

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ

АМОСОВ О. Ю., ДИДЕНКО Н. В.

УДК 331.1

Амосов О. Ю., Диденко Н. В. Преодоление сопротивления изменениям: теоретические подходы и реализация

В современных условиях посткризисного развития экономики предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями. В настоящее время многие предприятия осуществляют преобразования в формах и методах управления, направленных на стимулирование развития новых экономических отношений. Целью исследования является обоснование необходимости рассмотрения научно-теоретических подходов по преодолению сопротивления изменениям и разработка мероприятий, носящих антикризисный характер. В ходе исследования проведен анализ различных подходов к преодолению сопротивления изменениям. Выделено шесть шагов, ведущих к эффективным изменениям, которые концентрируются на изменении ролей работников, конкретизации ответственности и корректировке отношений для решения конкретных организационных проблем в небольших подразделениях, цели и задачи которых могут быть четко определены.

Ключевые слова: сопротивление изменениям, антикризисное управление персоналом, поведение, мотивация, организационная культура.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Амосов Олег Юрьевич – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Харьковского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (пр. Московский, 75, Харьков, 61050, Украина)
E-mail: amosovoleg@ukr.net

Диденко Наталия Викторовна – аспирантка, Научно-исследовательский центр промышленных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 этаж, Харьков, 61022, Украина)
E-mail: didenko-natasha@mail.ru

УДК 331.1

UDC 331.1

Амосов О. Ю., Діденко Н. В. Подолання опору змінам: теоретичні підходи та реалізація

Amosov O. Y., Didenko N. V. Overcoming Resistance to Change: Theoretical Approaches and Implementation

У сучасних умовах посткризового розвитку економіки підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні вносити зміни у свою господарську діяльність. У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами. У даний час багато підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямованих на стимулювання розвитку нових економічних відносин. Метою дослідження є обґрунтування необхідності дослідження науково-теоретичних підходів щодо подолання опору змінам і розробка заходів антикризової спрямованості. У ході дослідження проведено аналіз різних підходів до подолання опору змінам. Виділено шість кроків, що ведуть до ефективних змін, які концентруються на зміні ролей працівників, конкретизації відповідальності та коригуванні відносин для вирішення конкретних організаційних проблем у невеликих підрозділах, цілі і завдання яких можуть бути чітко визначені.

In today's post-crisis development of the economy, businesses to survive in the market and remain competitive need to make changes to their business activities. In practice and research, more and more attention is paid to the methods and organizational change management capabilities. At present, many enterprises make changes in the forms and methods of management, aimed at stimulating the development of new economic relations. The purpose of this study is to review the rationale for the scientific and theoretical approaches to overcome resistance to change and the development of activities having an anti-crisis character. In the study, the analysis of various approaches to overcome resistance to change was made. It was identified six steps leading to effective change that focus on changing roles of employees, specify responsibilities and correct relations to solve specific organizational problems in small offices, goals and objectives that can be clearly defined.

Key words: resistance to change, crisis management personnel, behavior, motivation, organizational culture.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Ключові слова: опір змінам, антикризове управління персоналом, поведінка, мотивація, організаційна культура.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Амосов Олег Юрійович – доктор економічних наук, професор, заступник директора Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (пр. Московський, 75, Харків, 61050, Україна)
E-mail: amosovoleg@ukr.net

Amosov Oleg Yu. – Doctor of Science (Economics), Professor, Deputy Director of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public Administration under the Office of the President of Ukraine (pr. Moskovskyy, 75, Kharkiv, 61050, Ukraine)
E-mail: amosovoleg@ukr.net

Діденко Наталя Вікторівна – аспірантка, Науково-дослідний центр промислових проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Дерзжпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)
E-mail: didenko-natasha@mail.ru

Didenko Nataliya V. – Postgraduate Student, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, 61022, Ukraine)
E-mail: didenko-natasha@mail.ru

В современных условиях посткризисного развития экономики, предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключитель-

ное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями. В настоящее время многие предприятия осуществляют преобразования в формах и методах управления, направленных на стимулирование развития новых экономических отношений.

Необходимость преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет высокие требования к ускорению адаптации современных предприятий к изменяющимся условиям жизнедеятельности и к повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции по сравнению с иностранными производителями. Главная задача современных предприятий – преобразование в эффективные субъекты рыночной экономики, способные к самосохранению и саморазвитию. Для выполнения данной задачи предприятиям необходимо изменить подходы к проведению организационных изменений, сделав их управляемыми. Для этого на изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать знанием сущности ситуации и предсказать, как она будет меняться – ценное качество любого руководителя и менеджера. Существуют факторы, замедляющие осуществление изменений на предприятии. Одним из важнейших является сопротивление изменениям со стороны работников предприятий. Предприятия без людей нет, поэтому, чтобы осуществить изменения, надо заручиться поддержкой сотрудников предприятия. Это требует больших усилий: понимание, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знание методов преодоления сопротивления.

В литературе встречается несколько различных подходов к управлению изменениями и преодоления сопротивления изменениям со стороны работников предприятий. В частности? можно назвать труды таких авторов, как К. Левин [7], Р. Бекхард [5], С. Герман [3], К. Тюрлих [8] и многих других.

Цель статьи – обоснование необходимости исследования научно-теоретических подходов по преодолению сопротивления изменениям и разработка мероприятий.

Работники осуществляют сопротивление изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Если работник чувствует, что от изменений ему будет хуже, любое сопротивление с его стороны абсолютно оправдано, ведь работники прежде всего руководствуются собственными интересами и потребностями.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия изменений, которое выражается в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения нововведений). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- ✦ страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному положению;
- ✦ потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- ✦ отрицание необходимости изменений и опасения явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);

- ✦ угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- ✦ невовлеченность в преобразовании лиц, непосредственно касающихся изменения;
- ✦ недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы тормозит изменения, которые не могут быть реализованы «между делом» [4].

В качестве барьеров на уровне предприятия выступают:

- ✦ инертность сложных организационных структур, трудности переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- ✦ взаимозависимость подсистем ведет к тому, что одна тормозит реализацию всего проекта;
- ✦ сопротивление передачи привилегий определенным группам и возможных изменений в сложившемся «балансе власти»;
- ✦ прошлый негативный опыт, связанный с проектами изменений;
- ✦ сопротивление трансформационным процессам, навязанными консультантами извне [4].

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на преимущество, чреватые очень большими потерями времени до того, как введенные меры дадут результат. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры. В литературе встречается несколько различных подходов к управлению изменениями и преодолению сопротивления изменениям со стороны работников предприятий (табл. 1).

Авторы описывают шесть шагов, ведущих к эффективным изменениям, которые концентрируются на реорганизации ролей работников, конкретизации ответственности и корректировке отношений для решения конкретных организационных проблем в небольших подразделениях, цели и задачи которых могут быть четко определены. Сущность указанных шагов заключается в следующем:

- ✦ мобилизовать приверженность изменений через совместный анализ проблем;
- ✦ разработать общее видение организационных процессов и способов управления с тем, чтобы достичь целей, таких, как конкурентоспособность;
- ✦ стимулировать принятие нового видения, компетентности для его реализации и целостности для его распространения;
- ✦ повысить активность всех отделов без давления сверху – не форсировать эту задачу, а позволить каждому отделу найти свой путь к новой организации;
- ✦ институционализировать (закрепить, узаконить) активность через формальную политику, систему и структуру;
- ✦ контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.

Подходы к преодолению сопротивления изменениям

Автор	Год	Подход
К. Левин [7]	1951	Основные механизмы управления изменениями: «Размораживание» – нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки. Этот процесс должен учитывать внутреннюю угрозу, которую представляют изменения по отношению к людям, и необходимость мотивировать вовлеченных в изменения людей к достижению естественного баланса путем принятия изменений. «Движение» – развитие новых ответных реакций на основе новой информации. «Замораживание» – стабилизация изменений в результате усвоения людьми новых ответных реакций
Р. Бекхард [5]	1969	Программа изменений должна включать следующие процессы: – постановка целей, которые предприятие хочет достичь в результате перестройки; – оценка текущей ситуации в контексте поставленных целей; – определение того, какие меры необходимы в переходный период; – разработка стратегии перестройки на основании анализа факторов, которые могут повлиять на нее
С. Герман [3]	1978	Важной частью управления организационными изменениями является фокусировка на неформальных отношениях, чтобы гарантировать поддержку целей, задач, стратегий и политики со стороны персонала
К. Тюрли [8]	1979	Существует пять подходов к управлению изменениями: – директивный; – переговорный; – завоевания «сердец и умов»; – аналитический; – основанный на действии
М. Бир [9]	1990	Наиболее эффективный способ изменить поведение заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая в определенной мере «навязывает» людям новые установки и типы поведения
Д. Колб [6]	1995	Основное предположение – люди меняются, когда они учатся. Исходя из этого менеджеры изменений берут на себя ответственность за обучение сотрудников и поддержку их в этом направлении. Они обеспечивают обратную связь в создании соответствующей обстановки, где люди могли бы экспериментировать с новыми навыками
Дж. П. Коттер [2]	1995	Последовательность этапов организационных изменений, включающая убеждение работников в необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях
Ф. Гуияр и Дж. Келли [1]	1990-ые	Выделяют четыре необходимых элемента реализации организационных изменений: – рефрейминг; – реструктуризация; – оживление; – восстановление

Итак, анализ различных подходов позволил выделить следующие мероприятия по преодолению сопротивления изменениям (рис. 1).

Работники не хотят изменений до тех пор, пока они не будут убеждены в неприемлемости текущего варианта развития событий. Понимание этого постулата должно обеспечиваться как на интеллектуальном, так и на эмоциональном уровне.

При достижении интеллектуального влияния большое значение имеет предоставление информации, позволяющей видеть проблемы состояния. Большинство людей имеют тенденцию оценивать собственную результативность достаточно высоко, пока не столкнутся со сравнительными цифрами извне, отражающих, например, время, необходимое для введения на рынок нового продукта, процент удовлетворенности покупателей, уровень общих продаж в расчете на одного работ-

ника, – только тогда возникает понимание сопоставимости данных и формулировка отрицательного заключения об эффективности деятельности предприятия.

При осуществлении изменений руководитель надеется, что предприятие будет развиваться, а сотрудники будут работать еще эффективнее. Преодолевая сопротивление, необходимо задавать новые ориентиры, которые человек может принять мотивирующие к новым действиям. Необходимо иметь в виду, что работа над изменениями на предприятии – это работа с мотивацией сотрудников.

Мотивацию человека обуславливают три составляющие – инстинктивная природа потребностей, условно-рефлекторная организация высшей нервной деятельности человека и стремление человека к смыслу. Последнее отличает человека от животных и создает огромный потенциал изменений. Можно, опираясь на

инстинкт самосохранения, запугать и добиться подчинения; можно повысить заработную плату и вызвать положительную реакцию. Но если люди неправильно интерпретируют смысл изменений, ожидаемого результата получить невозможно.

мы сопротивления на следующих уровнях: организационный уровень, уровень группы и уровень индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем он характеризуется, позволяет руководителю направить усилия в нужном направлении.

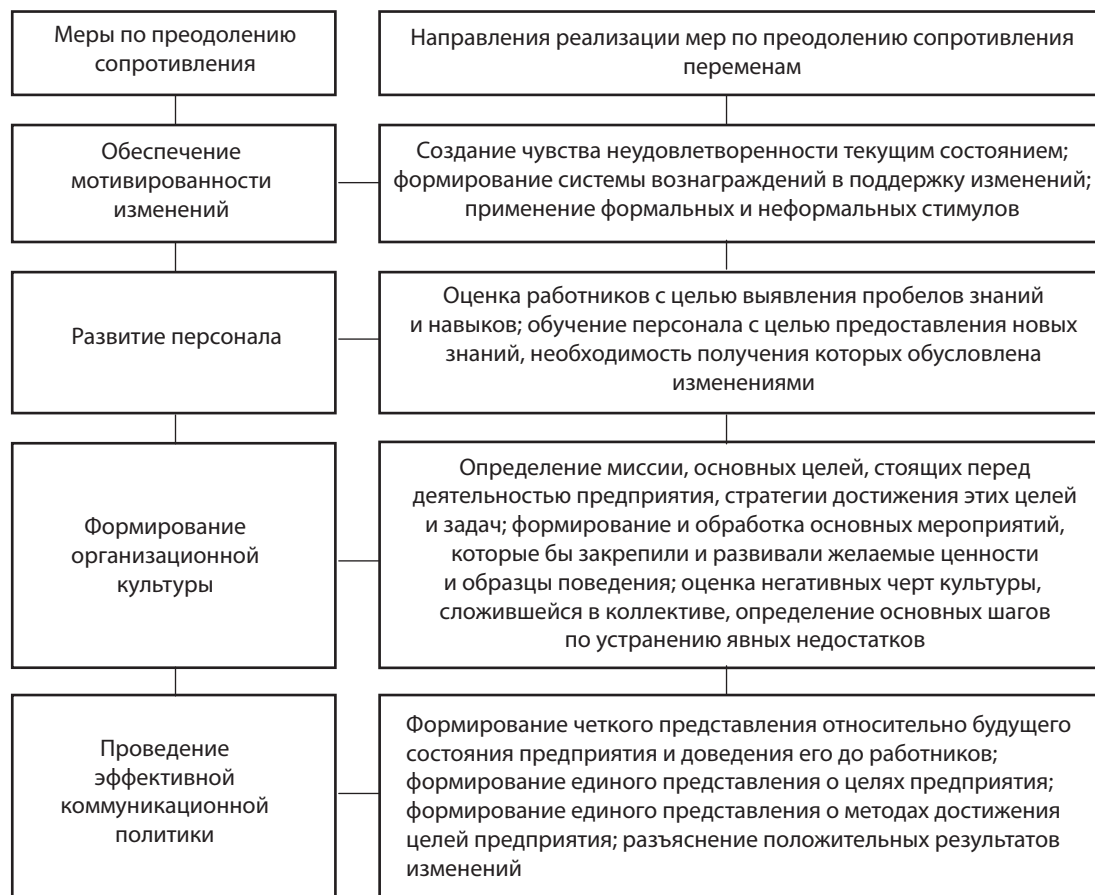


Рис. 1. Меры по преодолению сопротивления изменениям

В основе мотивов поведения участников изменений лежат прагматические интересы материального характера и, в частности, стремление к максимизации прибыли рассматривается в качестве основной цели деятельности. Выдвигаясь на передний план, материализм сводит к нулю значение и влияние на мотивацию деятельности таких нематериальных факторов, как потребность в самореализации, самоутверждении, любовь к своему делу, стремление к общественному признанию и другие, которые могут быть и должны быть мощным мотиватором любой какой-либо деятельности.

Руководителю нужно четко понимать и суметь донести до персонала информацию о том состоянии, которое должно наступить после изменений, и о положительных перспективах их внедрения. Чтобы руководителю не создавать проблему, которая может стать непреодолимым препятствием на пути перемен, необходимо постоянно мотивировать персонал на достижение поставленных целей, используя при этом как материальные, так и нематериальные стимулы.

Реакция руководителя на сопротивление может быть разной. Для того чтобы понять, как реагировать на сопротивление сотрудников, полезно выявить фор-

Каждому из этих уровней присущи особенности сопротивления и приемы воздействия с целью уменьшения его действия.

Организационные изменения невозможны без обучения, поэтому перед началом перемен нужно проводить учебный семинар. При этом особую роль играет понимание преобразований, которое приходит через обучение: в процессе лекционных и обязательных практических занятий происходит расстановка приоритетов, появляется новый взгляд на старые проблемы, и именно это является залогом успеха внедрения изменений как философии постоянного развития и самосовершенствования предприятия.

Привлечение максимального числа работников предприятия в процесс проведения изменений повышает чувство ответственности каждого за осуществление необходимых мер и превращает их в активных сторонников. Однако при привлечении сотрудника, особенно квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он может действовать при этом. Некоторые специалисты считают, что сотрудникам следует предоставлять самостоятельно выбирать пути и методы действия, необходимые для проведения преобразований,

тем самым стимулируя творческий подход и креативность. Однако у этого подхода есть существенные недостатки: не имея четкого плана действий и не обладая достаточными знаниями и опытом, сотрудник может потратить очень много времени и сил на поиски собственных методов, что не добавляет оптимизма участникам преобразований, а иногда и вовсе заставляет их отказаться от намеченных планов. Поэтому сотрудникам предприятий необходимо сразу же предоставлять опорный методологический материал, что позволяет избежать неоправданной потери времени на поиски собственных методов и путей решения проблемы и в то же время не ограничивает креативность персонала, поскольку методологический материал представляет собой не готовые решения (потому каждое предприятие требует индивидуального подхода, в связи с чем универсальных решений не существует), а только инструкции и разработанные шаблоны и формы, которые необходимо наполнить содержанием, следуя разработанным инструкциям. При этом по завершению очередного этапа проекта, связанного с организационными изменениями, специалистам необходимо проводить обучение, тренинги и аттестацию персонала, направленные на закрепление приобретенных навыков.

Таким образом, организационные изменения невозможны без изменения сознания работников. Развить навыки сотрудников, изменить их сознание, адаптировать к изменяющейся среды, можно с помощью специального обучения. Разработка учебных программ по развитию системного мышления, бизнес-видение, гибкости, умения самостоятельно принимать решения, лидерству, навыкам работы в команде, коммуникациям, управлению стрессовыми ситуациями и т. д. очень важны в период реформирования предприятия. Так называемое универсальное обучение необходимо для «перевоспитания» сотрудников, подготовки их к изменениям, преодоления сопротивления.

Еще одной мерой по преодолению сопротивления изменениям выступает организационная культура. Одной из основных задач, стоящих перед руководителями и менеджерами современного предприятия в условиях изменений, является интеграция всего персонала вокруг его основных целей и задач. На практике организационная культура проявляется в: системе ценностей, присущих предприятию; общих принципах ведения дела; традициях предприятия и особенности его жизнедеятельности; специфических нормах межличностных отношений и кадровой политики; официальном кредо предприятия и неформальных убеждениях его сотрудников. Все эти социокультурные факторы, действие многих из которых извне не очень заметно, существенны для эффективности деятельности предприятия.

Одним из способов преодоления сопротивления является постоянное информирование персонала предприятий о произведенных изменениях для того, чтобы сотрудники знали, что происходит, и понимали, каким образом это влияет на их работу. Освещение процесса изменений может осуществляться посредством размещения информации в корпоративной газете или на кор-

поративном сайте, путем рассылки информационных писем или в результате проведения публичных семинаров с подведением итогов каждого. Также руководство должно напрямую общаться с сотрудниками и сообщать им информацию о том, что надо делать, почему и каким образом следует проводить изменения. Предоставление информации должно быть своевременным – отсутствие информации порождает сомнения, вызывает состояние неопределенности, способствует распространению слухов и домыслов, что негативно отражается на доверии сотрудников к руководству предприятия. Другой ошибкой является одноразовое предоставление слишком большого объема информации.

Для повышения качества проведения информационной политики необходимо: использовать ясные доказательства и аргументацию при разъяснении и поддержке предлагаемых проектов; информировать сотрудников о преимуществах и выгодах, получаемых в результате изменений, и о том, каким образом должен быть преодолен разрыв между реальностью и желаемым состоянием; привлекать к выполнению проекта всех сотрудников, имеющих отношение к этой деятельности, а также неформальных лидеров, ведущих специалистов, имеющиеся профсоюзные и другие группы в процесс преобразований. Если в результате в этот процесс будут вовлечены также инициаторы изменений, акционеры, неформальные лидеры, то благодаря этому появятся возможности для благоприятного, результативного и эффективного внедрения изменений в практическую деятельность предприятия.

Следует создавать комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс изменений, развивать у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, дать им возможность понять собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей предприятия.

С людьми, которые сопротивляются изменениям, необходимо организовывать встречи и давать подробные ответы на их возражения. При этом следует временно отложить выполнение проекта, если сопротивление слишком большое и руководство пока не может рассчитывать на поддержку большинства.

ВЫВОДЫ

Анализ различных подходов к преодолению сопротивления изменениям позволил выделить следующие мероприятия:

- ✦ обеспечение мотивированности изменений. В рамках этого необходимо создавать у работников чувство неудовлетворенности текущим состоянием, формировать систему вознаграждений в поддержку изменений и применить формальные и неформальные стимулы;
- ✦ развитие персонала – предполагает оценку работников с целью выявления, каких знаний и навыков недостаточно для выполнения новых обязанностей и обучения персонала с целью предоставления новых знаний, необходимость получения которых обусловлена изменениями;

- ✦ формирование организационной культуры, которая определяет миссию, основные цели деятельности предприятия, стратегии достижения этих целей и задач, формирует основные меры, которые бы закрепили и развивали желаемые ценности и образцы поведения и т. д.;
- ✦ проведение эффективной коммуникационной политики, а именно: формировать четкое представление относительно будущего состояния предприятия и доведения его до работников, формировать единое представление о целях и методах их достижения, систему обратной связи и разъяснять положительные результаты изменений для каждого. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Гуиар Ф. Ж.** Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиар, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.

2. **Коттер Дж. П.** Впереди перемен / Дж. П. Коттер; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
3. **Стюарт Дж.** Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
4. **Хентце Й.** Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 70 – 78.
5. **Beckhard R.** Organization Development: Strategies and Models / R. Beckhard. – Reading, MA: Addison – Wesley, Reading, MA. – 1969. – p. 9.
6. **Kolb D. A. (with J. Osland and I. Rubin).** The organizational behavior reader. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
7. **Lewin K.** Field Theory in Social Science /K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951.
8. **Thurley K.** Supervision: A reappraisal / K. Thurley. – Heinemann, Oxford, 1979.
9. **Бир М.** Почему программы изменений не приносят изменений? / М. Бир [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biz-garmony.com.ua/>

УДК 658.341

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ

ВІКАРЧУК О. І.

УДК 658.341

Вікарчук О. І. Інноваційна культура як ефективний метод управління

Розглянуто поняття, значення і сутність інноваційної культури в процесі управління підприємством. Визначено основні передумови, економічні пріоритети і концептуальні аспекти, які спонукають українських управлінців впроваджувати інноваційну культуру як ефективний метод управління. Обґрунтовано роль інноваційної культури в інноваційній системі підприємства. Удосконалено понятійний апарат інноваційної культури як соціально-економічної категорії, визначено її основні завдання та функції.

Ключові слова: інноваційна культура, механізм управління, організаційна культура, інноваційна діяльність, менеджмент.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Вікарчук Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та маркетингу, Житомирський державний університет ім. І. Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: kaf.econom@gmail.com

УДК 658.341

Вікарчук О. И. Инновационная культура как эффективный метод управления

Рассмотрены понятия, значение и сущность инновационной культуры в процессе управления предприятием. Определены основные предпосылки, экономические приоритеты и концептуальные аспекты, побуждающие украинских управленцев внедрять инновационную культуру как эффективный метод управления. Обоснована роль инновационной культуры в инновационной системе предприятия. Усовершенствован понятийный аппарат инновационной культуры как социально-экономической категории, определены её основные задачи и функции.

Ключевые слова: инновационная культура, механизм управления, организационная культура, инновационная деятельность, менеджмент.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

Вікарчук Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та маркетингу, Житомирський державний університет ім. І. Франка (вул. Большая Бердичевская, 40, Житомир, 10008, Украина)

E-mail: kaf.econom@gmail.com

UDC 658.341

Vikarchuk O. I. Innovation Culture as an Effective Method of Management

In the article were considered concept, value and essence of innovative culture in the innovative system of enterprise. Also it were defined basic pre-conditions, economic priorities and conceptual aspects which induce Ukrainian management to implement an innovative culture as effective method of management; it was defined role of innovative culture in the innovative system of enterprise.; it was improved concept definition of innovative culture as a socio-economic category, its basic tasks and functions was defined.

Key words: innovation culture, mechanism of management, innovation, organizational culture, management.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Vikarchuk Olga I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department, Department of Economics and Marketing, Zhytomyr Ivan Franko State University (vul. Velyka Berdychivska, 40, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: kaf.econom@gmail.com