

9. Fleming Q. W., Koppelman J. M. *Earned Value Project Management*. 4<sup>th</sup> ed.: Project Management Institute, 2010. 231 p.

## REFERENCES

- "A Guide to the Project Management Body of Knowledge". PMI Standards Committee. USA, 1996. <https://www.software-research.net/fileadmin/src/docs/teaching/SS06/PM/PMBOKINTRO.pdf>
- Belton, V., and Stewart, T. J. *Multiple Criteria Decision Analysis. An integrated approach*. Springer, 2002.
- Dvorshchenko, O. S. et al. "Informetrychni metody dlia analizu innovatsiinoi diialnosti naukovykh ustanov medyko-biologichnoho profilu" [Informometric Methods for Analysis of Innovative Activity of Scientific Institutions of Medical and Biological Profile]. *Ukrainskyi zhurnal teledytsyny ta medychnoi telematyky*, vol. 8, no. 1 (2010): 30-35.
- Fleming, Q. W., and Koppelman, J. M. *Earned Value Project Management*. Project Management Institute, 2010.
- Karpov, V. A., Korolyova, T. S., and Pavlova, T. V. "Metody otsinky efektyvnosti naukovo-doslidnykh robit" [Methods for Evaluating the Effectiveness of Re-

- search]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2004. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6149/1/Методи%20оцінки%20ефективності%20науково-дослідних%20робіт.pdf>
- Kerzner, H. *Project management metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons, 2011.
- Piatchanina, T. V. et al. "Tehnolohiia kompleksnoho otsiniuvannya innovatsiinoho potentsialu rezultativ naukovo-doslidnykh robit medyko-biologichnoi spriamovanosti" [Technology of Complex Estimation of Innovative Potential of Results of Research Works of Medical and Biological Orientation]. *Naukovo-tekhnichna informatsiia*, no. 1 (2011): 8-12.
- Vinsand, E. "Methods for Measuring the Value of R&D projects in Nordic TSOs". Master's Thesis. Norway, 2016. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2449725/Vinsand2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wang, J.-J. et al. "Review on multi-criteria decision analysis aid in sustainable energy decision-making". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 13, no. 9 (2009): 2263-2278. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2009.06.021>

УДК 005.591.6:330.341.1  
JEL: O32

# КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В РАКУРСІ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

©2020 ГРИНЬКО П. Л.

УДК 005.591.6:330.341.1  
JEL: O32

## Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури

У статті вирішено важливе науково-практичне завдання щодо розробки концепції управління інноваційним розвитком організації через ракурс інноваційної культури в умовах цифрової економіки. Відзначається, що розроблена інноваційна культура у вигляді застосування сучасних способів організації робочого простору, ефективної взаємодії персоналу та системи мотивації повинна стати міцним фундаментом, що дозволяє організаціям ефективно впроваджувати інновації та уникати копіювання стратегії конкурентів, плінності кадрів, втрати прибутковості. Розглянуто місце інноваційної культури в умовах цифрової економіки, оскільки провідна роль і значущість належить персоналу організації, а успішність впровадження інновацій, перш за все, забезпечується сформованою ефективною інноваційною культурою в організації, яка передбачає інноваційний і творчий спосіб мислення співробітників і топ-менеджменту. Уточнено змістовне наповнення категорії «інноваційна культура» на макро- та мікрорівнях як вагомої складової потенціалу інноваційного розвитку організації. Запропоновано принципи побудови інноваційної культури в організаціях, які об'єднані за трьома складовими: «ефективна комунікація», «комфортні умови праці» та «система мотивації», в рамках яких знаходяться заходи щодо підвищення ефективності управління. Рекомендовано концепцію інноваційної прогресивності у вигляді опитування з метою визначення інноваційно-технічної розвиненості організації для використання підприємцями і топ-менеджментом.

**Ключові слова:** інноваційна культура, цифрова економіка, трансформація, діагностика, інноваційна прогресивність, організація.

**DOI:**

**Рис.:** 5. **Бібл.:** 11.

**Гринько Павло Леонідович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [pavelgrinko@gmail.com](mailto:pavelgrinko@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7011-6653>

УДК 005.591.6:330.341.1  
JEL: O32

**Гринько П. Л. Концепция управления инновационным развитием организации в условиях цифровой экономики в ракурсе инновационной культуры** В статье решено важное научно-практическое задание по разработке концепции управления инновационным развитием организации в ракурсе инновационной культуры в условиях цифровой экономики. Отмечается, что разработанная инновационная культура в виде применения современных способов организации рабочего пространства, эффективного взаимодействия персонала и системы мотивации должна стать прочным фундаментом, позволяющим организациям эффективно внедрять инновации и избежать копирования стратегии конкурентов, текучести

кадров, потери доходности. Рассмотрено место инновационной культуры в условиях цифровой экономики, поскольку ведущая роль и значимость принадлежит персоналу организации, а успешность внедрения инноваций, прежде всего, обеспечивается сложившейся эффективной инновационной культурой в организации, которая предусматривает инновационный и творческий способ мышления сотрудников и топ-менеджмента. Уточнено содержательное наполнение категории «инновационная культура» на макро- и микроуровнях как весомой составляющей потенциала инновационного развития организаций. Предложены принципы построения инновационной культуры в организациях, объединенные по трем составляющим: «эффективная коммуникация», «комфортные условия труда» и «система мотивации», в рамках которых находятся меры по повышению эффективности управления. Рекомендована концепция инновационной прогрессивности в виде опроса с целью определения инновационно-технической развитости организации для использования предпринимателями и топ-менеджментом.

**Ключевые слова:** инновационная культура, цифровая экономика, трансформация, диагностика, инновационная прогрессивность, организация.

**Рис.:** 5. **Библ.:** 11.

**Гринько Павел Леонидович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной экономики, экономической теории и права, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** pavelgrinko@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7011-6653>

UDC 005.591.6:330.341.1

JEL: O32

**Hrynko P. L. The Conception of Managing the Innovation Development of an Organization in a Digital Economy from the Perspective of Innovation Culture**

The article solves an important scientific-practical task in developing the conception of managing the innovation development of an organization from the perspective of the innovation culture in a digital economy. It is specified that the developed innovation culture in the form of the application of modern ways of organizing the workspace, efficient interaction of staff and the system of motivation should become a solid foundation, allowing organizations effectively introduce innovations and avoid copying the competitors' strategies, turnover of staff, loss of profitability. The place of innovation culture in a digital economy is considered, as the leading role and importance belongs to the staff of organization, and the success of innovation is, first of all, ensured by the existing efficient innovation culture in the organization that provides an innovation and creative way of thinking to its employees and top management. The contentual details of the category of «innovation culture» at macro- and micro levels as a significant component of the potential of innovation development of organizations are defined more exactly. The principles of building an innovation culture in organizations are proposed, united by three components: «efficient communication», «comfortable working conditions» and «motivation system», which include measures to improve management efficiency. The conception of innovation progressiveness in the form of a survey to determine the innovation and technical development of an organization is recommended for use by entrepreneurs and top management.

**Keywords:** innovation culture, digital economy, transformation, diagnostics, innovation progressiveness, organization.

**Fig.:** 5. **Bibl.:** 11.

**Hrynko Pavlo L.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Economic Theory and Law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** pavelgrinko@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7011-6653>

В умовах невизначеності та динамічної зміни економіко-технологічних парадигм як на макро-, так і на мікрорівні вкрай важливо швидко реагувати на зміни, що відбуваються. У даному випадку заохочення органічних процесів творчого руйнування дозволяє успішно позбутися неефективних економічних систем, замінюючи їх більш новими та продуктивними. Стає очевидним, що світова економіка знаходиться на стадії глибоких структурних і технологічних реформ, багато в чому завдяки розвитку цифрових, інтелектуальних та енергоефективних рішень у різних сферах. Такі процеси формують нові можливості для зростання і водночас висувають для країн умови, за якими принципово важливим є перегляд традиційних стратегій і моделей управління організаціями.

У контексті розвитку економічних систем інновації розглядаються як процес, що поєднує систематичну перебудову та спонтанне оновлення через імплементацію нових рішень для бізнесу [1]. Серед складових інноваційного потенціалу привертають увагу неформальні елементи розвитку, забезпечені економічними та позаекономічними стимулами. Людська присутність характерна для досягнення стабільності навколишнього середовища разом із інтенсивністю змін у соціокультурній сфері, що трансформує роль

людини в розвитку з пасивної (об'єкт) на активну (суб'єкт). Таким чином, потенціал до активної діяльності та прогресу (пасіонарність) переноситься індивідумом на всі процеси його життєдіяльності, що в сукупності є платформою для розробки та використання науково-інтелектуальних ресурсів [2].

Розвиток цифрової економіки базується на людях, на їхніх знаннях, компетенціях, досвіді та захищеності в реалізації мети діяльності суб'єкта господарювання. Останнім часом активізувалися пошуки рішень, спрямованих на досягнення вищої точки ефективності бізнесу, що передбачає збільшення інтелектуальної насиченості діяльності та конкурентоспроможності підприємств через мотивування працівників до отримання результату, вищого за очікуваний. Тому залишається актуальним завдання щодо сучасного розуміння поняття інноваційної культури в організаціях. Незважаючи на суттєве наукове надбання, питання визначення категорії та напрямів діагностики інноваційної культури в організаціях залишаються недостатньо розробленими, що потребує подальших наукових досліджень та обґрунтувань.

Авторами, як зарубіжними, так і вітчизняними, розглядаються питання ролі та значущості інноваційної культури, суті цієї категорії. Серед них: В. Ба-

лабанов, Х. Бандхольд, Т. Бочуля, С. Каплан, С. Кові, Н. Краснокутська, М. Ліндгрєн, П. Фостер, Ю. Шипуліна та багато інших. Провідні економісти приділили цьому питанню достатню увагу, але в умовах розвитку цифрової економіки в Україні ці проблеми потребують подальшого, більш поглибленого вивчення.

Метою статті є визначення концепції управління інноваційним розвитком організації через ракурс інноваційної культури в умовах цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) визначити роль та місце інноваційної культури як вагомої складової потенціалу інноваційного розвитку організації;
- 2) уточнити змістовне наповнення категорії «інноваційна культура» на макро- та мікрорівнях;
- 3) з'ясувати принципи побудови інноваційної культури в організаціях;
- 4) запропонувати концепцію діагностики системи інноваційної прогресивності організації через призму інноваційної культури в організаціях.

На сьогоднішній день керівники організацій розуміють, що при розгляді проблем, пов'язаних з людськими ресурсами, потрібен особливий підхід, що враховує негативний вплив емоцій і помилок при прийнятті управлінських рішень. Управлінці виявляють зацікавленість в оволодінні сучасними методологічними інструментами, які не допустять невірних рішень або, хоча б, сприятимуть прийняттю тих, що приведуть до максимізації прибутку. На нашу думку, у всіх трансформаціях, що відбуваються в умовах цифрової економіки, провідна роль і значущість належить персоналу організації, а успішність впровадження інновацій, перш за все, забезпечується сформованою ефективною інноваційною культурою в організації, яка передбачає інноваційний і творчий спосіб мислення серед співробітників і топ-менеджменту. Цей висновок підтверджу-

ється і дослідженнями, проведеними PwC. Так, на думку опитаних PwC топ-менеджерів, впроваджувати інновації найуспішніше зможуть компанії, у яких розвинена продумана інноваційна культура (65%), що керуються свіжим мисленням (63%), які мають сильних управлінців (52%) і чітку бізнес-модель (47%), а також ті організації, чий бюджет на інновації передбачає підвищення фінансових потоків (32%) [3].

Одним із головних принципів налаштування загальної архітектури підприємства, передусім в її інформаційному аспекті, є принцип системної конгруентності (від лат. *congruens* (*congruentis*) – відповідний, сумірний), що в контексті збалансованості елементів системи управління означає необхідність узгодження взаємозв'язків між такими елементами системи управління, як цілі, структура, люди та культура [4, с. 105].

Таким чином, зміни, нововведення, інновації пов'язують з різними формальними та неформальними інститутами, розвиток яких обумовлюється впливом людини як носія та суб'єкта змін (людський чинник у галузі інновацій) (рис. 1).

Подібну тезу висловив С. Кові, запропонувавши новий погляд на ефективне використання людини через культивування парадигми принцип-центричного лідерства та формулу позитивної синергії: залучення + терпіння = відданість [5]. С. Кові виділив новий рівень управління людиною та капіталізації її «вищих» ресурсів через управління цілісністю особистості (яку він називає «дух»). У такому управлінні закладений синергетичний ефект від використання всіх можливостей і мотивацій людини, а не лише її соціально-економічних і психологічних характеристик.

У даному випадку інноваційна культура здатна проектувати на всі організаційні процеси прогресивні погляди керівників, тим самим забезпечуючи процвітання бізнесу та його інноваційний розвиток. Формалізація знань, досвіду, інформації, оптимізація

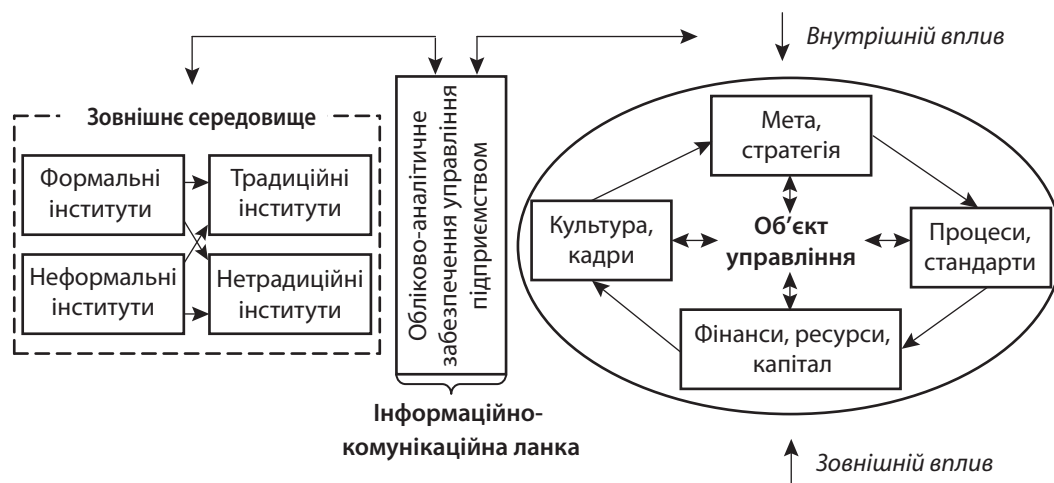


Рис. 1. Складові інноваційного потенціалу організації та їх зв'язок з людським чинником у галузі інновацій

їх потоків знижує залежність результатів діяльності від зовнішніх чинників, що виводить підприємство на новий рівень у конкурентному середовищі.

Розвитку інноваційної культури приділяють велике значення українські дослідники. Так, Ю. Шипуліна відзначає, що «інноваційна культура організації (підприємства чи установи) є складовою її потенціалу інноваційного розвитку, а також складовою її інтелектуального капіталу, що підтверджує важливу роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища господарювання» [6, с. 243].

В. Балабанов під інноваційною культурою розуміє «особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, що становить нову історичну реальність, яка виникла завдяки прагненню суспільства до духовного та матеріального самооновлення та яка є передумовою якісних змін життєдіяльності людей, найважливішим соціально-психологічним фактором суспільного розвитку» [7]. Н. Краснокутська відзначає, що «Інноваційна культура – це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві» [8]. У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [9].

**Н**а нашу думку, інноваційна культура на мікрорівні відображає цілісну орієнтацію персоналу організації, закріплену в мотивах, знаннях, уміннях і навичках, в образах і нормах поведінки, яка показує рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, забезпечує прагнення персоналу до нових ідей, його готовність і здатність підтримувати та реалізовувати нововведення в усіх сферах життя, що є вагомим складовою потенціалу інноваційного розвитку.

На макрорівні – інституалізація інноваційної культури суспільства є упорядкованим процесом з певною структурою відносин, правилами поведінки, відповідальністю учасників та потужним організаційно-управлінським і правовим імпульсом забезпечення механізмів саморегулювання для вирішення суспільних значущих питань.

Варто відзначити, що інструментарій, пов'язаний з принципами побудови інноваційної культури, потребує систематизації. Аналізуючи принципи та заходи побудови інноваційної культури, ми простежуємо певні закономірності: інноваційна культура здатна впливати практично на всі сфери діяльності організації – взаємодію зі стейкхолдерами, організацію бізнес-процесів і умов праці, логістику, документообіг тощо. Було виявлено, що особливостями успішного формування інноваційної культури є такі заходи:

- ✦ заохочення інноваційних пропозицій і дух змагання в колективі;
- ✦ відкритість топ-менеджменту;
- ✦ реалізація заходів щодо підвищення частки інноваційних товарів у загальному обсязі виручки;
- ✦ забезпечення умов для генерації інновацій, створення прототипів, реалізації інновацій;
- ✦ створення умов для регулярної командної роботи та міждисциплінарної взаємодії;
- ✦ формування сприятливого та комфортного трудового середовища, відсутність формалізації та бюрократії;
- ✦ організація незамкненого інформаційного обміну.

**З** огляду на перелічені принципи побудови інноваційної культури, у рамках яких знаходяться зазначені вище заходи, пропонуємо об'єднати їх за трьома основними напрямками: «Ефективна комунікація», «Комфортні умови праці» та «Система мотивації». «Ефективна комунікація» – створення умов для роботи в команді, обміну інформацією, ефективного діалогу з партнерами, клієнтами та конкурентами. «Комфортні умови праці» – умови для комунікації, а також для трудової діяльності кожного співробітника (необхідне обладнання, ергономіка і зручність робочого місця, оснащення робочого простору тощо). «Система мотивації» – зацікавленість як топ-менеджменту, так і співробітників в роботі та впровадженні інновацій (системи заохочень, конкурси, дух суперництва) (рис. 2).

На нашу думку, від інноваційної культури організації напряму залежить її інноваційно-технологічна розвиненість, яка визначає рівень готовності генерувати, реалізовувати та впроваджувати інноваційні розробки і, таким чином, впливати на інноваційний розвиток організації.

Для виявлення позицій, які потребують удосконалення, важливо визначитися, які елементи є проблемними і що можна зробити для досягнення ідеального сценарію. За допомогою такого аналітичного базису, на наш погляд, є можливість побудувати стратегію посилення слабких сторін і закріплення та вдосконалення переваг. У даному випадку проектна команда може оцінити стан кожного напряму – від найкращого до найгіршого. Конкретна точка дозволить побудувати дерево рішень залежно від характеру проблеми: у разі позитивної діагностики – підтримка позицій, при негативній – удосконалення ситуації. Розроблення пропозицій щодо покращення кожного з напрямків можна здійснити за допомогою інструментарію дизайн-мислення завдяки універсальності та практикоорієнтованості даного підходу (рис. 3, рис. 4).

Виявлені точки вдосконалення інноваційної культури стануть базисом для пошуку інсайтів за

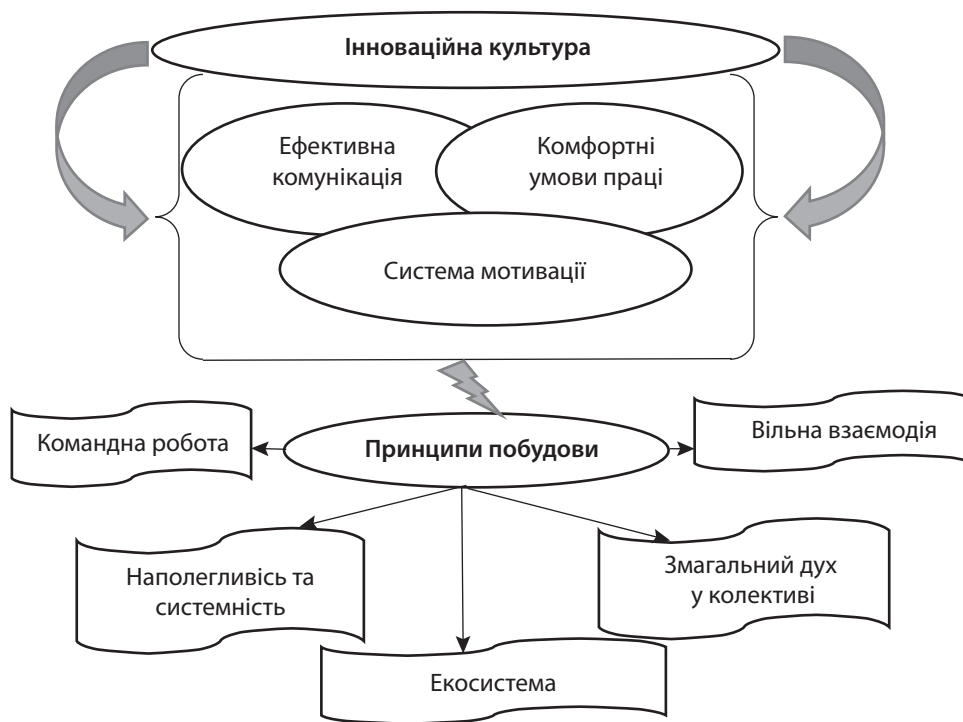


Рис. 2. Принципи, що визначають побудову інноваційної культури організації

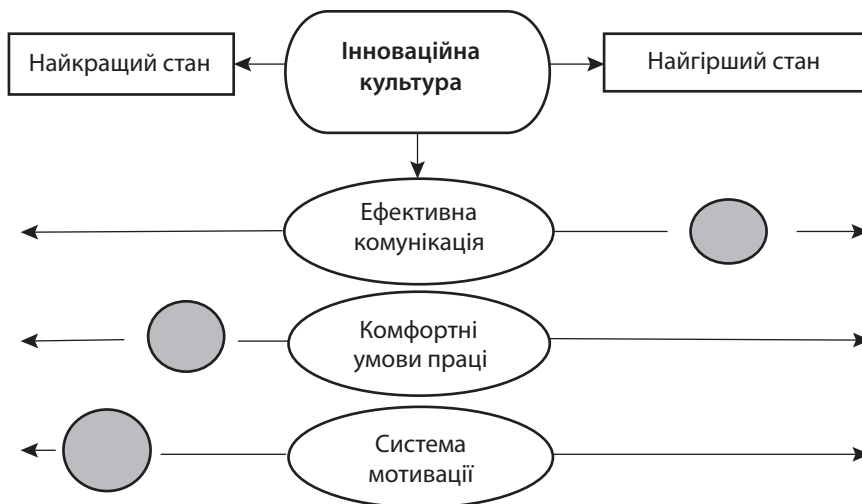


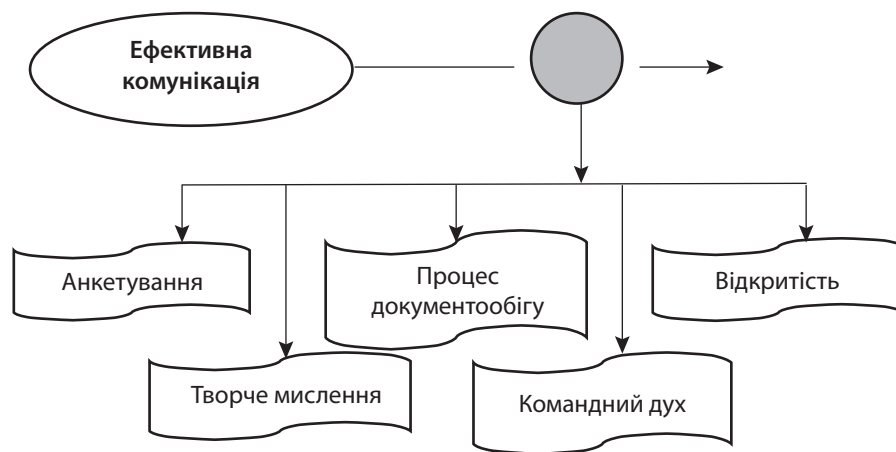
Рис. 3. Визначення рівня розвитку кожного з напрямів інноваційної культури організації

кожним із напрямків: чим гірше стан справ, тим більший простір для впровадження інновацій. Потенційні рішення можна знайти та розвинути за допомогою інструментарію фреймворка дизайн-мислення.

Для цього необхідний діагностичний апарат, який дозволяє зрозуміти, в якому випадку необхідно впроваджувати інноваційну культуру, а також виявити дієві способи оцінки рівня інноваційної розвиненості – показника, який дозволить визначити, наскільки організація відкрита до впровадження та розвитку інновацій і, відповідно, заохочення процесів творчого процвітання.

На основі виділеного ракурсу вважаємо за доцільне використання двох найбільш популярних оціночних моделей – SWOT-аналіз і метод експертних

оцінок (далі – МЕО). Якщо говорити про SWOT-аналіз, то даний інструмент дозволяє визначити: які сильні та слабкі сторони організації, який вплив зовнішнього середовища та як компанія може їй протистояти, у чому успішність діяльності компанії, а також які стратегії слід впроваджувати. Що стосується МЕО, то під час вирішення будь-яких операційних завдань організації вдаються до рекомендацій компетентних фахівців-експертів. «Методи, які засновані на припущенні про те, що на базі думок спеціалістів у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих зсувів і стрибків отримали назву методів експертизи, або методів експертних оцінок» [10]. У даному випадку «експерт» – це особа, здатна вислови-



**Рис. 4. Потенційне дерево рішень в межах точки вдосконалення інноваційної культури за напрямом «Ефективна комунікація»**

ти аргументовану думку з досліджуваного питання. У виданій монографії «Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання» Б. Грабовецьким узагальнено теоретико-методологічні та прикладні аспекти методів прогнозування – експертних оцінок [11]. Прогнозні експертні оцінки відображають індивідуальні професійні судження спеціалістів щодо перспектив розвитку об'єкта та ґрунтуються на мобілізації досвіду, доповненого знаннями та інтуїцією. Кожен експерт створює свою інтуїтивну модель досліджуваного явища, що дозволяє йому за певних умов формувати наближені кількісні оцінки.

**В**ідомими є декілька ключових методів МЕО: метод досягнення консенсусу, діалектичний метод, метод диктатури, дельфійський метод, колективний метод тощо. Як констатується багатьма авторами, найбільш популярним з МЕО є дельфійський метод або метод «Дельфі». Такий метод виправдано підходить для колективного аналізу проблем, пошуку оптимальних рішень і прогнозування. Основним способом отримання такої оцінки є інтерв'ювання, яке ми також знаходимо важливим інструментом в оцінці рівня інноваційної прогресивності організації. З огляду на вищепераховані методи та положення, пропонуємо діагностичний інструментарій в умовах цифровізації бізнесу – систему інноваційної прогресивності у вигляді опитування з метою визначення інноваційно-технічної розвиненості організації, рекомендованої для використання підприємцями і топ-менеджментом. В основу цієї концепції нами покладено модель, наведену на рис. 5.

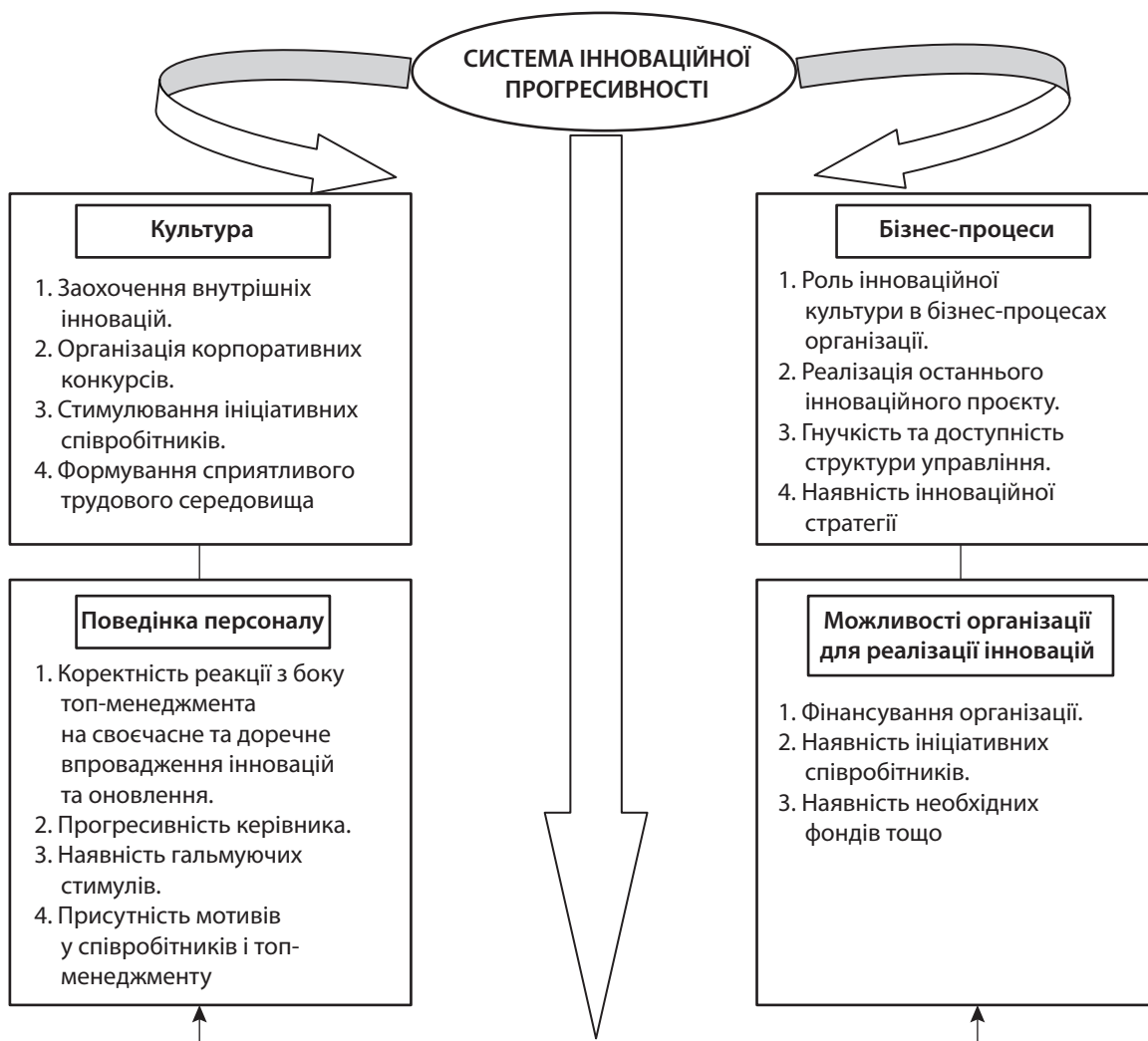
Основою для опитування можуть бути складові інноваційного фреймворка дизайн-мислення: емпатія, глибинне інтерв'ю, спостереження. Так, опитавши співробітників і топ-менеджмент, відвідавши безпосередньо організацію, є можливість отримання більш цінних «живих» даних, які дозволять виявити прогресивні та стримуючі елементи інноваційної культури. Пропонуємо використання чотирьох ключових

блоків, за якими формуються запитання: культура, бізнес-процеси, поведінка, ресурси. Перший блок – *культура* – показує, наскільки розвинена в організації інноваційна культура: заохочення внутрішніх інновацій, корпоративні конкурси, стимулювання ініціативних та енергійних співробітників, сприятливе трудове середовище тощо. Другий блок – *бізнес-процеси* – допоможе виявити, яку роль інноваційна культура займає в бізнес-процесах організації: коли був реалізований останній інноваційний проект, наскільки гнучка і доступна структура управління, чи існує інноваційна стратегія тощо. Третій блок – *поведінка персоналу* – відповідає за коректну реакцію з боку топ-менеджменту на своєчасне і доречне впровадження інновацій та оновлення: прогресивність керівника, наявність гальмуючих стимулів, присутність мотивів у співробітників і топ-менеджменту тощо. Четвертий блок – *ресурси* – визначить можливості організації для реалізації інновацій: фінансування, наявність ініціативних співробітників, необхідних фондів.

Кожна відповідь передбачає оцінку від 1 до 3. Сума значень даних оцінок дозволяє виявити рівень інноваційного розвитку за кожним блоком. Для достовірності оцінки пропонується пройти опитування якомога більшої кількості співробітників або тільки топ-менеджменту. Якщо опитаних багато, оцінка за конкретною галуззю округляється до цілого числа. Якщо провести опитування неможливо, дослідник може виставити оцінки самостійно за допомогою інструментів емпатії, спостереження та глибинних інтерв'ю.

## ВИСНОВКИ

У кінцевому підсумку розроблена інноваційна культура у вигляді застосування сучасних способів організації робочого простору, ефективної взаємодії персоналу та системи його мотивації повинна стати міцним фундаментом, що дозволяє організаціям ефективно впроваджувати інновації та уникати копіювання стратегії конкурентів, плінності кадрів, втрати прибутковості. У статті визначено роль та



**Рис. 5. Концепція діагностики системи інноваційної прогресивності організації через призму інноваційної культури**

місце інноваційної культури як вагомої складової потенціалу інноваційного розвитку організацій, уточнено змістовне наповнення категорії «інноваційна культура» на макро- та мікрорівнях. Запропоновано принципи побудови інноваційної культури в організаціях об'єднати за трьома основними напрямками: «Ефективна комунікація», «Комфортні умови праці» та «Система мотивації», в рамках яких знаходяться заходи щодо підвищення ефективності управління. Рекомендовано концепцію інноваційної прогресивності у вигляді опитування з метою визначення інноваційно-технічної розвиненості організації для використання підприємцями і топ-менеджментом. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Принципы стратегического мышления // Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, 2009. <http://www.management.com.ua/strategy/str196.html>
2. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управлін-

ня сталим розвитком торговельних підприємств : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2018. 374 с.

3. PwC's Innovation Benchmark Report. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/innovation-benchmark.html>
4. Востряков О. В. Система управління як складова стратегічної архітектури підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С. 99–106. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713448.pdf>
5. Кови С. Р. Сдвиг управленческой парадигмы // Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. URL: <http://goo.gl/dcwDgo>.
6. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 236–246. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi\\_2013\\_1\\_236\\_246.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_236_246.pdf)
7. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства. XXI століття: альтернативні моделі розвитку суспільства // Третя світова теорія : матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції (м. Київ, 21–22 травня 2004 р.) Київ : Фенікс, 2004. Ч. 1. С. 388–391.

8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
9. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 р. № 433-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15>
10. Добров Г. М., Ершов Ю. В., Левин Е. И., Смирнов Л. П. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. Киев : Наукова думка, 1974. 160 с.
11. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

#### REFERENCES

- Balabanov, V. O. "Do problemy formuvannya innovatsiinoi kultury suspilstva. XXI stolittia: alternatyvni modeli rozvytku suspilstva" [The Problem of Formation of Innovative Culture of Society. 21<sup>st</sup> Century: Alternative Models of Society Development]. *Tretia svitova teoriia*, part 1. Kyiv: Feniks, 2004. 388-391.
- Bochulia, T. V., and Hryenko, P. L. *Innovatsiini napriamy modernizatsii informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia stalym rozvytkom torhovelnykh pidpriemstv* [Innovative Directions of Modernization of Information Support of Management of Sustainable Development of Trade Enterprises]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S., 2018.
- Dobrov, G. M. et al. *Ekspertnyye otsenki v nauchno-tekhnicheskoy prognozirovanii* [Expert Estimates in Scientific and Technical Forecasting]. Kyiv: Naukova dumka, 1974.

- Hrabovetskyi, B. Ye. *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia* [Peer Review Methods: Theory, Methodology, Directions of Use]. Vinnytsia: VNTU, 2010.
- Kovi, S. R. "Sdvig upravlencheskoy paradigmy" [A Shift in the Managerial Paradigm]. *Liderstvo, osnovannoye na printsipakh*. 2013. <http://goo.gl/dcwDgo>
- Krasnokutska, N. V. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management]. Kyiv: KNEU, 2003.
- [Legal Act of Ukraine] (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15>
- Lindgren, M., and Bandkhold, Kh. "Printsipy strategicheskogo myshleniya" [The Principles of Strategic Thinking]. *Stsenarnoye planirovaniye. Svyaz mezhdu budushchim i strategiyey*. 2009. <http://www.management.com.ua/strategy/str196.html>
- "PwC's Innovation Benchmark Report". <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/innovation-benchmark.html>
- Shypulina, Yu. S. "Innovatsiina kultura yak osnova spriyatlyvoho seredovyscha innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii: metodychni zasady otsinky" [Innovative Culture as a Basis of the Favorable Environment for Organisation Innovative Development: Methodical Bases of Estimation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2013. [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi\\_2013\\_1\\_236\\_246.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_236_246.pdf)
- Vostriakov, O. V. "Systema upravlinnia yak skladova stratehichnoi arkhitektury pidpriemstva" [Management System as a Component of Strategic Enterprise Architecture]. *Formuvannya rynkovoi ekonomiky*. 2010. <https://core.ac.uk/download/pdf/14713448.pdf>