

# ИННОВАЦИОННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОСТРОВЕРХОВА Г. В.

УДК 65.012.612

## Островерхова Г. В. Инновационность организационной культуры как инструмент повышения эффективности инновационной деятельности

В статье обосновано влияние организационной культуры предприятия на эффективность его инновационной деятельности, проанализировано современное состояние исследований в области инновационности организационной культуры предприятий. Предложен авторский подход к определению организационной культуры на основе параллельного морфологического анализа понятий «культура» и «организационная культура». Предложена структуризация организационной культуры, которая позволяет разрабатывать более эффективные инструменты управления инновационной деятельностью. Обоснована необходимость разграничения использования терминов «инновационная культура» и «инновационность организационной культуры». Разработан концептуальный подход к анализу и методам изменения уровня инновационности организационной культуры на предприятии.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, организационная культура, инновационность организационной культуры.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Островерхова Галина Вадимовна** – преподаватель, кафедра политической экономики, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** gallis7@ukr.net

УДК 65.012.612

### Островерхова Г. В. Інноваційність організаційної культури

#### як інструмент підвищення ефективності інноваційної діяльності

У статті обґрунтовано вплив організаційної культури підприємства на ефективність його інноваційної діяльності, проаналізовано сучасний стан досліджень у сфері інноваційності організаційної культури підприємств. Запропоновано авторський підхід до визначення організаційної культури на основі параллельного морфологічного аналізу понять «культура» та «організаційна культура». Запропоновано структуризацію організаційної культури, яка дозволяє розробляти більш ефективні інструменти управління інноваційною діяльністю. Обґрунтовано необхідність розмежування використання термінів «інноваційна культура» та «інноваційність організаційної культури». Розроблено концептуальний підхід до аналізу та методів зміни рівня інноваційності організаційної культури на підприємстві.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, організаційна культура, інноваційність організаційної культури.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Островерхова Галина Вадимівна** – викладач, кафедра політичної економії, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** gallis7@ukr.net

UDC 65.012.612

### Ostroverkhova G. V. Innovativeness of Organisational Culture as an Instrument of Increase of Effectiveness of Innovation Activity

The article grounds influence of organisational culture of an enterprise upon effectiveness of its innovation activity, analyses the modern state of studies in the field of innovativeness of organisational culture of enterprises. It offers the author's approach to definition of the organisational culture on the basis of a parallel morphological analysis of "culture" and "organisational culture" notions. It offers a structuring of the organisational culture, which allows development of more effective instruments of management of innovation activity. It grounds a necessity of differentiation of the use of "innovation culture" and "innovativeness of organisational culture" terms. It develops a conceptual approach to analysis and methods of changing the level of innovativeness of organisational culture at an enterprise.

**Key words:** innovations, innovation activity, organisational culture, innovativeness of organisational culture.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Ostroverkhova Galina V.** – Lecturer, Department of Political Economy, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** gallis7@ukr.net

Инновационная деятельность на современном этапе развития является важнейшим фактором развития и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Особенно остро эта проблема стоит для экономик развивающихся стран, поскольку они должны не только и не столько сохранять имеющиеся позиции, а скорее, завоевывать их.

В Украине инновационная деятельность признана стратегическим приоритетом [1], разработаны приоритетные направления для создания и внедрения инноваций, приняты законодательные меры по стимулированию инновационного развития, созданы технопарки и зоны приоритетного развития [2], реализуется ряд успешных проектов, однако в целом уровень инновационного развития достаточно низкий. Такие исследователи, как Захарчин Г. М. [3], Козлова О. С., Миленкова Р. В. [4], Быконя С. Ф. [5] полагают это одной из важнейших причин неудач в недостаточном распространении инно-

вационной культуры в обществе. На микроуровне речь идет об организационной культуре и индивидуальной культуре персонала.

Вопросы организационной культуры (ОК) в менеджменте получили свое развитие в 80-е годы XX века после выхода фундаментального труда Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» (1985) [6]. До этого (термин используется с XVIII века) все наработки носили несистемный характер. Среди ученых, внесших свой вклад в разработку этой концепции, можно выделить М. Элвессона [7]. В отечественной науке и практике интерес к данным вопросам возрастает в 2000-е годы, а применительно к инновационной деятельности – в последние десять лет. Наиболее существенным является вклад в разработку рассматриваемой темы таких отечественных ученых, как Быконя С. Ф. [5], Николаев А. [8], Захарчин Г. [3].

Несмотря на серьезные наработки в области обоснования экономической целесообразности затрат на

формирование необходимых организации культур, классификации их типов, особенностей инновационной культуры, ряд вопросов не нашли достаточного отражения в научной литературе. Отсутствует единство мнений по поводу определения понятия «организационная культура», ее значения для эффективности организации инновационной деятельности, не определены условия, в которых возникает необходимость в инновационной культуре, недостаточно изучены особенности реформирования ОК в развивающихся странах.

Целью статьи является уточнение определения термина «организационная культура» и «инновационность ОК», а также определение структуры ОК и ее роли в организации инновационной деятельности предприятия.

Организационная культура представляет собой чрезвычайно сложное экономическое явление. На сегодняшний день единого мнения по поводу определения этого понятия нет. Следует подчеркнуть, что наблюдается ряд существенных различий между определениями, которые используются в экономике и менеджменте, и теми трактовками понятия «культура», которые предлагаются культурологами и социологами. Это может быть как результатом условно автономного развития экономических категорий, так и проявлением недостаточно глубокого понимания сущности явления, поверхностного подхода, что оказывает влияние не только на теорию, но и на практику менеджмента, которая, в свою очередь, прямо связана с прибылью предприятий.

Попытки проанализировать определения понятия «культура» усложняются еще и тем, что, по данным некоторых ученых, таких определений существует более 3000, однако их можно сгруппировать в несколько подходов (табл. 1).

Для определения ОК используются три основных подхода. Часть ученых определяют ОК как систему ценностей, что в целом характеризует этот подход как более глубокий, чем в остальных случаях, поскольку уделяется внимание вопросам упорядоченности и взаимосвязи между элементами. Другие определения можно разделить на две группы: ОК как климат на предприятии и ОК как набор норм (правил, обычаев и т. п.). Определения ОК, которые бы включали другие элементы определений понятия «культура», не характерны для современного менеджмента. В этом проявляется поверхностный характер изучения культурных проявлений в экономике.

На основе параллельного морфологического анализа понятий «организационная культура» и «культура» можно сделать вывод, что организационная культура – это продукт взаимодействия членов организации, выраженный в виде комплекса способов деятельности и убеждений, который отличается от культуры внешней среды и передается новым членам организации в ходе социализации.

Однако большинство существующих в научной литературе определений отражают только отдельные аспекты явления, что, безусловно, оправдывается целями, которые ставят перед собой исследователи, но в то

Таблица 1

**Морфологический анализ теоретических подходов к определению сущности категории «культура»**

Морфологический признак	Определение	Автор
Перечисление составляющих (описание)	Складається із <b>знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв</b> і деяких інших <b>здібностей і звичок</b> , засвоєних людиною як членом суспільства	Е. Тайлор [9, с. 79]
	Набор <b>базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм</b> , разделяемых всеми членами общества или организации	[10, с. 800]
Социализация (история возникновения)	<b>Соціально успадкований комплекс</b> способів діяльності і переконань, які складають тканину нашого життя	Е. Сепир [9, с. 79]
	<b>Социальная память</b> общества, механизм воспроизводства эталонов поведения индивидов и социальных групп, своеобразный <b>социальный механизм</b> управления ими посредством ценностей и норм	[10, с. 270]
Стиль поведения, ценности (нормативный)	Совокупность положительных <b>ценностей</b>	[10, с. 367]
	Совокупность <b>материальных и духовных ценностей</b> , созданных и создаваемых человечеством в процессе общественно-исторической практики и характеризующих исторически достигнутую ступень в развитии общества	[10, с. 173]
	<b>Спосіб життя</b> , якого дотримується община чи плем'я	К. Уислер [9, с. 79]
Происхождение (генетический)	<b>Матеріальні та соціальні цінності</b> будь-якої групи людей	У. Томас [9, с. 79]
	Все то, что <b>создано человеком</b> , что возвышает его над природой	[10, с. 10]
	<b>Достижения цивилизации</b> , самое совершенное в ней – триумф человеческого	[10, с. 228]
	Те, що <b>відрізняє людину від тварини</b>	В. Освальд [9, с. 79]

же время свидетельствует о сложности и недостаточно глубоко понимании явления. Кроме того, с точки зрения организационного менеджмента внимания заслуживают те процессы и явления, которыми можно управлять, а ОК соответствует этому требованию лишь частично, в остальном воспринимается менеджментом как неконтролируемое условие функционирования предприятия.

По аналогии с несколькими уровнями личной культуры человека и в качестве развития модели культуры Э. Шейна предлагается различать следующие уровни ОК:

- ✦ *формализованный* (очевиден, закреплён официально, степень влияния организации максимальна);
- ✦ *деятельностный* (реально происходящие процессы, результаты контролируемы, формируются организацией через систему контроля и поощрения);
- ✦ *сознательный* (желания, мысли и предпочтения сотрудников, формируется организацией косвенно, изменения требуют последовательности и продолжительного времени);
- ✦ *подсознательный* (чувства сотрудников, результат всего жизненного опыта, изменяется под влиянием организации только частично, изменения требуют привлечения максимального количества ресурсов и времени).

Организационная культура (как и личная культура человека) в полной мере раскрывается только на самом глубоком уровне, часть ее проявляется на осознанном уровне, еще меньшее количество находит выражение в его деятельности, а формулируется в виде символов, принципов, определений очень малая часть общей культуры. Более того, когда речь идет о формировании ОК за счет внешних стимулов, то на каком-то уровне существующая и формируемая культуры непременно вступают в противоречие, в результате чего происходит реформирование культуры предприятия. Новая культура уже не будет такой, как была до этого, но и такой, как идеальная модель, созданная менеджерами, она не станет – испытав влияние с обеих сторон, она окажется где-то в промежутке между старой и целевой культурой. Поэтому некоторую идеализацию целевой модели можно считать оправданной, но только до тех пор, пока не возникает антагонистических противоречий между существующей и формируемой культурами, потому что в этом случае противостояние может носить настолько существенный характер, что приведет к отторжению любых изменений и консервации той ОК, которая существовала изначально.

Последняя проблема особенно актуальна для переходных экономических систем, когда старая культура общества в целом уже изжила себя, но занимает доминирующие позиции в обществе, а новая культура, соответствующая сложившимся условиям, находится в стадии формирования. И если в рамках общества, как правило, можно говорить о поступательном движении от неактуальной культуры к целевой, то в рамках отдельных предприятий и рабочих групп изменения могут носить более сложный характер.

Одним из свойств ОК является ее инновационность. Под инновационной культурой авторы понимают готовность и способность к инновациям во всех проявлениях [8], некоторые добавляют, что это комплексный социальный феномен, органически объединяющий вопросы науки, образования, культуры с социальной и, прежде всего, профессиональной практикой в различных сферах сообщества [11]. Однако такой подход не учитывает особенности организационной культуры, не позволяет создавать инструменты для эффективного влияния на нее. Целесообразно рассматривать инновационность как свойство ОК, которое определяется как устойчивое отношение организации к инновационным процессам и в той или иной мере присуще каждой из культур. То есть можно обозначить два противоположных полюса – от абсолютно консервативной до абсолютно инновационной ОК, в интервале между которыми находятся все ОК предприятий.

Консервативной считается культура, которая вызывает активное сопротивление любым нововведениям, затрачивает силы, средства и время на сохранение сложившегося положения вещей, при анализе потенциальных инноваций акцент делается на отрицательных последствиях изменений. Инновационная культура, наоборот, способствует созданию и внедрению инноваций, акцентирует внимание на положительных последствиях инновационных проектов и с готовностью принимает изменения как таковые. Центром рассматриваемого промежутка (условным «нулем») является ОК, которая нейтральна по отношению к инновациям – такая культура не оказывает сопротивления нововведениям, но и не способствует их появлению и развитию.

Такой подход имеет несколько следствий. *Во-первых*, культура каждой организации обладает определенной степенью инновационности, даже если менеджмент никогда не уделял этому внимания. *Во-вторых*, достижение абсолютной инновационности невозможно (это «идеальная модель») и в большинстве случаев нецелесообразно, так как требует неоправданно больших затрат ресурсов и, особенно, времени. *В-третьих*, можно определить существующую и целевую степень инновационности ОК с помощью набора индикаторов. *В-четвертых*, инновационность ОК можно увеличивать, используя определенные методы и подходы.

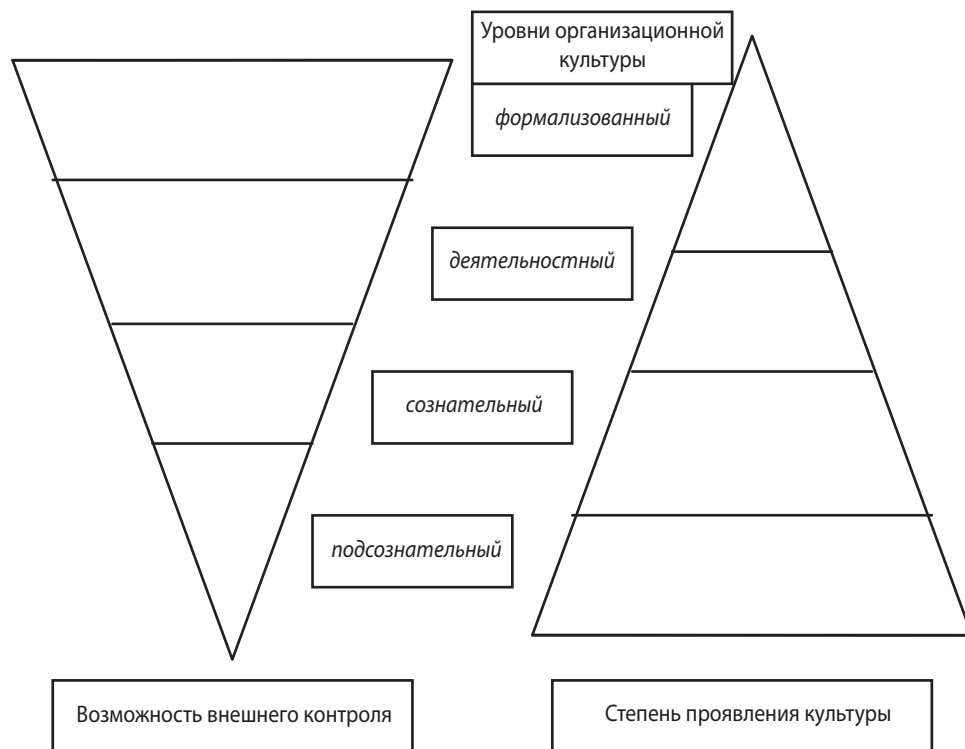
Предлагаемый подход несколько отличается от получившего широкое распространение в научной литературе и нормативных документах. Программные заявления о необходимости формирования в Украине инновационной культуры говорят прежде всего о том, что существующая в обществе и отдельных организациях культура не соответствует по степени инновационности задачам, которые стоят перед экономическими субъектами, следовательно, необходимо приложить определенные усилия для повышения этого уровня. Однако при настолько общей постановке вопроса возникает высокий риск расходования средств при принципиальной невозможности достигнуть поставленной цели. Кроме того, если предположить, что цель достижима, то формирование инновационной культуры может иметь

отрицательное влияние на эффективность предприятия (и экономики в целом), так как существуют области деятельности, в которых высокий уровень инновационности культуры персонала бесполезен или даже опасен.

Инновационность как свойство ОК проявляется в той или иной мере на всех уровнях. Однако такие особенности инновационной деятельности, как стрессовый характер, невозможность использовать в полной мере накопленный опыт и т. п. обуславливают важность развития инновационности на более глубоких уровнях культуры. При этом усложняется возможность эффективного управления этим свойством ОК, так как по мере углубления возможность внешнего влияния на ОК снижается, а время закрепления изменений увеличивается (рис. 1).

тивной части руководящего состава молодыми и динамичными менеджерами.

Для изменений в сознании работников, что особенно важно в условиях инновационной деятельности, необходима последовательность и однозначность в управленческих воздействиях не только в сфере управления персоналом, но и в других областях (финансовой, исследовательской, технологической и т. д.). Также необходима постоянная демонстрация положительного эффекта от инновационной деятельности как для предприятия в целом, так и для отдельных работников. На этом уровне внешнее влияние ослабевает, так как проявления не очевидны для окружающих и в нормальном состоянии контролируются носителем инновационности. Однако в состоянии стресса и неопределенности, когда



**Рис. 1. Структура организационной культуры**

Анализ степени инновационности ОК предприятия проводится в несколько этапов и включает в себя анализ формальных признаков (миссии, логотипа) документов (протоколов, должностных инструкций, корпоративного кодекса), «низовой» инновационной активности, патентной информации, структуры производимой продукции (удельный вес новой), инновационности личной культуры персонала (особенно на ключевых позициях).

Система мер по повышению инновационности ОК тоже имеет сложную структуру. Для изменений на внешнем уровне используют ребрендинг (изменение логотипа, слоганов, целевой аудитории), формулирование (или изменение) миссии организации. Изменениям в поведении персонала способствует поощрение и тиражирование «правильного» поведения сотрудников, введение новых процедур, ритуалов, традиций, поощрение инициативы и другого рода инновационного поведения через систему мотивации, замена наиболее консерва-

т человек вынужден реагировать автоматически, степень инновационности на этом уровне ОК является определяющей для эффективности инновационной деятельности предприятия.

**Р**азвитие же инновационных ресурсов на самом глубоком и наиболее ценном с точки зрения эффективности слое под воздействием внешних стимулов в краткосрочном периоде проблематично. *Во-первых*, потому что этот уровень носит наиболее персонафицированный характер и обобщается только на достаточно длительных временных промежутках (поколения). *Во-вторых*, проявление и осознание ценностей, заложенных на этом уровне, как правило, требует участия специалистов и применения ряда техник, так как в нормальном состоянии они человеком не осознаются. Формирование норм на этом уровне происходит в процессе первичной социализации, заканчивается в



дошкольном возрасте и в дальнейшем практически не меняется. С точки зрения управления инновационными процессами положительным может быть распространение в обществе стереотипов об «инновационности нации» или принадлежности персонала к семьям известных новаторов.

В зависимости от глубины слоя, на котором должны происходить изменения, увеличивается временной лаг между управленческим воздействием и закреплением новых ценностей, при этом особое значение приобретает отсутствие противоречий в действиях руководства.

## ВЫВОДЫ

Предлагаемый подход к инновационности организационной культуры позволяет более индивидуально и последовательно подходить к вопросам организационных изменений на отдельных предприятиях. Методики оценки уровня инновационности ОК и подходы к его повышению являются предметом дальнейших исследований. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013 – 2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF>

2. Технопарки України. Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dknii.gov.ua/2010-09-09-12-22-00/2010-09-09-12-24-35/139-2010-10-07-08-58-30>

3. **Захарчин Г. М.** Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : В-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – 352 с.

4. **Козлова О. С.** Інноваційна культура: сутнісні характеристики : монографія / О. С. Козлова, Р. В. Миленкова. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. – 140 с.

5. **Биконя С. Ф.** Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики / С. Ф. Биконя // Персонал. – 2006. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>

6. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – С-Пб. : Питер, 2002. – 336 с.

7. **Элвессон М.** Организационная культура / М. Элвессон. – М. : Генезис, 2005. – 460 с.

8. **Николаев А.** Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Вопросы культурологии. – 2006. – № 3. – С. 86 – 90.

9. **Кравченко А. И.** Культурология : учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко. – 3-е изд. – М. : Академический проект, 2001. – 432 с.

10. **Волков Ю. Г.** Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добренков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 512 с.

11. **Кузьмина Ж. Ю.** Инновационная культура как необходимая составляющая гармоничного развития всего общества / Ж. Ю. Кузьмина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Philosophia/46696.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Philosophia/46696.doc.htm)

## REFERENCES

“Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy aktyvizatsii rozvytku ekonomiky na 2013 – 2014 roky” [On Approval of the State Program for revitalization of the economy in the 2013 – 2014 years]. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF>

“Tekhnoparky Ukrainy. Derzhavne ahentstvo z pytan nauky, innovatsii ta informatyzatsii Ukrainy” [Technoparks Ukraine. State Agency on Science, Innovations and Informatization of Ukraine]. <http://www.dknii.gov.ua/2010-09-09-12-22-00/2010-09-09-12-24-35/139-2010-10-07-08-58-30>

Zakharchyn, H. M. *Teoriia ta metodolohiia formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva* [Theory and Methodology of formation and development of organizational culture building enterprise]. Lviv: V-vo NU «Lvivska politehnika», 2011.

Kozlova, O. S., and Mylenkova, R. V. *Innovatsiina kultura: sutnisni kharakterystyky* [Innovation Culture: Essential characteristics]. Sumy: Vyd-vo SumDPU, 2007.

Bykonja, S. F. “Innovatsiina kultura – umova realizatsii innovatsiinoi polityky” [Innovation culture – the condition of innovation policy]. <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>

Sheyn, E. *Organizatsionnaia kultura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter, 2002.

Elvesson, M. *Organizatsionnaia kultura* [Organizational culture]. Moscow: Genезis, 2005.

Nikolaev, A. “Innovatsionnoe razvitie i innovatsionnaia kultura” [Innovative development and innovation culture]. *Vo-prosy kulturologii*, no. 3 (2006): 86-90.

Kravchenko, A. I. *Kulturologiia* [Cultural Studies]. Moscow: Akademicheskii proekt, 2001.

Volkov, Yu. G., Dobrenkov, V. I., and Nechipurenko, V. N. *Sotsiologiia* [Sociology]. Moscow: Gardariki, 2003.

Kuzmina, Zh. Yu. “Innovatsionnaia kultura kak neobkhodimaia sostavliaiushchaia garmonichnogo razvitiia vsego obshchestva” [Innovative culture as a necessary component of the harmonious development of society]. [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Philosophia/46696.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Philosophia/46696.doc.htm)