 , до 1	0,758

Комунікація - це вимір, який найменше впливає на результативність технологічних інновацій. Хоча Шейн стверджує, що комунікаційні процедури між групами дозволяють досягти високого рівня творчості, а Баррет стверджує, що організації з прозорою комунікацією позитивно впливають на розвиток інновацій, для опитаних текстильних компаній якість комунікації між відділами, робочими групами та працівниками не має значного впливу на результати діяльності в сфері інновацій процесів.

Оцінка ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях є важливим завданням для визначення успішності їх інноваційних зусиль. Для цього можна використовувати різні методи та підходи. Ось декілька ключових пунктів, які можна враховувати при оцінці ефективності культури інновацій:

Визначення ключових показників ефективності (KPIs): Перший крок - визначити, які показники є найважливішими для оцінки інноваційної культури в конкретній компанії. Це може включати такі KPIs, як кількість нових ідей, швидкість впровадження інновацій, вплив інновацій на бізнес-показники тощо.

Опитування та анкети для співробітників: Залучення співробітників до процесу оцінки є ключовим. Співробітники можуть надати важливу інформацію

про те, як вони сприймають культуру інновацій в компанії, їхній ступінь задоволеності та бажання брати участь у інноваційних процесах.

Таблиця 2.3 – Стандартизовані коефіцієнти та значущість запропонованих модельних зв'язків.

Структурні шляхи	Estim.	E.P.-S.E.	T-values - CR	P	Станд.к оеф	R2
Стратегія - Інноваційна культура	0,740	0,076	9,766	0,000	0,80	0,64
Структура - Інноваційна культура	0,954	0,088	10,869	0,000	0,91	0,83
Механізми - Інноваційна культура	1,046	0,096	10,910	0,000	0,84	0,71
Поведінка - Інноваційна культура	1,000	-	-	-	0,91	0,83
Комунікація - Інноваційна культура	0,782	0,080	9,776	0,000	0,79	0,63
Продуктові інновації - Інноваційна культура	0,635	0,700	9,118	0,000	0,59	0,35

Аналіз інноваційних проектів: Оцінка інноваційних проектів на стадії розробки та впровадження дає можливість визначити, наскільки успішно компанія впроваджує нові ідеї та концепції в реальний продукт чи послугу. Аналіз результатів та впливу інноваційних проектів на бізнес є важливим компонентом оцінки [58].

Оцінка культурних аспектів: Оцінка культури включає в себе аналіз цінностей, ставлення до ризику, сприйняття змін, гнучкість та комунікації всередині організації. Ці аспекти можуть бути оцінені через спостереження та спілкування зі співробітниками.

Порівняння з кращими практиками галузі: Порівняння інноваційної культури з кращими практиками конкурентів чи лідерів галузі дозволяє підняти планку та визначити області для покращення.

Визначення слабких місць і розробка плану дій: На основі отриманих даних, компанія може розробити план дій для покращення інноваційної культури. Цей

план може включати навчання, зміни в процесах, вдосконалення систем комунікації та багато іншого.

Постійний моніторинг і оновлення: Оцінка культури інновацій повинна бути постійним процесом. Компанії повинні встановити системи моніторингу та оновлення, щоб тримати під контролем розвиток інноваційної культури.

Оцінка ефективності культури інновацій в міжнародних компаніях допомагає визначити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для покращення та створити сприятливий клімат для інновацій у всій організації.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми та перспективи розвитку формування культури інноваційної діяльності українських компаній

Глобальний інноваційний індекс вказує на те, що обмежувальними факторами розвитку інновацій в Україні є підіндекси "Людський капітал і дослідження" (витрати на освіту та дослідження і розробки у відсотковому відношенні до ВВП). Показники "Інституції" також не досягають високих результатів через низький рівень розвитку інфраструктури та показник "екологічна сталість". Рейтинг України за підіндексом "Інноваційна спроможність" та "Впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ)" також не досягає високих позначок.

Згідно інноваційного індексу Європейського інноваційного табло, Україна визначається як країна з низьким рівнем інноваційного розвитку, індикатор становить 32,9%. Це вказує на те, що Україна входить до групи країн, які розвиваються повільно в інноваціях.

Розглядаючи внутрішні показники, можна відзначити, що кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, майже вдвічі скоротилася протягом досліджуваного періоду (з 1462 в 2012 році до 782 в 2021 році). Однак частка промислових підприємств, що впроваджують інновації, зростала з 10,7% в 2012 році до 13,8% в 2021 році. Також важливо відзначити, що фінансування інновацій в основному здійснюється за рахунок власних джерел підприємств та організацій (від 59,4% в 2012 році до 87,7% в 2021 році).

Аналіз результатів інноваційної діяльності свідчить про помітне зниження частки іноземного фінансування, а саме від 30% в 2000 році до 0,3% в 2021 році від загального обсягу. Зазначимо, що 2012 рік був найуспішнішим у залученні іноземних інвесторів в фінансування інноваційної діяльності підприємств.

Українські підприємства проявляють зацікавленість у формуванні інноваційної культури, розвиваючи новаторські підходи та впроваджуючи інноваційні практики. Декілька прикладів українських компаній, які активно працюють над створенням інноваційної культури:

SoftServe (СофтСерв): SoftServe є однією з найбільших ІТ-компаній в Україні і визначається своєю інноваційною культурою. Компанія активно підтримує ініціативи інновацій в середовищі розробки програмного забезпечення та впроваджує нові технології. Їх підхід базується на стимулюванні та підтримці творчості працівників, організації хакатонів та лабораторій для сприяння інноваціям.

Raccoon.Recovery (Ракун Рекавері): Raccoon.Recovery - це українська стартап-компанія, яка працює у сфері медичних технологій. Вони розробляють інноваційні методи реабілітації для людей з ураженнями нервової системи. Компанія активно взаємодіє з фахівцями в галузі медицини та науковцями для створення ефективних рішень.

Grammarly (Грамарлі): Grammarly - це українська компанія, яка відома своєю платформою для перевірки граматики та правопису в текстах. Компанія постійно вдосконалює свій продукт, впроваджуючи нові технології штучного інтелекту та машинного навчання.

Jooble (Джообл): Jooble - український стартап, який допомагає людям знаходити роботу. Компанія активно використовує інноваційні підходи до пошуку роботи, використовуючи алгоритми та технології штучного інтелекту для забезпечення ефективності пошуку.

Ці приклади вказують на те, що українські підприємства різних галузей активно впроваджують інноваційні практики та формують культуру, яка сприяє творчості та розвитку новаторських ідей.

Успішна реалізація інноваційного продукту, патентів чи новітніх технологій може визначити розширення діяльності підприємства, включаючи галузеву диверсифікацію. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду критеріїв і вимог до професійних якостей працівників та впровадження заходів для підвищення їх кваліфікації.

Для відображення того, як інноваційна культура сприяє творчій інтелектуальній активності персоналу, важливо розглянути кілька її компонентів. Відкритий доступ до інформації всередині підприємства сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та впевненості працівників у своєму майбутньому. Інформацію слід подавати так, щоб співробітники розуміли, що впровадження інновацій призведе до покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень створює відчуття власної причетності та значущості для підприємства, сприяє задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації. Щедрість визнання та вдячності з боку керівництва, а також внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї втілюються в життя, є суттєвим стимулом для більшості творчих особистостей [66].

У випадку, якщо конкретна ідея не виправдала очікувань і не призвела до очікуваного ефекту, важливо утриматися від критики чи покарання її автора. Потенційні винахідники повинні відчувати свободу вираження своїх інноваційних ідей, навіть якщо вони можуть зазнати невдачі, оскільки страх може обмежити їх у здатності генерувати новаторські ідеї та виявляти ініціативу. Матеріальне стимулювання є невід'ємною частиною інноваційної культури, але його слід використовувати розумно. Тобто працівників слід додатково заохочувати матеріально не лише за фактом їхньої інноваційної та творчої активності, але й за досягнення певних цілей, таких як зниження витрат, зростання обсягів збуту, зменшення часу на виконання операцій або скорочення витрат від браку, завдяки використанню їхніх ідей.

У світовій практиці можна виявити приклади систем мотивації інноваційної активності працівників, такі як у Бельгії, Франції, Англії та ФРН, де створюються преміальні фонди за розробку, освоєння та випуск інноваційної продукції. Розмір таких фондів залежить від частки цієї продукції в загальному обсязі виробництва або від темпів приросту обсягів її реалізації.

Інноваційна культура виступає ключовою складовою для активізації інноваційних процесів на підприємстві. З одного боку, вона сприяє ефективному відбору кадрів та формуванню висококваліфікованого колективу працівників-інтелектуалів. З іншого боку, вона створює сприятливий організаційний клімат для реалізації інноваційних рішень на підприємстві.

Організаційна культура не може існувати поза своїм носієм, будь то окрема особа, група осіб чи організація. Формування цієї культури може відбуватися як спонтанно, через взаємодію та інтеграцію індивідуальних цінностей працівників, так і цілеспрямовано під керівництвом менеджерів вищого рівня управління [82].

Роль засновників та менеджерів важлива для успішного формування інноваційної культури. Від їх впливу значною мірою залежить те, чи будуть уважно розглянуті та втілені інноваційні ідеї та розробки творчих працівників-інтелектуалів.

Інноваційна культура визначає напрямки підприємства на вибір чітких та зрозумілих цілей, розвиває бажання всього колективу до інноваційного розвитку. Вона відображає цілісну орієнтацію людини в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки, визначаючи рівень діяльності соціальних інститутів та ступінь задоволення людей їхніми результатами.

Інноваційна культура виконує роль фільтра при впровадженні новацій, відсіюючи ті, які можуть не мати позитивного ефекту. Наукова компонента цієї культури зосереджена на виявленні факторів, що впливають на формування інноваційної культури, розробленні методики оцінки її рівня та ефективних методів його підвищення [89].

Освітньо-виховна компонента інноваційної культури спрямована на формування інноваційного мислення та інноваційної психології, спрямованих на комерційно ефективне створення новацій та конструктивне ставлення до нововведень як важливої особистої та суспільної цінності. У цьому завданні ключову роль відіграють освітні заклади, органи місцевого самоврядування та засоби масової інформації.

Науково-дослідницька компонента спрямована на формування та розвиток інтуїтивних та аналітичних здібностей, психологічних рис, характерних для винахідників та раціоналізаторів.

Проблеми розвитку культури інноваційної діяльності в українських компаніях:

1. Недостатня інвестиційна активність:

Багато компаній стикаються з відсутністю достатніх фінансових ресурсів для впровадження інновацій.

2. Відсутність належної підтримки від держави:

Неефективні державні програми та відсутність податкових стимулів можуть гальмувати інноваційний розвиток.

3. Низька інноваційна культура:

Відсутність внутрішньої культури, що сприяє інноваціям, може призводити до опору нововведенням серед персоналу.

4. Відсутність сприятливого правового середовища:

Слабка правова база у сфері інтелектуальної власності та недостатня захищеність інновацій можуть гальмувати їхній розвиток.

5. Недостатня співпраця з науково-дослідними установами:

Відсутність ефективного взаємодії між бізнесом та науково-дослідними інститутами обмежує доступ до передових технологій.

Зарубіжні науковці, такі як М.Дж. Епштейн, Р. Шелтон і Т. Давіла, в результаті аналізу досвіду провідних світових компаній приходять до висновку,

що успішна інноваційна діяльність підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, вимагає ряду ключових елементів.

Розробка інноваційної стратегії є першочерговим завданням. Це включає вибір стратегії, розроблення планів, проведення досліджень і реалізацію інших форм інноваційної діяльності. Основою розробки стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми та її науково-технічна політика [92].

Формування ділового менталітету, спрямованого на розвиток інновацій, є не менш важливим. Приведення кожного працівника до думки про внесок його діяльності у вдосконалення виробничих процесів є ключовим завданням керівництва. Організація тренінгів та навчання спрямовані на розвиток інноваційної діяльності.

Важливою є відповідність інновацій бізнес-стратегії компанії. Інновації повинні тісно взаємодіяти з обраною стратегією компанії. Різні стратегії в бізнесі, такі як наступальна, оборонна, стратегія скорочення й зміни видів бізнесу, мають свої особливості у впровадженні інновацій.

Збалансованість творчості та отримання цінності є ключем до успіху. Інновації повинні бути не лише творчими, а й приносити вартість. Це вимагає уважного врахування аспектів цінності, таких як практичність, ціна і витрати.

Нейтралізація «організаційних антитіл» є необхідною для вільного розвитку ідей, що може бути придушено на етапі виникнення через несумісність з загальноприйнятими нормами.

Впровадження інновацій у вигляді мережі передбачає співпрацю різних сфер діяльності, як всередині компанії, так і ззовні. Це важливо для підтримки ефективного співробітництва та розвитку інновацій [94].

Коригування системи параметрів і винагород дозволяє стимулювати працівників. Винагорода є ключовим фактором мотивації, але важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні аспекти винагороди.

На жаль, більшість вітчизняних компаній не розробляє інноваційні стратегії через те, що розвиток інноваційної діяльності тільки починає набувати

популярності, а керівники, в основному, використовують базові стратегії (зростання, стабілізація, виживання), не приділяючи належної уваги інноваціям, які можуть значно вплинути на їхній успіх та довгостроковий розвиток. Діловий менталітет на підприємствах ще не сформований повністю, оскільки ніхто не орієнтує трудовий персонал на розроблення та впровадження інновацій у всіх аспектах їхньої діяльності, будь то продуктова, технологічна, економічна, організаційна чи соціальна сфера. Кожен з аспектів може покращити функціонування різних типів підприємств. Також інноваційні мережі в інформаційному полі не розвинуті належним чином, а це грає важливу роль у забезпеченні ефективного співробітництва. Інновації мають бути унікальними, але часто спостерігається неякісний контроль над їхньою цінністю. Все це призводить до низького використання інновацій та активізації умов сучасного господарювання [90].

Підсумовуючи вищезазначене, ключові заходи для підвищення інноваційної активності підприємств України включають:

- оптимізацію системи стимулювання інноваційної праці через застосування ефективних мотиваційних заходів для колективного та персонального стимулювання;
- впровадження законодавчих змін у системі пільг та стимулів для інноваційної діяльності;
- розвиток фінансово-кредитних інститутів для безперервного фінансування інноваційних проєктів (венчурні компанії, інноваційні фонди);
- створення ефективної інноваційної інфраструктури на рівні країни та регіонів, включаючи бізнес-інкубатори, технопарки та центри трансферу технологій;
- застосування маркетингових підходів для аналізу майбутніх потреб у нових товарах та послугах;

- активізація міжнародної наукової та технічної співпраці; - підготовка висококваліфікованих працівників та їх залучення до активних сфер для створення нових технологій;

- формування сучасної організаційної структури управління інноваційною діяльністю на рівнях країни, регіону та підприємства.

Необхідною складовою державної інноваційної політики повинно стати створення умов для розширення обсягів та масштабів попиту, пропозицій і поширення науково-технічних знань у країні, а також комерційного впровадження науково-технічних розробок у виробництво.

Для цього необхідно:

- підняти рівень та розширити сферу науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок, зокрема, шляхом систематичного підвищення частки витрат на науку у державному бюджеті;

- розвивати фундаментальні дослідження, які мають ключове значення для переходу економіки на інноваційний шлях розвитку;

- оптимізувати структуру установ та підприємств, які діють у сфері науки та техніки;

- впроваджувати методи підтримки інновацій в суспільстві через нові освітні програми та систему безперервної освіти (підвищення кваліфікації кадрів) у науці, виробництві та послугах;

- створювати умови для розвитку науково-технічної діяльності підприємств і посередницьких організацій, які сприяють активізації інноваційної діяльності і встановленню зв'язків між науково-дослідною сферою та виробництвом (зокрема, тими, що займаються комерціалізацією результатів наукових досліджень);

- створювати інноваційні структури (інкубатори, центри тощо), інформаційні та інфраструктурні підприємства, які сприяють впровадженню нових технологій у виробництво;

- вдосконалювати організаційно-економічний механізм міжнародного трансферу технологій для створення політичних, правових та економічних умов для зростання притоку іноземного капіталу та експорту вітчизняних технологій;
- підтримувати розвиток винахідництва та гарантувати надійний патентний захист результатів наукових досліджень та розробок як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Впровадження цих заходів надасть можливість підвищити рівень інноваційної діяльності в Україні, активізувати підприємства та прискорити процес оновлення виробництва, ефективно використовуючи інвестиції для подальшого розвитку інноваційної сфери підприємств. Висновки. В результаті проведеного аналізу були визначені ключові аспекти інноваційної діяльності, які визначають успішний розвиток підприємства. Основними серед них є побудова інноваційної стратегії, визначення цінності інновації, формування ділового менталітету компанії та відповідність інновації бізнес-стратегії підприємства.

Розглянувши стан інноваційної діяльності, можна виділити основні проблеми, що гальмують інноваційний розвиток України:

- недостатнє фінансування для реалізації інвестицій для втілення інноваційних проєктів;
- відсутність стимулів для впровадження інноваційної діяльності;
- неефективність структур та методів використання інноваційного потенціалу;
- недостатня розвиненість інноваційної інфраструктури та недосконалість механізмів комерціалізації результатів наукових досліджень та розробок;
- недолік законодавства та відсутність чітких правових інструментів для залучення приватних інвестицій для розвитку економіки;
- відсутність науково-технічної підтримки.

Таким чином, вдосконалення інноваційної діяльності та вирішення проблем інноваційного розвитку є основними завданнями для українських підприємств та всієї країни в цілому.

Перспективи розвитку культури інноваційної діяльності:

1. Створення сприятливого інвестиційного клімату. Впровадження ефективних механізмів для залучення інвестицій та стимулювання інновацій.

2. Посилення підтримки від держави. Вдосконалення державних програм та надання податкових пільг для інноваційних компаній.

3. Формування інноваційної культури. Здійснення програм з розвитку внутрішньої культури компаній, яка сприяє та підтримує інноваційний процес.

4. Удосконалення правового середовища. Розробка та впровадження ефективної правової бази для захисту інтелектуальної власності та стимулювання інновацій.

5. Зміцнення співпраці з науковими установами. Сприяння активній взаємодії між бізнесом та науковими інститутами для обміну знаннями та технологіями.

6. Розвиток освітніх програм. Вдосконалення освітніх програм для підготовки кадрів, які здатні до інноваційної діяльності.

7. Впровадження інноваційних технологій. Активне впровадження передових технологій та методів роботи для поліпшення конкурентоспроможності компаній [57].

Інтеграція цих перспективних заходів може сприяти розвитку інноваційної культури українських компаній та підвищити їхню конкурентоспроможність на світовому ринку.

3.2. Шляхи вдосконалення та управління інноваційним розвитком українських компаній

Для досягнення успіху будь-якого підприємства критично важливо вчасно відмовлятися від виробництва малоефективних та морально застарілих товарів і технологій. Перехід до інновацій є ключовим етапом, що забезпечує розширені можливості для задоволення потреб, запитів і смаків споживачів, а також більш

раціональну та економічну реалізацію у виробничому процесі. Інноваційна діяльність підприємств України в період реформування економіки стикається з негативним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать економічні проблеми, такі як системна криза, інфляція, великі податкові тягарі, розрив економічних зв'язків та відсутність державного фінансування.

Політична нестабільність, неефективність урядового реформування та відсутність своєчасних нормативних актів також впливають на інноваційний розвиток. Юридичні недоліки в законодавстві, відсутність ефективних нормативів для регулювання інноваційної діяльності, а також науково-технічні проблеми, такі як недосконала науково-технічна політика, недостатність досвіду у справах ліцензування та несприятливий інноваційно-інвестиційний клімат, грають суттєву роль. З соціального погляду низький рівень життя, зменшення чисельності населення, відтік фахівців, старіння нації та зниження кваліфікації через еміграцію спеціалістів до інших країн також впливають на інноваційні процеси [82].

Серед внутрішніх чинників, що впливають на інноваційну діяльність, можна виділити такі як скорочення виробництва застарілої техніки, впровадження механізованих та автоматизованих ліній, недостатність обсягу маркетингових досліджень, відсутність належного стимулювання винахідників і раціоналізаторів, а також низький рівень інноваційної культури. Ці аспекти є результатом недосконалості та відсутності ефективною системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств загалом.

На рівні підприємства можна виокремити основні напрямки вдосконалення системи управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю [5]:

1. Розробка інноваційної стратегії підприємства та послідовна її реалізація.
2. Використання системного підходу під час здійснення технічного переозброєння та модернізації виробництва, створення унікальних технологій на

всіх стадіях виготовлення продукції з метою збільшення її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності.

3. Впровадження інноваційного менеджменту в систему внутрішньо-фірмового управління.

4. Пошук джерел інвестування інноваційного розвитку виробництва.

5. Фінансування інноваційної розробки та реалізації інноваційних проектів.

6. Впровадження нових, прогресивних форм організації праці, створення ефективної системи мотивації інноваційної діяльності.

7. Інвестування розвитку трудових ресурсів та нарощування інтелектуального капіталу підприємства та інші [37].

Отже, можна зазначити, що успішність будь-якого підприємства залежить від своєчасного відмовлення від виробництва менш ефективних та морально застарілих товарів і технологій, а також від переходу на інновації. Інновації, які забезпечують ширші можливості для задоволення потреб, запитів і смаків споживачів, стають ключовим фактором більш раціональної й економічної реалізації у виробничому процесі.

Основною метою інноваційних процесів в Україні є сприяння інноваційному розвитку підприємства, що передбачає структурну трансформацію перспективних виробничих галузей та модернізацію технологічного процесу за допомогою використання передових інноваційних технологій [42]. Внутрішньогосподарські зміни, спрямовані на досягнення комерційного успіху, можуть приймати різні форми, такі як виробництво нових продуктів чи послуг, впровадження нових організаційних форм або удосконалення існуючих, а також використання новаторських методів на ринку [27].

Різноманітні фактори, такі як цілі та фінансові ресурси, пріоритети управлінців, досвід у інноваційній діяльності, ризики та показники часу, значно впливають на інноваційну стратегію підприємства на етапі розробки. Розмір і структура підприємства також є важливими факторами.

Для ефективного управління інноваційним розвитком важливо розпочати з визначення кінцевої точки розвитку підприємства та його позиції на ринку, яку має досягнути підприємство завдяки інноваціям. Виявивши основні проблеми, необхідно зосередитися на їх подоланні через реорганізацію структури управління інноваціями та створення проектного відділу.

Створення нової організаційної структури виступає як ефективний інструмент для забезпечення успішної інноваційної діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура може адаптувати управлінські та виробничі підрозділи підприємства відповідно до змін на ринку та виникнення нових конкурентів. На наступному етапі формування управлінської структури для керування інноваційним розвитком включає створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів. Ці підрозділи відповідальні за аналіз та оцінку інноваційного клімату, встановлення попередніх інноваційних параметрів відповідно до потреб та ресурсів споживача, а також проведення техніко-економічних досліджень. Важливо, щоб цей підрозділ був децентралізованим, надаючи працівникам можливість самостійного прийняття рішень для їх ефективності та мотивації на етапі реалізації[68].

Для покращення інноваційної складової діяльності підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації для працівників, які пропонують та втілюють інноваційні та креативні ідеї. Зокрема, працівникам, що представляють ефективні та цільові інноваційні рішення, можна надавати премії як частину їхнього фінансового винагородження. Проте важливо пам'ятати, що введені нововведення не завжди мають абсолютну економічну обґрунтованість, і тому процес їх впровадження на підприємстві часто призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Розв'язання цих ситуацій лежить на плечах керівника підприємства, який повинен приймати рішення щодо впровадження інновацій відповідно до позицій та дій колективу, як показано на рис. 3.1.

Процес вирішення конфліктів може пройти через наступні етапи:

Самостійне осмислення: Кожен учасник конфлікту повинен спробувати самостійно проаналізувати інноваційне впровадження, розглянути його плюси та мінуси та зрозуміти його потенційні труднощі.

Аналіз та оцінка: Оцінка ефективності впровадження не повинна бути однобічною. Керівник повинен ретельно розглядати можливі недоліки та труднощі нововведень, а не обмежуватися лише позитивними аспектами.

Підвищення рівня знань: Підготовка керівника до впровадження нововведень є ключовою. Він повинен підняти свій рівень знань, щоб ефективно керувати інноваційним процесом.

Вивчення суспільної думки: Проведення аналізу громадської думки стосовно інноваційного впровадження може допомогти зрозуміти реакцію оточення та врахувати різні погляди.

Психологічні чинники вирішення конфліктів можуть включати:

Різні шляхи вирішення проблем: Активне залучення колективу до пошуку різних шляхів розв'язання проблем.

Заохочення новаторів: Надання всебічної підтримки та заохочення працівників, які пропонують і впроваджують новаторські ідеї.

Делегування повноважень: Делегування повноважень працівникам для збільшення їхньої самосвідомості в колективі.

Демократичний стиль управління: Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та урахування думки підлеглих.

Активна участь керівника: Активна участь керівника у справах колективу та вирішення конфліктних ситуацій.

Етапи вирішення конфліктів	Психологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> • Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження; • Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень; • Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень; • Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив; • Заохочення новаторів та їх всебічна підтримка; • Делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі; • Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих; • Прийняття участі керівника у справах колективу.

Рис. 3.1. Процес вирішення керівником підприємства конфліктних ситуацій під час впровадження інновацій [26]

Отже, для проведення науково-дослідницьких робіт, спрямованих на розробку та впровадження інновацій на підприємстві, рекомендується мобілізувати всі наявні кваліфіковані кадри, що сприятиме вищезазначеній організаційній структурі. Стратегія управління інноваційним розвитком спрямована на створення зовнішніх конкурентних переваг для підприємства, ґрунтуючись на впроваджених інноваціях та результатах маркетингових досліджень. Крім того, вона націлена на формування внутрішніх конкурентних переваг, враховуючи інноваційний, виробничий та організаційно-управлінський потенціал підприємства (див. рис. 3.2).

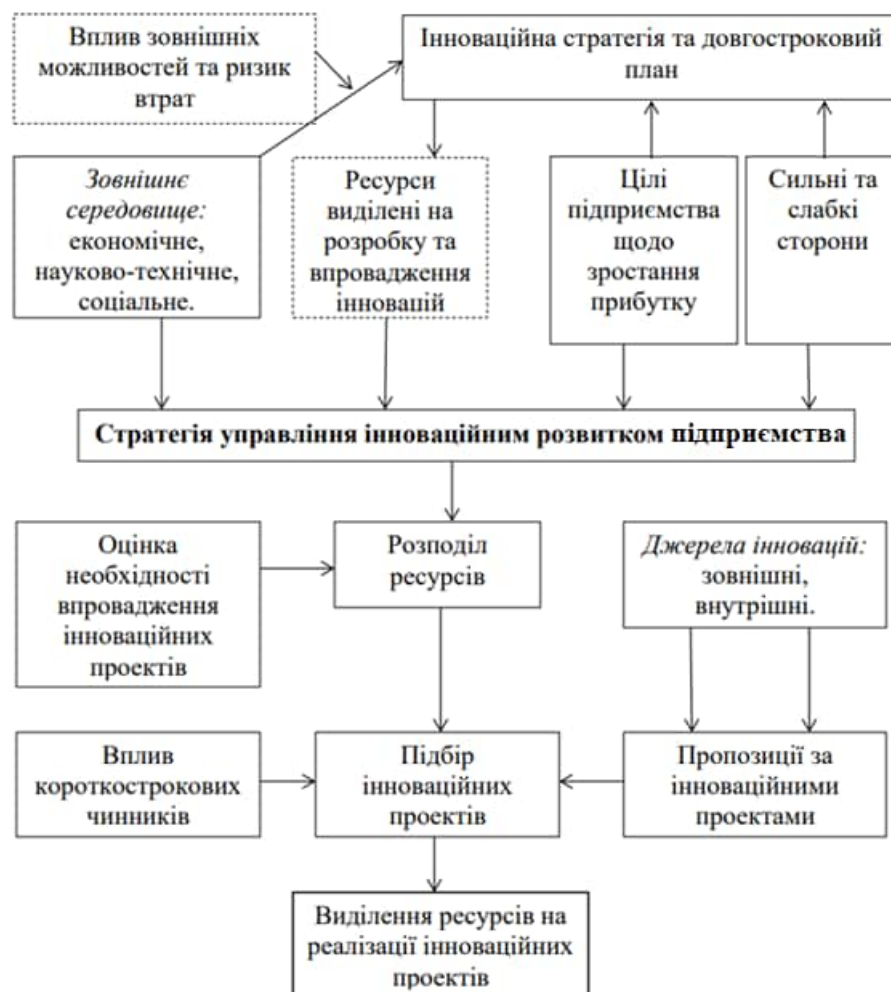


Рис. 3.2. Стратегія управління інноваційним розвитком підприємства [31]

Сучасна стратегія управління інноваційним розвитком підприємства орієнтована на надання підприємству виразних зовнішніх конкурентних переваг. Це включає активне спрямування на стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного ринку, досягнення конкурентних переваг через застосування високоефективних виробничих технологій та виробництво продукції високої якості, встановлення лідерської та стійкої позиції на ринку у відповідній галузі, формування привабливого та оптимального рівня цін, а також створення умов для широкого визнання підприємства в суспільстві.

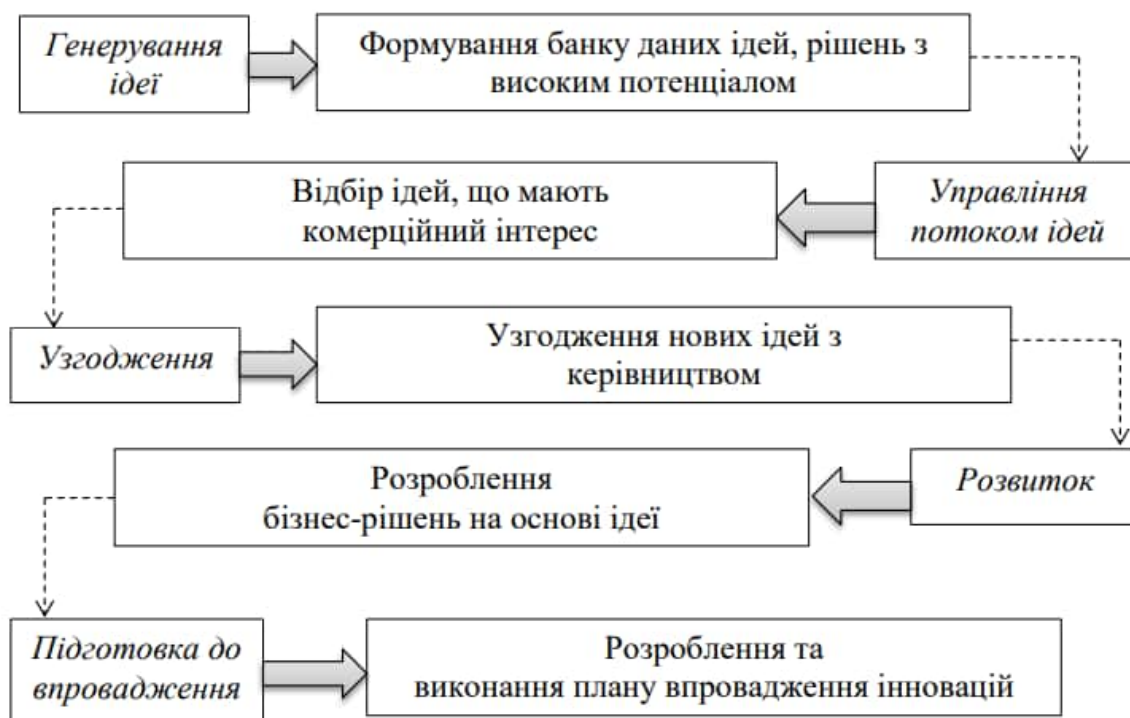


Рис. 3.3. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства [39]

На підставі вищезазначеного механізму можна визначити ключові результативні показники (KPI), які включають показники фінансування та результативності науково-дослідної та розробничої діяльності (НДДКР). Серед них визначаються показники генерації ідей, управління потоком ідей, узгодження, розвитку, підготовки до впровадження, формування банку даних ідей та рішень з високим потенціалом.

Також важливими є показники відбору ідей із комерційним інтересом, узгодження нових ідей з керівництвом, розроблення бізнес-рішень на основі ідей та виконання плану впровадження інноваційно-технологічного лідерства. До ефективних показників також входять результативність інноваційної діяльності та результативність взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій.

Узагальнюючі вищезазначене, зробимо загальний перелік заходів з метою удосконалення та ефективного управління інноваційним розвитком українських компаній рекомендується впровадження ряду стратегічних заходів:

Створення Інноваційної Культури:

- Заохочення та підтримка внутрішнього підприємництва та творчості серед персоналу.

- Формування позитивного ставлення до ризику та невдач як невід'ємної частини інноваційного процесу.

- Забезпечення сталого навчання та розвитку працівників для стимулювання інновацій.

Забезпечення Фінансової Підтримки:

- Створення фондів інновацій для фінансування перспективних ідей та досліджень.

- Розвиток механізмів повертання інвестицій для інноваційних проектів.

Створення Інноваційних Лабораторій та Центрив:

- Розробка та впровадження спеціалізованих лабораторій для досліджень та експериментів.

Створення інноваційних центрив для сприяння обміну ідеями та співпраці з зовнішніми партнерами.

Розвиток Мереж Інновацій:

- Участь у мережах та клубах, що об'єднують інноваційні компанії та стартапи.

- Встановлення партнерських зв'язків із науковими установами, дослідницькими центрами та іншими компаніями для обміну знаннями та ресурсами.

Застосування Технологічних Рішень:

- Впровадження сучасних технологій та ІТ-рішень для оптимізації бізнес-процесів та прискорення інновацій.

- Використання аналітики даних для прийняття стратегічних рішень у сфері інновацій.

Залучення Зовнішніх Експертів:

- Наймання та співпраця з експертами та консультантами, які мають досвід у сфері інновацій.

- Участь у конференціях та заходах для обміну досвідом та вивчення кращих практик.

Впровадження Гнучких Методологій:

- Використання гнучких методологій розробки продуктів (Agile, Scrum) для швидкого впровадження інновацій.

- Створення гнучких робочих груп для розв'язання конкретних завдань.

Створення Зручних Каналів Зворотного Зв'язку:

- Забезпечення відкритого та ефективного комунікаційного середовища для збору ідей та пропозицій.

- Регулярний аналіз зворотного зв'язку для вдосконалення інноваційних процесів.

Ці підходи допоможуть українським компаніям створити сприятливе середовище для інноваційного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

На рівні підприємства можна визначити ключові напрямки вдосконалення системи управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю [5]:

Розробка та реалізація інноваційної стратегії підприємства:

1. Систематичне досягнення поставлених цілей.

Використання системного підходу при технічному переозброєнні та модернізації виробництва:

2. Створення унікальних технологій на всіх етапах виробництва для підвищення інтелектуальної складової та конкурентоспроможності.

Впровадження інноваційного менеджменту в систему внутрішньо-фірмового управління:

3. Ефективний контроль та координація інноваційних процесів.

Активний пошук джерел інвестування інноваційного розвитку:

4. Фінансування інноваційних розробок та проектів.

Фінансова підтримка інноваційної розробки та впровадження інноваційних проектів:

Стимулювання інноваційного потенціалу.

5. Впровадження нових форм організації праці та ефективна система мотивації:

Підтримка інноваційної діяльності.

Інвестування у розвиток трудових ресурсів та інтелектуального капіталу підприємства та інше.

Отже, можна зробити висновок, що успіх будь-якого підприємства визначається своєчасною відмовою від виробництва неефективних та морально застарілих товарів та технологій. Відсутність переходу на інновації, що надають більше можливостей для задоволення потреб, запитів і смаків споживачів, разом із раціональною та економічною реалізацією виробничого процесу, може завдати шкоди підприємству.

ВИСНОВКИ

Культура інновацій має особливе значення в діяльності компанії, будучи атмосферою, що надихає співробітників шукати інноваційні можливості та рішення різних виробничих і невиробничих завдань. Поняття "культура інновацій" є досить ємним, містить у собі суму цінностей, норм, припущень, переконань і способів життя, створених групою людей і переданих із покоління в покоління; а також прийняття нової практики, процесу або парадигми спільноти, створення нового продукту чи послуги, адаптацію, настройку або зміну того, що вже існує, з метою надання йому нового значення. Існують різноманітні бар'єри на шляху створення, впровадження та практичного освоєння інновацій, проте найбільшого значення, з погляду вчених і дослідників-практиків, набуває проблема формування культури, що підтримує інноваційну активність. Світова та вітчизняна практика об'єктивно засвідчила відсутність універсального методу формування інноваційної культури

Інноваційні компанії розробляють унікальні набори інструментів і методів, спрямованих на заохочення як індивідуальної творчості, так і інноваційної діяльності в команді, приділяючи особливу увагу розвитку ініціативних груп та інструментів, орієнтованих на підтримку спільного підходу до вирішення наукомістких завдань. Головною метою програми інноваційного розвитку є розробка та впровадження нових технологій, виробництво та виведення на ринок інноваційних продуктів і послуг, що відповідають світовому рівню, сприяння модернізації та технологічному розвитку компаній шляхом значного поліпшення основних показників ефективності виробничих процесів. Перманентні процеси пошуку та впровадження передових наукомістких розробок у виробництво дають змогу створювати в багатьох компаніях культуру, орієнтовану на технологічну перевагу і зниження витрат.

Згідно інноваційного індексу Європейського інноваційного табло, Україна визначається як країна з низьким рівнем інноваційного розвитку, індикатор

становить 32,9%. Це вказує на те, що Україна входить до групи країн, які розвиваються повільно в інноваціях.

Розглядаючи внутрішні показники, можна відзначити, що кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, майже вдвічі скоротилася протягом досліджуваного періоду (з 1462 в 2012 році до 782 в 2021 році). Однак частка промислових підприємств, що впроваджують інновації, зростала з 10,7% в 2012 році до 13,8% в 2021 році. Також важливо відзначити, що фінансування інновацій в основному здійснюється за рахунок власних джерел підприємств та організацій (від 59,4% в 2012 році до 87,7% в 2021 році).

Аналіз результатів інноваційної діяльності свідчить про помітне зниження частки іноземного фінансування, а саме від 30% в 2000 році до 0,3% в 2021 році від загального обсягу. Зазначимо, що 2012 рік був найуспішнішим у залученні іноземних інвесторів в фінансування інноваційної діяльності підприємств.

Українські підприємства проявляють зацікавленість у формуванні інноваційної культури, розвиваючи новаторські підходи та впроваджуючи інноваційні практики.

Українські підприємства різних галузей активно впроваджують інноваційні практики та формують культуру, яка сприяє творчості та розвитку новаторських ідей.

Формування культури інновацій в міжнародних компаніях є ключовим елементом для їхнього успіху та конкурентоспроможності в сучасному світі. З урахуванням швидкого розвитку технологій, змін у підходах до бізнесу та зростання конкуренції, здатність до інновацій стає стратегічно важливою для підприємств.

Важливо відзначити, що культура інновацій в міжнародних компаніях не обмежується лише впровадженням нових технологій чи продуктів. Це також стосується гнучкості в управлінні, відкритості до нових ідей, підтримки креативності та навіть готовності до прийняття ризику.

На основі цього можна сформулювати декілька висновків:

Стратегічне значення інновацій: Формування культури інновацій вказує на те, що компанія розуміє стратегічне значення новаторства для свого розвитку. Це може включати як розробку нових продуктів, так і вдосконалення внутрішніх процесів.

Відкритість та сприйнятливість до ідей: Здатність приймати нові ідеї, навіть якщо вони виходять за межі традиційних підходів, є важливою частиною культури інновацій. Це може стосуватися не лише верхів управління, але й всього колективу.

Гнучкість та адаптивність: Культура інновацій передбачає гнучкість у вирішенні проблем та здатність адаптуватися до змін у швидкозмінному бізнес-середовищі. Це дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та зміни у ринкових умовах.

Сприяння креативності та комунікації: Культура інновацій включає в себе створення сприятливого середовища для креативності та відкритої комунікації. Колективні ініціативи та обмін ідеями сприяють виникненню новаторських рішень.

Ризикова готовність: Інновації часто пов'язані з ризиками. Культура інновацій вимагає готовності до прийняття ризику та управління ним в процесі впровадження нових ідей чи стратегій.

Міжнародна перспектива: Для міжнародних компаній важливо враховувати глобальні тенденції та взаємодіяти з різноманітними культурами. Культура інновацій повинна бути глобально орієнтованою та враховувати міжнародний контекст.

Узагальнюючи, формування культури інновацій є стратегічною необхідністю для міжнародних компаній у сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та вимоги ринку вимагають постійного удосконалення та впровадження новаторських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. (2016). Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Київ: ДВНЗ “Університет менеджменту освіти”. 2. Василенко В. О. (2003). Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, Фенікс.
2. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики / С. Биконя // Персонал. – 2016. – № 4 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?id=266>
3. Бойко І. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/12/20.pdf>.
4. Брич В.Я., Федірко М.М., Артемчук Т.О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії // Економічний аналіз. 2017. Т. 27. №. 3.
5. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент, 2015. 440 с.
6. Василенко, В. О. Креативне управління розвитком соціально - економічних систем, 2010. 72 с.
7. Водянка Л.Д. До питання про економічну сутність поняття інновацій та їх класифікації, 2014. 221 с.
8. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2019. 435 с
9. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2014. 37 с.
10. Гриньов А.В. Дослідження основних тенденцій і форм управління інноваціями на підприємстві, 2002. 202 с.
11. Гриньов А.В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси. 2021 117 с.

12. Данильченко В. М. Державна підтримка розвитку споживчої кооперації в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. 280 с.

13. Добрянська Н. А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020, Том 5, № 1. 293 с.

14. Єгоров І. «Стратегія запозичень» і розвиток України / І. Єгоров, В. Попович, В. Соловійов // Вісник НАН України. 2008. № 5 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://nbuv.interstrada.net/portal/All/herald/last/1.htm>.

15. Єгоров І. «Стратегія запозичень» і розвиток України / І. Єгоров, В. Попович, В. Соловійов // Вісник НАН України. – 2008. - № 5 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://nbuv.interstrada.net/portal/All/herald/last/1.htm>.

16. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н. М. Жовнір // Економіка і регіон. 2021. № 1(2). 110 с.

17. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н. М. Жовнір // Економіка і регіон. – 2006. - № 1(2). 190 с.

18. Завадських Г. М. Вплив децентралізації на соціально-економічний розвиток ОТГ Запорізької області. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021, №1 (43). С.36-45.

19. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 190

20. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Перспективи інноваційного розвитку Запорізької області. Регіональна економіка та управління, 2021. № 4 (34). С. 33-39.

21. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань», 2016. 192 с.

22. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.

23. Кантаєва О. Удосконалення методики аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських, 2018. 89 с.

24. Кір'якова М. Світовий досвід фінансування інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій. Міжнародна економічна політика. - К.: КНЕУ, 2012. - Спец. випуск у 2-х частинах. - Ч. 1. - С. 540-552 (0,8 д.а.; особисто автору належить 0,4 д.а. – систематизація джерел фінансування інноваційних ініціатив компаній, характеристика коефіцієнту досліджень (RQ)).

25. Кір'якова М.Є. Інноваційні стратегії транснаціональних корпорацій на початку XXI століття. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. - К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2012. Вип. 27: у 3 т.; Т. 3. - С. 227-237 (0,7 д.а.).

26. Кір'якова М.Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. Стратегія розвитку України. 2013. - № 1. - С. 155-163

27. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. 2015. С. 31

28. Крикуненко Д. О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах, 2015, с. 45-49.

29. Критерії управління інноваційної діяльності. ЦКК <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conference%20економіки%20України.pdf>

30. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність, 2020. 233 с.

31. Кушнір І.В. Стратегічне планування розвитку, 2016. 217 с.

32. Лаврук В.В. Методичні основи інноваційного бізнес -планування в контексті формування галузевої стратегії, 2014. 201 с.

33. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб, 2018. 376 с.

34. Макаровська Т.П. Інноваційний розвиток гірничо -металургійного комплексу як складова інноваційної безпеки України, 2012. с. 114
35. Матриця бостонської консультативної групи. URL: <http://pidruchniki.com/73373/investuvannya/portfelniy.html>
36. Мельниченко О.А. Інноваційний розвиток національної економіки: виклики для держави, бізнесу та населення. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/02.pdf>.
37. Механік О.В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни, 2015. с. 290
38. Микитюк П. П. (2019). Інноваційний менеджмент / ТНЕУ. Тернопіль: Екон. думка. 6. Михайлова Л. І., Гуторов О. І. та ін. (2015). Інноваційний менеджмент. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури.
39. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства, 2017. 296 с.
40. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент, 2017. 400 с
41. Мицюк С. Удосконалення системи управління оновлення продукції в інноваційно активних підприємствах, 2016 с. 88
42. Найінноваційніші країни світу: на якому місці Україна? URL: <https://pingvin.pro/gadgets/news-gadgets/najinnovaczijnishi-krayiny-svitu-nayakomu-misczi-ukrayina.html>
43. Носков В. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ. Соціальна психологія. 2019. № 4 (12).
44. Носков В. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросініна // Соціальна психологія. 2009. № 4 (12). 121
45. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні, 2014. 211 с.
46. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом, 2012. 472 с.
47. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди, 2010. 320 с.

48. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації «Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року», 2020.115 с.
49. Погореловська І.Д. Інноваційні рішення та особливості їх прийняття, 2021. 190 с.
50. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії, 2020. 119 с.
51. Попко О. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. №811: Логістика.
52. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review; Пер. з англ. Г. Ровенських. К.: Вид.група КМ-БУКС, 2018. 192 с.
53. Профілі міст. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» (ІЕД) в рамках програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» через субконтракт з компанією Info Sapiens, 2021.- 424 с.
54. Ратушняк О. Г. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств, 2015. 391 с.
55. С.А. Мехович. Організація та управління інноваційною діяльністю, 2018. 125.
56. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. Б.: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
57. Система управління інноваційними процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357319&chapterid=124476>. .
58. Скібіцький О. М. (2009). Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури.
59. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент, 2009. 408 с.
60. Слатвінський М. А. Проблеми оцінювання інвестиційноінноваційних проектів у довгостроковому періоді, 2015. 301 с.
61. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року: Затв. рішенням обласної ради від 12.12.2019 № 134, 2019.148с.

62. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с
63. Тебенко В.М., Завадських Г.М. Перспективи інноваційного розвитку. Abstracts of VI International Science Conference «Innovative technologies in science and practice» October 26-28. 2021
64. Темченко О.О., Русаков В.В. Визначення основних умов та принципів формування інноваційної політики підприємств ГМК України, 2014. с. 420 с.
65. Титаренко Б.Д. Показники та прогнози в інвестиційно-інноваційній сфері, 2005. 79 с
66. Ткаченко В.А. Управління проектами, 2014. 224 с.
67. Українська асоціація інвестиційного бізнесу: Офіційний сайт. — Режим доступу: <http://www.uaib.com.ua>
68. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія, 2012. 116 с
69. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент, 2012.
70. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник, 2018. 432 с.
71. Федулова І.В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості, 2019. 35 с.
72. Федулова Л. І. Підходи до формування дієвої інноваційної стратегії України, 2010. 241 с.
73. Федулова Л.І. Інноваційна економіка, 2006. 480 с.
74. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів, 2003. 326 с
75. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : [навчальний посібник] К. : Кондор, 2015. 317 с.
76. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf.

77. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України : [підручник] / Д. М. Черваньов, Л. І. Рейкова. – К. : Знання: КОО, 2007. 450 с.

78. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності, 2012. 210 с.

79. Чупріна М. О., Шеховцова І. А. (2015), Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств України, Proceedings of the IInd International Scientific and Practical Conference “Modern Scientific Achievements and Their Practical Application”, Dubai, UAE, 3(3), Vol. 3, pp. 21–24.

80. Чухрай Н. І. Маркетингове дослідження інноваційної діяльності промислових підприємств, 2000. 80 с

81. Юринець З.В. Інвестиційний та інноваційний менеджмент / З.В. Юринець, Л.Й. Гнилянська. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 320 с

82. Юринець З.В. Ю Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія / З.В. Юринець. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с

83. Bauer H., Patel M., Veira J. (2016) The Internet of Things: sizing up the opportunity New York (NY): McKinsey & Company. Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-internet-of-things-sizing-up-the-opportunity/>

84. Bauer H., Patel M., Veira J. (2016) The Internet of Things: sizing up the opportunity. New York (NY): McKinsey & Company. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/ourinsights/the-internet-of-things-sizing-up-the-opportunity/>.

85. European Parliament, Policy department A: Economic and scientific policy / Industry 4.0. URL: https://multimedia.europarl.europa.eu/en/webstreaming?d=20190219&lv=OTHER_EVENTS

86. Geissbauer R., Schrauf S., Koch V. et al. (2014) Industry 4.0 – Opportunities and Challenges of the Industrial Internet assessment // PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwcindustrie-4-0.pdf>.

87. Gerbert P., Lorenz M., Rübmann M. et al. (2015) Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries // BCG. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx.

88. Global factory automation market (2017) // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/728562/global-factoryautomation-market-by-manufacturer/>

89. Hackett Group. URL: <https://www.thehackettgroup.com/>

90. Herter J., Ovtcharova J. (2016). A Model based Visualization Framework for Cross Discipline Collaboration in Industry 4.0 Scenarios // Procedia CIRP. Vol. 57. P. 398–403.

91. Hoffmann R. (2016). Investment Opportunities in Industry 4.0 – Industrial Revolution «Made in Germany» // Ecovis. URL: <https://www.ecovis.com/focus-china/investmentopportunities-industry-4-0/>.

92. Industrie 4.0: Smart manufacturing for the future (2014) // Germany Trade&Invest. URL: http://www.academia.edu/21125581/SMART_MANUFACTURING_FOR_THE_FUTURE_INDUSTRIE_4.0_Future_Markets. 41. Industry 4.0: How to navigate digitization of the manufacturing sector (2015) // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/ourinsights/industry-four-point-o-how-to-navigae-the-digitization-of-the-manufacturing-sector>. 42. ipi 4.0 ([s.a.])

93. Kearney: Global Management Consulting Firm. URL: <https://www.kearney.com/> 44. Meissner H., Ilsena R., Auricha J. C. (2017). Analysis of Control Architectures in the Context of Industry 4.0 // Procedia CIRP. Vol. 62. P. 165–169.

94. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León and Sacha WunschVincent Editors. Global Innovation Index2021 Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis WIPO, 2021. 226 p.

95. Policy department A: Economic and scientific policy. Industry 4.0 (2016) // European Parliament. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf).

96. Schlaepfer R. C., Koch M., Merkofer P. (2015) Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies // Deloitte. URL: <http://deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en/manufacturingindustry-4-0-24102014.pdf>.