

§ 4.2 ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МОРСЬКОГО ПОРТУ

Вступ. Україна має рівень доходу на одну особу населення у 3–6 разів нижчий за аналогічний індикатор у країнах Центральної та Східної Європи [1]. Для подолання існуючого відставання Україна має здійснити модернізацію економіки, почавши з встановлених національних пріоритетів – «Технологічне виробництво» (стосується деяких підвидів машинобудування з унікальними технологіями), «Безпека життя» (матиме справу з послугами, які переважно фінансуються з бюджету, але мають потенціал для комерціалізації), «Енергетична безпека та декарбонізація» (акцентуватиме увагу на видобутку сирової нафти та газу, виробництві продукції нафтопереробки та енергетика), «Місто майстрів» (охоплюватиме сільське господарство, харчова промисловість, текстильне виробництво) та транспортної галузі. Розвиток кожного із зазначених проєктів сприятиме досягненню масштабної мультиплікації зростання.

Географічне розташування України на перетині кількох міжнародних транспортних коридорів потенційно дозволяє отримувати більше переваг від глобалізації економіки у разі розвитку транспортних маршрутів та вантажопотоку. Транспортна система є однією з базових галузей економіки, стабільне та ефективне функціонування якої створює необхідні умови для забезпечення обороноздатності, національної безпеки, цілісності держави, підвищення якості життя населення, скорочення відставання від розвинутих країн світу, розвитку процесів міжнародної інтеграції в умовах глобалізації економіки, а також збільшення надходжень до Державного бюджету України.

Україна має спрямувати зусилля аби стати ефективним, швидким і найдешевшим інфраструктурним хабом для обслуговування глобальних торговельних і виробничих операцій, маючи вдале розташування та перебуваючи на

перехресті міжнародних транспортних коридорів.

Досягненню зазначеної амбітної мети сприятиме розвиток потужної мережі із 18 вітчизняних морських портів, серед яких 13 розташовані на підконтрольній частині та 5 – на тимчасово непідконтрольній частині держави [2].

Морські порти можуть стати точками зростання, які слугуватимуть локомотивами економічного розвитку держави у разі вирішення накопичених у галузі проблем [3, с. 269].

В умовах глобальної економіки підприємствам необхідно розвивати технології із випередженням часу. Цьому сприятимуть стратегії інноваційного розвитку морських портів, які забезпечать оновлення виробництва, сприятимуть підвищенню якості життя населення, національній економічній безпеці, охороні довкілля, що можливо лише за умови революційних змін у всіх бізнес-процесах.

Світ швидко змінюється, знання застарівають, добитися успіху в конкурентному середовищі може тільки той, хто відрізняється від усіх. На думку Чан Кіма та Рене Моборна більшість підприємств працюють у «червоному океані», використовуючи традиційний підхід аби обігнати конкурентів і зайняти зручну оборонну позицію на ринку [4]. В умовах глобалізації економіки виграною є стратегія «блакитного океану», яка передбачає, що потрібно бути іншим, не орієнтуватися на інших гравців галузі, а для одержання перемог потрібно позбавитись конкуренції завдяки нововведенням.

Минуле свідчить, що добробут держав історично будувався на поєднанні природних, фінансових і людських ресурсів. Наразі вирішальним чинником є людина та її знання. Основним засобом виробництва в епоху глобалізації економіки є людський мозок. Успіх бізнесу, таким чином, залежить від здатності направляти у потрібне русло роботу розуму.

У сучасних умовах стає дедалі важче зробити бізнес не схожим на інші. Тому необхідно зробити щось нове, щонебудь, чого світ ще не бачив, що зробить організацію неповторною і надасть унікальної конкурентної переваги.

Щоб залишатися неповторними, потрібно постійно бути інноваційними. Під інноваційністю розумітимемо такий образ думок, що торкається кожного в організації, котрий перетворює морський порт на фабрику ідей, яка конкурує на основі уяви, натхнення, неповторності та ініціативності.

Для реалізації стратегії слід здійснити оцінку та сформувати інноваційний потенціал організації.

Зокрема, оцінка потенціалу підприємства є базою для визначення перспективних цілей, вироблення раціональної стратегії їх досягнення. Оцінка потенціалу підприємства – це сукупність характеристик, показників і властивостей, які дозволяють описати організацію й оцінити її можливості щодо забезпечення відповідної суспільної потреби у послугах на перспективу та можливості досягнення поставлених цілей.

Потенціал підприємства залежить від впливу макро- і мікросередовища. Вплив середовища може бути як сприятливим, так і несприятливим для організації. Тому виникає потреба у формуванні потенціалу підприємства, що є складним процесом, бо задля успіху в конкуренції важливі динамічні здатності компанії – наскільки швидко організація спроможна знаходити, створювати або розвивати необхідні активи для реагування на зміни в оточенні. Саме інновації є найважливішим активом, який формує динамічні здатності організації. Тому особливого значення набуває формування інноваційного потенціалу порту.

Інноваційна діяльність є основою економічного розвитку і потребує створення менеджментом організації сильної інноваційної культури. Важливою задачею є створення таких умов, щоб кожний із співробітників підприємства бачив у колегах партнерів, а не конкурентів, прагнуч ділитися власними вміннями і навичками, отриманими знаннями, що притаманно сильній інноваційній культурі.

Питання культури знайшли відбиток у роботах багатьох вчених. Теоретичним аспектам корпоративної культури приділили увагу І.В. Грошев [5], Р. Рюттінгер [6]. Г.Л. Хаєт та ін. зосередили зусилля на методах оцінки корпоративної

культури [7]. Проте поза увагою науковців залишилися методичні аспекти формування інноваційної культури морських портів.

Метою даного дослідження є розробка методики формування інноваційної культури морського порту як інструменту реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять: діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід. Використано монографічний метод (аналіз характерних рис сильної інноваційної культури, існуючих підходів до оцінки корпоративної культури), аналізу й синтезу – для розробки концепції формування та розвитку інноваційної культури; статистичні методи (вибіркового спостереження, статистичного групування, обробки й порівняння даних, інфографіку) – для обробки анкет, визначення критеріїв оцінки та профілю культури.

Виклад основного матеріалу. У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» запропоновано наступну дефініцію: «інноваційна культура – складова інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [8].

Сильна інноваційна культура в умовах глобалізації економіки є важливим чинником міцної конкурентоспроможності та фінансової стійкості організації.

Інноваційна культура – один з нематеріальних активів організації, який може підвищити конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства, а також приносити прибуток завдяки реалізації інноваційних ідей, згенерованих співробітниками компанії або тих, що надходять ззовні.

Світовий досвід переконує, що підприємства, які процвітають, відрізняються сильною інноваційною культурою, якій притаманні риси, наведені на рис. 1 [9, с. 27–28].

Усередині підприємства сильна інноваційна культура:

–забезпечує підтримку цінностей, правил та норм поведінки, які стимулюють інноваційну діяльність, створення та розповсюдження інновацій;

–спрощує систему координації дій, формуючи у працівників чітке розуміння того, які дії вимагаються від них без створення формальних правил та приписів;

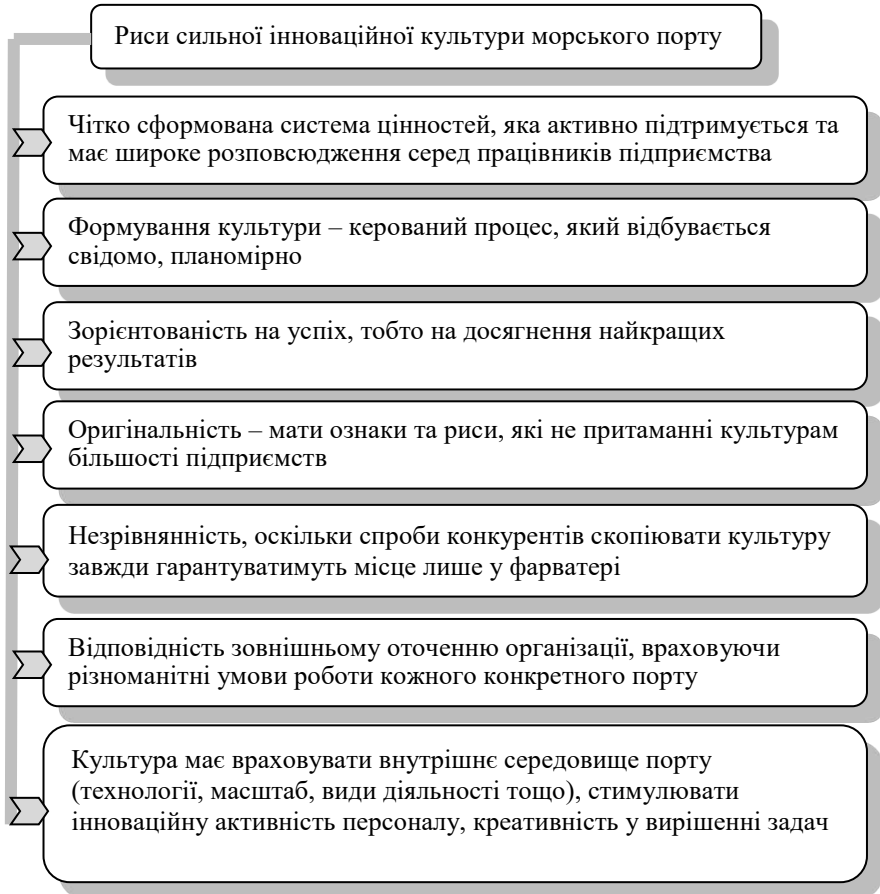


Рис. 1. Особливості сильної інноваційної культури

– підвищує продуктивність праці, створюючи позитивний морально-психологічний клімат в організації;

– посилює залученість співробітників у справи організації та відданості їй;

– сприяє згуртованості та інтеграції колективу, посилює мотивацію праці;

– прискорює процес ухвалення управлінських рішень, а також підвищує їх якість;

– формує навички командної роботи і підвищує творчу ініціативу співробітників, що дозволяє у сучасних ринкових реаліях стимулювати працівників брати активну участь у діяльності підприємства, створюючи таким чином унікальні конкурентні переваги [9, с. 27].

У зовнішньому середовищі сильна корпоративна культура надає наступні переваги:

– полегшує укладання угод, формуючи позитивне уявлення з боку споживачів, постачальників та партнерів підприємства, що дозволяє підвищити ефективність перемов та угод, а результати привести до фінансового виграшу у вигляді скорочення трансакційних витрат;

– спрощує залучення фінансових ресурсів (інвестицій та запозичень), формуючи позитивний імідж підприємства;

– посилює ефективність впливу реклами, оскільки, з одного боку, безпосередньо пов'язана з рекламою, а з іншого, сприяє створенню репутації фірми;

– збільшує репутаційний капітал – узагальнюючий показник результату впливу культури та функціонування підприємства на ринку [9, с. 28].

Слабка культура характеризується погано сформованою і нечіткою системою цінностей або частою їх зміною.

Слабкій культурі притаманні наступні риси, про які слід знати, щоб не допускати їх руйнівного впливу на підприємство:

– слабка клієнтоорієнтованість персоналу;

– співробітники не пишаються компанією;

– у більшості людей немає прагнення до навчання і розвитку;

– працівникам властива байдужість, вони не

виказують власні і не поділяють чужі емоції та почуття;

- знеособлювання проблем і розмивання відповідальності, замовчування прізвищ винуватців виниклих проблем;

- сліпе підпорядкування, яке виявляється в тому, що робітники та менеджери нижчого рівня ніколи не заперечують рішень керівників вищої ланки і не беруть ініціативу щодо вирішення проблем на себе;

- жорсткий консерватизм, коли підприємство націлено на відсутність змін і сприймає їх як негативний фактор;

- робота працівників відбувається ізольовано один від одного, дискусії та обмін думками щодо службових обов'язків не припускається;

- активно проявляються антипатії між працівниками [10, с.74–75].

На процес формування інноваційної культури впливає багато факторів. Перш за все, керівники мають усвідомити значущість впливу інновацій на бізнес, що викликати розуміння невідкладного підвищення власної кваліфікації та персоналу, розробки стратегічного бачення розвитку організації, залученні ініціативних, освічених та вмотивованих співробітників, які забезпечуватимуть креативне мислення та інноваційну діяльність, створення або придбання нових ідей, технологій тощо.

До основних факторів формування інноваційної культури слід також додати ставлення до роботи, головні орієнтири і стиль керівництва топ-менеджерів, наявність чіткої системи цінностей, яку визнають та розділяють усі співробітники, спрямованість цінностей на досягнення цілей порту, методи мотивації співробітників, які впливатимуть на ступінь відданості працівників цінностям підприємства, реакція керівників на проблеми, які виникають в організації, критерії відбору, призначення, просування і звільнення персоналу організації.

Поряд із зазначеними факторами, варто брати до уваги способи передачі інформації, організаційні правила і

процедури, неформальне лідерство, міфи та традиції, внутрішній і зовнішній дизайн приміщень, структуру підприємства [4, с.198].

На практиці визнають три основних методи формування інноваційної культури:

- культура закладена засновником підприємства;
- культура сформувалась у процесі конкурентної боротьби;
- культура сформована топ-менеджерами свідомо.

Оскільки інноваційна культура є досить новим явищем, то для її формування найбільш прийнятним є третій метод, який вимагає від менеджерів розуміння того факту, що інноваційний розвиток є неминучим, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, складає основу підвищення його конкурентоспроможності.

Формування та розвиток інноваційної культури морського порту пропонується здійснювати за етапами, які наведено на рис.2:

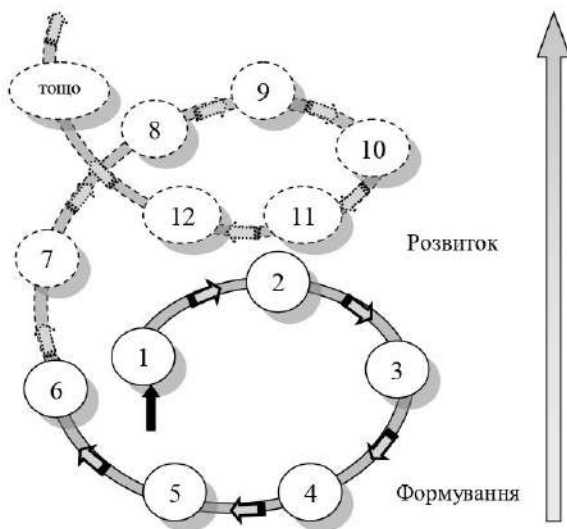


Рис. 2. Етапи процесу формування та розвитку інноваційної культури морського порту

1. вибір критеріїв для оцінювання інноваційної культури порту;
2. складання анкети, розрахунок обсягу вибіркової сукупності;
3. проведення анкетування;
4. обробка одержаних результатів, визначення узгодженості думок опитуваних узгодженості;
5. складання профілю інноваційної культури порту, визначення «організаційних резервів» та напрямків її зміцнення;
6. розробка комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків [11, с. 227].

Проте з часом сформована інноваційна культура морського порту не відповідатиме встановленим вимогам та вимагатиме перетворень задля подальшого розвитку – і це на рис. 1 позначено наступною спіраллю з етапами (позначені штрих-пунктиром):

7. оновлення критеріїв для оцінювання інноваційної культури;
8. складання анкети відповідно до нових критеріїв, розрахунок обсягу вибіркової сукупності;
9. проведення анкетування за новими критеріями;
10. обробка одержаних результатів, визначення узгодженості думок опитуваних узгодженості;
11. складання профілю інноваційної культури порту за новими критеріями, визначення «організаційних резервів» та напрямків її зміцнення;
12. розробка комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків тощо.

Розглянемо більш детально етапи формування та розвитку інноваційної культури морського порту. Інноваційна культура, як зазначено вище, цілеспрямовано формується зусиллями топ-менеджерів порту на основі ґрунтовної оцінки існуючої культури.

Перш ніж оцінювати культуру підприємства варто визначити критерії, від вибору яких залежатиме майбутнє

корпоративне середовище, що відбиватиметься на подальшому функціонуванні підприємства.

В пригоді може стати «профіль організаційної культури» (ПОК), запропонований Хемелом Г. та Прахаладом К. [12, с. 89–90)]. ПОК ґрунтується на методі Q-сортування 54 атрибутів організаційної культури, які характеризують різноманітні цінності. Респондентам пропонують ранжирувати цінності за 9 окремими категоріями, поставивши спочатку списку ті оцінки, які найліпше описують культуру підприємства, а в кінці – найменш відповідні. Результат дослідження виглядає як крива нормального розподілу, в якому більшість тверджень знаходяться у центрі, а мало властиві риси – по краях. Такий метод є трудомістким і не дозволяє працівникам висловити свої думки щодо необхідності формування нових цінностей.

Ф. К. Беа та ін. запропонували меншу кількість критеріїв (лише 8) з екстремальними полюсами [13, с.392–394]. Вважаємо, що застосований авторами набір не достатньо уваги приділяє інноваціям. Задачею інноваційної культури є культивування бажання працівників пропонувати інновації, які спрямовані на постійне приємне здивування клієнтів, споживачів, партнерів підприємства, галузі, регіону, країни та одержання позитивного ефекту.

Вважаємо за доцільне попередньо скласти анкету із переліком цінностей, з якого експерти зможуть визначити найбільш слушні критерії, а також додати власні, актуальні на даний час для даного морського порту. Зазначені критерії можуть змінюватись залежно від оцінюваного порту, ринкової ситуації та ін. факторів впливу.

Далі необхідно скласти шкалу оцінки інноваційної культури, розробити анкету и розрахувати обсяг вибіркової сукупності [14, с.118]:

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{N \cdot \Delta^2 + t^2 \cdot \sigma^2},$$

де n – обсяг вибіркової сукупності;

t – квантиль розподілу ймовірностей;

σ^2 – дисперсія;

N – обсяг генеральної сукупності;

Δ – гранична похибка вибірки:

$$\Delta = t \cdot \sqrt{\frac{\sigma^2}{n} \left(1 - \frac{n}{N}\right)}.$$

Приклад оцінювання інноваційної культури умовного морського порту представлений у таблиці 1. Слід звернути увагу, що максимальна оцінка дорівнює 5 балам.

Таблиця 1

Експертні оцінки інноваційної культури морського порту

Критерій	Оцінка, бали
Клієнтоорієнтованість	2,1
Креативність	1,3
Ініціативність	2,5
Ефективність інновацій	2,8
Участь у реалізації інновацій	3,1
Гнучкість та готовність експериментувати	2,3
Стимулювання та підтримка інновацій	1,4
Клімат	3,5

Для визначення оцінки узгодженості думок експертів варто розрахувати коефіцієнт волатильності (V) [14, с.104–105]:

$$V = \frac{\sigma}{\delta} \cdot 100, \%,$$

де σ – середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (\tilde{o}_i - \bar{\tilde{o}})^2 \cdot m_i}{\sum_{i=1}^k m_i}},$$

де $\tilde{o}_i$ – оцінка i -го критерію експертом;

m_i – чисельність експертів за i -м критерієм;

$\bar{o}$ – середня експертна оцінка, балів:

$$\bar{o} = \frac{\sum_{i=1}^k \tilde{o}_i m_i}{\sum_{i=1}^k m_i}.$$

Наступний крок передбачає побудову профілю інноваційної культури порту. Профіль інноваційної культури умовного морського порту приведено на рис. 2.



Рис. 2. Профіль інноваційної культури морського порту

Розрахуємо площу фігури, яка утворилась внаслідок з'єднання значень критеріїв умовного морського порту та площу максимально можливої фігури, позначену на рис. 2 штрих-пунктиром чорного кольору.

$$S = \sum_{i=1}^{n-1} \frac{1}{2} x_i \cdot x_{i+1} \cdot \sin \frac{360}{n} + \frac{1}{2} x_n \cdot x_1 \cdot \sin \frac{360}{n},$$

$$S_{\text{порту}} = 15,26 \text{ ум. кв. од.},$$

$$S_{\text{max}} = 68,4 \text{ ум. кв. од.}$$

Оцінимо інноваційну культуру умовного морського порту за індикатором використання інноваційної культури, який розраховується шляхом співвідношення площ фігур наявної (яку отримано за експертними оцінками порту) до максимально можливої:

$$15,26/68,4 = 0,223.$$

Для оцінки доцільно використовувати наступну шкалу: до 0,25 – слабка, 0,26–0,5 – задовільна; 0,51–0,75 – помірна; вище 0,75 – сильна інноваційна культура.

Отже, порт має досить слабку інноваційну культуру. Резерви щодо її посилення складають 77,7%.

На підставі розрахованої оцінки інноваційної культури умовного морського порту можна зробити висновок, що для поліпшення існуючого стану варто сконцентрувати зусилля на стимулюванні та підтримці інновацій, а також посилити роботу з клієнтами, креативність, стимулювання інновацій. Відтак, порту варто розробити комплекс заходів, спрямованих на використання цих «організаційних резервів».

Стимулювання і мотивація співробітників – це не заклики, заборони, критика або переконання працювати краще, приділяти більше уваги клієнтам, визначати проблеми підприємства на основі врахування інтересів споживачів тощо. Це діяльність, яка відображається у різноманітних організаційних формах та заходах.

Перетворення знання цінностей інноваційної культури організації на дію досягається внаслідок реалізації цілісної програми, яка припускає послідовне вирішення наступних задач:

- написання Корпоративної конституції (КК), що відображає цінності, правила і табу для працівників даного морського порту;

- представлення правил і табу у вигляді пам'яток і «нагадувалок» (типу дорожніх знаків) безпосередньо на робочих місцях;

- навчання співробітників законам і правилам КК, доведення до персоналу філософії інноваційної культури;

- боротьба з «ворогом»: все, що заважає інноваційності, оголошується «ворогом», з яким потрібно боротися за допомогою гумору, а не повчання або тиранії;

- контроль виконання принципів і табу, що становлять прийняту політику підприємства відносно інноваційної культури;

- створення символів, ритуалів, номінацій та атрибутів нагород, що відносяться до заохочення або покарання з приводу інноваційної активності;

- особистий приклад: якщо табу і правила не виконує керівник, важко добитись священного ставлення до культури рядових працівників;

- упровадження публічного оцінювання того, як виконуються вимоги щодо інноваційної культури [11, с. 229].

Так, можна запропонувати такі форми і заходи щодо посилення інноваційної культури в порту.

Мотиви святкування успіхів: «За допомогу в реалізації проекту Х»; «За магнетизм і неповторність у залученні та утриманні клієнтів»; «За прагнення та готовність до інновацій»; «За прихильність постійному особистому та професійному зростанню» та інші номінації, які будуть на часі.

Види можливих стимулюючих винагород:

- включення до списку кращих співробітників (наприклад, створення галереї пошани на сайті морського порту);

- позачергова відпустка;

- організація святкування важливих подій у житті людини (ювілеї тощо);

- створення належних умов для креативу. Наприклад, використовувати «правило 15%», яке дозволяє науково-технічним співробітникам витрачати 15% робочого часу на розробку власних ініціатив щодо роботи порту;

- відвідування тренінгів;

- блокноти з ім'ям співробітника на кожній сторінці: таким блокнотом зручно користуватися при листуванні з

колегами, клієнтами, постачальниками тощо.

Приклади незвичайних покарань у разі порушення КК: жартівливі номінації (портрет у галереї ганьби на сайті порту для систематичних порушників Корпоративної конституції); подарунки у вигляді жартівливих сувенірів, що втілюють зневажання якими-небудь цінностями і порушення табу тощо.

Гумор в оголошеннях про корпоративні правила апелює до почуттів співробітників і тому приречений на увагу.

У галереї пошани можна виділити різноманітні номінації, щоб присуджувати відповідне звання співробітникам за певні здобутки: «За незламність на шляху інновацій», «За якісне та швидке обслуговування клієнтів», «Золоті мізки порту», «Генератор інновацій», «Улюбленець клієнтів» та ін.

Інноваційна культура порту може бути зафіксована у вигляді спеціального документа, а може існувати без офіційного оформлення.

Висновки. Інноваційна культура підтримує перманентні інновації та забезпечує внутрішню інтеграцію та довгострокову адаптацію морського порту до зовнішнього оточення. Доведено, що сильна інноваційна культура морського порту сприяє забезпеченню міцної конкурентної позиції, стабільності, передбачуваності і упорядкованості дій, єдності цілей і низькій конфліктності.

Розглянуто характерні риси інноваційної культури організації, її переваги як усередині морського порту, так і у зовнішньому оточенні, а також чинники, що впливають на неї.

Запропоновано методику формування та розвитку інноваційної культури морського порту, яка дозволяє на основі ґрунтовної оцінки стану існуючого корпоративного середовища виявити «організаційні резерви» та визначити можливості їх ефективного використання.

Розроблено комплекс заходів щодо посилення інноваційної культури у морському порту.

Список використаних джерел:

1. Любченко О. Як вирватися з економічної пастки. ZN.UA : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/nova-model-ekonomiki-ukrajini.html> (дата звернення: 25.07.2021).
2. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. №1634-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#n11/> (дата звернення 10.07.2021).
3. Стовба Т.А. Методичні аспекти оцінки та формування інноваційного потенціалу морського порту. *Наукові перспективи*. 2021. №7 (13). С. 267–279.
4. Ким Ч., Моборн Р. «Стратегия голубого океана» — краткое содержание : Блог о саморазвитии. URL: <https://4brain.ru/blog/> <https://inlnk.ru/qdvQM> (дата звернення 10.07.2021).
5. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
6. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. Москва, 1992. 240 с.
7. Корпоративна культура: навчальний посібник / за ред. Г.Л. Хаста. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
8. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 16.10.2012 № 5460-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text/> (дата звернення: 20.07.2021).
9. Миколайчук Н.С., Миколайчук М.М., Стовба Т.А. Економічні аспекти формування інноваційної культури на підприємствах та регіональному рівні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. Том 1. С. 26–33.
10. Макаrenchенко М. Организационная культура как фактор успеха фирмы. *Вестник СамГУ*, 2004. №3. С.70–80.

11. Стовба Т.А. Системне відродження підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: монографія. Херсон, 2010. 296 с.
12. Стратегическая гибкость / Хэмел Г. и пр. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 384 с.
13. Экономика предприятия / Ф.К. Беа и пр. ; под ред. Ф.К. Беа. Москва : Инфра-М, 1999. 928 с.
14. Уманець Т. В., Пігарєв Ю.Б. Статистика: навч. посібник. Київ : Вікар, 2003. 623 с.