

Менеджмент

УДК 005:330.341.1

Подорожна Маргарита Романівна

*доктор філософії (PhD), викладач кафедри
міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

Podorozhna Marharyta

*Doctor of Philosophy (PhD), Teacher of the Department of
International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0001-5763-4360*

Гайдук Олег Олександрович

*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця*

Haiduk Oleh

*Postgraduate Student of the Department of
Management, Business and Administration
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0004-6165-3301*

Кривоніс Костянтин Валерійович

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця*

Kryvonis Kostiyantyn

*Postgraduate Student of the Department of
International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0001-2568-5769*

**ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА
INNOVATIVE CULTURE AS AN ENTERPRISE DEVELOPMENT
FACTOR**

***Анотація.** У науковій роботі розглянуто ключові аспекти розвитку підприємства, що є одним з основних напрямків економічної науки. На основі аналізу сучасних концепцій, зокрема теорії ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) та інноваційної теорії Й. Шумпетера, визначено та систематизовано внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на динаміку та ефективність бізнес-процесів. Особлива увага приділена інноваційній активності як критично важливому фактору в умовах діджиталізації та глобалізації. Докладно проаналізовано роль інноваційної культури як основи для сталого розвитку, що включає в себе відкритість до нового, толерантність до ризику, співпрацю та лідерство, орієнтоване на інновації. Дослідження показує, що саме взаємодія цих факторів, а не їх розрізнене існування, забезпечує компанії стійку конкурентну перевагу та здатність до адаптації. Особливостями прояву інноваційної культури міжнародних компаній- лідерів виступають створення нових джерел доходу та цінностей, продуктів та ринків, дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності, володіння управлінськими інструментами лідерства та командної роботи, забезпечення стану готовності до ефективної реалізації інновацій та стійкості до загроз.*

Вступ. У сучасному динамічному середовищі, що характеризується глобалізацією та постіндустріальною економікою, розвиток підприємства набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання. Традиційні економічні концепції, що базуються на класичних факторах виробництва, вже не можуть повною мірою пояснити успіх компаній. У світлі цього, актуальним є дослідження комплексного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких особливого значення набуває інноваційна культура. Вона є не просто одним із елементів, а системою цінностей та практик, що формують фундамент для безперервних інновацій, що, своєю чергою, є ключовою рушійною силою розвитку. Актуальність теми підтверджується досвідом провідних світових компаній, таких як Google, Tesla та Zappos, які демонструють, що саме культура інновацій є визначальним фактором їхньої конкурентної переваги.

Мета. Метою дослідження є систематизування та узагальнення теоретичних підходів до визначення факторів розвитку підприємства, з особливим акцентом на роль та вплив інноваційної культури.

Матеріали і методи. Дослідження базується на системному підході та методах теоретичного аналізу. Матеріалами для роботи слугували наукові публікації, монографії, статті провідних зарубіжних та вітчизняних економістів (М. Портер, Й. Шумпетер, Е. Шейн та ін.). Використано методи бібліографічного та контент-аналізу для вивчення сучасних концепцій розвитку підприємства (теорія ресурсно-орієнтованого підходу, інституціональна економіка). Також застосовано логічний та порівняльний аналіз для класифікації внутрішніх і зовнішніх факторів та виділення місця інноваційної культури серед них. Метод синтезу дозволив сформулювати цілісний погляд на взаємозв'язок між інноваційною культурою та розвитком підприємства, а метод кейс-стаді (на прикладі компаній Google, Tesla, Zappos) — проілюструвати практичне значення

досліджуваної концепції.

Результати: Проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток підприємства — це багатовекторний процес, який залежить від комплексної взаємодії внутрішніх (людський капітал, інноваційний потенціал, управлінські компетенції) та зовнішніх (політико-правове, економічне, технологічне) факторів. Ключовим результатом є обґрунтування того, що інноваційна культура є не просто одним із чинників, а фундаментальним, системоутворюючим елементом, що пронизує всі внутрішні процеси та забезпечує здатність підприємства до адаптації. Виявлено, що основними компонентами інноваційної культури є відкритість до нового, готовність до ризику, автономія співробітників та ефективні системи заохочення. Аналіз кейсів підтвердив, що ці елементи безпосередньо впливають на конкурентні переваги, підвищення ефективності та розширення ринків.

Перспективи. Результати цього теоретичного дослідження створюють міцну основу для подальших емпіричних досліджень. Перспективами подальшої роботи є: розробка методики оцінки рівня інноваційної культури на підприємствах України з урахуванням галузевої специфіки; проведення емпіричного дослідження для виявлення кореляційного зв'язку між рівнем інноваційної культури та ключовими показниками економічної ефективності (наприклад, обсягом продажів, прибутком, ринковою часткою); формулювання практичних рекомендацій для керівників підприємств щодо цілеспрямованого формування та впровадження інноваційної культури.

Ключові слова: інноваційна культура, інноваційна активність, готовність до інновацій, принципи соціальної та екологічної відповідальності, управлінські інструменти лідерства, командна робота.

Summary. *The scientific aspects of the development of the enterprise are*

considered in scientific work, which is one of the main areas of economic science. On the basis of the analysis of modern concepts, in particular the theory of resource-oriented approach (RBV) and innovative theory of J. Schumpeter, internal and external factors that influence the dynamics and efficiency of business processes have been identified and systematized. Particular attention is paid to innovation of activity as a critical factor in the conditions of digitalization and globalization. The role of innovative culture as a basis for sustainable development is analyzed in detail, which includes openness to new, risk tolerance, cooperation and leadership leadership. The study shows that the interaction of these factors, not their disparate existence, provides a stable competitive advantage and the ability to adapt. The peculiarities of the manifestation of innovative culture of international leaders are the creation of new sources of income and values, products and markets, compliance with the principles of social and environmental responsibility, the possession of management tools of leadership and teamwork, ensuring a state of readiness for effective realization of innovation and sustainability.

Introduction. In the modern dynamic environment, characterized by globalization and post -industrial economy, the development of the enterprise is of critical importance to ensure competitiveness and sustainable growth. Traditional economic concepts based on classic production factors can no longer fully explain the success of companies. In the light of this, the study of the complex influence of internal and external factors is relevant, among which innovative culture is of particular importance. It is not just one of the elements, but a system of values and practices that form the foundation for continuous innovation, which, in turn, is a key driving force of development. The relevance of the topic is confirmed by the experience of leading world companies, such as Google, Tesla and Zappos, which demonstrate that the culture of innovation is the determining factor in their competitive advantage.

Purpose. The purpose of the study is to systematize and summarize

theoretical approaches to determining the factors of enterprise development, with a particular focus on the role and influence of innovative culture.

Materials and methods. The study is based on a systematic approach and methods of theoretical analysis. The materials for the work were scientific publications, monographs, articles of leading foreign and domestic economists (M. Porter, J. Schumpeter, E. Shane, etc.). Methods of bibliographic and content analysis were used to study modern concepts of enterprise development (the theory of resource-oriented approach, institutional economy). A logical and comparative analysis has also been applied to classify internal and external factors and to allocate the place of innovative culture among them. The synthesis method made it possible to formulate a holistic view of the relationship between the innovation culture and the development of the enterprise, and the case of the case stadium (on the example of Google, Tesla, Zappos)-to illustrate the practical meaning of the concept under study.

Results: The study made it possible to establish that the development of the enterprise is a multi-vector process that depends on the complex interaction of internal (human capital, innovative potential, management competencies) and external (political, legal, economic, technological) factors. The key result is that innovative culture is not just one of the factors, but a fundamental, system-forming element that permeates all internal processes and provides the enterprise's ability to adapt. It is revealed that the main components of innovative culture are openness to a new one, risk readiness, autonomy of employees and effective promotion systems. Case analysis confirmed that these elements directly affect the competitive advantages, improving efficiency and expanding markets.

Discussion. The results of this theoretical study create a solid basis for further empirical studies. The prospects of further work are: development of a method of assessing the level of innovative culture at the enterprises of Ukraine, taking into account the sectoral specificity; conducting an empirical study to identify a correlation between the level of innovation culture and key indicators

of economic efficiency (eg sales, profit, market share); Formulation of practical recommendations for enterprise managers for purposeful formation and implementation of innovative culture.

Key words: *innovative culture, innovative activity, readiness for innovation, principles of social and environmental responsibility, management tools of leadership, teamwork.*

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток підприємства як центральний елемент економічної науки вимагає постійного переосмислення, особливо в умовах постіндустріальної економіки, цифрової трансформації та високої турбулентності ринків. У цьому контексті, аналіз останніх наукових праць та публікацій окреслює ключові теоретичні рамки та емпіричні пріоритети, які формують сучасне розуміння чинників успіху компаній.

Сучасні дослідження продовжують спиратися на класичні, але еволюціонуючі концепції:

ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV): Хоча класична теорія Дж. Барні [4] залишається фундаментальною, останні роботи значно розширюють перелік цінних, рідкісних, унікальних та незамінних (VRIN) ресурсів. У фокусі тепер не лише матеріальні активи, а й нематеріальний капітал, зокрема, технологічні можливості, дані (data assets) та, що критично важливо, організаційна культура як джерело стійкої конкурентної переваги:

інституціоналізм: Дослідження продовжують підкреслювати роль формальних та неформальних інститутів (законодавства, норм, культури) у формуванні сприятливого середовища [6]. У сучасних умовах значна увага приділяється впливу цифрового урядування та якості судової системи на інвестиційний клімат та готовність підприємств до ризикованих інновацій;

інноваційна економіка: Класичний підхід Й. Шумпетера [15] про «творче руйнування» тепер інтегрується з концепціями відкритих інновацій (Open Innovation) та діджитал-інновацій. Дослідження М. Р. Подорожної [7], [11] підкреслюють, як інноваційність стає не просто функцією, а ключовим атрибутом позиціонування та бренду на міжнародних ринках.

Постановка проблеми. Розвиток підприємства є одним з основних напрямків розвитку економічної науки. Він відображає динамічні зміни у стані розвитку компанії, структурі та функціонуванні, спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до мінливого середовища. У контексті постіндустріальної економіки та глобалізації, розуміння факторів, що впливають на цей процес, набуває критичного значення для розробки адекватних стратегій управління та формування державної політики [8].

Сучасні концепції факторів розвитку компанії інтегрують елементи інституціоналізму, теорії ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View), теорії агентських відносин, а також інноваційної економіки, розширюючи загальні концепції де основними елементами є праця, земля та капітал. Кажучи про сучасні концепції та теорії варто виділити декілька з них [12]:

Теорію ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), домінуюча точка зору в стратегічному управлінні стверджує, що конкурентна перевага компанії пов'язана з унікальними та цінними внутрішніми ресурсами та можливостями, а не лише її позиціями в галузі. Ці ресурси повинні бути цінними, рідкісними, унікальними та незамінними (VRIN), щоб забезпечити стабільну конкурентну перевагу;

Концепція інституціональної економіки підкреслює роль формальних (законодавство, нормативні акти) та неформальних (традиції норми поведінки, культура) інститутів у формуванні чинників, що впливають на ділову активність, інвестиції та інновації компанії;

Інноваційна теорія Й. Шумпетера виокремлює інновації як ключову рушійну силу економічного розвитку та творчого формування компанії, що забезпечує розвиток компанії та сприяє появі нових продуктів, процесів, ринків, організаційних форм тощо [15].

Якщо мова іде про фактори розвитку підприємства доцільно їх буде розділити на внутрішні та зовнішні (таблиця 1, 2).

Таблиця 1

Внутрішні фактори розвитку підприємства

Фактори	Характеристика
Людський капітал	Кваліфікація, досвід, мотивація персоналу, система навчання та розвитку, корпоративна культура. Висококваліфіковані кадри є рушійною силою інновацій та ефективності
Інноваційний потенціал	Здатність до генерації та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей. Включає інвестиції в НДДКР, гнучкість організаційної структури, сприйнятливість до змін
Управлінські компетенції	Якість стратегічного планування, операційного управління, здатність до прийняття ризикованих, але обґрунтованих рішень, лідерські якості керівництва
Фінансові ресурси	Наявність власного та доступність залученого капіталу для інвестицій у розвиток, модернізацію, розширення. Ефективне управління фінансовими потоками.
Технологічний рівень	Стан виробничих потужностей, рівень автоматизації, використання сучасних інформаційних систем, діджиталізація процесів
Організаційна структура та процеси	Гнучкість, адаптивність структури, ефективність бізнес-процесів, якість внутрішніх комунікацій
Маркетингові та збутові можливості	Здатність формувати лояльність споживачів, виходити на нові ринки, ефективно просувати продукцію та послуги

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [7; 1; 10]

Внутрішні фактори розвитку підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє критичну роль. Ігнорування хоча б одного з них може призвести до значних втрат та стримувати зростання. Комплексний підхід до їх аналізу, постійний

моніторинг та цілеспрямоване управління дозволяють керівництву створювати стійкий фундамент для довгострокового та успішного розвитку підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільне місце на ринку.

Таблиця 2

Зовнішні фактори розвитку підприємства

Фактори	Характеристика
Політико-правове середовище	Стабільність політичної системи, якість законодавства (податкового, антимонопольного, трудового, екологічного), ефективність судової системи, захист прав власності
Економічне середовище	Темпи економічного зростання, рівень інфляції, процентні ставки, доступність кредитів, платоспроможність населення, валютний курс, рівень конкуренції на ринку
Соціокультурне середовище	Демографічні зміни, рівень освіти населення, споживчі переваги, цінності, культурні особливості, соціальна відповідальність бізнесу
Технологічне середовище:	Темпи розвитку нових технологій, доступність інновацій, рівень науково-технічного прогресу у галузі, ризики технологічного застарівання
Екологічне середовище	Екологічні стандарти, вимоги до сталості виробництва, вплив кліматичних змін, суспільна увага до екологічних проблем
Легальне середовище	Законодавчі та регуляторні норми, що впливають на діяльність підприємства (можуть бути виділені з політико-правового для деталізації)

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [7; 1; 10]

Зовнішні фактори розвитку підприємства створюють динамічне та непередбачуване середовище, яке постійно змінюється. Успішне функціонування та розвиток підприємства залежить від його здатності до стратегічного аналізу, адаптації та проактивного реагування на ці зміни. Це вимагає від керівництва не лише гнучкості та швидкості, але й здатності передбачати майбутні тенденції, розробляти антикризові плани та використовувати зовнішні можливості для досягнення своїх цілей. Таким чином, зовнішні фактори є не просто обмеженнями, а важливим джерелом інформації та стимулом для постійного вдосконалення та інновацій.

Інновації для компанії є важливим фактором розвитку, який є критично необхідним в епоху цифровізації та глобалізації. Інновації забезпечують конкурентну перевагу, підвищують ефективність бізнес-процесів, сприяють залученню кращих спеціалістів та відкривають нові горизонти для розвитку. Ігнорування інновацій може призвести до стагнації, втрати ринкової позиції та, зрештою, до зникнення з ринку. Варто зауважити, що для розвитку інновацій компанії замало просто інвестувати в нові технології та НДДКР. Основним фактором розвитку є інноваційна культура компанії. Необхідно звернути увагу що інноваційна культура це не правила, а система знань, технологій та правил, що діють на кожному рівні компанії від керівництва до останнього співробітника та створює сприятливе середовище для генерації, обговорення та впровадження нових ідей [7].

Інноваційна культура є одним з важливих факторів розвитку компанії в даний період часу. Оскільки інновації в сучасному світі, що швидко розвивається є критично-важливим фактором та сталого розвитку будь-якої компанії. Інновації для компанії є перш за все джерелом конкурентних переваг компанії. Інноваційна діяльність підприємства є основним фактором формування та підтримки конкурентних переваг компанії. Введення інновацій на підприємстві дозволяють йому швидко адаптовуватися до змін ринкового середовища та ефективно раціонально використовувати наявні ресурси компанії. Інновації є ключовим інструментом для експансії та виходу на нові ринки. Створення нового, унікального продукту або послуги може дозволити підприємству зайняти нішу, де конкуренція є меншою, або навіть створити абсолютно новий ринок. Це відкриває можливості для значного зростання та збільшення обсягів продажів.

Інноваційна культура представляє особливу форму корпоративної культури, яка насамперед покликана сприяти розвитку інновацій усередині компанії. Оскільки інноваційні процеси, як правило, є між окремими, інноваційна культура функціонує як своєрідна наскрізна культура, стандарти

та цінності якої формуються та підтримуються всіма учасниками процесу. Позитивна інноваційна культура створює стимули для співробітників і веде до зростання інноваційної сили компанії [14].

Корпоративна культура - це загальний набір моделей поведінки, цінностей та ставлення, які визначають, як люди працюють разом та приймають рішення на підприємстві. Він часто описується як «як прийнято», що також включає невимовні правила, пріоритети та очікування, що формують повсякденне життя.

Корпоративна культура утворюється на основі того, що дозволено – що приймається в компанії, що є толерантним, а що коригується. Культури компаній відрізняються за багатьма параметрами, такими як ступінь свободи рішень, толерантність до невдач, соціальна згуртованість, формальність або загальні цілі. Щоб зробити корпоративну культуру інноваційного, повинні бути присутні такі ключові поняття як:

Здатність до інновацій. Інноваційна корпоративна культура вимагає присутності лідерів, починаючи з вищого лідерства та нижче, які самі є новаторами, і зростаюча кількість працівників, які або поділяють цю здатність до інновацій, або розвивають її через навчання та постійну підготовку. Розвиток інновацій шляхом сприяння мозковому штурму та наданні членам команди можливість вирішення проблем має вирішальне значення для розвитку цієї здатності.

Прагнення до інновацій. Організаційна культура змінюється, коли її члени прагнуть до змін. Лідерство може стимулювати це бажання, розширюючи можливості працівників, просуваючи інновації як інституційну цінність, демонструючи готовність ризикувати та створювати канали комунікацій, спрямовані на поширення нових ідей [6].

Можливості. Ідентифікація можливостей для інновацій може стимулювати їх розповсюдження на підприємстві. Сюди входить розвиток ресурсів та забезпечення їх доступності; створення просторів (від робочих

місць до лабораторій) для вивчення інновацій; та активна допомога у співпраці між командами.

Ще одним важливим аспектом є прийняття різноманітності як наріжного каменю. Об'єднання членів команди з різним досвідом, навичками та поглядами має вирішальне значення для розвитку ефективних інноваційних команд. Організаційна культура повинна зосереджуватися на різноманітності як інституційній цінності для пошуку інноваційних ідей. Для формування інноваційної культури потрібен ряд факторів. По -перше, менеджмент який повинен окреслити значення інновацій у веденні бізнесу. Коли значення визначається як висока, тобто інновації є надзвичайно важливими для ведення бізнесу, топ -менеджери починають вдосконалювати власну кваліфікацію та персонал, щоб створити стратегічне бачення розвитку підприємства. Завдяки цій діяльності інноваційний потенціал збільшується. Він виражається в залученні необхідного персоналу, створення або придбання нових технологій. Як результат, створюються можливості для впровадження нових ідей.

Інноваційна активність у компанії значною мірою визначається культурою, що сприяє інноваціям, яка включає «здатність» (інноваційні здібності), «готовність» (бажання впроваджувати інновацій) та «можливість» (інноваційний потенціал), їх взаємодія представлена на рисунку 1.

Ці три елементи не існують ізольовано, але впливають один на одного. Наприклад, готовність до інновацій дуже залежить від двох інших елементів: інноваційних здібностей та можливостей. Зміна одного з вимірювань автоматично тягне за собою зміни в інших областях. Тому ідеї можна ефективно перетворити на інновації лише після створення рамкових умов для здібностей, волі та привілеїв.



Рис. 1. Схема взаємодії елементів інноваційної активності

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [12; 4]

Інноваційна культура характеризується відкритою до нового мислення, готовністю до ризику, постійним прагненням до вдосконалення та заохоченням творчості. Вона передбачає:

Прийняття та підтримку експериментів: Підприємство з розвинутою інноваційною культурою не боїться невдач, розглядаючи їх як невід'ємну частину процесу навчання та вдосконалення. Співробітники заохочуються до тестування нових гіпотез та ідей, навіть якщо вони не завжди призводять до миттєвого успіху.

Стимулювання співпраці та обміну знаннями: Інновації часто народжуються на перетині різних дисциплін та точок зору. Інноваційна культура сприяє міжфункціональній взаємодії, створюючи платформи для обміну ідеями, досвідом та знаннями між різними відділами та командами.

Лідерство, орієнтоване на інновації: Керівництво відіграє ключову роль у формуванні інноваційної культури, демонструючи власну відкритість до нового, надаючи ресурси для інноваційних проектів та надихаючи співробітників на творчість. Воно створює атмосферу довіри та

психологічної безпеки, де кожен відчуває себе вільним висловлювати свої ідеї.

Система заохочень та визнання: Ефективна інноваційна культура включає механізми винагороди та визнання тих, хто активно долучається до інноваційної діяльності. Це можуть бути як матеріальні стимули, так і нематеріальні форми заохочення, що підкреслюють цінність інновацій для організації.

Безперервне навчання та розвиток: У світі, що постійно змінюється, необхідність постійного оновлення знань та навичок є критичною. Інноваційна культура підтримує ініціативи з навчання, розвитку та підвищення кваліфікації співробітників, гарантуючи, що підприємство має актуальні компетенції для впровадження нових технологій та рішень [5; 9].

Зміст інноваційної культури підприємства складають сукупність цінностей, норм, переконань, поведінкових патернів і практик, які заохочують, підтримують, мотивують, стимулюють, прискорюють інноваційну діяльність на всіх рівнях організації. Вона виходить за межі простого набору інструментів або процесів; це, швидше, менталітет, що пронизує всю компанію, від вищого керівництва до рядових співробітників. Основними компонентами інноваційної культури є: відкритість до нового та експериментів; свобода та автономія; навчання та розвиток; сприяння співпраці; толерантність до помилок; визнання та винагорода; лідерство (таблиця 3).

Таблиця 3

Вплив інноваційної культури на розвиток підприємства

Ознаки інноваційної культури	Описання прояву	Результат впливу на розвиток підприємства	Показники для оцінювання
Відкритість до нового та експериментів	Сприйняття нових ідей, готовність ризикувати та тестувати неперевірені рішення.	Стимулює генерацію нових продуктів/послуг, розширює ринки, підвищує	Кількість поданих/впроваджених ідей, успішність пілотних проєктів,

		конкурентоспроможність	динаміка розробки R&D.
Свобода та автономія співробітників	Делегування повноважень, заохочення до самостійного прийняття рішень та ініціативи.	Підвищує залученість та мотивацію персоналу, прискорює впровадження інновацій, сприяє розвитку лідерських якостей.	Рівень задоволеності персоналу, кількість ініціативних проєктів, швидкість прийняття рішень.
Навчання та розвиток	Безперервне здобуття нових знань, обмін досвідом, інвестиції в професійний та особистісний ріст.	Підвищує кваліфікацію працівників, забезпечує актуальність знань, створює основу для майбутніх інновацій.	Кількість проведених тренінгів, рівень володіння новими технологіями, індекс інвестицій в навчання.
Сприяння співпраці та обміну знаннями	Налагодження ефективної комунікації, крос-функціональна взаємодія, спільне розв'язання проблем.	Прискорює обмін ідеями, підвищує ефективність інноваційних процесів, створює синергетичний ефект.	Кількість спільних проєктів, частота міжвіддільних зустрічей, використання платформ для обміну знаннями.
Толерантність до помилок та невдач	Розгляд помилок як досвіду для навчання, відсутність покарання за обґрунтовані невдачі.	Знижує страх ризику, заохочує до сміливих експериментів, сприяє швидкому виправленню та адаптації.	Кількість "винесених уроків" з невдалих проєктів, сприйняття ризику працівниками.
Визнання та винагорода за інновації	Системи мотивації, що заохочують створення та впровадження інновацій.	Підвищує ініціативність та прагнення до інноваційної діяльності, зміцнює інноваційну культуру.	Кількість винагороджених інноваційних проєктів, рівень залучення працівників до подачі ідей.
Лідерство та приклад керівництва	Активна підтримка та демонстрація цінностей інноваційної культури з боку керівництва.	Формує позитивний приклад, створює сприятливе середовище для інновацій, надихає працівників.	Ступінь залученості керівництва до інноваційних проєктів, наявність стратегії інноваційного розвитку

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [11; 6; 7]

Інноваційна культура будується на концепціях корпоративної культури та теорії ресурсів і можливостей, а також дослідженнях в галузі інноваційного менеджменту. Інноваційна культура розглядається як набір артефактів, проголошених цінностей та базових припущень, які сприяють або перешкоджають інноваційній діяльності [2; 4].

Ключові характеристики інноваційної культури включають [3]:

Відкритість до нового, готовність організації сприймати та досліджувати нові ідеї, навіть ті, що суперечать існуючим парадигмам.

Стимулювання ризику, дозволяє співробітникам експериментувати та не боятись невдач, розглядаючи їх як можливість для навчання.

Співпраця та міжфункціональна взаємодія, заохочення обміну знаннями та ідеями між різними відділами та рівнями ієрархії.

Автономія та розширення повноважень. надання співробітникам можливості брати на себе відповідальність за власні ідеї та проекти.

Системи заохочення та визнання, впровадження механізмів, які винагороджують за інноваційні внески [1].

Навчання на помилках, культура, що розглядає невдачі як невід'ємну частину інноваційного процесу.

Культура інноваційної діяльності є системою цінностей, норм, припущень, переконань співробітників, що сприяють прийняттю нової практики, процесів або парадигм співтовариства, створенню інноваційного продукту/послуги, адаптації, налаштування або трансформації того, що вже існує з метою надання йому нового значення/властивості, і істотно підвищують значущість діяльності для здійснення НДДКР.

Інноваційна культура тісно пов'язана з іншими формами культури правової, управлінської, корпоративної. Через інноваційну культуру можна впливати на будь-яку культуру людей. Підвищення інноваційної культури особистості сприяє становленню суспільства, яке цінує особистість людини, суспільства, в центрі якого знаходиться ідея людини як найвища цінність [11].

До прикладу ведення інноваційної культури в компаніях можна привести наступні: Google, Tesla, Zappos.

Інноваційна культура компанії Google є одним з найвідоміших прикладів інноваційної корпоративної культури. Їх культура базується на

декількох принципах: правило 20% часу; мозкові штурми та відкрите спілкування; сфокусованість на даних; культура невдач тощо.

Інноваційна культура Tesla тісно пов'язана з особистістю її засновника Ілона Маска. Вона характеризується швидким темпом, відсутністю бюрократії та орієнтацією на результат. До інноваційної культури компанії Tesla входять наступні принципи її формування: мінімальна ієрархія та швидке прийняття рішень; «мислення за межами норми» (ставити під сумнів традиційні підходи та шукати радикально нові рішення); високі вимоги та постійний тиск; клієнтоорієнтованість.

Zappos, відома своїм онлайн-продажем взуття, довела, що інновації можуть бути не лише в технологіях, а й у корпоративній культурі та обслуговуванні клієнтів. Їх культура ґрунтується на декількох основних цінностях: «доставка WOW-обслуговування»; «приймати та заохочувати зміни»; створення «родинної» атмосфери; фокус на емоціях [3].

Таким чином, інноваційна культура цих компаній демонструє, що не існує єдиного універсального рецепта. Вона може бути сфокусована на технологіях (Google), виробничих процесах (Tesla) або на клієнтському сервісі та внутрішніх взаєминах (Zappos). Головна ідея полягає в тому, щоб створити середовище, де інновації не є винятком, а постійною нормою.

Висновок та перспективи подальших досліджень: Розвиток підприємства – це складний, багатогранний процес, який залежить від комплексної взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У сучасному світі, що швидко змінюється, критично важливе значення для сталого розвитку має інноваційна культура. Вона є не просто одним із чинників, а підґрунтям для формування конкурентних переваг, підвищення ефективності та розширення ринків збуту. Культура інновацій виходить за межі формальних правил, є системою цінностей, норм і практик, які сприяють постійній генерації та впровадженню нових ідей на всіх рівнях

організації компанії. Саме вона забезпечує гнучкість, адаптивність та здатність компанії до швидкого реагування на виклики ринку.

Таким чином, для досягнення довгострокового успіху підприємство має не лише інвестувати в технології, а й цілеспрямовано формувати культуру, що в пріоритеті визначає творчість, співпрацю та готовність до ризику. Лише такий інтегрований підхід дозволить компанії перетворити інновації з одноразових подій на постійну, системну перевагу.

Література

1. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt : Time Realities Scientific Group UG, 2020, 420 p.

2. Edgar Schein Organizational Culture and Leadership URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

3. Gibson R., Krueger P., Riand N., Schmidt P. S. ESG Rating Disagreement and Stock Returns. Swiss Finance Institute Research Paper No. 19-67, European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper. *Financial Analyst Journal*, *Forthcoming*. 2020. No. 651. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3433728>

4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (дата звернення: 08.09.2025).

5. Matos P., Krueger Ph., Gibson R., Glossner S. Responsible Institutional Investing around the World. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. 2019. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/02/11/responsible-institutional-investing-around-the-world/> (дата звернення: 07.09.2025).

6. Otenko I. P. Formation of an Innovating Culture for International Companies in the Context of Global Development. *Business Inform.* 2023. 12. P. 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76>
7. Podorozhna M. R. Analyzing the Factors of Formation and Positioning of Brand in International Markets by the Attribute of Innovativeness. *Business Inform.* 2023. 11. P. 28–37. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-28-37>
8. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
9. Звіт про цифрову економіку 2019. URL: https://unctad.org/en/publicationslibrary/der2019_verview_ru.pdf (дата звернення: 08.09.2025).
10. Отенко І., Кончаківський О. Економіко-управлінські предиктори та моделі оцінки інноваційного розвитку підприємств в умовах динамічного середовища будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*. 2024. (8). С. 531–541. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.531-541>
11. Подорожна М.Р. Методичний підхід до формування та позиціонування бренду: *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8. DOI: [10.32752/1993-6788-2023-1-266-19-27](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-19-27)
12. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємств : навч. посіб. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
13. Прахалад К. К., Венкат Рамасвами. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с
14. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства інноватора. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. 2013. № 3(42). С. 77-83.

15. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу ; пер. з англ. В. Старка. К. : Вид. дім «Києво-Морил. акад.», 2011. 242 с.

References

1. Bashynska, I. (2020). *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG.

2. Schein, E. H. (n.d.). *Organizational culture and leadership*. Retrieved September 5, 2025, from https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

3. Gibson, R., Krueger, P., Riand, N., & Schmidt, P. S. (2020). ESG rating disagreement and stock returns. *Swiss Finance Institute Research Paper No. 19-67, European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper, Financial Analyst Journal (Forthcoming)*, 651. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3433728>

4. Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Retrieved September 8, 2025, from [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)

5. Matos, P., Krueger, Ph., Gibson, R., & Glossner, S. (2019). *Responsible institutional investing around the world. Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Retrieved September 7, 2025, from <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/02/11/responsible-institutional-investing-around-the-world/>

6. Otenko, I. P. (2023). Formation of an innovating culture for international companies in the context of global development. *Business Inform*, 12, 65–76. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-65-76>

7. Podorozhna, M. R. (2023). Analyzing the factors of formation and positioning of brand in international markets by the attribute of innovativeness. *Business Inform*, 11, 28–37. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-28-37>
8. Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998).
9. UNCTAD. (2019). *Zvit pro tsyfrovu ekonomiku 2019* [Digital economy report 2019]. Retrieved September 8, 2025, from https://unctad.org/en/publicationslibrary/der2019_verview_ru.pdf
10. Otenko, I., & Konchakivskyi, O. (2024). Ekonomiko-upravlinski predyktory ta modeli otsinky innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv v umovakh dynamichnoho seredovyscha budivelnoho developmentu. *Prostorovyi rozvytok*, 8, 531–541. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.8.531-541>
11. Podorozhna, M. R. (2023). Metodychnyi pidkhid do formuvannia ta pozytsionuvannia brendu. *Aktualni problemy ekonomiky*, 8. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-19-27>
12. Ponomarenko, V. S., Pushkar, O. I., & Trydid, O. M. (2002). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv* [Strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhDEU.
13. Prakhalad, K. K., & Ramasvami, V. (2005). *Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z kliientamy* [The future of competition: Creating unique value with customers]. Kyiv: Knyzhkove vydavnytstvo Oleksiia Kapusty.
14. Shypulina, Yu. S. (2013). Vplyv innovatsiinoi kultury na orhanizatsiiu i rezultatyvnist diialnosti pidpryiemstva innovatora. *Prometei: Rehionalnyi zbirnyk naukovykh prats z ekonomiky*, 3(42), 77–83.
15. Shumpeter, Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit,

interest, and the business cycle] (V. Stark, Trans.). Kyiv: Vydavnychi dim "Kyievo-Mohyl. akad."