

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОДЕКСУ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Здійснено дослідження рівня використання кодексів організаційної культури і тенденцій формування інноваційної культури на машинобудівних підприємствах Львівської області. Обґрунтовано актуальність створення та описано основні аспекти формування такого кодексу як тактичного інструменту програми інноваційної культури розвитку.

Ключові слова: кодекс організаційної культури, інноваційна діяльність, інноваційна культура, кодекс інноваційної культури, машинобудування.

Post-graduate O.Ya. Andrijchuk; stud. I.V. Banah – NU "L'vivs'ka Politehnika"

Theoretical and practical aspects of innovation culture principles formation of machinery enterprises

In the article was done investigation of organizational culture principles using tends of organizing innovation culture on machinery companies of Lviv region. Main points of innovation culture principles formation on machinery companies were described.

Keywords: organizational culture principles, innovation activities, innovation culture, innovation culture principles, machinery.

Вступ. В умовах глобальної економічної кризи, коли креативність та інноваційність діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств постає головною умовою утримання позицій на ринку та формування міцного фундаменту майбутнього організаційного розвитку, важливим є врахування сукупності інтересів усіх зацікавлених сторін (споживачів, працівників, акціонерів, постачальників, конкурентів, уряду тощо) в економічних взаємовідносинах. Машинобудівне підприємство прагне економічно вигідно представити свою продукцію і залучити максимальну кількість споживачів, інтерес – процвітання організації. Споживач зацікавлений у максимально об'єктивному ознайомленні зі споживчими якостями продукції, інтерес – повна поінформованість. Інструментом врахування інтересів та регламентації взаємовідносин сторін, а також конкретизації цілей діяльності, є кодекс організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У багатьох наукових працях [1-6] описано про особливості створення та впровадження кодексів організаційної культури. Зокрема, існують різні підходи до трактування кодексу організаційної культури як етичного кодексу, корпоративного кодексу і т. ін. Так, В.П. Кубко описує в своїй праці [2, с. 1-2] передумови виникнення і розвитку впровадження кодексу корпоративної культури: "...корпоративні кодекси почали широко використовуватися у розвинених країнах з 80-х рр. ХХ ст. Зараз ці кодекси мають 80 % фірм, що входять у перелік 500 кращих організацій світу". Практик-управлінець А. Либоракіна наголошує на етичних аспектах управління в умовах глобальної кризи, коли важливим інструментом розвитку є розвинена організаційна культура, позитивний організа-

¹ Наук. керівн.: доц. Г.М. Захарчин, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

ційний клімат, повага до працівників, розуміння і підтримка спільних традицій [3, с. 2]. Також науковці Е.А. Бровтман [1], Н. Тесакова [5], К.В. Харський [6] підтримують думку щодо нагальної потреби розроблення кодексів організаційної культури як інструменту активізації і згуртування колективу завдяки етичним аспектам для досягнення цілей.

Постановка завдання. Багато великих українських підприємств запровадило кодекси організаційної культури. Причиною цього є модна тенденція, бажання залучити інвесторів, підвищити ефективність управління. Дійсно, кодекси організаційної культури містять ресурси для вирішення досить широкого спектра управлінських завдань. Однак, попри широке висвітлення у наукових працях особливостей кодексів організаційної культури, залишається мало дослідженим питання взаємовпливу кодексу організаційної культури та інноваційної діяльності підприємства. Рушієм стимулювання та координації інноваційної діяльності, оптимізації інноваційного процесу є інноваційна культура (ІК) машинобудівного підприємства. Тактичним інструментом формалізації процесу формування і розвитку ІК з метою регулювання інноваційного процесу доцільно розглядати кодекс інноваційної культури (КІК). Таким чином, метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій використання кодексів організаційної культури, рівня розвитку ІК на машинобудівних підприємствах, висвітлення засад процесу формування КІК.

Результати досліджень. Вплив сучасних тенденцій стимулює все більшу кількість підприємств приймати рішення про створення власного кодексу організаційної культури. Структура такого документу може бути різноманітною, але головна його мета полягає у поєднанні всіх ресурсів організації для досягнення поставлених цілей, координуючи взаємозв'язки зацікавлених сторін. На основі опрацювання [6] автори склали таблицю, в якій наведено головні аспекти кодексу організаційної культури, що регулюють діяльність усіх суб'єктів підприємства.

Табл. Сутнісний склад кодексу організаційної культури

Суб'єкти	Аспекти кодексу організаційної культури
управлінці	допустимі і оптимальні способи досягнення поставлених цілей, етика взаємовідносин управлінців і власників підприємства
працівники	стандарти, правила і норми роботи
споживачі	рівень якості продукції/ послуг, створення максимальної користі для споживача
партнери	місце партнера у ланцюгу створення цінностей підприємством, принципи сумлінної та справедливої діяльності стосовно партнерів, зацікавлення у довготривалій співпраці, інвестиційна привабливість
суспільство	суспільна користь, соціальна відповідальність
акціонери	методи фінансового зростання, ефективність використання інвестованих активів

Для того, щоби з'ясувати рівень використання кодексів організаційної культури у практиці управління і тенденцій формування ІК на машинобудівних підприємствах, автори здійснили дослідження, яке ґрунтовно проаналізували низку питань:

- рівень розуміння термінів "організаційна культура", "інноваційна культура", "кодекс організаційної культури" та ступінь їх використання на підприємстві;
- ступінь розвитку інноваційної діяльності та заходи її стимулювання;
- рівень ІК;
- актуальність розроблення та реалізації КІК як інструменту регулювання інноваційної діяльності.

Це дослідження здійснювали шляхом анкетування управлінців середньої та вищої ланок машинобудівних підприємств Львівської області.

Термін організаційна культура загалом розуміють як етику управління. Поняття ІК пов'язують з інноваційною діяльністю, однак часто утотожнюють з організаційною культурою. Варто зазначити, що сам факт існування кодексу організаційної культури на підприємстві свідчить про високий рівень організаційної культури та ефективність управління. Згідно з результатами дослідження, 72 % машинобудівних підприємств не мають програм розвитку на зразок кодексу організаційної культури, 28 % машинобудівних підприємств області мають такі програми, описані в кодексі етичної поведінки, документи про організаційну культуру тощо. Проте прийняття програм чи кодексу організаційної культури переважно має формальний характер.

Серед досліджуваних машинобудівних підприємств Львівської області декларують про інноваційну діяльність, затверджену в: 39 % підприємств у заяві про місію діяльності організації; 37 % – у положеннях статуту; 24 % – у піврічних і щорічних планах діяльності. При цьому 81 % опитаних висловили думку, що існуюча практика управління інноваційною діяльністю відповідає задекларованим принципам частково, і лише 19 % вважають, що повністю.

Рівень впровадження принципів ІК на машинобудівних підприємствах Львівської області невисокий. Так, 32 % аналізованих машинобудівних підприємств, реалізуючи інноваційний процес, до певної міри розвивають ІК: впроваджують інноваційні технології, дбають про екологічність виробництва, інвестують у розвиток персоналу. 25 % підприємств лише частково дотримуються принципів ІК, впроваджуючи інноваційні технології у виробництво. При цьому 43 % опитаних підприємства стверджують про відсутність ІК, що здебільшого можна пояснити відсутністю програм розвитку інноваційної діяльності.

Потреба у розробленні й запровадженні КІК тісно пов'язана з рівнем розвитку інноваційної діяльності. На сьогодні 90 % машинобудівних підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність не мають розроблених КІК. Однак у процесі дослідження було виявлено бажання більшості керівництва машинобудівних підприємств у розробці таких програм – 76 % опитаних. Менеджери розглядають ІК як джерело активізації та оптимізації інноваційного процесу, а також відзначають важливі пункти, які повинен містити КІК: конкретизація цілей інноваційної діяльності з плановими термінами їх досягнення, головних цінностей інноваційної діяльності, алгоритм формування та розвитку ІК.

Аналіз результатів нашого дослідження вказує на перспективність і актуальність створення КІК у межах кодексу організаційної культури та формалізуючого інструменту програми розвитку ІК. Основні функції КІК відображено на рисунку.

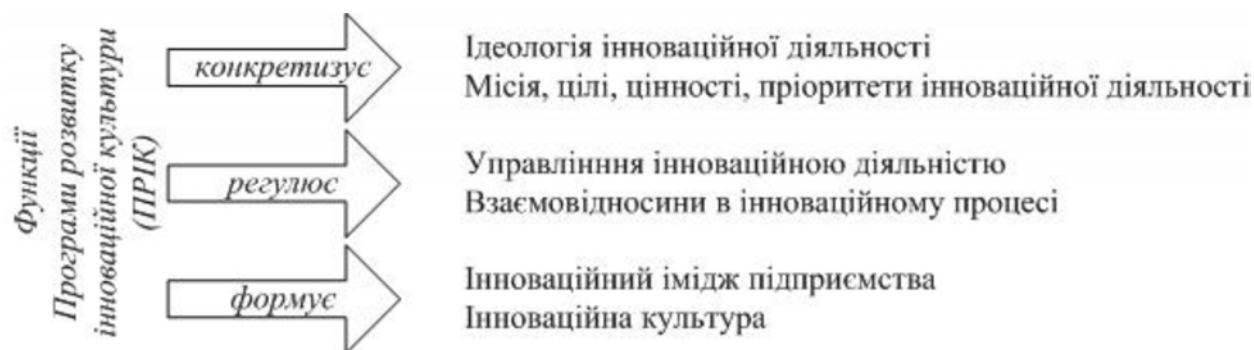


Рис. Функціональний аспект КІК машинобудівного підприємства

Як інструмент розвитку інноваційної та організаційної культур підприємства КІК допомагає сформувати єдину організаційну культуру з інноваційним характером через трансляцію єдиної інноваційної ідеології, а також місії, цінностей та цілей інноваційної діяльності, підвищення інноваційно-організаційної ідентичності підрозділів, задіяних в інноваційному процесі. Така специфіка КІК сприяє чіткому окресленню інноваційної стратегії розвитку підприємства, побудові дерева стратегічних і тактичних цілей інноваційної діяльності. При цьому основними цілями і цінностями ІК, які висвітлені у КІК є захист інтелектуальної власності підприємства та екологічність виробництва.

Як інструмент управління інноваційною діяльністю КІК регулює взаємовідносини в інноваційному процесі шляхом встановлення єдиних і чітко сформульованих для всіх працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, етичних стандартів поведінки, регламентації пріоритетів у взаємодії із важливими зовнішніми групами, визначення порядку ухвалення рішень в складних ситуаціях реалізації інноваційного проекту. Як наслідок, нормою стає етичність використання наукових досліджень та інтелектуального капіталу, а також стимулювання креативу працівників та мотивація результатів інноваційного процесу. КІК як інструмент управління декларує виконання принципу поваги до людини через створення умов для самореалізації працівників.

Як інструмент створення іміджу інноваційної організації КІК створює інформаційний місток довіри між підприємством та зовнішнім оточенням, є запорукою інтеграції підприємства у світову бізнес-спільноту, а також засобом зв'язків з громадськістю (PR). У цьому контексті КІК відображає політику здійснення інноваційної діяльності, ставлення до клієнтів, постачальників, контактних аудиторій тощо. І головне, КІК підвищує інвестиційну привабливість підприємства з позиції інноваційності на внутрішньому і міжнародному ринках, що безпосередньо впливає на імідж організації.

В основі ефективності реалізації КІК лежить двостороння комплексна ідея, яка потребує розроблення структури КІК на основі принципів:

- **вертикальний** ("зверху-вниз"), тобто формування цінностей та цілей інноваційної діяльності топ-менеджментом організації;
- **горизонтальний** ("знизу-вверх"), коли кожен працівник залучений до обговорення і внесення власних пропозицій, інноваційних ідей, виступає співавтором КІК.

Саме така ідея, синтезуючи два аспекти командної роботи, визначає загальний алгоритм ПРІК: проектування, обговорення та інтеграція (впрова-

дження). Ресурсним забезпеченням КІК є кадровий департамент машинобудівних підприємств, підрозділи по роботі з громадськістю (PR), прес-служби підприємства, консалтингові організації та зовнішні консультанти.

I етап: проектування. КІК, як і кодекс організаційної культури, повинен містити ідеологічну та нормативну частини [2, 4, 5]. Завданням ідеологічної частини КІК є виклад місії, цілей та базових цінностей інноваційної діяльності. Нормативна частина виконує управлінську функцію, регламентуючи норми поведінки та формуючи етичну політику реалізації інноваційного процесу.

З метою інтерпретації в положеннях КІК основних цілей та цінностей інноваційної діяльності здійснено опитування управлінців вищої ланки машинобудівних підприємств, дослідження внутрішнього іміджу організації, аналіз науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Нормативна частина КІК базується на ідеологічній, вони містить аналіз специфіки переважних порушень на підприємствах машинобудування під час реалізації інноваційного процесу, а також регламентацію стандартів поведінки працівників, зайнятих інноваційною діяльністю.

На основі дослідження автори запропонували структуру КІК машинобудівного підприємства, що містить такі розділи:

- Розділ 1. Вступ (роль КІК в управлінні інноваційною діяльністю машинобудівного підприємства).
- Розділ 2. Місія, основні цілі та напрямки інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.
- Розділ 3. Цінності, які реалізує інноваційний процес.
- Розділ 4. Норми і правила взаємовідносин в інноваційному процесі:
 - 4.1 Зобов'язання працівників, зайнятих інноваційною діяльністю.
 - 4.2 Зобов'язання підприємства.
 - 4.3 Політики у взаємовідносинах з контрагентами підприємства.
 - 4.4 Регламентація інноваційної діяльності у ситуаціях з високим ризиком порушень.
- Розділ 5. Завершальні положення (конкретні напрямки застосування КІК).

Запропонована структура КІК машинобудівного підприємства дає змогу вирішити такі завдання:

Створення іміджу машинобудівного підприємства як інноваційної організації (проект КІК відповідає міжнародним стандартам, що регламентують взаємовідносини в інноваційному процесі у вигляді політик);

Підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю (у КІК наведено єдині стандарти робочих взаємовідносин в інноваційному процесі, регламентуються дії працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, в конфліктних ситуаціях етичного характеру);

Посилення організаційної ідентичності в інноваційному процесі через об'єднання усіх груп працівників довкола єдиних цілей і цінностей інноваційної діяльності, інноваційних ідей та проектів, а також відповідність нормативної частини КІК визначеним цілям і цінностям інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

На основі такої структури розробляють конкретну КІК для визначеного машинобудівного підприємства з врахуванням особливостей здійснення ним інноваційної діяльності. Далі слідує етап обговорення і впровадження проекту КІК.

II етап: обговорення. На цьому етапі реалізації проекту КІК відбувається: ознайомлення працівників, задіяних в інноваційній діяльності, зі змістом, сутністю, значенням і сферами застосування КІК; залучення працівників до процесу створення КІК; підготовка управлінців і кваліфікованих працівників як ресурсу для впровадження КІК у практику інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. Реалізація окреслених напрямків відбувається шляхом очного (безпосереднє спілкування із працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю) та заочного обговорення (через корпоративні інформаційні мережі) проекту КІК. Безпосереднє обговорення проекту ПРІК стає початком його впровадження у практику інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

III етап: інтеграція. На цьому етапі здійснюють аналіз результатів обговорення проекту ПРІК:

- проведення II етапу (обговорення) досягло основної мети – проект КІК працівники сприйняли загалом позитивно, КІК як черговий щабель інноваційного розвитку машинобудівного підприємства;
- під час обговорення ідеологічної частини КІК працівники відзначають важливість ознайомлення з цілями, цінностями і напрямками інноваційної діяльності, а також обґрунтовують потребу в проведенні тренінгів, консультацій щодо принципів ІК, організаційних змін;
- позитивне сприйняття регламентації єдиних правил взаємовідносин в інноваційному процесі для всіх працівників;
- визначення проблем у сприйнятті КІК працівниками.

Наступною стадією інтеграції проекту КІК є внесення змін і коректив до проекту КІК. Для аналізу пропозицій та ідей працівників доцільно застосувати методику оброблення даних, яка дає змогу класифікувати пропозиції щодо відповідності критеріям: представлені у КІК місія, цілі, цінності та напрямки інноваційної діяльності машинобудівного підприємства; інтереси підприємства і працівників; статус КІК; чинне законодавство щодо регулювання інноваційної діяльності й локальні нормативні акти машинобудівного підприємства; логіка викладу й рівень розуміння тексту КІК.

Далі йде процес підтримки і контролю за виконанням положень КІК: регулярні консультації працівників; пропаганда принципів ІК, інноваційних ідей, проектів, командної роботи; стажування і ротація кадрів; організаційні зміни; обговорення і вихід нових редакцій КІК відповідно до етапів інноваційного розвитку машинобудівного підприємства.

Висновки. У ході дослідження виявлено актуальність та описано механізм розроблення й запровадження КІК як невід'ємного елемента програми розвитку ІК машинобудівного підприємства. Перспективним є визначення ролі і місця КІК в інноваційному процесі, його оптимізації та регулювання взаємовідносин учасників інноваційного процесу. Крім цього, практичне використання КІК дасть змогу координувати дії реалізації інноваційної стратегії машинобудівного підприємства, що також є предметом подальших досліджень.

Література

1. Бровтман Е.А. Вкладывать деньги в корпоративную культуру выгодно! // В курсе правового дела. – 07.2007, № 14. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.vkursedela.ru>.

2. **Кубко В.П.** Процес створення корпоративних кодексів // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 2(28). – С. 1-4.
3. **Внедрение этического кодекса** – закономерный этап развития. Интервью с М. Либоракиной // Атом-Пресса. – 2009. – № 2(839). – С. 2.
4. **Стернин И., Панферова Н.** Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс // Портал технологии Корпоративного Управления iTeam. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.iteam.ru/publications/corporation/>.
5. **Тесакова Н.** Миссия и корпоративный кодекс. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 188 с.
6. **Харский К.В.** Создание корпоративного кодекса. Ин-т корпоративной культуры. 25.12.2007. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.corpculture.ru/content/>.
7. **Шэйн Э.** Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / за ред. В.А. Спивака. – СПб. : Изд-во "Питер", 2002. – 336 с.

УДК 332.12 (1-21)(477):330.3

Доц. М.І. Бублик, канд. фіз.-мат. наук –

Львівський ДІНТУ ім. В'ячеслава Чорновола; Л.М. Коваль – Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ

Проаналізовано методи оптимізації програми за вартістю на основі побудови мережі напружених (парето-оптимальних) варіантів програми. Обґрунтовано доцільність застосування багатокритеріальної оптимізації для вибору пріоритетного напрямку державної підтримки малого підприємництва в регіоні.

Ключові слова: державна підтримка, мале підприємництво, економіко-математичні методи, регіональна економіка, регіональна програма розвитку.

*Assoc. prof. M.I. Bublyk – L'viv state institute of the newest technologies and management named after V. Chornovil;
L.M. Koval – Khmelnytsky institute of co-operative trade and economic*

Economic-mathematical model of choice of priority directions of state support of small enterprise in a region

In the article the analysis of methods of optimization of the program is conducted on a cost on the basis of construction of network of tense (pareto-optimum) variants of the program. Grounded expedience of application of multicriterion optimization is for the choice of priority direction of state support of small enterprise in a region.

Keywords: state support, small enterprise, economic-mathematical methods, regional economy, regional program of development.

Постановка проблеми. На рівні регіональних адміністрацій України поступово формується розуміння того, що подолання кризового стану економіки неможливі без прямої участі адміністрації, зміни всієї системи управління регіоном, перетворення її на антикризовий штаб комплексного вирішення проблем. Вирішення завдань такої складності потребує державної підтримки малого підприємництва (МП), розроблення моделей і методів оптимізації регіональних програм підтримки суб'єктів МП і створення на цій основі систем підтримки прийняття рішень.

Аналіз останніх публікацій. Для вибору напрямів підтримки МП можна застосовувати відповідні методи оптимізації, які дадуть змогу розро-