

Заїчко Олена Сергіївна,
член наглядової ради з питань управління талантами
ВМГО «АЙСЕК в Україні» у Києві

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ: ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У статті викладено аналіз теоретичних підходів до поняття інноваційного капіталу та його складових, зокрема інноваційної культури, показано взаємозв'язок цього виду капіталу з іншими, а саме: людським, інтелектуальним та соціальним капіталом. Охарактеризовано необхідність розвитку інноваційної культури для підприємства в сучасних умовах та переваги для працівників і компанії від її становлення. Розглянуто та проаналізовано підходи до визначення складових інноваційної культури. Автором сформований уніфікований план дій для розвитку культури на підприємстві та запропоновано інструменти його реалізації. Обґрунтовано такі напрями як підбір працівників за цінностями та компетенціями, становлення взаємної довіри й виховання особистої відповідальності, стимулювання співпраці із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами й генерування ідей, які можливо реалізувати, використовуючи ряд інструментів, зокрема: створення креативного бренду роботодавця, залучення стартап-команд, діджитал платформи для щоденного визнання досягнень працівників, інноваційного наставництва, програм співпраці й обміну та ін. Наведено сучасні українські й міжнародні практики використання цих інструментів, що можуть бути впроваджені й на інших вітчизняних підприємствах у сучасних економічних умовах України. Висвітлено значення інноваційної культури як складової інноваційного капіталу, що створює можливості аналізу фінансової вигоди від її впровадження у майбутньому.

Ключові слова: інноваційний капітал, інноваційна культура, інтелектуальний капітал, залученість персоналу, компетенції, інновації, інноваційна активність, результативність роботи.

Постановка проблеми. На початку 2016 р. ООН було визначено 17 цілей сталого розвитку, що покликані змінити світ та сприяти у вирішенні найбільших глобальних проблем людства до 2030 року. Серед них є мета № 9, що передбачає реалізацію інновацій задля ефективного розв'язання проблем. Успішне впровадження інновацій є одним із ключових пріоритетів не лише на глобальному рівні, а й серед великих, середніх та малих підприємств, що прагнуть підвищити ефективність діяльності. Застосування результатів інноваційної діяльності зовнішніх стейкхолдерів або запозичення досвіду провідних іноземних новаторів часто не можливі для більшості підприємств у сучасних економічних умовах України. Водночас, інновації, запропоновані та розроблені самими працівниками підприємства, є найбільш ефективними, оскільки вони мають належну експертизу та з більшою ймовірністю можуть урахувати майбутні перешкоди під час реалізації. Варто зазначити, що культура

в компанії формує поведінкові норми та впливає на прийняття рішень, а також дії працівників. З огляду на це в статті розглянуто інструменти формування інноваційної культури серед працівників підприємства задля розвитку інноваційного капіталу як каталізатора інноваційних процесів на підприємстві та способу розвитку потенціалу самих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні, на жаль, досить мало науковців досліджують питання інноваційного капіталу. Частково цими проблемами займаються такі вчені: О.А. Грішнова [1], [2], [3], І.І. Просваріна [4], Є.В. Солдатова [5]. Серед зарубіжних учених видатними експертами у цій сфері є Дж. Берсін [6], Г. Пісано [11], Л. Едвінсон [10]. Водночас вони не формують якогось єдиного правильного визначення, оскільки кожен із науковців розглядає інноваційний капітал у різних аспектах. Одне з найперших визначень сформульоване Л. Едвінсоном та М.Мелоуном у 1997 році. Вони описують

інноваційний капітал як відновлювальні можливості компанії у формі інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів, які використовуються для створення і впровадження нових продуктів та послуг на ринку [12]. Однак існують й інші визначення інноваційного капіталу, що включають ідеї підходу Едвінсона та Мелуона, а також доповнюють визначення новими складовими, такими як навчання, культура, технології й мережі, які мають вирішальне значення для нового процесу розробки продуктів або послуг.

Е. Брукінг відзначав, що інноваційний капітал – це породжений знаннями людей капітал, яким володіє компанія [12]. О.В. Солдатова у своєму визначенні приділяє увагу результатам, які може отримати підприємство, без зазначення його першопричин. На її думку, інноваційний капітал – це здатність підприємства здійснювати інновації, поліпшувати й розвивати невикористаний потенціал і створювати довгострокове багатство [5].

Оскільки інноваційний капітал перетинається з поняттям інтелектуального капіталу, у визначенні також акцентують увагу на правовому аспекті. Наприклад, І.І. Просваріна визначає інноваційний капітал як сукупність законних прав (патентів, ліцензійних угод) тощо, які значною мірою визначають вартість компанії (ідеї, торговельні марки) [4]. Однак питання інноваційного капіталу постійно потребують кваліфікованого підходу до їх визначення, вони є дуже дискусійними, а з багатьох аспектів чітко не визначені, зокрема у своїй нематеріальній складовій, – інноваційній культурі.

Мета статті – аналіз інноваційної культури як складової інноваційного капіталу та обґрунтування шляхів її формування для підвищення інноваційної активності, залученості та результативності роботи персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. До кінця ХХ ст. інноваційний капітал не відігравав самостійної ролі, його розглядали лише як частину інтелектуального, зокрема структурного капіталу підприємства. Варто зазначити, що до структурного капіталу належать організаційна структура, корпоративна культура, патенти, ліцензії і т.ін. [2]. Водночас, вони частково є складовими інноваційного капіталу, а саме у формі результатів інноваційної діяльності, інноваційної організаційної структури, інноваційної культури. Крім того, інноваційний капітал пов'язаний з людським капіталом, що також потребує інноваційних методів інвестицій [3], оскільки знання працівників прямо впливають на інноваційний процес. До того ж інноваційний капітал пов'язаний з соціальним капіталом, оскільки без зв'язків між працівниками

створювати інновації на підприємстві здебільшого неможливо. Взаємозв'язок між видами капіталу відображено на рис. 1.

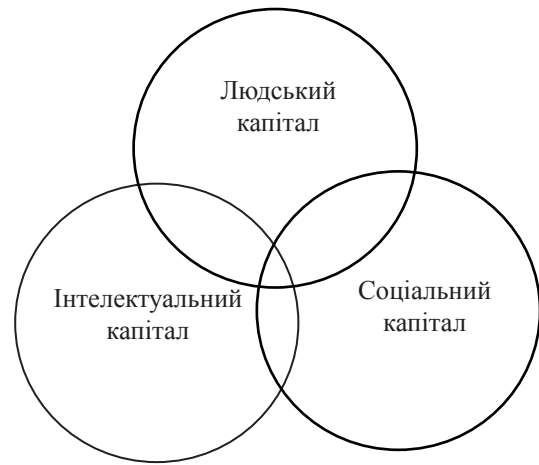


Рис. 1. Взаємозв'язок людського, соціального, інтелектуального та інноваційного капіталу (ІК) підприємства

Тож найбільш повно інноваційний капітал на рівні підприємства можна визначити як сукупність знань, умінь працівників, соціальних взаємовідносин між ними в межах підприємства щодо використання його ресурсів з метою розробки та впровадження інновацій і результатів цієї діяльності у формі патентів, ліцензій, ноу-хау тощо, які підвищують конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, інноваційний капітал рівною мірою поєднує всі три категорії капіталу, оскільки не може існувати без будь-якої з них.

Інноваційний капітал можна поділити на дві групи: складові інтелектуальної власності та складові інших нематеріальних активів, що виражаються в організаційних процедурах та мисленні працівників. Такий підхід розробив Л. Едвінсон у моделі “The Skandia Market Value Scheme” з огляду на необхідність забезпечення інтересів власників під час оцінки вартості та при управлінні підприємством і включенні інноваційного капіталу до річного звіту компанії [10]. Поняття інтелектуальної власності добре вивчене як із наукової так і законодавчої точки зору. До іншої групи елементів інноваційного капіталу входить: інноваційна стратегія, інноваційна структура, інноваційна культура та знання працівників, які беруть участь в інноваційному процесі [12]. Інноваційна стратегія стосується стратегічних рішень підприємства щодо створення та впровадження інновацій, тобто вибору того типу інновацій, який найбільше відповідає цілям фірми та розподілу ресурсів між різними видами інновацій [12].

Інноваційна структура охоплює як організацію інноваційного процесу (тобто ролі, обов'язки, цілі тощо), так і структуру взаємодії працівників, які беруть участь в інноваційній діяльності [15].

Інноваційна культура є сукупністю відносин, що опосередковують інновації на підприємстві, а також досвіду, переконань і цінностей працівників [12]. Відомо, що останнім часом з'явилося нове покоління дослідників і розробників, які працюють на базі технологій, створених великими інноваційними компаніями Google та Microsoft. Цифрові технології дали змогу меншим організаціям робити великі інноваційні внески. Таким чином, необхідність створення механізмів та культури, яка заохочує розробку нових технологій, підвищує інтерес працівників до отримання знань і зменшує бар'єри для генерування ідей, стає необхідною як у великих, так і в малих компаніях. Становлення такої культури відкриває перед компаніями широкі можливості, зокрема такі як: збільшення кількості нових розробок, пропозицій від працівників щодо оптимізації наявних продуктів чи процесів, розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності інноваційної діяльності, вартості інноваційного капіталу та вартості підприємства загалом.

Досліджуючи підходи до складових інноваційної культури та інструментів її побудови, можна умовно виділити два підходи: поверхневий та деталізований. Фокусом поверхневого підходу є можливості, які надає компанія в межах становлення інноваційної культури. Найчастіше це: стимулювання проведення експериментів, лояльність до помилок, відсутність обов'язкового дотримання організаційного підпорядкування тощо. Однак такий підхід може бути ефективно впроваджений лише у тих компаніях, де існує для цього організаційне підґрунтя. Необґрунтоване заохочення всіх працівників до розробки інновацій може призвести до неефективного виконання ними своїх першочергових обов'язків, збільшення фінансових витрат на невдалі експерименти, проведені без попереднього прогнозування результатів.

З огляду на складність та багатогранність процесу побудови інноваційної культури важливо враховувати необхідні передумови на початку становлення кожної зі складових культури. Такий підхід запропонував та представив у своїй роботі професор Гарвардської школи бізнесу Гаррі Пісано – один із найбільш успішних дослідників інноваційної культури [11]. На його думку, перш за все, інноваційна культура характеризується толерантністю до невдач та помилок працівників, тобто можливістю працівників зазнавати невдачі в роботі й не бути покараними за це жодним чином

[11]. Водночас особливістю підходу Гаррі Пісано є виокремлення симбіозу кожної складової інноваційної культури та необхідних для неї організаційних чи соціальних умов. Наприклад, для того, аби з'явилась толерантність до невдач, необхідне загальне домінування культури нетерпимості до непрофесіоналізму, тобто контроль за якістю знань та навичок працівників, їх діями й рішеннями і відповідні наслідки, якщо виявляються некомпетентність чи непрофесійне виконання обов'язків.

Таким чином, набір висококваліфікованих працівників та контроль за їх продуктивністю для компаній з інноваційною культурою є надзвичайно важливими. Наприклад, у Amazon співробітників ранжують за продуктивністю відповідно до спеціально розробленої кривої. Тих співробітників, які потрапили до нижньої частини кривої, відсторонюють від поточної роботи й окремо приймають рішення щодо їх переведення чи звільнення [11]. Водночас, компанія має чітко виражену інноваційну культуру, що проявляється в заохоченні до новацій, прийнятті невдач тощо. Ще одним прикладом є Google, що має дуже сприятливу для працівників інноваційну культуру. Їх система набору персоналу надзвичайно деталізована. Щороку на наявні приблизно 5 тис. позицій компанія опрацьовує більше 2 млн заявок [11]. Вона також має сувору систему управління продуктивністю, яка зумовлює переведення людей на іншу позицію, якщо вони не перевершують існуючих результатів на своїй. Проте не менш важливим є те, що компанія створює окремі робочі групи та дозволяє працівникам певну частину робочого часу витратити на власні розробки й ініціативи, без зменшення винагороди.

Наступною складовою інноваційної культури є можливість для працівників експериментувати. При цьому необхідною основою для такої можливості є жорстка дисципліна. Культура, орієнтована на дисципліну, забезпечує ретельний вибір експериментів на основі потенційної цінності їх дослідження, надає детальний опис та розрахунок вартості, встановлюються чіткі критерії прийняття рішення щодо запуску експерименту. Реалізація культури співробітництва також є запорукою успішної побудови інноваційної культури. Працівники, які діють в атмосфері співпраці, частіше запитують у колег поради та вдаються до взаємодопомоги, на відміну від організацій, де панують виключно рамки посадових інструкцій. Однак необхідною передумовою є особиста відповідальність кожного працівника за результат, щоб уникнути явищ перекидання відповідальності за невдачі на інших колег. Такий комплексний підхід забезпечує ефективне впровадження

складових інноваційної культури та попереджає загрози, що можуть виникнути в процесі формування інноваційної культури.

Варто зазначити, що підхід Гаррі Пісано хоч і враховує передумови, проте розглядає лише фактори, які коригують поведінку працівників та менеджменту. Згідно з дослідженням консалтингової компанії McKinsey, розвиток інноваційної культури передбачає кілька елементів: якісний відбір працівників з необхідними компетенціями, становлення довіри, соціальний розвиток працівників, організацію спільного простору для поширення ідей, інноваційне наставництво тощо [9]. Цей підхід є більш деталізованим, однак невизначеними залишаються послідовність дій та інструменти, що використовуються для формування інноваційної культури.

Для ґрунтовного становлення культури в компанії необхідно впроваджувати структурні зміни у велику кількість організаційних процесів, таких як набір персоналу, утримання, організація роботи та робочого простору тощо. На нашу думку, формування інноваційної культури потребує інвестування матеріальних та нематеріальних ресурсів у програми трансформації, що забезпечать новий тип мислення. Проект трансформації має бути індивідуальним для кожної окремої компанії, враховувати поточний стан, бажаний кінцевий результат, наявні ресурси та специфіку персоналу чи сфери роботи.

Найпершим етапом будь-якої зміни, в тому числі і формування інноваційної культури, є оцінка поточного стану та визначення пріоритетів. Поточний стан культури можна оцінити за допомогою опитувань різних категорій персоналу, партнерів, споживачів тощо, залежно від сфери діяльності. Метою даного етапу є отримання найбільш повної картини сприйняття культури компанії працівниками та їх пропозицій щодо змін. Інструментарієм для цього можуть бути як звичайні сервіси опитувань, наприклад Google Forms, розіслані через корпоративні поштові скриньки, так і спеціальні опитування на внутрішніх платформах, сайтах, додатках тощо. Отримавши результати, варто поставити цілі, яких необхідно досягти завдяки інноваційній культурі, скажімо – збільшити кількість нових продуктів певної лінійки на 25%.

Важливо, що перелік цілей має бути якомога конкретнішим, адже необхідні прояви інноваційної культури, які будуть виховувати і розвивати у працівників направленість саме на досягнення цих цілей. Аналізуючи поточний стан та бажані результати, необхідно розробити план з переліком тих складових інноваційної культури, які будуть максимально ефективними у досягненні очікуваних результатів. Водночас, важливо детально розглянути кожну складову та визначити, якими інструментами, у якій послідовності та в яких часових рамках цього можна досягти, а також які з наявних на даний момент у підприємства ресурсів потрібно використати. Варто зазначити, що процес побудови культури тривалий, тому важливо встановити конкретні часові рамки і для вимірювання та аналізу досягнень, внесення корективів тощо.

З огляду на індивідуальність процесу формування інноваційної культури у кожній компанії розробити універсальну модель із наперед визначеними складовими та інструментами – неможливо. Проте важливо сформувати типовий підхід до впровадження окремих складових інноваційної культури. Проаналізувавши підходи до складових інноваційної культури, можна умовно виділити кілька базових складових: відбір працівників за цінностями та компетенціями, становлення взаємної довіри та виховання особистої відповідальності, зокрема в питаннях ініціатив та експериментів, стимулювання співпраці з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами та генерування ідей. Досягти реалізації цих елементів можливо завдяки інструментам, представленим у табл. 1.

Таблиця 1. Складові та інструменти побудови інноваційної культури

Складова інноваційної культури	Інструменти реалізації
Відбір працівників за цінностями та компетенціями	Стратегія та політика, що визначає принципи оцінки компетенцій. Розвиток бренду роботодавця. Використання нестандартних методів набору персоналу
Становлення взаємної довіри та виховання особистої відповідальності	Використання діджитал-платформ для щоденного визнання досягнень працівників та комунікації. Врахування показників інновацій у звітах компанії
Стимулювання співпраці з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами та генерування ідей	Створення програм співпраці всередині компанії. Реалізація програм обміну між компаніями всередині галузі. Розробка внутрішніх програм, що дають змогу запропонувати ідею. Інноваційне наставництво

Джерело: складено автором.

Жодна культура не може бути інноваційною без талановитих і креативних людей. Тому однією з найважливіших складових є підбір працівників з необхідними навичками, компетенціями та

цінностями. Сучасні дослідження стану та перспектив розвитку ринку праці вказують на високий рівень конкуренції компаній за працівників, які володіють широким спектром навичок та є мультифункціональними. Тому компаніям важливо мати у системі менеджменту сформовану ефективну стратегію та політику, що визначає принципи оцінки компетенцій [1], щоб швидко знаходити потрібних людей, готових приєднатися до кількох проектів та переміщуватись, коли це потрібно, задля створення інноваційної культури всередині організації. Працівники, здатні підтримувати інноваційну культуру, характеризуються такими якостями як бажання вирішувати важливі проблеми, комплексність мислення та відповідальності, тобто здатність взятись за розробку і довести її до стадії кінцевого продукту, лояльність до змін. Вони постійно прагнуть поліпшень, випробовують нові підходи, а потім застосовують свої спостереження та досвід для вирішення наявних проблем. У цьому питанні важливим є бренд роботодавця як інноваційної компанії, що підтримує ідеї працівників.

Наприклад, компанія 1+1 медіа позиціонує себе як компанія, що шукає “Людей-ідей” – працівників, які вірять в свої ідеї і готові їх реалізувати в межах компанії. 1+1 медіа оновила інформацію відповідно до нового бренду роботодавця в усіх каналах комунікації з потенційними працівниками, створила ряд промороликів. Також щомісяця розробляють невеликі спецпроекти про працівників компанії, де показують їх у незвичному світлі залежно від їх професії. Наприклад, спеціального кореспондента зображають як “Душу новин”, оператора – як “Очі каналу”. У працівників беруть інтерв'ю, роблять кілька тематичних фото і розміщують на зовнішньому сайті, внутрішньому порталі та в соціальних мережах. Після голосування за найкращу історію для переможця роблять банер з його фото та історією неподалік офісу, що сприяє ще більшому поширенню інформації про унікальність людини для компанії. За понад 10 місяців існування нового бренду було опубліковано близько 90 історій працівників, а також проведено фестиваль “Люди ідей”. Таким чином компанія залучає тих, хто готовий підтримувати й створювати інновації.

Виявлення, підбір та утримання таких працівників вимагає також нового підходу до процесу набору персоналу. Ключовим є збереження тісних зв'язків із впливовими викладачами провідних університетів, які можуть представити компанію перспективним студентам та випускникам. Такого підходу дотримується компанія Corning, що співпрацює з викладачами Стенфордського університету і залучає кращих студентів у галузі

зі оптичних технологій [9]. Саме вони створили перший оптичний кабель для непромислових цілей та розробили багато інших важливих новацій у цій галузі. Також можливо використовувати нестандартні сайти для пошуку роботи.

Подібної стратегії дотримується компанія Amazon, розміщуючи свої вакансії на незвичному для багатьох сайті знайомств Tinder, а також McDonald's, що використовує Snapchat [8]. Нестандартним способом залучення працівників є поглинання великими компаніями малих стартапів, зокрема тих, які зазнали невдачі у реалізації ідеї. Компанія Cisco використовує метод, завдяки якому залучає талановитих науковців, новаторів та інноваційних менеджерів [7]. Вона забезпечує для них необхідне навчання, інфраструктуру для реалізації своїх ідей та гідну фінансову винагороду.

Для створення та розвитку інноваційної культури також необхідно розвивати у креативних та здібних працівників відповідальність за цілі організації, основні сфери діяльності, основні можливості та зобов'язання перед зацікавленими сторонами. Водночас, важливим є поєднання контролю та стимулювання до інновацій, засноване на взаємній довірі. Ця довіра допомагає розвивати інноваційну культуру.

Згідно з концепцією “Неперевершеної організації”, розробленою консалтинговою компанією Deloitte, одним із 5 елементів, що роблять компанію неперевершеним роботодавцем, є довіра до команди лідерів [6]. Становлення загальної довіри, свідомості та розуміння починаються з верхніх рівнів корпоративної ієрархії. У сьогоdnішній висококонкурентній економіці “довіра” є однією з найбільших конкурентних переваг, яку компанія як роботодавець може мати. Вчені психологи зазначають, що суспільне визнання найбільше впливає на довіру, коли воно надходить відразу після того, як працівник досяг мети [14]. Визнання колег та керівника сприяє задоволенню соціально-емоційних потреб працівника та спонукає його й інших працювати більш сумлінно, сповна використовуючи свій потенціал [13]. Одним із методів надання такого визнання є коментарі на внутрішньому сайті або в додатку, що відстежує досвід працівника. Існування подібних платформ дозволяє в будь-який час надати зворотній зв'язок та визнання за якісно зроблену роботу, зменшуючи ризик того, що вона залишиться непоміченою або не визнаною.

Стимулювати генерування ідей можна завдяки інноваційному наставництву. Це допомагає розширити організаційний простір, щоб працівники могли обійти бар'єри та ієрархії, які часто суперечать креативності. З цією метою компанії впроваджують платформи або програми, за допомогою

яких кожен співробітник може подати свою ідею для вдосконалення якогось процесу, створення продукту, покращення офісного життя тощо. Таким чином, пройшовши попередній скринінг або голосування, вони зменшують шлях, який необхідно подолати, аби ідея потрапила до вищого керівництва. На створення та підтримку інноваційної культури також впливає співпраця внутрішніх працівників із зовнішніми стейкхолдерами з метою спільного розвитку. Коли зовнішні стейкхолдери розуміють внутрішні потреби в інноваціях, це створює нові можливості та стимулює до співпраці, надаючи партнерам розуміння того, як розвивати та комерціалізувати свої технології.

Наприклад, такі взаємовідносини між працівниками компанії Corning, що є світовим лідером в наукових розробках про матеріали, та представниками інших компаній Кремнієвої долини сприяти виникненню таких технологій як віртуальна та розширена реальність. Компанія Corning відзначила, що це допомогло їй дізнатись та впровадити нові корисні практики управління, зокрема кращі способи оцінювання діяльності новаторів, прискорити перерозподіл ресурсів та створити таке середовище для роботи, що заохочує обмінюватися існуючими ідеями та створювати нові. Досягти подібних результатів можна за допомогою передусім програми обміну між партнерськими компаніями та внутрішніх програм поширення досвіду серед відділів у різних регіонах, країнах тощо. Виховання інноваційної культури серед працівників також передбачає увагу до соціального розвитку новаторів [9].

Працівники покоління Y, зокрема, очікують і шукатимуть можливості взаємодіяти з людьми, котрі цікавлять та надихають їх, – інноваційного наставництва, що, в свою чергу, дає поштовх до розвитку інновацій. Щоб допомогти працівникам зрозуміти, як їх робота впливає на загальну діяльність компанії та де їх ідеї можуть бути корисними, слід заохочувати відносини з колегами у внутрішньому інноваційному ланцюгу. Це можливо завдяки залученню працівників до різних проектних команд, створенню можливостей співробітникам об'єднуватися в групи та працювати над своїми ідеями. Для цього можна використовувати внутрішні діджитал-платформи та інші форми соціальних інновацій.

За даними дослідження, що проводилось компанією McKinsey серед 2800 виконавчих директорів 300 компаній, 42% компаній з високим показником продуктивності інновацій проводять заходи з мобілізації людських ресурсів для розвитку інновацій шляхом впровадження інноваційної культури по всій компанії [9]. Перш за все вони формують тісні зв'язки між інноваціями,

стратегією та продуктивністю. Компанії встановлюють та доносять до працівників чіткі цілі щодо інновацій. Оскільки навіть найбільші інновації реалізуються через індивідуальні проекти в компанії, керівники підтримують інноваційну культуру, використовуючи відповідні стимули та винагороду за реалізацію інноваційних проектів.

Наприклад, Discovery Group, що займається удосконаленням медичної галузі в ряді країн, включає інноваційність, як один із показників ефективності, у піврічних звітах департаментів компанії [9]. Це допомагає залучати більшу кількість керівників та інших працівників до інноваційної діяльності, стимулюючи тим самим розвиток інноваційного капіталу через становлення інноваційної культури. Також цьому сприяє розміщення груп, що працюють над різними типами інновацій в одному робочому просторі. Обміну ідеями сприяє перегляд структур команд проектів, що забезпечує постійне залучення нових працівників, які приносять нові ідеї та уроки, отримані від успіхів та невдач попередніх проектів. Деякі компанії створюють "інноваційні центри", де невеликі групи можуть працювати над важливими проектами, не обмеженими загальними робочими нормами та середовищем [9]. Результати їх роботи, у випадку доведення ефективності, можуть бути розширені на більшу частину або всю організацію.

Становлення інноваційної культури може тривати від кількох місяців до півдесяти років, залежно від розміру та ступеня розвитку компанії. На великих підприємствах з розгалуженою структурою та сталою культурою впровадження нового культурного напрямку потребує набагато більше зусиль та часу. У них занадто багато фіксованих процедур і культурних факторів, що перешкоджають цьому. Тож суттєвою загрозою для них є руйнування попередніх культурних норм і не достатньо сильне становлення нових. Це може призвести до формування гібридної культури, яка не сприятиме досягненню стратегічних цілей. Крім того, це потребує значних фінансових затрат на проведення необхідних заходів, інформаційних кампаній, здійснення організаційних змін.

Переваги розвитку інноваційної культури та інноваційного капіталу часто досягаються через багаторічні зусилля, які стосуються усієї організації. Однак, за даними дослідження консалтингової компанії McKinsey [9], будь-яка компанія, яка працює над розвитком інноваційної культури, може максимально збільшити імовірність успіху завдяки детальному вивченню та впровадженню належним чином провідних практик інноваційної культури успішних компаній, тим самим розвиваючи інноваційний капітал працівників та всієї компанії.

Висновки. Отже, інноваційна культура є важливою складовою інноваційного капіталу, що визначає успіх компанії щодо генерування нових ідей та пропозицій щодо вдосконалення існуючих продуктів та процесів. Побудова такого виду культури потребує ретельної підготовки, аналізу поточної ситуації та виваженого підбору інструментів задля досягнення поставлених цілей.

Завдяки підбору працівників за цінностями та компетенціями, становленню взаємної довіри та вихованню особистої відповідальності в питаннях ініціатив та експериментів, стимулюванню співпраці з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами та мотивації до генерування ідей підприємство може досягти значних успіхів в нових проектах та оптимізації існуючих.

Використання таких інструментів як створення креативного бренду роботодавця, залучення стартап-команд, діджитал платформи для щоденного визнання досягнень працівників, інноваційного наставництва, програм співпраці й обміну та інших сприяє підвищенню уваги працівників до важливості навчання та розвитку своїх навичок, підвищенню залученості, задоволеності роботою та інноваційної активності. Це є наслідком заохочення співробітників до інноваційної діяльності, спільної роботи, довіри та лояльності до невдач.

Уже сьогодні в Україні існують компанії, які будують інноваційну культуру. Переважно це підприємства, що є представниками великих міжнародних компаній, креативних сфер діяльності та IT-галузі. У високорозвинених країнах ця практика більш поширена як у великих, так і в малих компаніях та існує уже багато років. Відтак її переваги більш відчутні як для працівників, так і для компанії. Таким чином, це впливає на зростання вартості інноваційного капіталу через створення додаткового продукту чи послуг, отримання вищих прибутків від діяльності та інтелектуальної власності.

Процес побудови інноваційної культури в більшості підприємств України лише починається, тож компаніям необхідно системно його підтримувати та залучати кращі світові практики для розвитку не лише власного капіталу, а й інноваційного капіталу нашої країни загалом.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. О.А. Грішнова, Н.М. Полив'яна. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. № 1(2). С. 64-75.
2. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_5
3. Грішнова О. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2015. № 5 (170). С. 11-16.
4. Просварина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы. *Финансовый менеджмент*. 2004. № 4. URL: <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2309.html>
5. Солдатова Е.В. Интеллектуальный капитал как стратегический фактор стоимости коммерческого банка. *Управление экономическими системами*. 2007. № 9. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-kak-strategicheskiy-faktorstoimosti-kommercheskogo-banka>
6. Bersin J. Becoming Irresistible. Insights on Corporate Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2017. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/becoming-irresistible-part-1-meaningful-work/>
7. Creating the Innovation Culture. Innovation Labs. 2007. URL: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/CreatingInnovationCulture.pdf>
8. Dr. John Sullivan. 12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies are Using. LinkedIn blog. 2017. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2017/12-innovative-recruiting-strategies-that-savvy-companies-are-usi>
9. Dr. Waguih Ishak. Creating an innovation culture. McKinsey Quarterly. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>
10. Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning. 1997. URL: <http://capitalintellectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/7-edvinsson.pdf>
11. Gary P. The Hard Truth About Innovative Cultures. Harvard Business Review. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
12. Kijek T. Innovation Capital and its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2012. URL: https://www.academia.edu/5748842/Innovation_Capital_and_its_Measurement?auto=download
13. Mishchuk H., Grishnova O. (2015). Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment, in *Journal of International Studies*, 8 (1), 67-80.
14. Paul J. Zak, Dan John Miller. Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies. Claremont: AMACOM, 2017. 256 с. (2017).
15. R. Adams, J. Bessant, R. Phelps. Blackwell Publishing Ltd 2006 Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*. 2006. № 80. С. 33.

References

1. Grishnov O. A. Innovative strategy of personnel management in the context of providing enterprise competitiveness. O. A. Grishnov, N. M. Polyivian. *Scientific Bulletin of the Institute of Chemistry and Energetics*. 2009. No. 1 (2). P. 64-75.
2. Grishnov O. A. Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interconnection, assessment, directions of development. Social-labor relations: theory and practice. 2014. № 1. P. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttip_2014_1_5
3. Grishnova O. Human Capital in the Crisis: Assessment and Finding of Preservation Capabilities. O. Grishnova, S. Dmitruk. *Bulletin of the Kiev National University T. Shevchenko. Economy*. 2015. No. 5 (170). P. 11-16.
4. Prosvinar II Intellectual capital: A new look at intangible assets. *Financial Management*. 2004. No. 4. URL: <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2309.html>
5. Soldatova E.V. Intellectual capital as a strategic factor of the cost of a commercial bank. *Management of economic systems*. 2007. No. 9. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-kak-strategicheskiy-faktorstoimosti-kommercheskogo-banka>
6. Bersin J. Becoming Irresistible. Insights on Corporate Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2017. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/becoming-irresistible-part-1-meaningful-work/>
7. Creating the Innovation Culture. Innovation Labs. - 2007. URL: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/CreatingInnovationCulture.pdf>
8. Dr. John Sullivan. 12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies Are Using. LinkedIn blog. 2017. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2017/12-innovative-recruiting-strategies-that-savvy-companies-are-usi>
9. Dr. Waguish ishah Creating an innovation culture. McKinsey Quarterly. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/creating-an-innovation-culture>
10. Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning. 1997. URL: <http://capitalintellectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/7-edvinsson.pdf>
11. Gary P. The Hard Truth About Innovative Cultures. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
12. Kijek T. Innovation Capital and its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2012. URL: https://www.academia.edu/5748842/Innovation_Capital_and_its_Measurement?auto=download
13. Mishchuk H., Grishnova O. (2015). Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative evaluation, *Journal of International Studies*, 8 (1), 67-80.
14. Paul J. Zak, Dan John Miller. Trust Factor: The Science of Creating High Performance Companies. Claremont: AMACOM. 2017. 256 pp. (2017).
15. R. Adams, J. Bessant, R. Phelps. Blackwell Publishing Ltd 2006 Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*. 2006. № 80. P. 33.

Olena Zaichko,

Advisory Board Member to Talents Management, AIESEC Ukraine in Kyiv

Innovative culture of personnel as a component of innovation capital: tools and directions of development

This article presents an analysis of theoretical approaches to the concept of innovation capital and its components, in particular, that of the innovation culture. It describes the relationship of this type of capital with other ones, namely: human, intellectual and social capital, the necessity of innovative culture development for companies in modern conditions and advantages for employees and the companies. The article reviews approaches to the definition of components of innovative culture. The author designed a unified action plan for building a culture in companies in current conditions and proposes tools for its implementation. The author justified the following directions: selection of employees according to values and competencies, development of mutual trust and personal responsibility, encouragement of cooperation with external and internal stakeholders, and the generation of ideas feasible for implementation with certain tools, such as establishing a creative employer brand, involvement of start-up teams, digital platforms for daily recognition of employees' achievements, innovative mentoring, cooperation and exchange programs, and others. The article presents modern Ukrainian and international practices for the use of these tools that can be implemented at other domestic businesses in the current economic conditions in Ukraine. The article highlighted significance of innovative culture as a component of innovation capital that creates an opportunity to analyze the financial benefits from its application in the future.

Key words: innovation capital, innovative culture, intellectual capital, personnel involvement, competencies, innovations, innovative activity, performance of work.

Стаття надійшла 14.11.2018