

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*А. Є. Сніцина, к. пед. н., доцент, Національний транспортний університет,
angel7a@ukr.net, [orcid.org/ 0000-0001-9730-6249](https://orcid.org/0000-0001-9730-6249)*

Методологія дослідження. Основними методами, які використані в роботі, є аналіз і синтез. За їх допомогою були визначені роль і значення інноваційної культури в системі управління персоналом підприємств транспортної галузі (загальнотеоретичні засади, детермінанти формування інноваційної культури і її практична реалізація). Методи узагальнення та системного аналізу дозволили визначити систему принципів, на якій має ґрунтуватися інноваційна культура в системі управління персоналом підприємств.

Результати. На основі проведеного дослідження підходів до визначення сутнісного наповнення поняття «інноваційна культура» у статті розглянуто погляди вітчизняних науковців на фактори формування та підвищення інноваційної культури в контексті управління персоналом. Визначено роль і місце інноваційної культури у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства. Виділено основні завдання і принципи формування ефективної інноваційної культури в контексті управління персоналом транспортної галузі. Обґрунтовано основні функції інноваційної культури в системі управління персоналом підприємства.

Новизна. Інноваційна культура підприємств транспортної галузі сприятиме формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх контрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо) як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для сприйняття нової ідеї. Діяльність в умовах ефективно сформованої інноваційної культури стимулює фахівців виявляти і реалізовувати свій потенціал через постійне генерування, відбір, випробування та впровадження в дію нових ідей. У результаті проходження усіх стадій інноваційного процесу – від виникнення інноваційної ідеї і до її реалізації – відбувається накопичення нових знань, умінь, навичок та досвіду.

Практична значущість. Обґрунтовано, що інноваційна культура спонукає підприємства транспортної галузі до вибору простих, чітких цілей та розвиває прагнення всього персоналу до інноваційного розвитку. Інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію персоналу, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки. Постійне оновлення «здібностей» персоналу сприяє збільшенню економічного ефекту для підприємства, формування стабільного трудового колективу висококваліфікованих працівників. Інноваційна культура виступає своєрідним фільтром на шляху впровадження всіх новацій.

Ключові слова: інноваційна культура, управління персоналом, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, транспортна, галузь, підприємство.

Постановка проблеми. Практика свідчить, що високий рівень інноваційної культури підприємства є одним з головних факторів успіху його інноваційної діяльності. Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху до активізації творчої діяльності персоналу інноваційного підприємства (команди інноваційного проєкту), а також його окремих працівників. Її

формування і розвиток потребує, серед іншого, створення відповідної системи мотивації персоналу яка є однією зі складових інноваційної культури, поряд із інтелектуально-креативною складовою. Однак вітчизняні реалії свідчать як про нерозвиненість інноваційної культури більшості українських підприємств, так і недостатню дієвість системи мотивації їх персоналу, як

передумови забезпечення високого рівня інноваційно-сприятливого середовища їх діяльності. Таким чином актуалізується проблема забезпечення належного рівня (необхідного і достатнього) інноваційної культури в управлінні персоналом підприємств транспортної галузі. Підвищення ефективності впровадження інновацій, здійснення інноваційної діяльності, реалізація інноваційного потенціалу суспільства завжди перебували у центрі уваги, створюючи об'єктивну потребу у формуванні інноваційної культури з урахуванням процесів, що відбуваються у суспільстві, світовому співтоваристві та потребує нових управлінських, правових, організаційних та технологічних підходів. Усе це потребує збільшення кількості професіоналів нової формації, членів суспільства – розповсюджувачів нової культури, генераторів ідей та їх реалізації, ініціаторів інноваційних процесів [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми управління інноваціями на різних рівнях управління національною економікою знаходяться в центрі уваги багатьох провідних українських і іноземних вчених.

Питаннями встановлення сутності інноваційної культури та факторів її розвитку займалися вітчизняні вчені, а саме: С. Биконя [3], О. Вікарчук [4], Н. Гавкалова [5], Г. Захарчин [6], О. Котко [9], О. Станіславів, О. Коваленко [16], О. Косенко [8], С. Ілляшенко [7], В. Смачило [14], Ю. Шипуліна [23] та інші.

Ці та інші вчені розглядають сучасні підходи до управління інноваціями на підприємствах, засновані на активному використанні їхнього інтелектуального капіталу, складовою якого є інноваційна культура.

Формулювання мети статті є визначення сутності інноваційної культури та її значення в сучасній системі управління персоналом як якісно нового інструменту управління розвитком підприємства транспортної галузі в умовах формування економіки інноваційного типу та визначення конкретних заходів розвитку інноваційної культури в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка розвитку сучасного су-

спільства визначається ефективністю інноваційних процесів, що відбуваються у різних сферах життя. Успіх підприємств на ринку залежить від здатності керівництва швидко та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і, впроваджуючи та поширюючи нововведення.

Світова економіка початку XXI століття характеризується радикальними змінами щодо напрямів економічного розвитку. Основний акцент зміщується у площину прискореного інноваційного розвитку, переходу держави до економіки, що ґрунтується на знаннях. Її основу становлять інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, наука, процеси трансферу результатів творчої діяльності у виробництво матеріальних та духовних благ.

Транспорт є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки та транспортні потреби населення, відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, підвищуючи конкурентоспроможність національної економіки та якості життя населення. Діяльність транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей громадського виробництва, соціально-економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України, а також певною мірою забезпечує економічну та національну безпеку держави [14].

Вступ України до Євросоюзу відкриває широкі можливості для розвитку транспорту, з'являються різні види розвитку та впровадження інноваційних технологій. В умовах конкурентної боротьби підприємства транспортної галузі переходять до інноваційних процесів розвитку, основною передумовою яких є дослідження внутрішніх факторів оновлення, забезпечення стандартів якості, адаптація послуг до вимог та потреб споживачів [18].

Згідно з Національною транспортною стратегією України на період до 2030 р., передбачається зростання обсягів інвестицій у транспортну галузь, що забезпечить оновлення не менше ніж 90% основних фондів, а збільшення обсягів приватних інвестицій в оновлення рухомого складу заплановано у розмірі 10,1 млрд. грн. на рік. Крім того, до

2030 р. планується досягти рівня локалізації виробництва інноваційного рухомого складу на українських підприємствах на рівні не менше ніж 80%; збільшити кількість доріг загального користування державного значення з твердим покриттям, які відповідають нормативним вимогам, до 70% загальної кількості; скоротити частину сільського населення, що проживає на відстані більше ніж 3 км від таких доріг, до 0,5% й охопити 90% сіл та селищ регулярним автобусним сполученням. Надзвичайно важливим є те, що з метою охорони довкілля, до 2030 р. планується збільшити використання електротранспорту, підвищивши його кількість у внутрішньому сполученні до 75%, а також збільшити обсяги застосування альтернативних видів палива та електроенергії [13].

На жаль, у сучасних умовах в Україні спостерігається кризовий рівень розвитку транспортної галузі, і однією з основних причин такого стану є війна в країні, системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури та транспорту, технічна відсталість галузі, що ставить під загрозу не лише реалізацію відповідних соціально-економічних функцій, а й національну безпеку України. Тобто в сучасних умовах загальний рівень соціально-економічного розвитку країни суттєво знизився, що пов'язано з російською військовою агресією та глобальною пандемією [20].

Однак правильно обрана стратегія дозволяє вчасно адаптуватися до таких змін, а саме її формування можна зарахувати до антикризових заходів.

Висока культура підприємництва розвиває творчий потенціал персоналу, активізує його інноваційні дії на робочих місцях, мотивує участь у розробці масштабних інноваційних проектів.

Цифровізація автомобільної галузі супроводжується впровадженням «інтелектуальних» безпілотних автомобілів, електромобілів, систем управління дорожнім рухом, а також електронних технологій безпеки водіїв (пристроїв електронного журналу (ELD)). Що стосується перших – інтелектуальних безпілотних авто, водіння автомобілів, незважаючи на подальшу роботу з удосконалення цього цифрового рішення, в даний час компанія «Tesla» розробила першу електричну

тягу, оснащену функцією «автопілота». Управління транспортом «ТМС», завдяки функціональності вбудованих у них інформаційних комплексів створюється можливість підвищити прозорість комунікацій та ефективності процесів маршрутизації поставок [2, 19].

Крім того, завдяки технологіям штучного інтелекту, 3D-друку та моделювання суттєво оптимізовано процес обслуговування транспортних засобів.

Інтелектуальні транспортні системи знаходяться у центрі уваги світового автомобільного ринку. Багато компаній працюють у цій сфері, прагнучи довести «автономність» своїх моделей до досконалості. Вже сьогодні створюються «розумні» транспортні магістралі, у яких щільність транспортних потоків можна гнучко регулювати з допомогою транспортних детекторів [2].

Практика свідчить, що країни лідери інноваційного зростання, їх окремі підприємства як елементи національної економіки, мають високі шанси на успіх в умовах високого рівня інноваційної культури суспільства, а також окремих підприємств-інноваторів. З цього слідує, що ефективне управління інноваційним розвитком окремих підприємств потребує обов'язкового урахування інноваційної культури цих підприємств та інших суб'єктів інноваційної діяльності на обраних цільових ринках.

Сутність поняття «інноваційна культура» та її місце у національній інноваційній системі визначено у роботі О. К. Котко. Автор вважає, що вдосконалення інноваційної культури має базуватися на реалізації активної державної політики щодо розвитку інноваційної ідеології, інноваційної місії та управління інтелектуальним капіталом, що дозволить активізувати процеси створення та виведення на ринок інноваційних продуктів [9].

Основні елементи інноваційної культури, її роль у розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства розглянуто у роботі Станіславика О. В. та Коваленко О. М. [16]. У роботі Косенко О. П. розглянула сутність інноваційної культури, визначила її основні компоненти та функції, розробила методичні

підходи до аналізу стану інноваційної культури суспільства та внутрішньої інноваційної культури організації як компонента потенціалу його інноваційного розвитку [8].

Формування середовища підприємства, сприятливого до інноваційної діяльності, є однією з головних умов його ефективної реалізації. Інноваційна культура є основним елементом цього середовища, вона забезпечує сприйняття людьми інновацій, їхню готовність та здатність створювати, підтримувати та використовувати інновації у всіх сферах життя. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей персоналу та підтримкою керівництвом підприємства транспорту інноваційних проєктів – від зародження інноваційних ідей до комерціалізації розробленої інноваційної продукції (послуги).

Відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки людини та суспільства в цілому до сприйняття та творчої реалізації ідей розвитку економіки країни на інноваційній основі [12].

Інноваційна культура – це система цінностей, які відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ та організацій та відображають індивідуально-психологічні якості та інші важливі соціальні цінності особистості, що сприяють формуванню та розвитку інноваційно-активної особистості [3].

В. Балабанов розуміє інноваційну культуру як особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, яка є новою історичною реальністю, що виникла в результаті прагнення суспільства до духовного і матеріального самооновлення і є передумовою якісних змін у житті людей, найважливішим соціально-психологічним фактором суспільного розвитку [2].

Інноваційна культура – це стійка система норм і правил реалізації інновацій у різних сферах життя суспільства, що історично склалася та властива певній соціокультурній спільності [8].

Узагальнення літературних джерел і практики інноваційної діяльності дало змогу виділити основні принципи формування інноваційної культури [23]: чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість; усвідомлення пріоритетності цілей; націленість на результат; свобода творчості й висловлювань; заохочення ініціативи і творчого пошуку персоналу; заохочення до розвитку і набуття нових знань і навичок; співробітництво членів проєктної команди; вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проєкту; толерантне прийняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими працівниками; толерантне сприйняття можливих помилок і невдач; делегування повноважень членам команди; участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проєкту, усвідомлення своєї значущості; недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проєкту членам команди; захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.

Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури, яка є основою сприятливого інноваційного середовища, пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук персоналу, орієнтує їх на досягнення результатів, що є недосяжними за звичайних умов [23].

Завдяки інноваційній культурі інноваційний процес навіть за умов глобалізації генетично пов'язаний із національними системами. Сьогодні ми є свідками об'єднання національних інноваційних систем країн-членів ЄС у єдиний науково-технологічний та інноваційний простір, що створює об'єктивні передумови для формування єдиної світової глобальної інноваційної системи. Інноваційна культура допомагає зберегти свою унікальність та запозичувати найкращі стандарти підприємств, успішних на міжнародному ринку [22].

В основу національної інноваційної системи має бути покладено модель інноваційного розвитку, основними методологічними принципами якої є: інновації як основа забезпечення конкурентоспроможності; взаємозв'язок між інноваціями та інвестиціями; інституціональне проектування інноваційної

діяльності; інноваційна культура як внутрішній фактор, що стимулює інноваційний потенціал [4].

Інноваційна культура суспільства забезпечує не тільки постійне створення та впровадження нового, але й включає механізми, що дозволяють особистості адаптуватися до змін у різних сферах діяльності.

Інноваційна культура підприємства транспорту нерозривно пов'язана з розвитком та реалізацією потенціалу інноваційного розвитку. Для підвищення рівня інноваційної культури необхідно здійснювати системне управління та контроль за факторами, що формують інноваційний потенціал транспортного підприємства відносно [14]:

- людські фактори (креативність керівників та працівників, здатність прогнозувати майбутнє та використовувати ринкові можливості, управлінські здібності, здатність навчатися, інформаційна відкритість, здатність управляти проєктами, наявність системи мотивації персоналу, здатність управляти ризиками, склад і компетенція персоналу, частка персоналу, зайнятого в інтелектуальній сфері, рівень продуктивності праці);

- організаційні фактори (патенти, ноу хау, ліцензії, сертифікати, наявність власних НДР, рівень розвитку інноваційної культури, доступ до науково-технічних інформаційних мереж та до бізнес-інформації, прогресивність методів управління, ставлення керівництва і персоналу до змін та інновацій, розмір та сфера діяльності підприємства, швидкість реакції на зміни, сформований імідж підприємства);

- матеріальні фактори (наявні технічні засоби, рівень автоматизації процесів, сучасність використовуваних технологій, сучасність НДР, ступінь оновлення основних засобів, якість паливно-мастильних матеріалів та комплектуючих);

- фінансові фактори (наявність власних фінансових ресурсів, можливість використання зовнішніх джерел фінансування, витрати на НДР, структура капіталу, фінансова стабільність підприємства, кредитна репутація);

- реляційні фактори (роль підприємства в ланцюгу поставок, сприятливість до інновацій інших учасників ланцюга поставок, логістичне партнерство, розробка та

впровадження НДР у співпраці з іншими організаціями, лояльність споживачів, конкурентна позиція підприємства, рівень співпраці з іншими підприємствами, споживачами, постачальниками та посередниками, наявність зовнішніх консультантів, співпраця з науковими установами та закладами вищої освіти, ступінь розподілу ризиків та вигод) [20].

Розвиток персоналу необхідно розглядати з різних ракурсів, враховувати ряд особливостей кожної людини, бажання, стимули, мотиви, прагнення до відкриття чогось нового, недостатньо розкритого, а також зусилля менеджерів, які мають здатність впливати на своїх підлеглих за допомогою вдало підібраних інструментів впливу.

Інноваційна культура буде ефективно розвиватися за правової, політичної, економічної визначеності. Різкі зміни означених факторів не сприятимуть закріпленню здобутків позитивних інновацій, відходу від негативних традицій, а поширять дезорієнтацію та стихійну саморегуляцію, поглиблюють відхід від еволюційних кроків розвитку суспільства

Оцінку стану інноваційної культури конкретного підприємства пропонується виконувати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці. Основні критерії оцінки інноваційної культури підприємства згруповані за окремими складовими у табл.1.

Підприємство, яке зробило вибір на інновації, змушене вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі та систему руху послуг, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, набувають досвіду її робітники, фахівці й керівники, налагоджують систему зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т. п., тобто зростає потенціал інноваційного розвитку [7]. На цій основі розширюються її адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в

нові сфери діяльності, які раніше для підприємства були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює

можливості підприємства-інноватора, розвиває її інноваційну культуру.

Таблиця 1

Критерії оцінки складових інноваційної культури підприємства

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
Відчуття потреби в знаннях, досвіді тощо. Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних тощо обмежень. Попит на інновації та новатори. Правова охорона авторського права. Висока оплата за результати праці. Участь інноваторів у прибутках. Толерантне ставлення колег та суспільства Визнання і вдячність колег і керівництва	Сприйнятливість підприємства до несподіваних, нетривіальних рішень Урахування інтересу персоналу. Гнучкий графік роботи. Сприятливі умови праці та відпочинку. Практична орієнтація на функціональність персоналу. Гнучкість організаційних структур управління. Мобільність вертикальних та горизонтальних ланок та переміщень персоналу. Свобода зв'язку та передачі інформації. Демократичний стиль управління. Спроба балансувати між збереженням традицій та їх модифікацій	Здатність вийти за рамки існуючих знань та досвіду. Прагнення до самореалізації та визнання. Націленість на результаті. Ефективність роботи. Здатність до тривалої мобілізації та концентрації. Постійне самонавчання та самовдосконалення. Вміння прогнозувати за умов невизначеності. Бажання та здатність передавати знання, навички, досвід тощо. студентам та колегам

Джерело: побудовано автором на основі [16, 23]

Інноваційна культура підприємства нерозривно пов'язана з розвитком його інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією потенціалу інноваційного розвитку. Погляд С. М. Ілляшенко про інтелектуальний капітал підприємства як сукупності інтелектуальних ресурсів та здібностей до їх реалізації, що дозволяють розвиватися на основі інформації та знань, підтримують й інші вчені [16, 23]. Потенціал інноваційного розвитку визначається як сукупність взаємопов'язаних ресурсів та можливостей для їх реалізації, що визначають його здатність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, дослідницьку, економічну тощо) привести його у відповідність до зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання та розвитку нових напрямів та методів ефективної реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей.

Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний метод управління, її можна охарактеризувати як самодостатній та само-

регульований соціально-психологічний механізм, що впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу. Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні та стимулюванні взаємодії всіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування інноваційної культури полягає у впровадженні ефективних інновацій у якісному вимірі, удосконаленні механізму активації необхідних потенціалів у інноваційному процесі [6].

На рис. 1 запропоновано схему взаємозв'язку інноваційної культури підприємства, його інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку.

Інноваційна культура підприємства повинна забезпечувати сприйнятливість персоналу до нових ідей, його готовність, можливість, бажання і здатність підтримувати та реалізовувати нововведення. Вона відобра-

жає ціннісну орієнтацію персоналу, закріплену в знаннях, уміннях і навичках, а також в мотивах і нормах поведінки [5].

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що завдання формування інноваційної культури є пріоритетом держави і суспільства в цілому. Інноваційна культура формується в умовах модернізації суспільства, перетворення соціальних інститутів. Вона характерна не тільки для підприємств, які створюють нові знання і технології, але також для компаній, які виступають в ролі споживачів інноваційних про-

дуктів і постачальників сировини. Інноваційна культура необхідна, щоб забезпечити ефективне освоєння інновацій, створити інфраструктуру для їх розвитку. При цьому все більше представників органів влади та бізнесу приділяють пильну увагу питанням інноваційного розвитку, особливо виділяючи проблеми формування інноваційної культури, оскільки саме створення необхідних умов для поширення інноваційної культури сприятиме розвитку інноваційного суспільства в Україні.

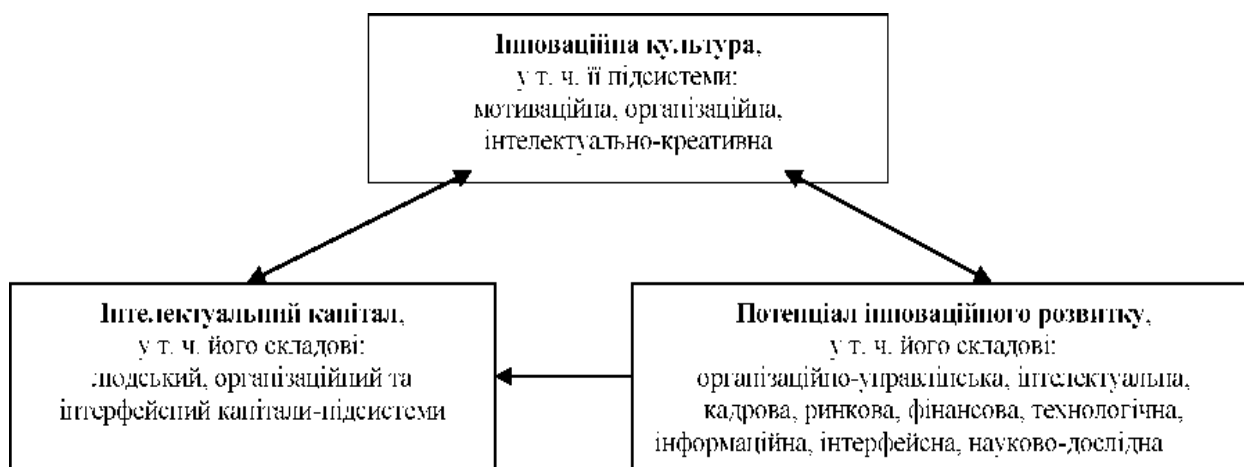


Рис. 1. Взаємозв'язок інноваційної культури, інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку

Джерело: побудовано автором на основі [16, 23]

Запроваджені на підприємствах інноваційні процеси призводять до енергоефективності та ресурсозбереження, вбезпечують автоматизацію та цифровізацію роботи транспортних підприємств, впливають на конкурентоздатність та загалом впливають на економічний ріст [19].

В процесі створення інновацій виникають суб'єктивні ризики, які диференціюються в залежності від етапів інноваційного процесу:

- при аналізі взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища виникає ризик щодо вибору інноваційного напрямку, який не завжди може задовольнити і внутрішні і зовнішні фактори;
- ризик генерації ідеї нововведення полягає у некоректному формулюванні ідеї;

– при перевірці та випробуванні продукту основним ризиком виступає неможливість втілення ідеї у зв'язку з особливостями роботи техніки та технології, використовуючи які послуги не матимуть всіх початково задуманих властивостей;

– при впровадженні системи маркетингу ризик виникає у разі неефективних маркетингових заходів;

– ризик при розробці певних видів послуг полягає в недостатності інноваційного потенціалу підприємства;

– ризик при виході на ринок полягає у низькому попиті на даний вид послуг, робіт [20].

Інноваційна культура підприємства транспортної галузі сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх ко-

нтрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо), як підприємства, що активно розвиває та реалізує інноваційні ідеї та відкритого до сприйняття нової ідеї. Такий імідж підприємства робить його привабливим для творчих інтелектуалів. Завдяки цьому у поєднанні з відповідною кадровою політикою формується колектив персоналу із високим рівнем інтелектуальних здібностей. А робота в умовах ефективно сформованої інноваційної культури стимулює цих фахівців розкривати та реалізовувати свій потенціал за допомогою постійної генерації, відбору, апробації та реалізації нових ідей. При цьому важливо, щоб інноваційна активність персоналу мала не хаотичний, а впорядкований характер, спрямований на реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства. Внаслідок проходження всіх стадій інноваційного процесу – від зародження інноваційної ідеї до її реалізації – накопичуються нові знання, уміння, навички та досвід. Також слід зазначити, що на етапі вибору ідеї та техніко-економічного обґрунтування нової розробки може виявитись, що аналогічний інноваційний продукт (технологія, ноу-хау) вже існує. І тут необхідно проаналізувати доцільність проведення власних НДДКР, зіставивши витрати придбання патенту чи ліцензії з витратами власної розробки [11].

Успішна реалізація інноваційного продукту (патентів, ноу-хау, інноваційної продукції) підприємства транспортної галузі на ринку може стати поштовхом до розширення його діяльності, зокрема за рахунок галузевої диверсифікації. У зв'язку з цим виникає необхідність переглянути раніше певні критерії та вимоги до професійних якостей персоналу транспортної галузі та організувати відповідні заходи, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації. Щоб показати, як інноваційна культура стимулює творчу інтелектуальну активність персоналу, необхідно детальніше розглянути деякі її компоненти:

– відкритий доступ до інформації всередині підприємства сприятливо формує атмосферу взаємної довіри між менеджерами та їх підлеглими, впевненості персоналу у своєму майбутньому. При цьому важливо так подати інформацію, щоб співробітники розуміли, що впровадження інновацій на ринку

принесе їм користь, через покращання фінансово-економічних показників діяльності підприємства транспорту;

– прийняття участі творчих працівників-інтелектуалів в узгодженні управлінських рішень, які безпосередньо впливають або пов'язані з їх трудовою діяльністю, створюють відчуття своєї активності та значущості для підприємства, сприяють задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації;

– схвалення творчої інтелектуальної активності особистості – це головний нематеріальний стимул для персоналу активізувати свій інтелектуальний потенціал та надалі розвивати свої здібності. Визнання, вдячність з боку керівництва та внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї та розробки втілюються в життя, – цілком достатній стимул для більшості творчих особливостей. Якщо та чи інша ідея не виправдала сподівань і не принесла очікуваного ефекту, не обов'язково критикувати або карати її автора: потенційні винахідники не повинні боятися зазнати невдачі, оскільки страх заважатиме їм створювати інноваційні ідеї та проявляти ініціативу;

– матеріальне стимулювання це невидимий елемент інноваційної культури, яким, однак, не варто зловживати. Тобто додатково стимулювати персонал матеріальною допомогою треба не за сам факт їхньої інноваційної та творчої активності, а за досягнення окремих цілей (зниження витрат, зростання обсягів збуту, зменшення витрат часу на виконання операції або скорочення втрат від браку тощо) завдяки використанню їх ідей[8].

У світових практиках можна побачити чимало прикладів систем мотивування інноваційної активності персоналу. Так, у Бельгії, Франції, Англії та ФРН на підприємствах створюються преміальні фонди за розробку, освоєння та випуск інноваційної продукції, величина яких залежить від частки цієї продукції в загальному обсязі виробництва або від темпів приросту обсягів її реалізації [22].

Таким чином, інноваційна культура є відправною точкою активізації інноваційних процесів на підприємстві. З одного боку, це створює передумови для ефективного відбору персоналу та створення висококваліфікованого колективу інтелектуальних працівників, а з іншого – забезпечує формування

сприятливого організаційного клімату для реалізації інноваційних рішень на підприємстві.

Швидке впровадження інноваційних технологій, сучасні форми організації виробництва, скорочення та навіть зникнення окремих професій і спеціальностей, виникнення нових сфер зайнятості, електронне спілкування та поширення мережі Інтернет змінюють способи ведення бізнесу й взаємодію персоналу у процесі трудової діяльності. Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині підприємства, а й під впливом змін у зовнішньому середовищі [11].

В останні роки Україна зазнала впливу пандемії COVID-19 та військової агресії росії, як наслідок цього – поява та поширення стресових небезпек, що призвели до змін у характері трудової діяльності, необхідності адаптації до нових умов праці, нових викликів для фахівців сфери управління персоналом [20].

Інноваційне управління персоналом – це вид діяльності керівника, який застосовує нові, нетрадиційні методики та методи управління працівниками. На етапі усвідомлення потреб інновацій в управлінні персоналом лідируючу роль відіграють керівники підприємства, які збирають і здійснюють моніторинг інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, розробляють стратегічні цілі, ухвалюють рішення про необхідність інноваційної діяльності [21].

Використання інноваційних підходів до управління персоналом, що спрямовуються на розвиток їх творчого потенціалу дає змогу ефективніше використовувати уміння, навички та здібності працівників. Постійне оновлення «здібностей» персоналу сприяє збільшенню економічного ефекту для підприємства, формування стабільного трудового колективу висококваліфікованих працівників. Тому варто постійно здійснювати моніторинг змін на ринку праці, вдосконалювати навички персоналу, використовувати міжнародний досвід кадрової діяльності та систематично застосовувати інноваційні підходи до розвитку всіх працівників підприємства. Вибір певного методу розвитку персоналу залежить від вищого керівництва й від

кадрової ситуації, що склалася на підприємстві [11].

Застосування інноваційних методів навчання дає змогу підприємству підвищити рівень інноваційної культури таким чином:

- покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- вдосконалювати уміння та навички працівників підприємства;
- забезпечити ріст продуктивності праці працівника і групи працівників;
- покращити командну взаємодію й налагодити відносини в колективі;
- краще адаптуватися працівникам до нововведень;
- розвивати креативність персоналу й здатність оперативно приймати раціональні рішення.

Обираючи найоптимальніший метод навчання персоналу варто врахувати:

- термін та вартість навчання;
- прагнення працівника до розвитку власних внутрішніх задатків;
- бажання керівника розвивати здібності та навички своїх підлеглих;
- спрогнозувати ефект від проведення навчання.

Отже, однією з найважливіших складових розвитку інноваційної культури підприємства є персонал, який повинен систематично вдосконалювати власні навички та здібності задля підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного й соціального ефекту. Часто успіх підприємства залежить від вдало обраної, вищим керівництвом, стратегії розвитку. Керівництво повинно вбачати у своїх працівниках не просто робочу силу, а нерозкритий потенціал, нові можливості, які варто вдосконалювати з метою забезпечення сталого та стабільного розвитку підприємства [23].

Першоджерелом та основою визначення місії та цілей підприємства транспорту, формування інноваційної складової його організаційної культури є особистісні характеристики засновників: рівень їхньої готовності йти на ризик, здатність до інноваційного мислення, ініціативність тощо. Не менш важливу роль у процесі підтримки та розвитку інноваційної культури відіграє роль керівників підприємств. Від керівників багато в чому залежить, чи буде враховано та

реалізовано інноваційні ідеї та розробки творчих працівників інтелектуальної праці.

Висновки. Отже, інноваційна культура спонукає підприємства транспортної галузі до вибору простих, чітких цілей та розвиває прагнення всього персоналу до інноваційного розвитку. Інноваційна культура відображає цілісну орієнтацію персоналу, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки. Вона показує як рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, так і ступінь задоволення людей участю в них і її результатами. Окрім того інноваційна культура виступає своєрідним фільтром на шляху впровадження всіх новацій, не всі з яких дадуть позитивний ефект.

Основним завданням наукової компоненти інноваційної культури є виявлення факторів, які позитивно або негативно впливають на формування інноваційної культури, розроблення методики оцінки рівня інноваційної культури та ефективних методів його підвищення.

Література:

1. Балабанов В. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. №7. С. 48-53
2. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4.
3. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] *Персонал*. 2006. №4. Режим доступу: [Шр://per@opal.in.ua/ar1:icle.pBr?id=266](http://per@opal.in.ua/ar1:icle.pBr?id=266).
4. Вікарчук О.І. Особливості формування інноваційної культури підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1(48)
5. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [монографія] Харків: Вид. ХНЕУ. 2007. 400 с.
6. Захарчин Г.М., Андрійчук О.Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства. *Національний лісотехнічний університет України: збірник науково-технічних праць*. 2008. № 18.8. С. 272-278.
7. Ілляшенко Н.С. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика: монографія. Суми: Триторія, 2018. 484 с.
8. Косенко О.П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* 2017. № 46(1267). С. 43-48.
9. Котко О.К. Інноваційна культура як компонент національної інноваційної системи. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка*. 2015. № 2. С. 167-174.
10. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116-122.
11. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4.
12. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» від 08.09.2011 р. № 3715-VI/ *Відомості Верховної Ради України*. 2012. №19-20. Ст 166.
13. Закон України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
14. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
15. Спіцина А.Є., Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3(83). С. 88-100.
16. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Роль інноваційної культури в розвитку інноваційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір*. 2016. Т. 1. С. 111-115.
17. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів URL: <http://www.kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?>
18. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2018/10/22/innovatsiynogo-rozvitku-ukraini.pdf>
19. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*, 3(25(1)), 2020. С.94-102.
20. Трофімчук А., Федосов С. Передові інноваційні технології в автомобільному транспорті. *Інноваційні технології в транспорті та механічний інженерії: III студ. наук.-техн. конф.*, 16.11.2023 р., Луцьк, Україна. С. 73-76.
21. Трушкіна Н.В. Інноваційний розвиток національної транспортно-логістичної системи в Україні. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія / Нац. металургійна академія України. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С. 401-408.
22. Іванов С.В., Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю. та ін. Україна в європейському науково-освітньому та

інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: навч.- наук. видання. Київ, НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 312 с.

23. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.

References

1. Balabanov, V. (2003). Liudskiy kapital yak osnovne dzherelo ekonomichnoho zrostantia. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 48-53.

2. Belianska, Yu.V. (2022). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinykh na transportnykh pidpriemstvakh. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4). doi.org/10.33271/ebdut/80.137

3. Bikonja, S. (2006). Innovatsiyna kultura – umova realizatsiyi innovatsiynoi polityky. *Personal*, (4). Retrieved from Shr://reg\$opal.Ip.ia/ag1:ls1e.rBr?Ida=266.

4. Vikarchuk, O.I. (2013). Osoblyvosti formuvannia innovatsiynoi kultury pidpriemstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Issue 1(48).

5. Havkalova, N.L. (2007). Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsii formuvannia. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU.

6. Zakharchyn, H.M., & Andriychuk, O.Ya. (2008). Kontseptualna model innovatsiynoi kultury pidpriemstva. *Natsionalnyi lisotekhnichnyi universytet Ukrainy: zbirnik naukovykh prats*, (18.8), 272-278.

7. Illiashenko, N.S. (2018). Vyperedzhaiuchy innovatsiyniy rozvytok: teoriia, metodyka, praktyka. Sumy: Trytoriia.

8. Kosenko, O.P. (2017). Innovatsiyna kultura yak faktor formuvannia innovatsiyno-spryiatlyvoho seredovyshcha na pidpriemstvi. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky): zbirnyk naukovykh prats*, 46(1267), 43-48.

9. Kotko, O.K. (2015). Innovatsiyna kultura yak komponent natsionalnoi innovatsiynoi systemy. *Visnyk Akademiyi mytnoi sluzhby Ukrainy*, Ser.: *Ekonomika*, (2), 167-174.

10. Luchnikova, T.P., Tarnovska, I.V., Vorobiov, E.V. (2023). Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform*, (1), 116-122. doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122

11. Pavlova, V., Gorban, S., & Bilenko, O. (2023). Innovatsiyni tehnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. *Naukovi perspektyvy*, (4). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290)

12. Zakon Ukrainy «Pro priorytetni napriamy innovatsiynoi diialnosti» vid 08.09.2011 r. №3715-VI/ Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2012, №19-20. St 166.

13. Zakon Ukrainy «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.

14. Smachylo, V.V. (2019). Novitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu. Kharkiv: FOP Panov A.M.

15. Spitsyna, A.Ye. (2023). Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom transportnoi haluzi. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(83), 88-100.

doi.org/10.33271/ebdut/83.088

16. Stanislavskiy, O.V., & Kovalenko, O.M. (2016). Rol innovatsiynoi kultury v rozvytku innovatsiynoi diialnosti ta zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Problemy i perspektyvy innovatsiynoho rozvytku ekonomiky v konteksti intehtatsii Ukrainy v Yevropeyskyi naukovy-innovatsiyniy prostir*, T.1, 111-115.

17. Stratehiia innovatsiynoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklikiv Retrieved from <http://www.kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?>

18. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiynoi diialnosti na period do 2030 roku. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennia/2018/10/22/innovatsiynogo-rozvitku-ukraini.pdf>

19. Strutynska, O.V. (2020). Tsyfrovi navychky i tsyfrova kompetentnist: zarubizhnyi dosvid krain YeS i perspektyvy dlia Ukrainy. *Fyzyko-matematychna osvita*, 3(25(1)), 94-102.

DOI: 10.31110/2413-1571-2020-025-3-015.

20. Trofimchuk, A., & Fedosov, S. (2023). Peredovi innovatsiyni tehnolohii v avtomobilnomu transporti. *Proceedings from MIIM '23 III studentska naukovy-tekhnichna konferentsiia. «Innovatsiyni tehnolohii v transporti ta mekhanichnyi inzhenerii»*. (pp. 73-76). Luts, Ukraina.

21. Trushkina, N.V. (2019). Innovatsiyniy rozvytok natsionalnoi transportno-lohistychnoi systemy v Ukraini. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrobnycha, budivelna ta transportna haluzi)*. Natsionalna metalurhiyna akademiia Ukrainy. Dnipro: Vydavets Bila K.O.

22. Ivanov, S.V., Liashenko, V.I., Pidorycheva, I.Yu. «et al.» (2019). Ukraina v Yevropeyskomu naukovy-osvitniomu ta innovatsiynomu prostori: kontseptsiiia adaptatsii ta intehtatsii v umovakh Uhody pro asotsiatsiiu z Yevropeyskym Soiuzom. Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.

23. Shipulina, Yu.S. (2017). Upravlinnia formuvanniam innovatsiynoi kultury promyslovykh pidpriemstv. Sumy: TOV «Trytoriia».

INNOVATIVE CULTURE IN PERSONNEL MANAGEMENT IN TRANSPORT
INDUSTRY OF UKRAINE

A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor, National Transport University

Methods. The main methods used in the work are analysis and synthesis. With their help, the role and significance of innovative culture in the personnel management system of transport industry enterprises were determined (general theoretical principles, determinants of the formation of innovative culture and its practical implementation). The methods of generalization and system analysis made it possible to determine the system of principles on which the innovative culture in the personnel management system of enterprises should be based.

Results. On the basis of the conducted study of approaches to determining the essential content of the concept of «innovative culture», the article examines the views of domestic scientists on the factors of formation and improvement of innovative culture in the context of personnel management. The role and place of innovative culture in the process of implementing the innovative strategy of enterprise development is determined. The main tasks and principles of forming an effective innovative culture in the context of personnel management in the transport industry are highlighted. The main functions of innovative culture in the personnel management system of the enterprise are substantiated.

Novelty. The innovative culture of enterprises in the transport sector will contribute to the formation of its positive image among external counterparties (partners, consumers, potential employees, etc.), as one that actively develops and implements innovative ideas and is open to the perception of a new idea. Activities in the conditions of an effectively formed innovative culture stimulate specialists to reveal and realize their potential through the constant generation, selection, testing and implementation of new ideas. As a result of passing all stages of the innovation process – from the emergence of an innovative idea to its implementation – new knowledge, abilities, skills and experience are accumulated.

Practical value. It is substantiated that innovative culture motivates enterprises of the transport industry to choose simple, clear goals and develops the desire of all personnel for innovative development. Innovative culture reflects the holistic orientation of personnel, fixed in motives, knowledge, abilities and skills, as well as in styles and norms of behavior. The constant updating of the «abilities» of the personnel contributes to the increase of the economic effect for the enterprise, the formation of a stable workforce of highly qualified employees. Innovative culture acts as a kind of filter on the way of introducing all innovations.

Keywords: innovative culture, personnel management, innovative development, innovative potential, transport, industry, enterprise.

Надійшла до редакції 23.02.24