

Т. А. Смирнова, Ю. М. Голей

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Досліджено елементи корпоративної культури та їх вплив на інноваційний менеджмент. Розроблено завдання корпоративної культури в системі інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, інновації, інноваційна діяльність, IT-компанії.

Исследованы элементы корпоративной культуры и их влияние на инновационный менеджмент. Разработаны задания корпоративной культуры в системе инновационной деятельности предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, инновации, инновационная деятельность, IT-компанияи.

The elements of corporate culture and its impact on innovation management are investigated. A corporate culture tasks in the structure of enterprise activity innovative system are developed.

Key words: corporate culture, innovation, innovative practice, IT-companies.

Вступ. Сьогодні в Україні корпоративна культура – це сукупність правил, звичаїв і сталої практики у сфері корпоративного управління, яка не отримала нормативного відображення в законодавстві та ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо, обумовлених рівнем економічного розвитку країни та фінансового ринку зокрема. Розгляд питання формування корпоративної культури в Україні є актуальним тому, що її основні ознаки сьогодні визначені накладенням старої ідеології внутрішньогосподарського управління на штучно привнесені нові механізми взаємодії менеджменту й акціонерів, а також особливостями комерційних відносин корпоративних суб'єктів.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення процесу формування корпоративної культури, яка допомагає «включити» працівника до досягнення стратегічних цілей компанії.

Результати. В Україні вивченням проблеми корпоративної культури з 90-х років займалися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. У цей же період ряд досліджень корпоративної культури і суміжних з нею питань психології та мотивації праці, оптимізації умов були спільно проведені академічними вузами країни.

Поява у теорії і практиці українських компаній феномену корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю приділити посилену увагу до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо в умовах трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Однією з можливих основних причин цього може бути відсутність сформованих і установлених традицій ведення бізнесу – те, чим так пишаються розвинені країни. Ця обставина виявляється істотною перешкодою для розвитку підприємства, особливо в довгостроковому періоді. Деякий ступінь стихійності досі присутній в діяльності як розвинених в економічному плані організацій, так і початківців. Якщо на заході реалізація

будь-якого проекту має досить жорсткий перевірений алгоритм, то в Україні найчастіше діють «своїм розумом», покладаючись на власний досвід та інтуїцію, які, до речі, не завжди виявляються достатніми, щоб замінити науково обгрунтовані і випробувані методи ведення справи.

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних і духовних благ її співробітників, усього суспільства; чим більший внесок у цю роботу власне корпоративної культури, тим більшою мірою ці аспекти підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Корпоративна культура — в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і врешті вона може існувати без будь-яких письмових правил, але за умови мотивації працівників. Якщо наявні такі компоненти: ефективність для організації, користь для співробітників, усього суспільства і позитивний внесок власне корпоративної культури, — можна говорити про високу корпоративну культуру.

Інноваційна корпоративна культура - це система поширених в компанії норм і цінностей, що забезпечує високий рівень сприйняття, ініціації і реалізації інновацій. Згідно з дослідженнями Асоціації менеджерів [1] 55% респондентів відзначають необхідність більш активної інноваційної політики компанії в цілому. При цьому керівники підкреслюють значущість розвитку корпоративної культури для успішного впровадження організаційно-управлінських інновацій в українських компаніях. Зокрема, 54% респондентів відзначили необхідність широкої внутрішньої кампанії з роз'яснення співробітникам суті пропонованих змін, а 39% наголосили на ролі попереднього обговорення управлінських інновацій в організації.

Розвиток корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості та активності персоналу дозволяє:

- забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії і тенденцій інноваційного розвитку в галузі і бізнес-співтоваристві в цілому;

- підвищити лояльність співробітників щодо компанії, їх творчу активність у напрямку інноваційного розвитку, стимулюючи зростання пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів та інших організаційних змін, пов'язаних з підвищенням ефективності та результативності управління;

- знизити опір впровадженню організаційних змін, що виникає через особливості існуючої корпоративної культури;

- прискорити процес інтеграції і формування в організації ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

Носіями інноваційної корпоративної культури в першу чергу повинні стати керівник організації та топ-менеджери, які будуть «транслувати» елементи культури підлеглим. Для формування ефективної корпоративної культури найбільш широко застосовують такі технології:

- навчальні семінари з метою створення у персоналу настрою на ініціацію і сприйняття інновацій;

- тренінги для управлінської команди, спрямовані на формування конкретних навичок, адекватних планованій культурі. Вони дозволяють топ-менеджерам краще зрозуміти ситуацію в компанії і визначити роль кожного з

них у розвитку інноваційної корпоративної культури; допомагають у розробці конкретних інструментів (процедур стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу тощо);

- розробка і проведення корпоративних заходів, спрямованих на прискорення і зростання ефективності впровадження інноваційної корпоративної культури.

При цьому слід мати на увазі, що не всі рекомендації зарубіжних фахівців з питань організаційної культури застосовні в українських компаніях, оскільки існують певні культурні відмінності в особливостях поведінки і бізнес-етики.

За кордоном установка на якість майже вичерпала себе, і зараз наголошується на інноваційну мотивацію. В Україні переважає мотивація персоналу на якість і кількість, причому мотивація на якість наштовхується на більший опір. Доводиться формувати мотивацію персоналу на нововведення, ще не довівши орієнтацію на якість до рамок ділової культури, коли якість забезпечується автоматично.

Важливе значення не тільки в управлінні компанією, а й для активізації людського потенціалу має управління комунікацією організації, він формує імідж, який повинен постійно оновлюватися.

Інноваційна організація заохочує навчання працівників, усвідомлення ними змін, що відбуваються в економіці і у світі; забезпечує доступність інформації для всіх співробітників; створює стимули, щоб зацікавити співробітників в корпоративних нововведеннях [2].

Цікавим є досвід впливу корпоративної поведінки на імідж компанії у зовнішньому середовищі. Корпоративна поведінка — поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням організацією. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники її діяльності та на здатність залучати капітал для економічного зростання з джерел всередині країни і від зарубіжних інвесторів. Одним із способів вдосконалення корпоративної поведінки є введення певних стандартів, розроблених на основі аналізу найкращої практики корпоративної поведінки.

Мета застосування стандартів корпоративної поведінки — захист інтересів усіх груп і окремих особистостей, що значно впливає на функціонування організації. Це акціонери, споживачі, працівники, постачальники, інші ділові партнери та місцеві жителі.

Корпоративна поведінка може забезпечувати високий рівень ділової етики у стосунках між учасниками ринку на основі поваги прав і законних інтересів його учасників, сприяти ефективній діяльності організації (збільшення вартості її активів, створення нових робочих місць, підтримка фінансової стабільності, прибутковості та ін.).

Іноді можна спостерігати випадки, коли у вітчизняних компаніях конфлікт інтересів власників і топ-менеджерів перешкоджає впровадженню інновацій в управлінні. Дослідження виявили, що власник з метою максимізації приросту капіталу та ефективності його використання виділяє топ-менеджеру ресурси в недостатньому обсязі. Останній, прагнучи до успіху керованої ним компанії, змушений резервувати ресурси, приховувати частину інформації від власника і підвищувати ступінь своєї незалежності. У результаті конфлікту топ-менеджер у ході впровадження інновацій прагне до досягнення тактичних цілей, а не до вирішення масштабних питань модернізації виробництва і виходу на нові ринки, які можуть бути ризикованими і завдати шкоди його репутації. Тому

багато вітчизняних топ-менеджерів орієнтуються на короткострокові вкладення. Конфлікт цього типу існує (і не вирішується) навіть у тому випадку, коли новачі в управлінні генерують власники (засновники) компаній, які одночасно є їх топ-менеджерами. Суть конфлікту в тому, що будь-яка підприємницька дохідна діяльність відкидає нові технології управління та додаткові інвестиції, повернення яких носить довгостроковий характер.

Для вирішення даного конфлікту найчастіше включають топ-менеджерів до складу власників або більш активно залучають власників у процес управління компанією. Інший шлях вирішення конфлікту власників і топ-менеджерів — введення посади директора зі стратегічного розвитку або директора з розвитку бізнесу і т. д. Директор з розвитку реалізує більшу частину інновацій в управлінні у процесі стратегічного планування, оцінки потенціалу компанії і можливостей диверсифікації бізнесу, вибору сприяння вигідних злиттів і поглинань, оцінки ризиків, проведення реструктуризації. Для цього він зазвичай пропонує нововведення до існуючих бізнес-процесів, системи контролю та обліку, створюючи особливий напрямок розвитку компанії.

У результаті дослідження проблеми впровадження інновацій виявили, що інноваційний конфлікт між топ-менеджерами та персоналом виникає також у процесі вибору стратегії розвитку виробництва. Він проявляється в зіткненні різних управлінських команд, зміна яких може відбуватися, наприклад, у ході процедури банкрутства та введення зовнішнього управління. Цей конфлікт призводить до підміни корпоративних цілей на функціональному рівні управління особистими цілями співробітників, що позначається на результативності їх роботи. Саме співробітники компанії гальмують всі зміни, що впроваджує керівництво. Персонал стає несприйнятливий до цілей компанії і не докладає зусиль до їх досягнення. Люди схильні підтримувати лише ті рішення, які вони «пропустили через себе», й не сприймають ті, які їм намагаються нав'язати. Способом вирішення даного конфлікту може бути підвищення матеріальної зацікавленості співробітників у результатах діяльності всієї компанії, а також залучення працівників у процес управління. Останнє багато в чому визначається рівнем наявної корпоративної культури.

Для українських компаній також характерний конфлікт консультантів і топ-менеджменту. Залучаючи консультанта, керівники компаній нерідко вважають, що організаційні проблеми будуть вирішені самі собою, і не готові змінювати власні принципи і підходи до управління. Проблему взаємовідносин керівників компаній і консультантів загострює те, що консультанти просувають організаційно-управлінські інновації, не розкриваючи детальної інформації про суть рішень. Крім того, організаційно-управлінські інновації, ініційовані консультантами, мають характер індивідуальних рішень, що відповідають умовам діяльності конкретної компанії, і мало застосовні для тиражування. Це викликає у керівників сумніви щодо їх ефективності та доцільності.

На сьогодні однією з галузей, де активно застосовують інновації є ІТ-компанії. Аналізуючи обрану тематику, було цікаво вивчити саме інноваційний складник корпоративної культури «Гугл» і «Фейсбук» як провідних у цій сфері. Це компанії, які успішно застосовують «активний стиль» поведінки фірми на ринку. Вони постійно рухаються вперед, а ринок таких компаній потребує оперативного впровадження інноваційних технологій. Без цього навіть компанія, яка інтенсивно розвивається, може стати аутсайдером.

«Гугл» — американська транснаціональна публічна корпорація, що інвестує в інтернет-пошук, технології «хмарного» збереження даних, рекламні технології. «Гугл» підтримує і розробляє ряд інтернет-сервісів ІТ-продуктів і отримує прибуток у першу чергу від реклами через свою програму «Ад Вордс». За версією «БрендЗ» «Гугл» — найпотужніший бренд у світі, а за версією компанії «Бренд-Фінанс» — найдорожчий бренд у світі в 2012 році. У 2012 році «Гугл» була визнана компанією з найкращою репутацією в США, випередивши «Майкрософт», «Соні» та ін.

На своєму сайті «Гугл» декларує, що, незважаючи на бурхливе зростання, продовжує всіма силами підтримувати атмосферу маленької компанії. Однак це той випадок, коли бажане видається за дійсне [3].

В останнє десятиліття компанія «Гугл» викликала заздрість у менеджерів по всьому світу. Особливо компанія виділилася своїм підходом до інновацій. Інженери отримують стимули, для того щоб розробляти невеликі проекти у вільний час. Навколо кращих ідей формуються команди працівників і певна корпоративна культура. Компанія гарантує, що цікавим ідеям приділятимуть увагу. Наразі компанія вирішила приділити увагу дисципліні, вона випускає «інноваційні огляди», в яких начальники відділів обмінюються перспективними ідеями з вищим керівництвом «Гугл», звертаючи тим самим увагу керівництва і ресурси на виключно багатообіцяючі пропозиції. Тепер «Гугл» слід об'єднати ці два явища воедино, адже це допоможе компанії ще більше розвинути свої інноваційні здібності.

Таким чином, компанія не відходить від своїх ідеалів. Навпаки, вона намагається вдосконалити свій підхід світового рівня, розширюючи інноваційний процес і при цьому, впроваджуючи в нього дисципліну.

Цікавим також був досвід щодо інноваційного складника в корпоративній культурі «Фейсбук». Ця компанія займає значну частку ринку інтернет-простору, але відрізняється за принципами менеджменту від аналогічних [4]. У Марка Цукерберга своя стратегія: він звертає увагу не тільки на набір знань і навичок потенційного співробітника, але і (здебільшого) на «правильне» ставлення до роботи.

Так, у «Фейсбук» піклуються про співробітників: безкоштовне харчування, хімчистка в офісі та інші деталі, які роблять життя зручнішим. Але ключова «перевага» компанії — її лідер Марк Цукерберг. І те, що у «Фейсбук» одна з прекрасних команд — зовсім не вдалий збіг обставин, а результат кропіткої роботи. Між іншим деякі прийоми підбору співробітників Цукерберг запозичив у свого кумира Стіва Джобса.

Деякі компанії здійснюють цілком очевидну помилку: спочатку наймають фахівців, орієнтуючись виключно на їх знання та досвід, а потім думають, яку роль відвести їм в команді. Урок від Цукерберга: якщо розробити програму наймання співробітників виходячи з цінностей корпоративної культури, до вас неодмінно придуть потрібні люди.

У компанії заохочується формування робочих «груп за інтересами». Всім ясно, що зробити щось видатне можна тільки за умови, що робота викликає щире зацікавлення. Такий підхід до розподілу обов'язків допомагає не тільки створити хороший продукт, він ще сприяє кар'єрному зростанню співробітників, в основі якого — виключно їх розум і компетентність. Тут усі рівні: вік, дані в резюме та інші деталі не мають значення. «Фейсбук» — компанія, де ідея перетворюється на продукт (і не важливо, від кого вона надійшла).

Те, що приймати в компанію представників різних професійних сфер, дуже корисно, на власному досвіді оцінили дуже багато компаній (не тільки «Фейсбук»). Наприклад, Стів Джобс погоджувався з правильністю такого підходу для «Епл».

Головний секрет компанії: наймати людей з «правильним» ставленням до справи. Будь-яким навичкам можна навчити, а захопленості — ніколи.

Висновки. Для успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства потрібно, щоб засновники та менеджери вищої ланки управління приділяли достатню увагу питанням формування інноваційної культури. За наявності сильної інноваційної культури керівники та відділи всередині організаційної структури здійснюють самоконтроль, що забезпечує не тільки високу ефективність їх роботи, але й регламентує функціонування підприємства, таким чином зменшуючи кількість конфліктів та професійних непорозумінь.

Під час впровадження інноваційної культури необхідно звернути увагу на такі аспекти корпоративної культури в системі інноваційної діяльності підприємства:

- виявлення творчих сил і здібностей, талантів, розвиток і реалізація креативного потенціалу працівників;
- оптимізація кадрового, виробничого, фінансового, науково-технічного потенціалів для здійснення інноваційного процесу та існування інноваційної системи;
- стимулювання інтелектуальної та творчої активності за досягнення певних цілей через застосування інноваційних ідей;
- активізація та оптимізація інноваційних процесів на підприємстві;
- формування і впровадження інноваційних стратегій розвитку підприємства;
- застосування демократичного стилю управління;
- ліквідація бар'єрів всередині організаційної структури підприємства для вільної комунікації та передачі інформації;
- співпраця з усіма учасниками інноваційної інфраструктури;
- у поєднанні із корпоративною культурою формування інтенсивно інтелектуального клімату всередині підприємства, а також створення інноваційного іміджу підприємства;
- організаційно-управлінське забезпечення інноваційного процесу.

Не існує жодної організації, всередині якої тим чи іншим чином не склалася б визначена корпоративна культура. Необхідно усвідомлювати, що корпоративна культура не утворюється спонтанно або випадково. Ця культура формується, коли хтось бере на себе керівну роль щодо трансформації індивідуальних зусиль в колективні дії. На IT-підприємствах це прерогатива засновників. Це може стати справжнім випробуванням, оскільки перевіряється здатність визначеної особи зробити власну ідею загальними цінностями в тому числі й перш за все для професійного менеджменту, який у кінцевому підсумку найчастіше й відповідає як за клімат, так і за результати діяльності підприємства в цілому, і саме це є стратегія управління підприємством, а згодом і корпоративною культурою підприємства [5].

Досвід роботи IT-компаній свідчить про те, що приєднуючись до компанії, нові спеціалісти приносять із собою певний набір культурних знань і досвіду, отриманих як від суспільства в цілому, так і від конкретних навчальних закладів і на попередніх місцях роботи. Цей набір буде перевірятися в нових умовах; його власник зможе

знайти підтримку в колективі тільки у разі сприйняття існуючих переконань і їх інтерпретації відповідно до наявних вмінь і навичок. Обмін інформацією й знаннями сприяє розвитку і зміцненню професійних культур, що, з одного боку, можуть взаємодоповнюватися, а з іншого – вступати в протиріччя одна з одною [6].

Ця сторона життєвого циклу підприємства є не менш важливою за фінансову, збутову або маркетингову, оскільки накладає свою специфіку на виконання співробітниками всіх без винятку функцій. Ігнорування культурних особливостей підприємства може призвести до краху, в той час як їх урахування є необхідним, але не достатнім фактором успіху й конкурентоспроможності.

Таким чином, корпоративна культура може служити для отримання статус-кво, уточнення й змінення існуючої системи переконань, пояснення складності процесу адаптації, а особливо для впровадження інновацій або бути основним засобом впливу, спрямованим на досягнення цілей всієї організації.

Бібліографічні посилання

1. Национальный доклад «Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях» / под ред. С. Е. Литовченко. – М.: Ассоц. менеджеров. – 2008. – С.104.
2. Джусов О. А. Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект: монографія./ О.А. Джусов, Н.П. Мешко [та ін.]. - Донецьк: 2009. – 278 с.
3. Google - американская компания, предоставляющая интернет-сервисы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http// www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru)
4. Facebook - американская компания, контролирующая крупнейшую в мире одноименную социальную сеть [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http// www.tadviser.ru](http://www.tadviser.ru)
5. Крупський О. П. Що до питання зв'язку організаційної та професійної культур на підприємствах / О. П. Крупський // Вісн. Дніпропетр. ун. Сер. «Економіка». – Випуск 7(3), том 21 № 4. – 2013. – с. 127-132
6. Крупський О. П. Професійна культура в контексті культури організаційної: теоретичний аспект / О. П. Крупський // Регіон. зб. наук. пр. з економіки «Прометей». - № 2. - 2013. – с. 110-115.

Надійшла до редколегії 13.01.2014