

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.589(477)(043.3)  
JEL Classification: D83; L20; M14; O33; O40

## ІННОВАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ І ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ<sup>1</sup>

©2023 Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С.

УДК 658.589(477)(043.3)  
JEL Classification: D83; L20; M14; O33; O40

Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С.

### Інноваційний капітал і інноваційна культура в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах технологічних трансформацій

Метою статті є розроблення підходу до визначення стратегічних напрямів і в їх руслі стратегій інноваційного розвитку підприємства в умовах технологічних трансформацій, залежно від співвідношення рівнів його інноваційного капіталу й інноваційної культури, що розглядаються, відповідно, як сукупність інтелектуальних ресурсів і здатність їх реалізувати. Уточнено структуру інтелектуального капіталу та структуру інноваційної культури підприємства в частині коригування складу їх елементів та їх характеристик з метою урахування специфіки інноваційного розвитку в нестабільних умовах зміни технологічних укладів і четвертої промислової революції. Визначено схему взаємодії інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства в процесі обґрунтування вибору перспективних напрямів, орієнтованого на знання його інноваційного розвитку і розроблення відповідних інноваційних стратегій. Вона дозволила уточнити роль базових передумов інноваційного розвитку: інтелектуального капіталу, в якому сконцентровано інтелект і знання персоналу, що є основними засобами і результатами інноваційної діяльності, а також інноваційної культури, яка забезпечує сприйняття, сприяє створенню і використанню інновацій. Запропоновано методичний підхід до оцінювання за вербально-числовою шкалою рівня інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства, що розвивається інноваційним шляхом. Розроблено таблицю рішень для визначення перспективних напрямів і відповідних їм стратегій інноваційного розвитку підприємства, залежно від співвідношення оцінок рівнів його інтелектуального капіталу й інноваційної культури. Отримані результати у сукупності поглиблюють засади інноваційного менеджменту в частині удосконалення системи управління за формалізованими процедурами процесами визначення перспективних напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємств, з урахуванням наявних інтелектуальних ресурсів і можливостей їх реалізації в умовах зміни технологічних укладів і четвертої промислової революції. Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення ролі та місця інноваційного капіталу та інноваційної культури підприємств інноваційного бізнесу різних сфер і галузей діяльності.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, інтелектуальний капітал, інноваційна культура, інноваційний менеджмент підприємства, інноваційні стратегії, четверта промислова революція, технологічні трансформації.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-96-104>

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 24.

**Ілляшенко Сергій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [illiasenko.s@gmail.com](mailto:illiasenko.s@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5484-9788>

Researcher ID: M-4693-2016

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=41261363300>

**Шипуліна Юлія Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [shipulina.j@gmail.com](mailto:shipulina.j@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-578X>

Researcher ID: A-5020-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56294042800>

**Ілляшенко Наталія Сергіївна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки і адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка (вул. Роменська, 87, Суми, 40002, Україна)

E-mail: [nat.illiasenko@gmail.com](mailto:nat.illiasenko@gmail.com)

<sup>1</sup> Роботу виконано за рахунок коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідного проекту «Організаційно-економічне забезпечення повоєнного сталого розвитку територій на основі інфраструктурно-сервісної методології розвитку інноваційних спільнот», № 0123U100271

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1426-1215>

Researcher ID: H-5728-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216819878>

UDC 658.589(477)(043.3)

JEL Classification: D83; L20; M14; O33; O40

**Illiashenko S. M., Shypulina Y. S., Illiashenko N. S. Innovative Capital and Innovative Culture in Managing the Innovative Development of Enterprises in the Context of Technological Transformations**

The article is aimed at developing an approach to defining strategic directions and, in their line, strategies for innovative development of enterprise in the context of technological transformations, depending on the ratio of the levels of its innovative capital and innovative culture, which are considered, respectively, as a set of intellectual resources and the ability to implement them. The structure of intellectual capital and the structure of the innovative culture of enterprise are closer defined in terms of adjusting the composition of their elements and their characteristics in order to account the specifics of innovative development in the unstable conditions of changing technological modes and the fourth industrial revolution. The scheme of interaction between intellectual capital and the innovative culture of enterprise in the process of substantiating the choice of promising directions, focused on the knowledge of its innovative development and the development of appropriate innovative strategies, is determined. This allowed to clarify the role of the basic prerequisites for innovative development: intellectual capital, which concentrates the intellect and knowledge of staff, being the main means and results of innovative activity, as well as innovative culture, which ensures perception, promotes the creation and use of innovations. The article proposes a methodical approach to assessing on a verbal-numerical scale the level of intellectual capital and innovation culture of the enterprise developing in an innovative way. A table of decisions is developed to determine promising directions and corresponding strategies for the innovative development of enterprise, depending on the ratio of assessments of the levels of its intellectual capital and innovative culture. The obtained and aggregated results deepen the foundations of innovation management in the part of improving the management system by formalized procedures for the processes of determining promising directions and strategies for innovative development of enterprises, taking account of the available intellectual resources and opportunities for their implementation in the context of changing technological modes and the fourth industrial revolution. Further research should be aimed at determining the role and place of innovative capital and innovative culture of innovative business enterprises in various spheres of activity and industry branches.

**Keywords:** innovative development, intellectual capital, innovative culture, innovative management of enterprise, innovative strategies, fourth industrial revolution, technological transformations.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 24.

**Illiashenko Sergii M.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** illiashenko.s@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5484-9788>

Researcher ID: M-4693-2016

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=41261363300>

**Shypulina Yuliia S.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** shipulina.j@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8133-578X>

Researcher ID: A-5020-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56294042800>

**Illiashenko Nataliia S.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Administration, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko (87 Romenska Str., Sumy, 40002, Ukraine)

**E-mail:** nat.illiashenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1426-1215>

Researcher ID: H-5728-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216819878>

**Вступ.** Четверта промислова революція (ІПР4) і точна зміна технологічних укладів (завершення 5-го і зародження 6-го) ініціювали радикальні трансформації виробництва, галузей і ринків, у т. ч. згорання існуючих і формування нових. Їх наслідки впливають практично на всі сфери життєдіяльності суспільства і можуть призвести як до соціально-економічного зростання національних еконо-

мік, так і до соціально-економічних криз різного масштабу. В цих умовах науковцями і фахівцями-практиками ведеться активний пошук стратегічних підходів до забезпечення сталого економічного розвитку національних економік, галузей, окремих організацій (підприємств та установ).

В періоди технологічних трансформацій, творчого руйнування галузей і ринків, за Й. Шумпетером [9], акту-

алізуються питання вибору траєкторій інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, який надає можливості сформувати і реалізувати відносні конкурентні переваги, зайняти позиції лідера на вітчизняному і міжнародних ринках. В якості базової передумови переходу господарюючих суб'єктів на шлях інноваційного зростання, у т. ч. в руслі концепції інноваційного випередження, розглядається їх інтелектуальний капітал, в якому сконцентровано інтелект і знання персоналу, а також знання, отримані з зовнішніх джерел. Здатність ефективно реалізувати інтелектуальний капітал для управління стратегіями інноваційного розвитку визначається рівнем розвитку інноваційної культури відповідних господарюючих суб'єктів, яка є базовою складовою їх інноваційно-сприятливого середовища [8, с. 24, 223]. Відповідно, постає проблема урахування ролі і місця, а також характеру впливу інноваційної культури в системі управління інтелектуальним капіталом в процесі розроблення і реалізації стратегій інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта в умовах трансформації технологічних укладів і ПР4.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління інтелектуальним капіталом господарюючих суб'єктів різних рівнів у процесі розроблення і реалізації стратегій їх інноваційного розвитку, визначення ролі інноваційної культури в забезпеченні успіху цих стратегій в умовах сучасної економіки досліджується у роботах багатьох науковців.

Значний інтерес до проблематики дослідження спостерігається у науковців країн, які успішно реалізують стратегії інноваційного розвитку. Зокрема, в роботі [12] на основі аналізу 69 експортно-орієнтованих малих і середніх підприємств Індонезії встановлено значний позитивний вплив на ефективність їх інноваційної діяльності інтелектуального капіталу і інноваційної культури. Зазначено, що інноваційна культура сприяє формуванню інноваційно-сприятливого середовища для створення інноваційних продуктів, які важко наслідувати конкурентам. У роботі [16] розкрито зв'язок між організаційною культурою інноваційного типу (інноваційною культурою), людським капіталом і показниками інноваційної діяльності малих і середніх підприємств Малайзії. Показано позитивний вплив на ці показники інноваційної культури і людського капіталу. Роботу [17] присвячено дослідженню впливу організаційної структури і інноваційної культури виробничої фірми на здатність створювати інновації. Вона базується на результатах аналізу 212 середніх і великих фірм Малайзії.

Авторами роботи [15], за результатами опитування 253 фахівців малих і середніх підприємств Хорватії, встановлено позитивний вплив їх інтелектуального капіталу (його складових капіталів-підсистем: людського, структурного, відносин), а також інноваційної культури на ефективність бізнесу. Зазначається, що отримані результати дозволяють краще зрозуміти важливу роль інноваційної культури у розвитку бізнесу в країнах з перехідною економікою. В роботі [10], за результатами опитування, проведеного на 150 малих і середніх підприємствах середньої технологічних і високотехнологічних галузей промисловості, обґрунтовано залежність ефективності створення радикальних і поліпшуючих інновацій від рівня складових їх інтелек-

туального капіталу. Зроблено висновок щодо необхідності підвищувати рівень складових інтелектуального капіталу. В роботі [24] досліджено вплив інноваційної культури організацій сфери послуг, зокрема, 502 готелів і наукомістких бізнес-сервісних фірм Іспанії, на ринковий успіх проектів розроблення і впровадження нових послуг. Показано вирішальну роль інноваційної культури сервісних фірм для налаштування факторів успіху на рівні проекту, зокрема тих, що стосуються сприяння реалізації їх інтелектуального капіталу. Робота [23] присвячена аналізу впливу інноваційної культури на інноваційну ефективність продуктів і процесів у текстильній промисловості. Обґрунтовано, що інноваційна культура має більший вплив на інноваційний процес, ніж на продукт, і що розмір організації не впливає на ефективність інновацій у продукті та процесах. Результати ґрунтуються на даних, отриманих від 287 респондентів.

В роботі [20] досліджуються високотехнологічні підприємства Китаю. Авторами обґрунтовано, що забезпечити зростання інноваційного капіталу високотехнологічних підприємств і підвищити ефективність його реалізації можна шляхом ефективного управління знаннями, при одночасному формуванні і розвитку інноваційної культури цих підприємств. Це дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності. В роботах [19; 21] обґрунтовано взаємозв'язок між інноваційною культурою організацій та ефективністю розробки нових продуктів. Доведено, що організації з високим рівнем інноваційної культури є більш ефективними у розробленні інновацій.

Роботу [22] присвячено впливу інтелектуального капіталу на досягнення конкурентних переваг. Обґрунтовано, що інтелектуальний капітал впливає на ефективність створення і комерціалізації інновацій, що, своєю чергою, сприяє формуванню конкурентних переваг і ринкових позицій організації (посередницька роль інновацій за визначенням авторів).

У роботі [13] встановлено, що інноваційна культура фірми суттєво впливає на відкритість до зовнішніх знань (їх отримання і використання) у процесі розробки нових продуктів. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність фірми шляхом посилення її інноваційної активності. Отримані результати базуються на аналізі даних 254 технологічних фірм, що працюють у різних галузях. В роботі [11] обґрунтовано, що розвиток інноваційної культури та створення маркетингових інновацій малих і середніх підприємств впливає на ринковий успіх їх інноваційних продуктів. Показано, що інноваційна культура сприяє розвитку креативності персоналу і активізації інноваційної діяльності.

У роботі [18] розкрито механізм впливу інноваційної культури фірми на її сталий інноваційний розвиток. Показано, що інноваційна культура фірми сприяє орієнтації фірми на сталий розвиток, а сталий розвиток впливає на розвиток інноваційної культури. Визначено, що орієнтація інноваційної культури на сталий розвиток згладжує відмінності у використанні стратегічних активів великими і малими фірмами для забезпечення їх інноваційного розвитку. Роботу [14] присвячено дослідженню залежності ефективності інноваційної діяльності організації від взаємної узгодженості її організаційної культури і інноваційної стратегії.

Обґрунтовано позитивний вплив культурно-стратегічної відповідності на скорочення термінів розроблення і підвищення якості створюваних інновацій.

Проблематиці дослідження також присвячено праці вітчизняних авторів. Так, у роботі [5] розглянуто сутність інноваційної культури організації як складової її інноваційного потенціалу. У роботі авторів цього дослідження [7] поглиблено засадничі аспекти управління інноваційним розвитком підприємств в частині урахування впливу інноваційної культури окремих підприємств, а також інноваційної культури суспільства при виборі стратегічних підходів до формування їх товарної інноваційної політики. У роботі [4] досліджено особливості управління креативністю команди інноваційного проекту з позицій формування інноваційної культури підприємства. Роботу [6] присвячено ідентифікації сучасних трендів інноваційного розвитку підприємств малого бізнесу та їх адаптивності до умов цифрової економіки. Ідентифіковано драйвери інноваційного розвитку сучасного бізнесу на локальному і глобальному рівнях, серед яких одне з чільних місць займає інноваційна культура підприємств. У роботі [1] розроблено концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком організації на основі інноваційної культури в умовах цифрової економіки. Розглянуто місце інноваційної культури як бази інноваційного розвитку організації в умовах цифрової економіки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Результати аналізу літературних джерел свідчать, що у них обґрунтовано вплив інноваційної культури організації (підприємств і установ) різних галузей економіки на ефективність реалізації складових підсистем їх інтелектуального капіталу, а також на показники ефективності їх інноваційної діяльності у цілому. Проте питання взаємозв'язку складових підсистем і елементів інноваційної культури і інноваційного капіталу організації залишилися малодослідженими. Не розкрито також питання управління вибором стратегічних напрямів, формуванням в їх руслі і реалізацією відповідних стратегій інноваційного розвитку організації, залежно від рівня їх інноваційного

капіталу і інноваційної культури. Недостатнє вирішення зазначених питань знижує обґрунтованість і ефективність управління стратегіями інноваційного розвитку організації в умовах технологічних трансформацій спричинених ПР4 і зміною технологічних укладів. Особливо це стосується підприємств галузі промисловості, оскільки її розвиток впливає на темпи науково-технічного прогресу і зростання більшості галузей національної економіки. Вирішення зазначених питань сприятиме переходу підприємств, а також національної економіки у цілому на шлях стійкого економічного зростання, зростанню добробуту і якості життя народу України.

**Метою** статті є розроблення підходу до визначення стратегічних напрямів, а в їх руслі стратегій інноваційного розвитку підприємства в умовах технологічних трансформацій, залежно від співвідношення рівнів його інноваційного капіталу і інноваційної культури, що розглядаються, відповідно, як сукупність інтелектуальних ресурсів і здатність їх реалізувати.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано такі методи. Літературний аналіз, метод логічного узагальнення при визначенні головних передумов інноваційного розвитку підприємства в умовах технологічних трансформацій; метод декомпозиції, структурно-логічний аналіз при уточненні структури інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства, визначенні їх ролі системі управління інноваційним розвитком підприємства; метод синтезу, структурно-логічного моделювання при побудові схеми взаємодії інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства; системний аналіз, факторний аналіз, метод експертних оцінок при розробленні підходу до визначення перспективних напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємства, залежно від співвідношення рівнів його інтелектуального капіталу і інноваційної культури

**Результати дослідження.** У процесі досягнення поставленої мети було вирішено комплекс завдань, що поданий на рис. 1. Пунктиром позначено зворотні зв'язки – повернення до попередніх завдань, якщо їх результати не до-

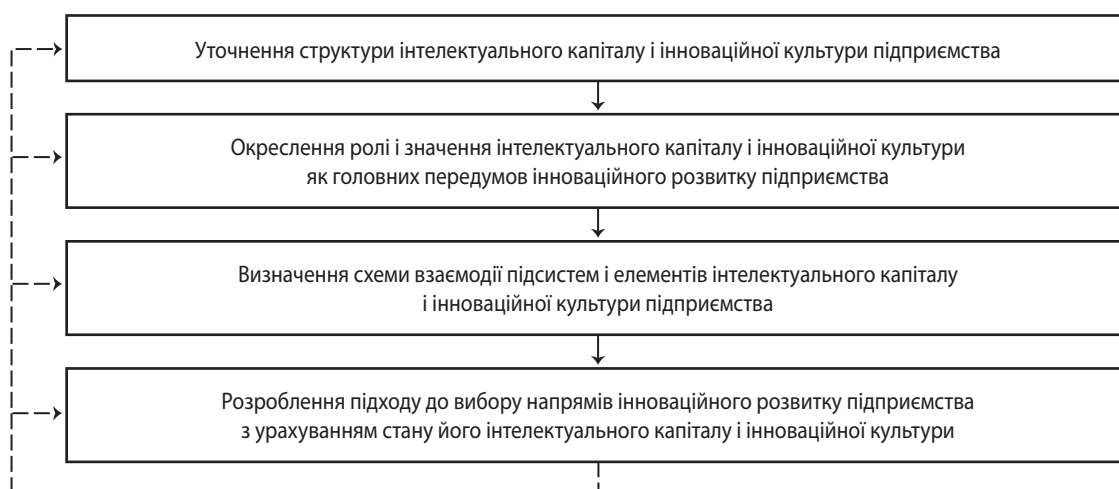


Рис. 1. Послідовність вирішення завдань дослідження

Джерело: авторська розробка

зволяють вирішити наступні завдання дослідження. Тобто процес досягнення поставленої мети дослідження розглядався як багаторівневий та ітераційний.

Спираючись на результати аналізу літературних джерел, а також з урахуванням власних досліджень авторів [3], уточнено склад елементів капіталів-підсистем інтелектуального капіталу підприємства:

- людського (особистісного) капіталу: освіта персоналу і її відповідність профілю діяльності підприємства; структура персоналу: вікова, статева, професійна, рольова тощо; знання; навички; досвід; ноу-хау; творчі здібності; креативний спосіб мислення; критичне ставлення до авторитетів; моральні цінності; культура праці;
- організаційного (структурного) капіталу: продукти інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, ноу-хау, комп'ютерні програми, товарні знаки, корисні моделі, промислові зразки тощо); технічне забезпечення; інформаційно-аналітичне забезпечення; інформаційні комп'ютерні технології ПР4; система мотивації творчої праці; організаційна структура; корпоративна культура;
- капіталу відносин (споживчого, інтерфейсного капіталу [3]): зв'язки з економічними контрагентами (ЕК) і контактними аудиторіями (КА); історія взаємин і ефективність взаємовідносин з ЕК і КА; торгова марка (бренд).

У контексті викладеного інтелектуальний капітал підприємства розглядається як сукупність його інтелектуальних ресурсів, основними з яких є знання: живі знання персоналу; знання, втілені в об'єкти інтелектуальної власності, систему організації та управління; знання, втілені у систему взаємовигідних відносин з суб'єктами ринку.

Інноваційна культура підприємства розглядається як механізм соціокультурного регулювання інноваційної поведінки його персоналу (менеджерів, ІТР, робітників тощо). Вона характеризує ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (колективів підрозділів, команд інноваційних проектів тощо) і підприємства у цілому до нововведень, готовність їх створювати та втілювати у нові продукти, технології, управлінські рішення. Її підсистемами є:

- організаційна, яка забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу підприємства-інноватора зі створення та поширення інновацій в умовах перманентних змін зовнішнього макро- і мікросередовища, спричинених технологічними трансформаціями;
- мотиваційна, яка мотивує персонал інноваційного підприємства (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності, актуалізує систему мотивів відповідно до змін зовнішнього макро- і мікросередовища, спричинених технологічними трансформаціями;
- інтелектуально-креативна, яка забезпечує набуття, оновлення, розвиток та передачу актуальних в існуючих умовах, з урахуванням тенденцій їх зміни, знань і досвіду, формування та модифікацію, відбір та закріплення стереотипів ефективної інноваційної поведінки персоналу.

Характеристики елементів зазначених складових подано у табл. 1. У дужках поряд з характеристиками мотиваційної складової зазначено тип мотивації.

З позицій інноваційного розвитку в умовах ПР4, коли провідну роль відіграє сектор знань, а знання стають основними засобами та предметом суспільного виробництва, інноваційний капітал підприємства-інноватора фактично характеризує інтелектуальні ресурси його системи управ-

Таблиця 1

Характеристики елементів підсистем інноваційної культури підприємства

Організаційна	Мотиваційна	Інтелектуально-креативна
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гнучкість організаційних структур управління.</li> <li>▪ Сприятливість до несподіваних, нетривіальних рішень.</li> <li>▪ Демократичний стиль управління.</li> <li>▪ Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</li> <li>▪ Свобода комунікації.</li> <li>▪ Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу.</li> <li>▪ Урахування інтересів працівників.</li> <li>▪ Сприятливі умови праці і відпочинку.</li> <li>▪ Баланс між збереженням і модифікацією традицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відчуття затребуваності знань, досвіду тощо (визнання і кар'єра).</li> <li>▪ Визнання і вдячність колег, керівництва, широкого загалу (визнання і слава).</li> <li>▪ Затребуваність інноваторів і інновацій (творчість та ініціатива).</li> <li>▪ Правова захищеність авторських прав (імідж першовідкривача).</li> <li>▪ Свобода творчості і творчої праці від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень (свобода праці і творчості).</li> <li>▪ Висока оплата результатів праці (матеріальні блага).</li> <li>▪ Участь інноваторів у прибутку (інноваційний бізнес)</li> <li>▪ Толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості (психологічний комфорт)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прагнення до самореалізації і визнання.</li> <li>▪ Безперервне самонавчання і вдосконалення. Здатність отримувати, генерувати нові актуальні знання і «забувати» неактуальні. Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду.</li> <li>▪ Націленість на результат, результативність.</li> <li>▪ Здатність до тривалої самообілізації й зосередження.</li> <li>▪ Здатність до прогнозування в умовах неповної визначеності.</li> <li>▪ Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням, колегам</li> </ul>

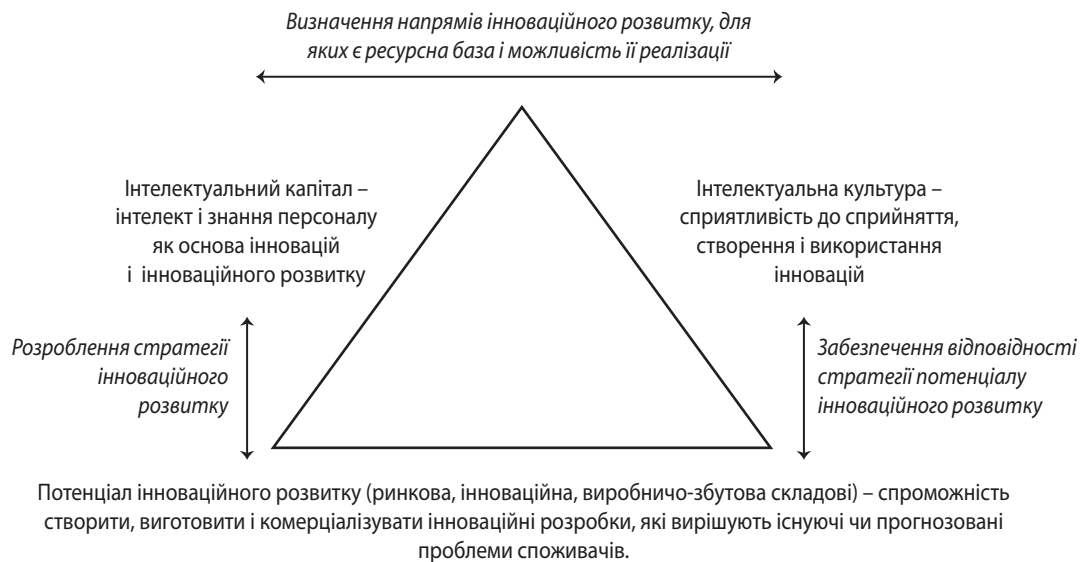
Джерело: [8, с. 169]

ління знаннями, а інноваційна культура здатна реалізувати ці ресурси.

Це стосується як продукування (отримання) знань, так і їх використання (комерціалізації). Комерціалізація знань може бути як безпосередньою (комерціалізуються знання втілені у патенти, ліцензії, ноу-хау тощо), так і опосередкованою (комерціалізуються знання втілені у продуктиві і процесні інновації: виробу, технології, методи

управління тощо). Знання в інноваційному процесі мають дуалістичну природу: вони є джерелом інноваційної діяльності; вони є її результатом.

Схему взаємодії інтелектуального капіталу й інноваційної культури підприємства в процесі визначення напрямів орієнтованого на знання інноваційного розвитку, розроблення у їх руслі стратегій інноваційного розвитку, подано на рис. 2.



**Рис. 2. Схema взаємодії інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства у системі його інноваційного розвитку**

Джерело: авторська розробка

Позначений на схемі потенціал інноваційного розвитку підприємства розглядається як сукупність інноваційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, які визначають його можливості розвиватися інноваційним шляхом. Його ринкова складова характеризує наявність споживчих запитів на інновації, або ж можливість їх сформувати (для радикальних проривних інновацій). Інноваційна – здатність втілити новітні досягнення науки і техніки ПР4 в інноваційні розробки, що відповідають споживчим запитам.

Виробничо-збутова – техніко-економічну спроможність і економічну доцільність виготовити і комерціалізувати інновації.

Відповідно до схеми на рис. 2 визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства передбачає урахування рівнів розвитку його інтелектуального капіталу і інноваційної культури і їх зіставлення для оцінювання їх взаємної відповідності. Розроблено відповідну таблицю рішень (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Таблиця рішень щодо визначення перспективних напрямів і відповідних їм стратегій інноваційного розвитку підприємства**

Інноваційна культура, рівень	Інноваційний капітал, рівень		
	Високий	Середній	Низький
Низький	1. Наздоганяючий. Захисна	2. Проблемний варіант (потребує уточнюючих досліджень)	3. Шансів на успіх немає
Середній	4. Слідування за лідером. Помірковано-наступальна	5. Слідування за лідером або наздоганяючий. Помірковано-наступальна або захисна	6. Наздоганяючий. Захисна
Високий	7. Випереджаючий. Агресивно-наступальна	8. Випереджаючий. Агресивно-наступальна	9. Слідування за лідером або наздоганяючий. Помірковано-наступальна або захисна

Джерело: авторська розробка

В клітинках табл. 2 подано рекомендовані при конкретних співвідношеннях рівнів інноваційного капіталу і інноваційної культури напрями інноваційного розвитку (вони позначені номерами), а під ними – відповідні їх стратегії інноваційного розвитку. Типи інноваційного розвитку і відповідні їм стратегії виділено згідно з [2, с. 100–102, с. 220–222]. Захисні стратегії передбачають удосконалення існуючих інноваційних розробок для утримання ринкових позицій підприємства. Помірковано-наступальні – постійне наслідування інноваційних розробок та конкуренцію з лідером галузі чи ринку. Випереджальні – створення і впровадження радикальних (проривних) інновацій для зайняття лідируючих позицій на існуючих ринках чи формування нових ринків.

Для експрес-оцінки рівнів інноваційної культури і інтелектуального капіталу підприємства-інноватора та прийняття за результатами їх співставлення управлінських рішень щодо визначення напрямів і стратегій його інноваційного розвитку (за табл. 2) запропоновано такий підхід:

1. Оцінювання методом експертних оцінок показників рівня ( $P$ ) і вагомості кожної з підсистем інноваційної культури і інтелектуального капіталу. В якості експертів запропоновано залучати провідних фахівців та менеджмент підприємства-інноватора, а також осіб, залучених зі сторони. При оцінюванні експерти повинні враховувати характеристики елементів кожної з підсистем. Оцінювання рівня запропоновано вести за вербально-числовою шкалою:  $0 \leq P < 0,5$  – низький рівень;  $0,5 \leq P < 0,8$  – середній рівень;  $0,8 \leq P < 1,0$  – високий рівень.
2. Розрахунок показників рівнів інноваційної культури ( $P_{КУЛ}$ ) і інтелектуального капіталу ( $P_{КАП}$ ) у цілому як середньозважених оцінок їх складових підсистем. Визначення на основі оцінок інноваційної культури  $P_{КУЛ}$  і інтелектуального капіталу  $P_{КАП}$  їх рівнів за запропонованою вербально-числовою шкалою.
3. Визначення за табл. 2 (на основі вербальних оцінок інноваційної культури і інноваційного капіталу) перспективних напрямів і відповідних їм стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Для остаточного вибору перспективних напрямів і стратегій інноваційного розвитку з ряду альтернативних варіантів необхідно провести їх порівняльний економічний аналіз за стандартними фінансово-економічними показниками.

**Висновки.** Інтегральним результатом дослідження є розроблення підходу до визначення стратегічних напрямів, а в їх руслі стратегій інноваційного розвитку підприємства в умовах технологічних трансформацій, залежно від співвідношення рівнів його інноваційної культури і інноваційного капіталу. У контексті запропонованого підходу інтелектуальний капітал підприємства розглядається як сукупність його інтелектуальних ресурсів, які становлять основу інновацій і інноваційного розвитку в умовах зміни технологічних укладів і ПР4, а інноваційна культура – як основа інноваційно сприятливого середовища підприємства, що уможливає реалізацію інтелектуальних ресурсів.

Уточнено структури інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства в частині корегування складу їх елементів та їх характеристик з метою урахування специфіки інноваційного розвитку в нестабільних умовах зміни технологічних укладів і ПР4.

Визначено схему взаємодії інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства в процесі обґрунтування вибору напрямів орієнтованого на знання інноваційного розвитку, а також розроблення у їх руслі стратегій інноваційного розвитку.

Вона дозволила уточнити роль інтелектуального капіталу, в якому сконцентровано інтелект і знання персоналу, що є основними засобами і результатами інноваційної діяльності, а також інноваційної культури, яка забезпечує сприятливість до сприйняття, створення і використання інновацій, як базових передумов інноваційного розвитку. Інтелектуальний капітал і інноваційна культура є обмежувачими факторами формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання за вербально-числовою шкалою рівня інтелектуального капіталу і інноваційної культури підприємства, що розвивається інноваційним шляхом. Розроблено таблицю рішень для визначення перспективних напрямів і відповідних їм стратегій інноваційного розвитку підприємства, залежно від співвідношення оцінок рівнів його інтелектуального капіталу і інноваційної культури.

Отримані результати у сукупності поглиблюють засади інноваційного менеджменту в частині удосконалення управління за формалізованими процедурами визначенням перспективних напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємств, з урахуванням наявних інтелектуальних ресурсів і можливостей їх реалізації в умовах зміни технологічних укладів і ПР4.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення ролі і місця інноваційного капіталу і інноваційної культури підприємств інноваційного бізнесу різних сфер і галузей діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 73–80. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-73-80
2. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т 6. № 1. С. 64–78. DOI: 10.15276/mdt.6.1.2022.5
4. Кліпкова О. І., Боруцька В. Ю. Управління креативністю команд в аспекті формування інноваційної культури підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 75–81. DOI: 10.36477/2522-1205-2020-60-12
5. Косенко О. П. Інноваційна культура як фактор формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві.

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2017. № 46 (1267). С. 43–48.

6. Теплоук М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємства малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 35–39.

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-5

7. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури // Інституціональна модель інноваційної економіки : кол. моногр. / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненка 2019. С. 97–113.

8. Шипуліна Ю. С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2017. 432 с.

9. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Вид-во НАУКМА, 2011. 244 с.

10. Agostini L., Nosella A., Filippini R. Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. Vol. 18. No. 2. P. 400–418.

DOI: 10.1108/JIC-05-2016-0056

11. Aksoy H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*. 2017. Vol. 51. P. 133–141.

DOI: 10.1016/j.techsoc.2017.08.005

12. Arsawan I. W. E. Intellectual Capital and Innovation Culture: Evidence from SMEs Performance in Indonesia. *Economics. Ecology. Socium*. 2019. Vol. 3. P. 10–18. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/119>

13. Brettel M., Clevn N. J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and innovation management*. 2021. Vol. 20 (4). P. 253–272.

DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x

14. Chen Z., Huang S., Liu C., Min M., Zhou L. Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*. 2018. Vol. 10 (10). P. 3378.

DOI: 10.3390/su10103378

15. Dabić M., Lažnjak J., Smallbone D., Švarc J. Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2019. Vol. 26. No. 4. P. 522–544.

DOI: 10.1108/JSBED-04-2018-0117

16. Hasliza A. H., Hazlina A. N., Ramayah T., Hanifah Haniruzila. The Growth of Innovative Performance among SMEs: Leveraging on Organisational Culture and Innovative Human Capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*. 2014. Vol. 2 (1). No. 1. P. 107–125. URL: [http://jsbednet.com/journals/jsbed/Vol\\_2\\_No\\_1\\_March\\_2014/6.pdf](http://jsbednet.com/journals/jsbed/Vol_2_No_1_March_2014/6.pdf)

17. Iranmanesh M., Kumar K. M., Foroughi B., Mavi R. K., Min N. H. The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. P. 1885–1911.

DOI: 10.1007/s11846-020-00407-y

18. Jin Z., Navare J., Lynch R. The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*. 2019. Vol. 49 (4). P. 607–623.

DOI: 10.1111/radm.12351

19. Lee K., Woo H., Joshi K. Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*. 2017. Vol. 35. Issue 2. P. 249–260.

DOI: 10.1016/j.emj.2016.05.002

20. Liu S. M., Hu R., Kang T. W. The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from Chinese high-tech firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021. Vol. 8 (3). P. 1153–1162.

DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1153

21. Michaelis T., Aladin R., Pollack J. Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. *Journal of Business Venturing Insights*. 2018. Vol. 9. P. 116–127.

DOI: 10.1016/j.jbvi.2018.04.001

22. Obeidat U., Obeidat B., Alrowwad A., Alshurideh M., Masadeh R., Abuhashesh M. The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11 (4). P. 1331–1344.

DOI: 10.5267/j.msl.2020.11.006

23. Padilha C. K., Gomes G. Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*. 2016. Vol. 13 (4). P. 285–294.

DOI: 10.1016/j.rai.2016.09.004

24. Santos-Vijande M. L., López-Sánchez J. Á., Pascual-Fernández P., Rudd J. M. Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 165. P. 120562.

DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120562

## REFERENCES

Agostini, L., Nosella, A., and Filippini, R. "Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 18, no. 2 (2017): 400–418.

DOI: 10.1108/JIC-05-2016-0056

Aksoy, H. "How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)?" *Technology in Society*, vol. 51 (2017): 133–141.

DOI: 10.1016/j.techsoc.2017.08.005

Arsawan, I. W. E. "Intellectual Capital and Innovation Culture: Evidence from SMEs Performance in Indonesia". *Economics. Ecology. Socium*. 2019. <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/119>

Brettel, M., and Clevn, N. J. "Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance". *Creativity and innovation management*, vol. 20 (4) (2021): 253–272.

DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x

Chen, Z. et al. "Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance". *Sustainability*, vol. 10 (10) (2018): 3378.

DOI: 10.3390/su10103378

Dabić, M. et al. "Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 26, no. 4 (2019): 522–544.

DOI: 10.1108/JSBED-04-2018-0117

Hasliza, A. H. et al. "The Growth of Innovative Performance among SMEs: Leveraging on Organisational Culture and Innovative



Human Capital". *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*. 2014. [http://jsbednet.com/journals/jsbed/Vol\\_2\\_No\\_1\\_March\\_2014/6.pdf](http://jsbednet.com/journals/jsbed/Vol_2_No_1_March_2014/6.pdf)

Hrynko, P. L. "Konseptsiia upravlinnia innovatsiynym rozvytkom orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky v rakursi innovatsiinoi kultury" [The Conception of Managing the innovation Development of an Organization in a Digital Economy from the Perspective of Innovation Culture]. *Biznes Inform*, no. 2 (2020): 73-80.

DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-73-80

Illiashenko, N. S. *Upravlinnia vyperedzhaiuchym innovatsiynym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv* [Management of Anticipatory Innovative Development of Industrial Enterprises]. Sumy: Trytoriia, 2019.

Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., and Illiashenko, N. S. "Marketynhove upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva v konteksti yoho innovatsiinoho rozvytku" [Marketing Management of the Enterprise's Intellectual Capital in the Context of Its Innovative Development]. *Marketynh i tsyfrovii tekhnolohii*, vol. 6, no. 1 (2022): 64-78.

DOI: 10.15276/mdt.6.1.2022.5

Iranmanesh, M. et al. "The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator". *Review of Managerial Science*, vol. 15 (2021): 1885-1911.

DOI: 10.1007/s11846-020-00407-y

Jin, Z., Navare, J., and Lynch, R. "The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size". *R&D Management*, vol. 49 (4) (2019): 607-623.

DOI: 10.1111/radm.12351

Klipkova, O. I., and Borutskva, V. Yu. "Upravlinnia kreatyvniosti komand v aspekti formuvannia innovatsiinoi kultury pidpriemstva" [Management of the Creativity of Teams in the Aspect of Forming the Innovative Culture of the Enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 60 (2020): 75-81.

DOI: 10.36477/2522-1205-2020-60-12

Kosenko, O. P. "Innovatsiina kultura yak faktor formuvannia innovatsiino-spriyatlyvoho seredovyscha na pidpriemstvi" [Innovative Culture as a Factor in the Formation of an Innovation-friendly Environment at the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, no. 46(1267) (2017): 43-48.

Lee, K., Woo, H., and Joshi, K. "Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis". *European Management Journal*, vol. 35, no. 2 (2017): 249-260.

DOI: 10.1016/j.emj.2016.05.002

Michaelis, T., Aladin, R., and Pollack, J. "Innovation culture and the performance of new product launches: A global study". *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 9 (2018): 116-127.

DOI: 10.1016/j.jbvi.2018.04.001

Obeidat, U. et al. "The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation". *Management Science Letters*, vol. 11 (4) (2021): 1331-1344.

DOI: 10.5267/j.msl.2020.11.006

Padilha, C. K., and Gomes, G. "Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry". *RAI Revista de Administracao e Inovacao*, vol. 13 (4) (2016): 285-294.

DOI: 10.1016/j.rai.2016.09.004

Santos-Vijande, M. L. et al. "Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors". *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 165 (2021): 120562.

DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120562

Shumpeter, I. *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [Theory of Economic Development. A Study of Earnings, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]. Kyiv: Vyd-vo NaUKMA, 2011.

Shypulina, Yu. S. *Upravlinnia formuvanniam innovatsiinoi kultury promyslovykh pidpriemstv* [Management of the Formation of Innovative Culture of Industrial Enterprises]. Sumy: Trytoriia, 2017.

Shypulina, Yu. S., Illiashenko, N. S., and Illiashenko, S. M. "Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva na osnovi yoho innovatsiinoi kultury" [Management of Innovative Development of the Enterprise Based on its Innovative Culture]. In *Institutsionalna model innovatsiinoi ekonomiky*, 97-113. 2019.

"The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from Chinese high-tech firms". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 8 (3) (2021): 1153-1162.

DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1153

Tepluk, M. A. "Trendy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva maloho biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky" [Trends in the Innovative Development of Small Business Entrepreneurship in the Conditions of the Digital Economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3 (2021): 35-39.

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-5

Стаття надійшла до редакції 11.02.2023 р.