

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-2)

УДК 658.152

Валентина СТАДНИК
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>
e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net
Наталія ЯЦЮК
e-mail: natasha_y@ukr.net
Олена ГОНЧАРУК
Хмельницький національний університет
e-mail: goncharukam@gmail.com
Віталій ЙОХНА
Хмельницький національний університет
e-mail: vyokhna@gmail.com
Андрій ГОНЧАРУК
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4690-9781>
e-mail: goncharukam@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК АРХІТЕКТУРА ПРОСТОРУ ІННОВАЦІЙ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Проблема відродження економіки України в повоєнний період не може бути вирішена без трансформації системи менеджменту. Вона має бути підпорядкована завданням розвитку і її методи та інструменти мають забезпечувати цілеспрямовану, системну та результативну інноваційну діяльність усіх суб'єктів господарювання. Цілями статті визначено розроблення науково-методичних підходів до управління розбудовою архітектури організаційних відносин в економічному партнерстві «принципал-агенти» для вирішення завдань формування організаційної культури, адекватної цілям трансформаційних процесів, закладених в основу інноваційних стратегій розвитку соціально-економічних систем. У роботі аргументовано, що один із способів вирішення цих завдань може полягати в розвитку організаційної культури, яка в умовах повоєнної трансформації вітчизняної економіки має формувати архітектуру простору інновацій. Наведено авторське визначення даної дефініції і охарактеризовано основні вимоги до створення такого простору. Зазначено, що для вирішення цього завдання в організаційному середовищі необхідно діагностувати проблеми, які виникають у відносинах «принципал-агенти». Сформульовано авторську позицію, що формування організаційної культури такого типу здійснюватися із застосуванням методологічних підходів поведінкової теорії. Її атрибути та цінності мають збільшувати рівень довіри між керівництвом і найманими працівниками, знижуючи ризики опортуністичної поведінки і підвищуючи організаційну ефективність.

Ключові слова: повоєнне відродження економіки, поведінкова теорія, системні трансформації, відносини «принципал-агенти», інновації, інноваційний розвиток.

Valentyna STADNYK, Natalja JATSJUK, Olena GONCHARUK,
Vitaliy YOKHNA, Andriy GONCHARUK
Khmelnytskyi National University

ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE ARCHITECTURE OF THE SPACE OF INNOVATION IN TRANSFORMATION PROCESSES OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

The problem of reviving the economy of Ukraine in the post-war period cannot be solved without the transformation of the management system. It should be subordinated to development tasks, and its methods and tools should ensure purposeful, systematic and effective innovative activity of all business entities. The goals of the article are to develop scientific and methodical approaches to managing the development of the architecture of organizational relations in the "principal-agent" economic partnership to solve the problems of forming an organizational culture adequate to the goals of transformational processes, which are the basis of innovative strategies for the development of socio-economic systems. The work argues that one of the ways to solve these problems can be the development of organizational culture, which in the conditions of the post-war transformation of the domestic economy should form the architecture of the innovation space. The author's definition of this definition is given and the main requirements for creating such a space are characterized. It is noted that in order to solve this task in the organizational environment, it is necessary to diagnose the problems that arise in the "principal-agent" relationship. The author's position is formulated that the formation of organizational culture of this type should be carried out using methodological approaches of behavioral theory. Its attributes and values should increase the level of trust between management and employees, reducing the risks of opportunistic behavior and increasing organizational effectiveness.

Keywords: post-war revival of the economy, behavioral theory, system transformations, "principal-agent" relations, innovation, innovative development.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Основною характеристикою сучасної державної політики розвинених країн є спрямованість зусиль усіх учасників економічної діяльності на досягнення балансу між зростанням економіки та прогресуючими позитивними змінами у вирішенні соціальних питань і проблем екологічної безпеки. Гармонізація у вирішенні цих важливих проблем досягнута урядами найбільш розвинених країн світу при розробленні Концепції сталого розвитку [1]. До реалізації завдань цієї концепції у вересні 2019 р. доєдналась і Україна, підтвердивши тим самим свою прихильність цілям сталого розвитку і визнавши важливість поєднання економічного, соціального і екологічного прогресу для розвитку України як повноправного члена світового економічного співтовариства.

На сьогодні існує багато трактувань сутності концепції сталого розвитку. В більшості з них акцент ставиться на екологічній складовій – для збереження життя людства в планетарних масштабах [1; 2]. Проте не менш важливо, щоб це життя було наповнене не проблемами виживання, а цілями розвитку і реалізації можливостей людини. І в процесах повоєнного відновлення економіки України завдання соціального прогресу мають трактуватися передусім з погляду створення привабливих умов для залучення в ключові сфери економічної діяльності висококваліфікованих працівників, здатних до генерування нетривіальних рішень та втілення їх у життя. За відсутності таких умов нікому буде здійснювати трансформаційні процеси і забезпечувати повоєнне відродження України і її сталий розвиток.

Інтелектуальний потенціал людини в сучасному світі є драйвером інноваційно-технологічного поступу і економічного зростання і його ефективне використання є запорукою конкурентоспроможності країни як соціально-економічної системи загалом. Тому створення сприятливих умов для реалізації інтелектуальних можливостей людини має стати невіддільною складовою і системи менеджменту будь-якої організації. Такі умови можуть бути створені і у сфері організаційних відносин та організаційної взаємодії. Це забезпечується завдяки цілеспрямованим зусиллям у розвитку організаційної культури, яка має створювати організаційний простір для активного пошуку нових можливостей вдосконалення діяльності організації як учасника процесів обміну товарами і послугами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми

Проблема ефективного використання інтелектуальних можливостей людини працюючої досі не втрачає своєї актуальності, незважаючи на значне коло досліджень в цьому напрямі. І переважно ця проблема розглядається в контексті іншої – підвищення активності та результативності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. І це логічно, адже інновації є основною рушійною силою і джерелом конкурентних переваг, саме вони забезпечують конкурентоспроможність соціально-економічних систем – як окремих суб'єктів господарювання, так і національних економік в цілому. І саме в такому контексті розглядають потенціал людини як творця інновацій багато сучасних дослідників, зокрема, А. Аганбегян, О. Герасименко, Ю. Головчук, В. Данюк, Г. Демченко, А. Жарінова, О. Замазій, А. Колот, Н. Прилепа, Л. Федулова, Р. Шерстюк, О. Ястремська та ін. [3-11]. Їх рекомендації стосуються багатьох аспектів управління розвитком персоналу, вписуючись у сучасне бачення структури і процесів концепції «економіки знань». Однак більшість досліджень присвячені формуванню більш ефективних методів мотиваційного впливу на активізацію інноваційних процесів в проектних групах, в дослідницьких відділах організацій, в венчурних інтрапренерських групах тощо. Значна увага приділяється й оцінюванню результативності інноваційної активності – для більш адекватного стимулюючого впливу з боку топ-менеджменту. У близькому до цього контексті ці питання розглядалися і нами у попередніх дослідженнях [12-14], що є лише частковим вирішенням проблеми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Аналіз існуючого наукового доробку у сфері управління інноваціями показав, що недостатньо дослідженими є питання формування внутрішнього чи міжфірмового організаційного простору, атрибутика і цінності якого б забезпечували постійний інтерес учасників організаційної взаємодії до вдосконалення тих процесів, в яких вони беруть участь. Авторська позиція полягає в тому, що для цього доцільно використати методологію теорії організацій – в тій частині, яка стосується розбудови архітектури організаційних відносин в економічному партнерстві «принципал-агенти» і яка може бути використана для вирішення завдань формування організаційної культури, адекватної цілям трансформаційних процесів, закладених в основу інноваційних стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Формулювання цілей статті

Розробити науково-методичні підходи для управління розбудовою архітектури організаційних відносин в економічному партнерстві «принципал-агенти» для вирішення завдань формування організаційної культури, адекватної цілям трансформаційних процесів, закладених в основу інноваційних стратегій розвитку соціально-економічних систем.

Виклад основного матеріалу

Зумовлені війною деструктивні процеси, з якими зіткнулося нині Україна, з усією гостротою актуалізували проблему вибору стратегії подальшого функціонування – для збереження себе як учасника світового економічного співтовариства. У вирішенні цього завдання безпосередню участь беруть всі учасники економічної взаємодії – від окремої людини, яка виступає в статусі самостійного підприємця, і до великих організацій зі значним числом працівників, що вступають у організаційну взаємодію, роблячи свій внесок у створення продуктів і послуг, необхідних для збереження стійкості національної економіки і формуючи підґрунтя для її відновлення і сталого розвитку.

Забезпечення ефективності організаційної взаємодії є невіддільною складовою системи менеджменту будь-якої організації. Адже саме система менеджменту створюється з метою планування й координування колективних дій, необхідних для реалізації стратегічних планів. Вона «встановлює правила внутрішнього розпорядку, ієрархію відносин, стиль управління, процедури прийняття рішень, рівень регламентації робіт і процесів, систему інформенту (взаємоузгоджених процедур контролювання діяльності і реалізації санкцій та заохочень), впливає на формування організаційної культури» [14, с.138].

У науковій літературі система менеджменту розглядається як «перевірені часом стійкі алгоритми організації й управління людською діяльністю», спрямовані на забезпечення адаптивності підприємницьких структур [15]. Можна сказати, що стійкість таких сформованих алгоритмів залежить від сили цінностей організаційної культури, які бездоказово приймаються членами соціальної групи (трудового колективу) і яких вони дотримуються в силу розуміння їх впливу на те, наскільки продуктивними і психологічно комфортними (прийнятними для більшості) можуть бути трудові (соціальні) відносини в колективі і як вони впливатимуть на результати спільної діяльності та імідж організації у зовнішньому середовищі.

У теорії менеджменту термін «організаційна культура» вперше з'явився в статті Д. Крепса [16], в якій він навів результати своїх досліджень особливостей відносин у різних трудових колективах. Його увагу привернуло те, що відносини між роботодавцями і найманими працівниками не завжди можуть бути юридично чітко оформлені, тому в трудовому колективі можуть виникати конфліктні ситуації – коли інтереси найманих працівників порушуються на користь роботодавців. Найчастіше це проявляється у обставинах, що розцінюються менеджерами як такі, що несуть загрозу усталеному порядку речей. Менеджери не очікують на розуміння найманих працівників складності такої ситуації і прагнуть вирішити її за рахунок погіршення умов співпраці з найманим персоналом. Проте в такій ситуації позитивну роль може відіграти готовність персоналу спільно долати тимчасові труднощі, жертвуючи задля цього власними інтересами (звичайно, лише на певний час). Та працівники мають будувати впевненість, що їхніми інтересами не зловживатимуть і в майбутньому. Щоб підтримати довіру, керівництво може само пов'язати себе певними принципами відносин із працівників, обіцяючи дотримуватись їх в процесі адаптації до нових умов. Це певним чином мотивуватиме працівників зберігати лояльність до організації.

Поведінка людей в організаційному оточенні залежить від багатьох чинників. Звичайно, найбільшою мірою вона визначається особистими рисами індивідів, силою характеру окремої людини, яка може опиратися тиску організаційного оточення або ж бути більш гнучкою і погодитись на те, що цілі організації мають більше значення, ніж цілі окремої людини. На це впливає і рівень освіти людини, її психологічні характеристики (соціально активна чи соціально пасивна людина у більшості життєвих ситуацій) та ін. На поведінці людей позначаються і особливості організаційного середовища – звичаї і традиції, які в ньому склалися, усталений порядок виконання роботи тощо. І хоча бажані для керівництва організації зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду кожного працівника, під впливом його близького середовища, традицій та національних особливостей, та все ж вони значною мірою формуються під впливом цінностей керівника (лідера), його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття [17].

Такий підхід до роботи із колективом працівників відповідає основним ідеям поведінкової економіки, яка описує залежність вибору людини (індивіда) такого способу реагування на те, що його оточує, який схвалюється іншими членами соціуму [18]. Згідно з сучасними поглядами на призначення організаційної культури, вона має регулювати поведінку працівників організації, спрямовуючи (спонукаючи, мотивуючи) їх до вибору такої, яка б була корисною для досягнення організаційних цілей. Тобто, вона має вводити працівника у певні межі, унормувати його поведінку, створюючи неявно певне мотиваційне середовище, яке не потребує додаткового фінансування.

Організаційна культура є невід'ємною складовою кожної організованої групи людей, які прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей. Вона має значний потенціал формування поведінкових стереотипів у організаційному середовищі. Загальний вплив її елементів має насаджувати (заохочувати) в організації такий тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів [9; 17; 19]. Важливою відмінною ознакою організаційної культури є пріоритетність її базових характеристик, що виділяють домінуючі для даного колективу людей цінності і визначають норми поведінки кожного із працівників. Саме сила цих цінностей формує об'єднуюче мотиваційне поле, підказуючи членам колективу кращі зразки поведінки в процесах організаційної взаємодії. І якщо виникає суперечність їх поглядів у новій ситуації, вибір здійснюється з

урахуванням цих правил. Недаремно відомі науковці, розробляючи механізми управління розвитком організацій, відводять у ньому чільне місце організаційній культурі (рис. 1).

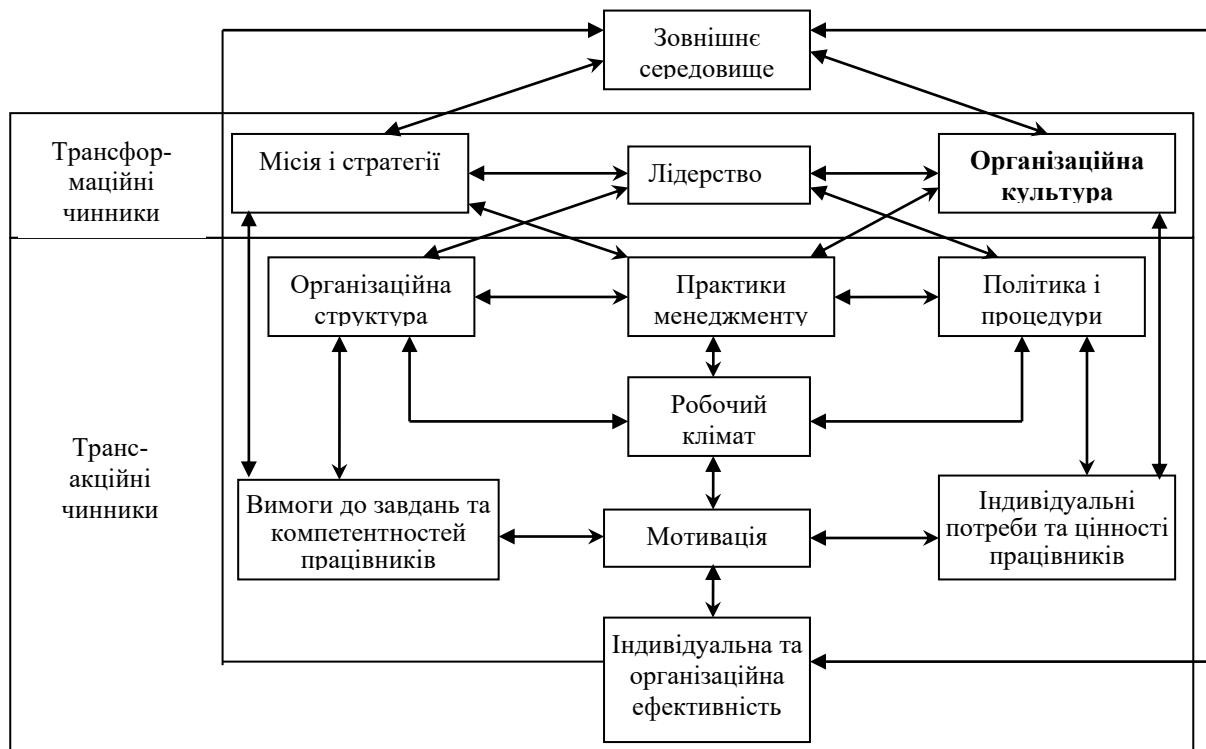


Рис. 1. Місце організаційної культури в моделі організаційної ефективності та розвитку

Джерело: адаптовано на основі [20, с.528]

Згідно сучасних поглядів на ефективність людської співпраці, вона залежить від того, наскільки взаємовигідною є така співпраця. Тобто, тільки така мотивація (і вона може передбачати як економічні результати співпраці, так і ті, що відносяться до сфери людської психології, людської поведінки – і вони набагато різноманітніші) спонукатиме людей приймати певні правила співпраці чи норми міжкультурної взаємодії як необхідні умови досягнення власних цілей. А для ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання важливо, щоб його працівники чітко розуміли і виконували свої обов'язки, дотримуючись встановлених керівництвом загальних правил. Це лежить в основі соціально-психологічних методів управління, які доповнюють адміністративні та економічні та зменшують організаційні витрати на адміністрування внутрішніх процесів (так звані трансакційні витрати).

Відносини між керівництвом та найманими працівниками регулюються за допомогою контрактів різних видів: класичним чи імпліцитним. Тип контракту залежить від ситуацій, в яких відбуватимуться трансакції. Завдання організаційної культури – зменшення внутрішніх трансакційних витрат, тобто – витрат адміністрування. Класичний контракт – це контракт, побудований на чинних юридичних правилах; у ньому чітко фіксуються умови угоди. І це передбачає санкції для обох сторін у разі недотримання ними умов співпраці, укладених в трудовому контракті між працівником і керівництвом. Імпліцитний контракт – це довгостроковий контракт в умовах невизначеності, коли неможливо заздалегідь передбачити всі наслідки угоди, яка укладається. Такий контракт нагадує скоріше договір про принципи співпраці, ніж юридичний документ, що враховує ймовірні ситуації в майбутньому [21, с.69-70].

При цьому важливо розуміти, що співпраця людей за умови невпевненості у вигідності партнерства може зумовити суттєві ризики.

а) ризики припинення продовження співпраці учасників – коли окремі працівники втрачають свою вигоду і тому можуть думати про припинення співпраці; завдання керівництва не допустити такого випадку, якщо такий працівник має особливу цінність для організації;

б) ризики неефективної співпраці учасників – можуть виникнути через імпліцитність угод (нечіткість розподілу повноважень і відповідальності); в результаті в організації можуть виникати конфлікти; завдання менеджменту – прагнути до якнайбільшої чіткості при укладанні таких трудових контрактів.

Обидва типи ризиків можуть бути названі ризиками неефективного менеджменту. А вирішальну роль у формуванні взаємовигідних умов співпраці у відносинах між керівниками та найманими працівниками відіграє проблема довіри, в основі якої лежить економічна ефективність взаємодії та невпевненість в сумлінності іншої сторони. Довіра є «ключовою характеристикою міжіндивідуальної

взаємодії соціальних об'єктів і значущим соціальним ресурсом будь-якого соціуму» [22]. За високого рівня довіри зростає привабливість та ефективність співпраці, за низького – в просторі організаційної взаємодії розвивається опортуністична поведінка з боку тих індивідів, у яких виникають сумніви у чесності партнера. Ф.Фукуяма визначав довіру як «очікування, що з'являється у членів співтовариства, що інші його члени будуть поводити себе більш або менш передбачувано, чесно і з увагою до потреб оточуючих, у згоді з деякими загальними нормами. Деякі з цих норм відносяться до сфери фундаментальних цінностей (наприклад, розуміння справедливості), однак до їх числа входять і такі речі як професійні стандарти і корпоративні кодекси поведінки» [23, с.52].

Недовіру можна значно знизити, формуючи відповідний тип організаційної культури, наповнюючи організаційну культуру цінностями, що викликають бажання у працівників зберігати свою приналежність до даної організації. Організаційна культура певною мірою і покликана вибудувати психологічний клімат, в якому переважають довірливі відносини між усіма учасниками організаційного утворення. І це дає змогу генерувати ефект синергії, створювати кращі умови для співпраці у майбутньому.

Сила впливу організаційної культури визначається її мотиваційним потенціалом. На наш погляд, термін «мотиваційний потенціал» щодо організаційної культури доцільно використовувати як здатність суб'єкта менеджменту згуртувати (об'єднати) працівників підприємства, спрямовуючи зусилля усіх для досягнення визначених стратегією цілей. Завдяки згуртованості, єдності цілей можна мінімізувати витрати на контролювання результатів діяльності працівників, на подолання їх опору змінам (так звані «витрати адміністрування»). Але для цього необхідно досягти задоволення потреб зацікавлених сторін – як принципалів (в особі керівництва і власників суб'єкта господарювання), так і агентів (найманих працівників). Для цього важливо знайти ті точки дотику, які можуть об'єднати учасників у співвіднесенні їх потреб і мотивів в межах колективної діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Вплив організаційної культури на ефективність управління

Джерело: власна розробка

Мотивація як функція менеджменту передбачає цілеспрямований вплив на поведінку людини для спонукання її до таких дій, які забезпечать досягнення встановлених перед нею цілей. На нашу думку, для ефективної співпраці працівників з високим професійним рівнем і світоглядною єдністю щодо важливості своєї діяльності для створення суспільно важливих цінностей необхідна мотивація, побудована на потребах у визнанні та досягненні. Ця мотивація в сучасному світі вважається найбільш дієвим засобом активізації індивідуальної ініціативи і тому має вирішальне значення для реалізації організаційних змін і досягнення амбітних організаційних цілей. А саме це є спонукою до інновацій, до визначення тих ланок в структурі бізнес-процесів організації, які потребують змін для підвищення рівня їх досконалості. Такого рівня, який би забезпечував досягнення поставлених цілей. В сучасній економіці цілі конкурентоспроможності і зростання не можуть бути досягнуті без інновацій [24; 25].

Як підкреслювалось нами раніше, формування чітких цільових установок є вихідною функцією управління, яка надає сенс діяльності, формує її напрям і вказує на бажані результати. Цілепокладання в розрізі організаційної ієрархії забезпечує узгодженість цілей спільної діяльності працівників підприємства в різних функціональних сферах, без чого неможливо досягти загальної результативності, і тим більше – ефективності. Система цілей інноваційної діяльності матиме різну конфігурацію в різних господарських ситуаціях – залежно від масштабів і видів діяльності, кон'юнктури ринку і конкурентного тиску на ньому. До того ж, вона може вибудовуватись на різних підходах до структуривання влади і повноважень,

особливостей вертикального і горизонтального взаємоузгодження управлінських рішень, стилю і методів управління тощо [24].

І все це може знайти відображення в організаційній культурі, яка в умовах повоєнної трансформації вітчизняної економіки має формувати *архітектуру простору інновацій*. Простору, в якому кожен працівник, незалежно від його місця в ієрархії організаційних відносин, буде впевнений, що до його ініціативи керівництво поставиться уважно, що розгляне її в розрізі пріоритетності цільових установок – як поточних, так і стратегічних. Зрештою, що керівники організації знайдуть можливості (резерви) для практичної реалізації запропонованих новачій і поставляться з розумінням до ризиків їх неуспіху.

В руслі завдань повоєнного відродження економіки України, яка має по-новому вписатися у світову економічну систему, вкрай необхідно, щоб в організаційній культурі кожного суб'єкта господарювання було створено простір архітектури інновацій. Реалізація цього завдання потребує формування системи оцінювання прояву тих цінностей, які складатимуть зміст бажаної організаційної культури. Це дасть змогу здійснювати діагностику сили впливу тих елементів організаційної культури, які мають виконувати мотиваційний та інтегруючий вплив на працівників співвідносно стратегічних цілей діяльності організації. Адже цінності, закладені в організаційній культурі повинні носити не сьогочасний, а довготривалий характер, відповідати перспективним цілям – цілям розвитку.

Формування сукупності методів, які можуть бути використані для управління розвитком організаційної культури, слід шукати насамперед у сфері соціології та психології, які вивчають людську поведінку у її найбільш поширених проявах та індивідуальних особливостях. Інструментально ці напрацювання знайшли практичне застосування у соціально-психологічних методах управління – починаючи з методів підвищення соціально-виробничої активності та соціально-історичного успадкування, і завершуючи методами управління ролевою поведінкою, методами організуючих умов та психологічного спонукання. Кожен із цих методів має свою мотиваційну силу і свої можливості використання, знаючи які менеджери можуть обирати найбільш ефективні, виходячи із специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Для організацій, що прагнуть бути успішними в стратегічній перспективі, необхідно використовувати усі можливості, щоб залучати до роботи у своєму організаційному просторі людей із високим рівнем професіоналізму у сфері своїх функціональних обов'язків. Такі можливості можуть бути створені і у сфері організаційних відносин та організаційної взаємодії. Це забезпечується завдяки цілеспрямованим зусиллям у розвитку організаційної культури. Її атрибути та цінності мають спонукати працівників до ефективної співпраці задля досягнення спільних цілей. Для цього необхідно розвивати такі цінності організаційної культури, які б спонукали працівників до професійного розвитку, підтримували їх ініціативність у пошуку шляхів удосконалення своєї роботи і організації, формували відданість їй і заохочували їх до участі в управлінні. І все це може знайти відображення в організаційній культурі, яка в умовах повоєнної трансформації вітчизняної економіки має формувати архітектуру простору інновацій. Простору, в якому кожен працівник, незалежно від його місця в ієрархії організаційних відносин, буде впевнений, що його ініціатива буде розглянута, проаналізована з погляду її доцільності в світлі пріоритетності цільових установок і підтримана організаційно та фінансово у разі обґрунтованої ефективності. Розробка рекомендацій для управління розвитком організаційної культури з метою наповнення її елементами, які створюватимуть архітектуру простору інновацій і стане завданням наступного етапу досліджень.

Література

1. The Declaration of Environment and Development, Rio de Janeiro, 1992
2. David William Pearce, Edward Barbier, Anil Markandya Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World. Earthscan, 1990. 217 с.
3. Аганбегян А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая - сфера “экономики знаний” как основной источник социально-экономического роста. *Экономические стратегии*. 2017. № 3-4. С. 66-79.
4. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 36-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2018_1_4
5. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39-45.
6. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 38-46.
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1 (29). С. 6-23.
8. Федулова Л.І. Присяжнюк А.Ю. Людський інноваційний фактор у соціально-економічному розвитку України : міжнародний вимір. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 1-2(1). С. 32-40.

9. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>
10. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Либуркіна Л. М. 2018. 232 с.
11. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 95. P. 38–43.
12. Головчук О.В., Головчук Ю.О., Стадник В.В. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. Вип. 2. С. 140-148.
13. Гризовська Л.О., Стадник В.В. Чинник гетерогенності персоналу в нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 197-204.
14. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2009. 271 с.
15. Борщук Є.М. Концептуальні основи застосування системного підходу в економічній науці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 6, т. 1. С. 33-36.
16. Kreps, David M. Corporate culture and economic theory. Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge, 1990.
17. Хомич Л. Поведінкові детермінанти функціонування і розвитку. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : зб. матер. ВВПК студентів і молодих вчених. 12 листопада 2019. У двох частинах. Ч. 1. Управлінська діяльність у бізнесових структурах / за заг.ред. проф. А.В. Серікова Харків : ХНУБА. С. 283-288.
18. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва : Эксмо, 2017. 368 с.
19. Quan Hoang Nguyen Tran. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>.
20. Burke W.W., Litwin G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*. 1992. № 18(3). P. 523–545.
21. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ : АртЕк, 2001. 472 с.
22. Стеценко Т.О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2018. Т. 21. № 7. С. 44-52. DOI: 10.15421/171893.
23. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. Москва : Изд-во АСТ, 2004. 730 с.
24. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Tomalja T., Sokoliuk G. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR, Vol. 2713, P. 145-166.
25. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. P. 2–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.

References

1. The Declaration of Environment and Development, Rio de Janeiro, 1992
2. David William Pearce, Edward Barbier, Anil Markandya Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World. Earthscan, 1990 - 217 s.
3. Aganbegyan A.G. Chelovecheskij kapital i ego glavnaya sostavlyayushaya - sfera "ekonomiki znaniy" kak osnovnoj istochnik socialno-ekonomicheskogo rosta . Ekonomicheskie strategii. 2017. № 3-4. S. 66-79.
4. Daniuk V.M. Bezpererivnyi rozvytok personalu yak dominantnyi chynnyk innovatsiynoho vyrobnyctva. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2018. № 1. S. 36-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt_2018_1_4
5. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45
6. Zharinova A. H. Rozvytok intelektualnykh zdibnostei personalu yak osnova stratehichnoi oriientsatsii na posylennia konkurentnykh perevah pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2012. № 5. S. 38-46.
7. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Innovatsiina pratsia ta yii intelektualizatsiia yak stratehichni vektory stanovlennia novoi ekonomiky. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2018. № 1 (29). S. 6–23.
8. Fedulova L.I. Prysiazhniuk A.Iu. Liudskiy innovatsiinyi faktor u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku Ukrainy : mizhnarodnyi vymir. *Ekonomichnyi chasopys – KhKhI*. 2015. № 1–2(1). S. 32–40.
9. Sherstiuk R., Stoiko I., Palianytsia V. Orhanizatsiina kultura upravlinnia: adkhokratiia, kompetentnist i liderstvo. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2022. Vyp. 1 (26). S. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>
10. Yastremska O. M., Demchenko H. V. Aktyvizatsiia innovatsiynoi diialnosti pidpriemstv : monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M. 2018. 232 s.
11. Zamazii O., Stadnyk V., Sokoliuk G., Prylepa N. Optimization management model of the industrial enterprise innovation potential development on the basis of a value-oriented approach. *Advances in economics, business and management research*. 2019. Vol. 95. P. 38–43.

12. Holovchuk O.V., Holovchuk Yu.O., Stadnyk V.V. Stan i chynnyky ekonomichnoi dynamiky pidpriemstv mashynobuduvannia Ukrainy. *Problemy ekonomiky*. 2017. Vyp. 2. S. 140-148.
13. Hryzovska L.O., Stadnyk V.V. Chynnyk heterohennosti personalu v naroshchuvanni intelektualnogo kapitalu innovatsiino-aktyvnoho pidpriemstva. *Problemy ekonomiky*. 2014. № 2. S. 197-204.
14. Stadnyk B.V. Systemne zabezpechennia motyvatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur : monohrafiia. Khmelnytskyi : KhNU, 2009. 271 s.
15. Borshchuk Ye.M. Kontseptualni osnovy zastosuvannia systemnoho pidkholu v ekonomichnii nautsi. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2007. № 6, t. 1. S. 33-36.
16. Kreps, David M. Corporate culture and economic theory. Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge, 1990.
17. Khomych L. Povedinkovi determinanty funktsionuvannia i rozvytku. *Upravlinska diialnist: dosvid, tendentsii, perspektyvy* : zb. mater. VNPk studentiv i molodykh vchenykh. 12 lystopada 2019. U dvokh chastynakh. Ch. 1. Upravlinska diialnist u biznesovykh strukturakh / za zah.red. prof. A.V. Serikova Kharkiv : KhNUBA. S. 283-288.
18. Taler R. Novaya povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi narushayut pravila tradicionnoj ekonomiki i kak na etom zarabotat. Moskva : Eksmo, 2017. 368 s.
19. Quan Hoang Nguyen Tran. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran-21/publication/340234615>.
20. Burke W.W., Litwin G .H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*. 1992. № 18(3). R. 523–545.
21. Viliamson O. E. Ekonomichni instytutsii kapitalizmu: Firmy, marketynh, ukladannia kontraktiv. Kyiv : ArtEk, 2001. 472 s.
22. Stetsenko T.O. Dovira yak sotsialnyi resurs: vid teoretychnoi kontseptualizatsii do poshuku mekhanizmiv praktychnoho upravlinnia. *Naukovo-teoretychnyi almanakh «Hrani»*. 2018. T. 21. № 7. S. 44-52. DOI: 10.15421/171893.
23. Fukuyama F. Doverie: socialnye dobrodeteli i put k prosvetaniyu. Moskva : Izd-vo AST, 2004. 730 s.
24. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Tomalja T., Sokoliuk G. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR, Vol. 2713, R. 145-166.
25. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. 2017. Vol. 33. No 1. P. 2–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.