

## Социология управления

Гаврилюк А.В.

### Развитие культуры инновационной деятельности в организации

Гаврилюк Артём Владимирович — аспирант, социологический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.  
E-mail: [Gavriulik@spa.msu.ru](mailto:Gavriulik@spa.msu.ru), [a.gavriljuk@mail.ru](mailto:a.gavriljuk@mail.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [1567-0820](https://elibrary.ru/1567-0820)

#### Аннотация

В статье раскрыты особенности развития культуры инновационной деятельности в организации, указана значимость инновационных возможностей, позволяющих организациям своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. В работе изложены условия, определяющие культуру инновационной деятельности в организации: способность к генерации инноваций, готовность к внедрению и освоению инноваций, возможность приращения инновационного потенциала. Определены также организационные принципы, необходимые для формирования и развития положительной культуры инновационной деятельности.

#### Ключевые слова

Культура инновационной деятельности, инновационная активность, генерация инноваций, внедрение и освоение инноваций, инновационный потенциал.

Инновационная активность организаций, способствующая ускоренному внедрению результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в производственный процесс, является ключевым конкурентным преимуществом, позволяющим современным высокотехнологичным компаниям доминировать в научно-технической сфере.

Научно-технические возможности и перманентность в осуществлении инновационных процессов являются критическими факторами успеха высокотехнологичных организаций. Для удержания лидерских позиций на мировом рынке предприятие должно обладать способностью генерировать новые идеи, разрабатывать инновационные продукты и услуги и успешно запускать их в экономические процессы<sup>1</sup> в течение короткого периода времени, что достигается развитием культуры инновационной деятельности.

Культура инновационной деятельности представляет собой систему ценностей, норм, предположений, убеждений сотрудников, способствующих принятию новой практики, процессов или парадигм сообщества, созданию инновационного

---

<sup>1</sup> Барсуک М.А., Лютина А.А. Персонал как важнейший ресурс организации // *Juvenis scientia*. 2016. № 5. С. 42.

продукта/услуги, адаптации, настройке или трансформации того, что уже существует с целью придания ему нового значения/свойства, и существенно повышающих значимость деятельности по осуществлению НИОКР.

Культура инновационной деятельности определяет конкретную форму корпоративной культуры, которая в первую очередь предназначена для содействия развитию инноваций внутри компании. В связи с тем, что инновационные процессы, как правило, являются межотраслевыми, культура инновационной деятельности функционирует как разнородная среда, стандарты и ценности которой формируются и поддерживаются всеми участниками инновационного процесса<sup>2</sup>. Положительная культура инновационной деятельности создает стимулы для сотрудников и способствует росту инновационного потенциала организации.

В настоящее время многие организации заинтересованы в инновациях. Тем не менее не все компании внедряют инновации, которые они изобретают или приобретают. Это связано прежде всего с тем, что процесс инновационной деятельности не ограничивается только самими продуктами и услугами, в данном случае речь идет о рациональной организации производственных процессов, реализации перспективных высокотехнологичных проектов и развитии культуры, поддерживающей механизмы инновационной деятельности<sup>3</sup>. Формирование и развитие культуры инновационной деятельности в организации необходимо для того, чтобы помочь ей реализовать свой научно-технологический потенциал и оставаться на шаг впереди конкурентов.

Преимущества культивирования гибкой культуры инновационной деятельности позволяют организациям достичь ключевых результатов в осуществлении своей деятельности, повысить ROI (return on investment — коэффициент окупаемости), активизировать развитие бизнеса, увеличить его ценность и защитить интересы клиентов, а также повысить уровень конкурентоспособности.

По данным международной консалтинговой компаний «Boston Consulting Group», около 75% руководителей считают, что инновации входят в тройку основных приоритетов их организаций, однако лишь 20% полагают, что у них есть преимущество

---

<sup>2</sup> Яшкова Е.В., Перова Т.В., Синева Н.Л. Корпоративная культура инновационной организации как фактор эффективного функционирования персонала в системе внутреннего маркетинга // Вестник Чувашского университета. 2014. № 3. С. 242.

<sup>3</sup> Цветкова И.В. Элементы инновационной культуры // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 2(15). С. 57.

в этой сфере<sup>4</sup>, а эксперты британской аудиторско-консалтинговой компании «Earnest & Young» прогнозируют, что 50% выручки компаний в ближайшие годы будут поступать из источников, которых в настоящее время не существует<sup>5</sup>. Принимая во внимание статистику и прогнозы консалтинговых компаний, следует заключить, что предприятиям необходимы инновационные решения для удовлетворения ожидаемого спроса, а также для обеспечения перспектив собственного стратегического развития.

В области формирования и развития культура инновационной деятельности было выполнено существенное количество исследований, многие из которых позволили сделать вывод, что данная культура включает в себя совокупность различных элементов и что компании, поощряющие формирование этих элементов, с большей долей вероятности будут внедрять инновации.

Множество экзо- и эндогенных факторов, оказывающих влияние на инновационную деятельность организации, требуют критической оценки бизнес-модели, продуктов и/или услуг<sup>6</sup>. Изменение поведения клиентов становится заметным в случаях как снижения объемов продаж, так и при увеличении спроса на продукцию и/или услуги и оказывает влияние на общую динамику эффективности деятельности организации.

Отсутствие инновационных возможностей не позволяет предприятию своевременно реагировать на рыночные метаморфозы, поэтому сохранение текущих позиций на освоенных рынках и выход на новые рынки с помощью инновационных проектов являются задачами первостепенной важности. Разработка, активное развертывание и поддержка инновационных проектов для получения конкурентных преимуществ имеют особое стратегическое значение (Таблица 1).

---

<sup>4</sup> Инновационное развитие и разработка новых продуктов. Создание стратегической системы превращения идей в источники роста // Boston Consulting Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/innovation-product-development/default.aspx> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>5</sup> DNA of the CFO: Is the future of finance new technology or new people? // Earnest & Young [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/advisory/is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people](https://www.ey.com/en_gl/advisory/is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people) (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>6</sup> Лутовинов П.П., Меленькина С.А. Систематизация факторов механизма управления инновационной культурой промышленного предприятия // Организатор производства. 2015. № 2. С. 45.

Таблица 1. Уровни поддержки конкурентоспособности организации<sup>7</sup>

	Уровни поддержки	Действия, выполняемые на соответствующем уровне поддержки
1.	Формирование благоприятных условий для инновационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка адаптированной инновационной стратегии;</li><li>• Контроль за трансформацией бизнес-среды;</li><li>• Обеспечение обучения и коучинга.</li></ul>
2.	Разработка инновационных решений, ориентированных на потребителя	<ul style="list-style-type: none"><li>• Применение подходящих инструментов и методов для поддержки инновационных проектов;</li><li>• Разработка инновационных продуктов и услуг.</li></ul>
3.	Внедрение инновационных разработок через прототипирование и новые технологии	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ возможностей и стратегий интеграции перспективных технологических решений;</li><li>• Прототипирование инновационных продуктов и услуг.</li></ul>

Целью ускорения инновационных процессов является завоевание и сохранение лидерских позиций на мировом рынке высокотехнологичных разработок. Необходимо предлагать наиболее эффективные, революционные научно-технологические решения, идеально подходящие для осуществления производственных и непроизводственных изменений, что составляет основу инновационных процессов и является движущей силой формирования и развития культуры инновационной деятельности в организации.

В качестве положительного опыта формирования и развития культуры инновационной деятельности в организации следует обратиться к опыту французской компании Michelin, являющейся одним из известных лидеров в сфере производства автомобильных шин. Michelin также предлагает цифровые услуги, карты и путеводители ViaMichelin, разрабатывает высокотехнологичные материалы для мобильной индустрии. Компания Michelin, штаб-квартира которой находится в Клермон-Ферране, представлена в 170 странах мира, общая численность персонала около 130 тысяч человек. Компании Michelin принадлежит 69 заводов в 19 странах<sup>8</sup>.

Компания Michelin активно занимается поддержкой и поощрением культуры инновационной деятельности, осуществляя инвестиции в исследования и разработки, обеспечивая обучение каждого сотрудника и внедряя в производственные и непроизводственные процессы систему под названием «Идеи прогресса», которая позволяет улучшить и ускорить генерацию, рассмотрение и реализацию перспективных

<sup>7</sup> Источник: составлено и доработано автором на основе материалов: Provasnek A.K., Schmid E., Geissler B., Steiner G. Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation // Business Strategy and the Environment. 2016. Vol. 26. Is. 4. P. 523–525; Hock M., Clauss Th., Schulz E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model // R&D Management. 2015. Vol. 46. Is. 3. P. 435–436.

<sup>8</sup> Michelin's Culture of Innovation. How the tire company's search for better mobility is achieved in the service of its iconic brand // Официальный сайт компании Michelin [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inc.com/james-kerr/michelins-culture-of-innovation.html> (дата обращения: 21.02.2019).

инновационных идей. Все это способствует укреплению культуры инновационной деятельности в компании<sup>9</sup>. Основные направления развития и поддержки культуры инновационной деятельности в компании Michelin представлены на Рисунке 1.

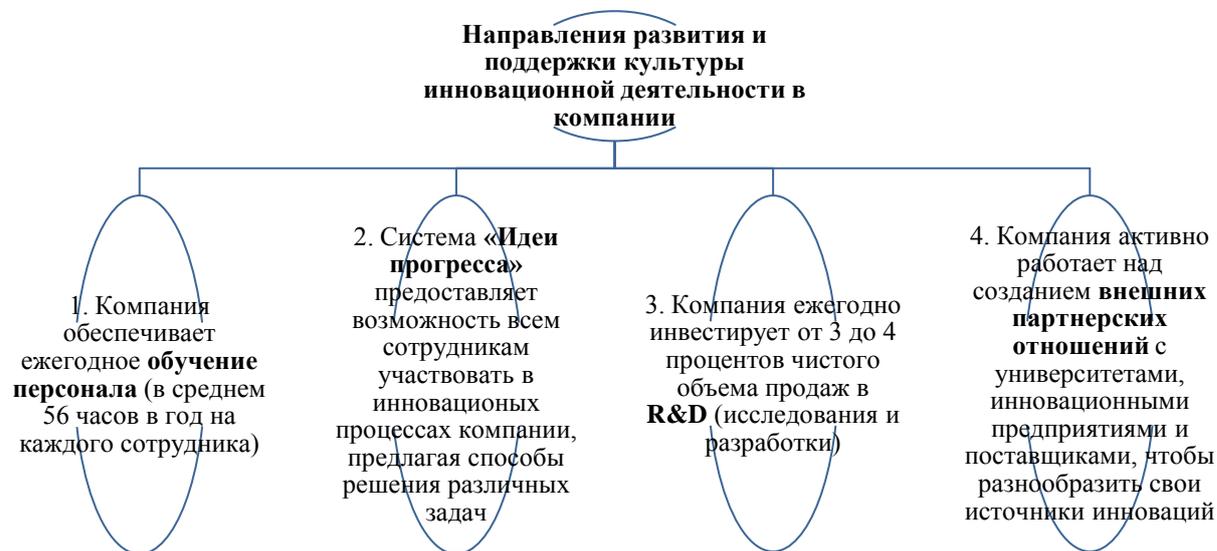


Рисунок 1. Развитие и поддержка культуры инновационной деятельности в компании Michelin<sup>10</sup>

Сфера деятельности компании Michelin позволяет предлагать разнообразные возможности для карьерного роста своих сотрудников. Компания осуществляет активную поддержку в реализации творческого потенциала каждого сотрудника, обеспечивая личный состав всеми необходимыми ресурсами и создавая благоприятную атмосферу для стимулирования инноваций. Сотрудники компании Michelin имеют твердую убежденность в том, что доверие и уважение являются необходимыми условиями для эффективного решения стратегических и операционных задач и позволяют каждому повышать свой собственный творческий потенциал. Торговая марка Michelin признана и уважаема во всем мире с точки зрения качества и инноваций. В стратегии развития компании Michelin особым образом подчеркивается значимость каждого сотрудника, от результативности деятельности которого зависит

<sup>9</sup> Michelin's Culture of Innovation. How the tire company's search for better mobility is achieved in the service of its iconic brand// Официальный сайт компании Michelin [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inc.com/james-kerr/michelins-culture-of-innovation.html> (дата обращения: 21.02.2019).

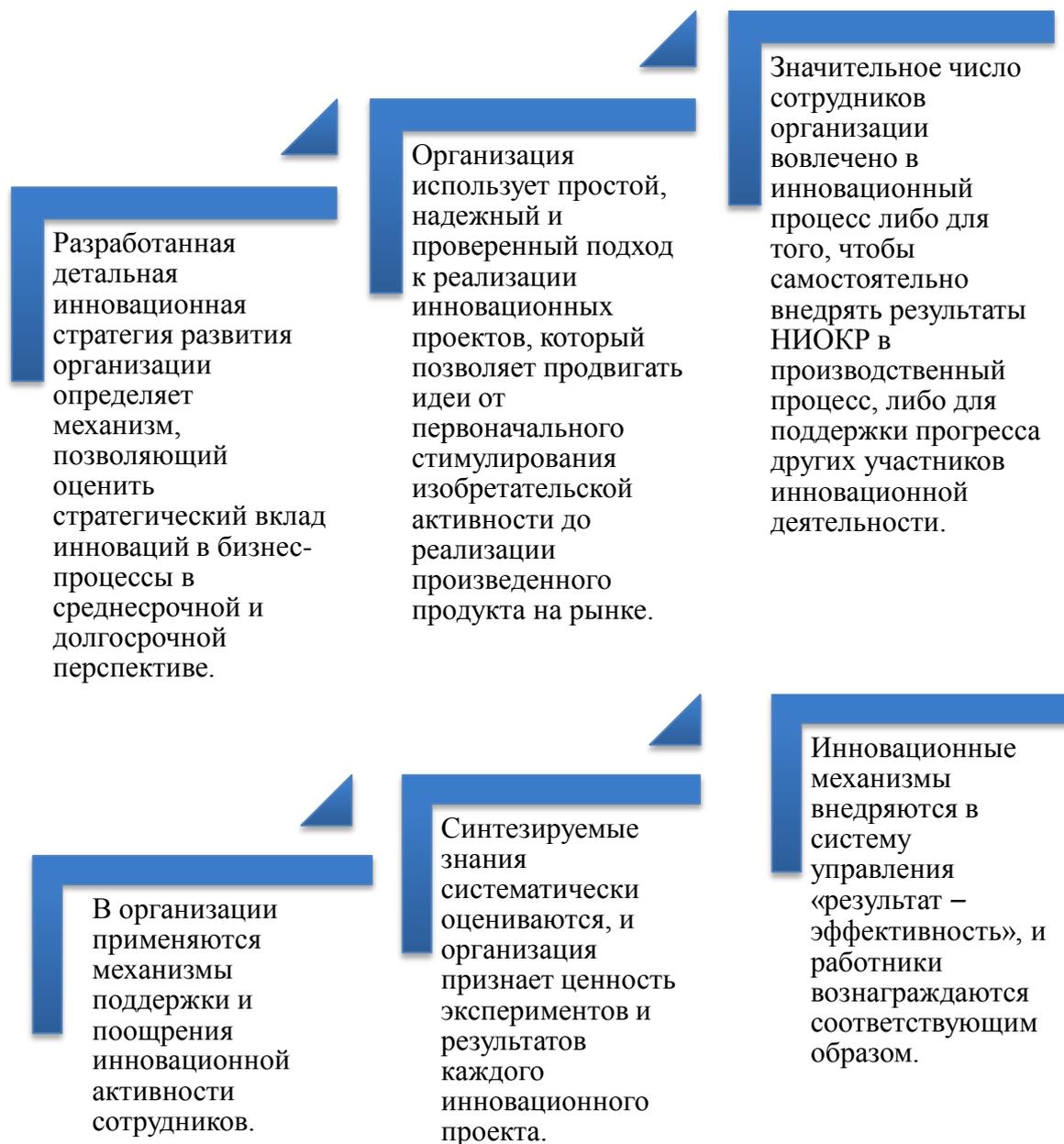
<sup>10</sup> Источник: составлено автором на основе материалов: Michelin's Culture of Innovation. How the tire company's search for better mobility is achieved in the service of its iconic brand// Официальный сайт компании Michelin [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inc.com/james-kerr/michelins-culture-of-innovation.html> (дата обращения: 21.02.2019).

интенсивность инновационного развития компании<sup>11</sup>. Michelin предоставляет своим сотрудникам условия, необходимые для вклада в развитие творческого потенциала личности каждого и достижение стратегических целей компании в целом.

Инновационное целеполагание является основой для принятия стратегических решений в научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности. Оно позволяет определить организационные принципы, необходимые для формирования и развития положительной культуры инновационной деятельности. Основные организационные принципы представлены на Рисунке 2.

---

<sup>11</sup> Источник: составлено автором на основе материалов: Michelin's Culture of Innovation. How the tire company's search for better mobility is achieved in the service of its iconic brand // Официальный сайт компании Michelin [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inc.com/james-kerr/michelins-culture-of-innovation.html> (дата обращения: 21.02.2019).



**Рисунок 2. Организационные принципы, необходимые для формирования и развития положительной культуры инновационной деятельности<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Источник: составлено и доработано автором на основе материалов: *Czajka E., Valerdi R.* The Culture of Innovation Styles: Are our Corporate Cultures Tuned for Innovation? // INCOSE International Symposium. 2014. Vol. 19. Is. 1. P. 790–792; *Griesar K., Bessant J., Bernschneider-Reif S.* The Recipe for Corporate Longevity: From the Perspective of «Managing Innovation» // *Angewandte Chemie International Edition*. 2018. Vol. 57. Is. 16. P. 4133–4134.

Еще одним примером активного формирования и развития культуры инновационной деятельности в организации является опыт компании Dana. Компания является мировым лидером в области высокотехнологичных решений для повышения эффективности, производительности и устойчивости силовых агрегатов и механизмов<sup>13</sup>.

Компания Dana уже более 20 лет внедряет инновации в производственные процессы, приобретая критические знания, ресурсы и технологии. Широкая сеть, состоящая из более чем 140 инженерных, производственных и распределительных объектов, расположенных в 33 странах, позволяет компании поставлять продукты, соответствующие конкретным региональным требованиям. Изготовленная на заводах Dana продукция имеет высокий уровень качества и отвечает мировым стандартам. Каждая деталь спроектирована и изготовлена в соответствии с теми же строгими стандартами, что и у производителей оригинальных запчастей<sup>14</sup>, что гарантирует продолжительность и устойчивость в работе силовых агрегатов и механизмов на пиковых уровнях производительности.

Наличие квалифицированных кадров позволяет компании Dana внедрять и осваивать передовые технологические решения. Общая численность персонала компании Dana составляет более 30 тысяч человек, которые каждый день работают над проектированием, производством и поставкой инновационной продукции. Сотрудники Dana помогают компании добиваться успеха благодаря своему опыту, изобретательности и приверженности инновациям. По мнению самих сотрудников, особой привлекательностью для них в работе в компании Dana является «...прозрачность, открытость и свобода выражения и изучения идей, культура и инновации, единство в решении сложных ситуаций, возможности для изучения потенциала и последнее, но не менее важное: исключительно талантливая инженерная команда...», «Dana является хорошей платформой для накопления знаний. Глобальное взаимодействие с менеджерами по персоналу предоставляет возможность обзора карьеры в других странах. Dana имеет хорошие перспективы роста и содействует развитию сотрудников, соответствующему международному уровню»<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Culture of Innovation. Our skilled team drives global advances // Официальный сайт компании Dana [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dana.com/corporate-pages/culture-of-innovation> (дата обращения: 22.02.2019).

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Там же.

Первым шагом на пути инновационного развития для любой организации является правильное понимание того, что означает культура инновационной деятельности, каковы ключевые составляющие данной культуры<sup>16</sup> и какие метаморфозы должны произойти в организации в результате становления и развития культуры инновационной деятельности.

Инновационная деятельность в организациях во многом определяется культурой, содействующей генерации, внедрению и активному освоению инновационных разработок, предполагающей соблюдение следующих ключевых условий: **способность к генерации инноваций, готовность к внедрению и освоению инноваций, возможность приращения инновационного потенциала**. Данные условия являются взаимозависимыми и оказывают прямое влияние на результативность инновационного процесса. Например, готовность к внедрению и освоению инноваций находится в прямой зависимости от двух других условий инновационной деятельности: от способностей и возможностей. Трансформация одного из данных условий автоматически приводит к изменениям в других функциональных областях инновационной деятельности. Поэтому инновационные идеи могут быть эффективно преобразованы в готовый инновационный продукт только после того, как будут сформированы благоприятные условия для генерации и внедрения инноваций, а также для приращения научно-технологического потенциала.

### **1. Способность к генерации инноваций**

В целях генерирования прорывных идей и их трансформации в перспективные инновационные решения сотрудникам организаций необходимо оказывать поддержку в развитии и раскрытии личностного творческого потенциала<sup>17</sup>. Это требует, с одной стороны, инновационного управления и, с другой стороны, повышения уровня творческой активности сотрудников за счет развития специальных знаний<sup>18</sup> посредством выполнения следующих ключевых действий:

- Содействие формированию атмосферы, вдохновляющей сотрудников искать возможности и инновационные решения различных производственных и непроизводственных задач.

---

<sup>16</sup> Kochargaonkar A., Boulton J. Designing an Innovation Culture Within an Entrepreneurial Environment // Design Management Review. 2014. Vol. 25. Is. 3. P. 13.

<sup>17</sup> Загорюля Т.Б. Личность как носитель инновационной культуры / Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 4(26). С. 107.

<sup>18</sup> Цветкова И.В. Структура и функции инновационной культуры // Карельский научный журнал. 2014. № 9. С. 22.

- Обучение сотрудников современным методам и инструментам генерации, оценки и реализации перспективных инновационных идей.
- Формирование и развитие технических, технологических и социально-экономических знаний у сотрудников<sup>19</sup>.
- Проведение межведомственных и межотраслевых инновационных семинаров с участием внешних консультантов по инновационным разработкам.
- Передача внутрикорпоративных знаний путем распространения вновь приобретенных или уже существующих знаний<sup>20</sup> на внутренних обучающих курсах.
- Использование внешних источников научно-исследовательской, опытно-конструкторской и технологической информации<sup>21</sup> (сотрудничество с университетами, научно-исследовательскими институтами, конструкторскими бюро, промышленными организациями, консалтинговыми компаниями, субъектами инновационной инфраструктуры, экспертами по технологическим вопросам, патентными поверенными и проч.).
- Практическое применение инновационных технологий в осуществлении производственных и непроизводственных процессов.

Особым качеством инновационной личности является инновационный потенциал, обуславливающий способность к творчеству и участию в инновационной деятельности<sup>22</sup>. Отсутствие креативности, творческих навыков и недостаток знаний в сфере осуществления НИОКР зачастую препятствуют способности сотрудников к генерации инновационных идей, и наоборот, нестандартное решение производственных и непроизводственных задач с применением неспециализированных инструментов или ресурсов позволяет организации достичь положительных

---

<sup>19</sup> *Алешина И.В.* Глобализация и маркетинг инновационной культуры // Вестник университета. 2016. № 1. С. 185.

<sup>20</sup> *Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю.* Мотивационные аспекты социального взаимодействия участников команды инновационного проекта // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2013. № 2(17). С. 15.

<sup>21</sup> *Bereskin F.L., Campbell T.L., Hsu P.-H.* Corporate Philanthropy, Research Networks, and Collaborative Innovation // Financial Management. 2014. Vol. 45. Is. 1. P. 179.

<sup>22</sup> *Герасимов К.Б.* Инновационный потенциал корпоративной культуры организации / Основы экономики, управления и права. 2015. № 6(18). С. 34.

производственных, экологических, социально-экономических и иных результатов, а также высоких конкурентных преимуществ.

## **2. Готовность к внедрению и освоению инноваций**

Инновационная активность не должна навязываться извне, она должна являться результатом внутренней мотивации сотрудников, чтобы сформировать стабильную позитивную культуру инновационной деятельности в организации. Это означает, что для активизации инновационной деятельности в организации необходимы преданные и творческие сотрудники, способные к нестандартному мышлению, риску, принятию эффективных решений в условиях неопределенности, чтобы развивать новаторство от идеи до готового высокотехнологичного продукта. Мотивированный менеджмент и квалифицированный персонал повышают уровень готовности организации к внедрению инноваций, формируемый посредством соблюдения определенных условий и реализации ряда действий:

- Повышение степени осведомленности персонала о значимости инноваций и инновационной деятельности в организации (обучение коммуникациям, проведение тренингов, семинаров и научно-практических конференций).
- Открытость менеджмента для идей сотрудников<sup>23</sup> (например, сбор и оценка практических предложений и рекомендаций сотрудников).
- Поощрение перемен и рисков, что создает атмосферу инноваций, в которой сотрудники могут экспериментировать.
- Создание мотивации посредством стимулов и оценки инновационных вкладов<sup>24</sup> в деятельность организации (перспективы карьерного роста, награждения и подарки).
- Изменение понимания роли начальства в рамках творческого процесса (руководитель становится модератором и тренером в осуществлении инновационного процесса).

Положительное влияние на увеличение степени готовности к внедрению и освоению инноваций также оказывает выявление и использование всех эндо- и

---

<sup>23</sup> Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А., Лузин Н.А. Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий // Экономика региона. 2014. № 1. С. 189.

<sup>24</sup> Unger B.N., Rank J., Gemünden H.G. Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture // Project Management Journal. 2014. Vol. 45. Is. 6. P. 44.

экзогенных возможностей организации, позволяющих сформировать необходимый инструментарий для практического воплощения инновационных идей.

### **3. Возможность приращения инновационного потенциала**

Приращение инновационного потенциала в организации является важной задачей стратегического характера, позволяющей сконцентрировать усилия на имеющихся возможностях, выраженных в виде новых знаний и научно-технических ресурсов, для их эффективного использования в достижении целевых показателей инновационного развития компании. Формирование внутри организации благоприятных условий, содействующих развитию креативного мышления сотрудников, способствует созданию предпосылок для активизации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических процессов и приращению инновационного потенциала. Формирование данных условий предполагает выполнение следующего:

- Выделение временного ресурса из общего количества рабочего времени для сотрудников для проведения дополнительных исследований в целях реализации перспективных идей.
- Содействие продвижению наукоемких проектов путем предоставления финансовых средств из инновационного фонда организации.
- Определение четких целей, обязанностей и компетенций в отношении разработки и реализации перспективных инновационных решений<sup>25</sup>.
- Обеспечение быстрой и эффективной коммуникации на всех иерархических уровнях и создание свободного пространства для неформального общения сотрудников<sup>26</sup>.
- Разработка механизмов принятия быстрых и эффективных управленческих решений.
- Формирование межотраслевых творческих коллективов для совместной разработки и продвижения инновационных проектов<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Желнина Е.В. Культура как значимый фактор воздействия на инновационную активность современных промышленных предприятий // Концепт. 2015. № 5. С. 5.

<sup>26</sup> Schweisfurth T.G., Herstatt C. How internal users contribute to corporate product innovation: the case of embedded users // R&D Management. 2014. Vol. 46. Is. S1. P. 114.

<sup>27</sup> Richter N., Jackson P., Schildhauer Th. Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate // Creativity and Innovation Management. 2017. Vol. 27. Is. 1. P. 72.

- Активное вовлечение сотрудников организации в инновационный процесс на начальном этапе реализации проектов.
- Поощрение научно-исследовательской и изобретательской инициативы сотрудников.

Для формирования эффективной культуры инновационной деятельности руководителям организаций следует убедиться, что все сотрудники имеют глубинное понимание, что разработка, внедрение и практическое освоение инноваций являются ключевыми факторами технологической успешности и социально-экономической стабильности организации. Инновации должны быть встроены в структуру бизнес-процессов организации и определены как включающие дополнительные, так и революционные улучшения.

Научные исследования, процессы совершенствования технологий, организации труда и управления в компании должны носить перманентный характер. Любое промедление в инновационной деятельности повышает риск отставания в конкурентной борьбе в сфере высоких технологий. Особое значение имеет стимулирование инноваций творческим путем с использованием технологий и активов, которыми на данный момент располагает компания, что позволяет ей избежать необходимости внесения кардинальных изменений в производственные процессы и внедрения новых систем в масштабах всей компании одновременно. Улучшение производства, эффективная организация труда и управления в компании – это процессы, требующие разумных усилий, рациональных инновационных и творческих исправлений и корректировок с обоснованной периодичностью тестирования и выстраивания обратной связи. Плавный переходный период в смене технологий содействует успешному внедрению новых методов организации производства и управления в компании.

Лучшие варианты инновационного развития исходят от личного состава организации. Сотрудники компании постоянно занимаются решением краткосрочных и среднесрочных задач и имеют наиболее полное представление, что требует повышенного внимания и/или конструктивного изменения в организации. Идеи и предложения сотрудников могут быть очень полезны в случаях решения задач, связанных с повышением эффективности реализации проектов или деятельности организации в целом, поскольку они стремятся сэкономить время на выполнение производственных/непроизводственных операций и повысить результативность своей

работы. Поэтому руководству организации следует придерживаться политики «открытых дверей» и приветствовать идеи и предложения со стороны сотрудников.

Регулярное проведение фокус-групп позволяет обсудить любые нерешенные вопросы и перспективы дальнейшего развития организации. Содействуя личным инициативам и целенаправленным усилиям сотрудников, руководство организации получает значительное количество идей и с большей долей вероятности может найти пути к улучшению текущих процессов и решению стратегических задач. Поощрение персонала к изучению смежных отраслей/областей и перспективных методов выполнения НИОКР, к их творческому приспособлению к потребностям организации содействует ускорению инновационных процессов в компании.

Реализация перспективных идей, улучшающих производственные, организационные и иные параметры деятельности компании, позволяет показать сотрудникам, что руководство организации действует в соответствии с их идеями, чтобы они не теряли интерес к инициативе и творчеству и в наибольшей степени интегрировались в командную работу<sup>28</sup>. Публичное признание активного творчества с помощью ощутимой системы вознаграждений, позволяющей поощрять наиболее деятельных сотрудников, способствует мотивации персонала организации стремиться к новым улучшениям.

Одним из основных компонентов в стимулировании творческого мышления является комфортная среда организации, содействующая креативности и генерации инновационных идей. В данной связи весьма важно поддерживать благоприятную офисную атмосферу с позитивным общением и уважительными отношениями в коллективе. Такая обстановка будет стимулировать открытость и обмен идеями, что может привести к продуктивному мозговому штурму и конструктивному решению текущих и стратегических задач.

Стратегия инновационного развития организации должна быть гибкой, чтобы адаптироваться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Изменение и корректировка стратегии инновационного развития организации сопряжены с определенными сложностями: в организации существует множество заинтересованных сторон с разными взглядами и идеями, которые могут повлиять на процесс принятия даже самых простых изменений<sup>29</sup>. В данном случае необходимы профессиональные

---

<sup>28</sup> *Czaika E., Valerdi R.* The Culture of Innovation Styles: Are our Corporate Cultures Tuned for Innovation? // INCOSE International Symposium. 2014. Vol. 19. Is. 1. P. 794.

<sup>29</sup> *Griesar K., Bessant J., Bernschneider-Reif S.* The Recipe for Corporate Longevity: From the Perspective of «Managing Innovation» // *Angewandte Chemie International Edition*. 2018. Vol. 57. Is. 16. P. 4135.

навыки управления изменениями, чтобы сделать их эффективными и прибыльными для организации.

Для успешного управления изменениями нужен заслуживающий доверия лидер, который сможет привлечь и мотивировать сотрудников организации к согласованному взаимодействию и результативному трудовому процессу. Доверие – это ключевая детерминанта, которую необходимо поддерживать постоянно, особенно в периоды структурных трансформаций в организации. Лидеры, мотивирующие сотрудников генерировать и предлагать инновационные идеи и революционные решения, должны сознательно нести полную ответственность за результат от принятия тех или иных изменений.

В то же время определенный уровень ответственности должны нести сотрудники, участвующие в реализации инновационных проектов и проявляющие творческую инициативу. В сложные периоды, когда в организации проходят процессы изменений, лидеру необходимо «делать поправку» на возможные ошибки со стороны персонала. Следует понимать, что ошибки могут произойти в любой инновационной организации, особенно когда сотрудники проявляют инициативу и изобретательность, принимая активное участие в трансформационных процессах.

Важным действием менеджмента организации в эффективном управлении изменениями является разрешение сотрудникам принимать активное участие в создании изменений. Привлечение сотрудников, работающих над решением технических, производственных, организационных и иных задач, к участию в процессе принятия решений позволяет внедрять гораздо более эффективные и полезные решения в организации.

Инновации – это ключ к успеху организации, позволяющий преуспевать и конкурировать на рынке высоких технологий. Тем не менее даже те компании, которые активно занимаются инновационной деятельностью, иногда обнаруживают, что начинают отставать по некоторым позициям от своих конкурентов. В такой ситуации первое, что следует выполнить руководству организации для стимулирования генерации научно-технических решений, — это выявить возможные барьеры и противоречия в осуществлении инновационной деятельности, определить, каким образом данные барьеры и противоречия способствуют снижению инновационной активности, а затем усиленно работать над их устранением и разрешением соответственно.

Таким образом, развитие культуры инновационной деятельности в организации является сложным и длительным процессом, требующим, с одной стороны, постоянных

усилий для определения перспектив долгосрочного инновационного развития и необходимых для этого ресурсов, и с другой – применения эффективных методов и приемов в осуществлении научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, позволяющих достичь запланированных показателей в инновационной деятельности организации.

**Список литературы:**

1. *Алешина И.В.* Глобализация и маркетинг инновационной культуры // Вестник университета. 2016. № 1. С. 184–188.
2. *Барсуک М.А., Лютина А.А.* Персонал как важнейший ресурс организации // *Juvenis scientia*. 2016. № 5. С. 41–43.
3. *Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А., Лузин Н.А.* Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятий // Экономика региона. 2014. № 1. С. 184–196.
4. *Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю.* Мотивационные аспекты социального взаимодействия участников команды инновационного проекта // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2013. № 2(17). С. 14–19.
5. *Герасимов К.Б.* Инновационный потенциал корпоративной культуры организации / Основы экономики, управления и права. 2015. № 6(18). С. 33–39.
6. *Желнина Е.В.* Культура как значимый фактор воздействия на инновационную активность современных промышленных предприятий // Концепт. 2015. № 5. С. 1–8.
7. *Загорюля Т.Б.* Личность как носитель инновационной культуры / Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 4(26). С. 107–112.
8. Инновационное развитие и разработка новых продуктов. Создание стратегической системы превращения идей в источники роста // Boston Consulting Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/innovation-product-development/default.aspx> (дата обращения: 15.01.2019).
9. *Лутвинов П.П., Меленькина С.А.* Систематизация факторов механизма управления инновационной культурой промышленного предприятия // Организатор производства. 2015. № 2. С. 42–49.
10. DNA of the CFO: Is the future of finance new technology or new people? // Earnest & Young [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/advisory/is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people](https://www.ey.com/en_gl/advisory/is-the-future-of-finance-new-technology-or-new-people) (дата обращения: 15.01.2019).

11. *Цветкова И.В.* Структура и функции инновационной культуры // Карельский научный журнал. 2014. № 9. С. 21–23.
12. *Цветкова И.В.* Элементы инновационной культуры // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 2(15). С. 55–59.
13. *Яшкова Е.В., Перова Т.В., Синева Н.Л.* Корпоративная культура инновационной организации как фактор эффективного функционирования персонала в системе внутреннего маркетинга // Вестник Чувашского университета. 2014. № 3. С. 240–246.
14. *Bereskin F.L., Campbell T.L., Hsu P.-H.* Corporate Philanthropy, Research Networks, and Collaborative Innovation // Financial Management. 2014. Vol. 45. Is. 1. P. 175–206.
15. Culture of Innovation. Our skilled team drives global advances // Официальный сайт компании Dana [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dana.com/corporate-pages/culture-of-innovation> (дата обращения: 22.02.2019).
16. *Czaika E., Valerdi R.* The Culture of Innovation Styles: Are our Corporate Cultures Tuned for Innovation? // INCOSE International Symposium. 2014. Vol. 19. Is. 1. P. 788–800.
17. *Griesar K., Bessant J., Bernschneider-Reif S.* The Recipe for Corporate Longevity: From the Perspective of «Managing Innovation» // Angewandte Chemie International Edition. 2018. Vol. 57. Is. 16. P. 4130–4142.
18. *Hock M., Clauss Th., Schulz E.* The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model // R&D Management. 2015. Vol. 46. Is. 3. P. 433–450.
19. *Kochargaonkar A., Boulton J.* Designing an Innovation Culture Within an Entrepreneurial Environment // Design Management Review. 2014. Vol. 25. Is. 3. P. 10–16.
20. Michelin's Culture of Innovation. How the tire company's search for better mobility is achieved in the service of its iconic brand // Официальный сайт компании Michelin [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inc.com/james-kerr/michelins-culture-of-innovation.html> (дата обращения: 21.02.2019).
21. *Provasnek A.K., Schmid E., Geissler B., Steiner G.* Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation // Business Strategy and the Environment. 2016. Vol. 26. Is. 4. P. 521–535.
22. *Richter N., Jackson P., Schildhauer Th.* Outsourcing creativity: An abductive study of open innovation using corporate // Creativity and Innovation Management. 2017. Vol. 27. Is. 1. P. 69–78.

23. *Schweisfurth T.G., Herstatt C.* How internal users contribute to corporate product innovation: the case of embedded users // *R&D Management*. 2014. Vol. 46. Is. S1. P. 107–126.
24. *Unger B.N., Rank J., Gemünden H.G.* Corporate Innovation Culture and Dimensions of Project Portfolio Success: The Moderating Role of National Culture // *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45. Is. 6. P. 38–57.

*Gavrilyuk A.V.*

### **Development of Innovation Culture in Organizations**

*Artyom V. Gavrilyuk* — postgraduate student, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [Gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:Gavriliuk@spa.msu.ru), [a.gavriljuk@mail.ru](mailto:a.gavriljuk@mail.ru)

#### **Abstract**

The article reveals the features of development of innovation culture in an organization. The importance of innovative opportunities that enable organizations to respond to changes in market conditions and maintain the necessary level of competitiveness is indicated. The work as well outlines the conditions that determine the culture of innovation activity in an organization: the ability to generate innovations, the willingness to introduce and absorb innovations, the possibility of incrementing the innovation potential. Organizational principles that are necessary for formation and development of positive innovation culture are defined.

#### **Key words**

Culture of innovation, innovation activity, generation of innovations, implementation and adoption of innovations, innovative potential.