

**Ковальчук Вероніка Геннадіївна,**  
д. держ. упр., доц.,  
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”,  
м. Харків  
ORCID 0000-0001-5321-8300;

**Хижняк Микита Ігорович,**  
студент,  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університету банківської справи”,  
м. Харків  
ORCID ID 0000-0002-5463-0660

УДК 331.107

doi: 10.34213/ap.19.01.05

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Розглянуто інституціональне значення інноваційного менеджменту, проаналізовані функції, які відображають зміст інноваційної діяльності, описано предметні сфери управлінської діяльності. Досліджено розвиток інноваційного менеджменту, як складного механізму дії керуючої системи, що створює сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. Доведено, що в сучасних умовах необхідною є інноваційна діяльність, спрямована на організаційні зміни. Запропоновано напрями удосконалення системи управління підприємством на основі інноваційного менеджменту.

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, інноваційний процес, підприємства, система управління, організаційні зміни.

**Постановка проблеми.** Як переконає світова та вітчизняна практика, вмиле використання всього потенціалу підприємства, раціональна організація та управління ним мають вирішальну роль, особливо в кризових умовах. Нині більшість українських підприємств усвідомила, що необхідні інноваційні, принципово нові методи управління персоналом та організацією в цілому. Інновації необхідні в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах, оскільки саме в комплексі вони приносять найефективніший результат. Тому, дослідження проблем інноваційного менеджменту в системі управління підприємством та визначення шляхів удосконалення організаційної структури управління дуже актуально.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням тенденцій і проблем інноваційного розвитку присвячено праці багатьох вчених. Зокрема, серед зарубіжних фахівців – це роботи П. Друкера [2], Й. Шумпетера [5]. Серед українських науковців слід відзначити вагомий внесок С. Ілляшенка [3], М. Латиніна [1], В. Стадник [4] та інших науковців. В економічній літературі “інновація” інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в дійсний, який втілюється у нових продуктах та технологіях. Зміст та сутність поняття “інноваційний менеджмент” є багатозначним, тому складно дати йому універсальне значення. Це порівняно нове поняття в науково-управлінському середовищі, являє собою самостійну галузь управлінської

© Ковальчук В. Г., Хижняк М. І., 2019

науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку країни в цілому, регіону або будь-якої організації та потребує подальшого наукового обґрунтування.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є визначення основних завдань й функцій інноваційного менеджменту в контексті управління організацією та напрямів їх удосконалення, що сприяє в умовах інноваційного розвитку підвищенню рівня виживання вітчизняних підприємств і укріплення їх конкурентного статусу на міжнародному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У загальному розумінні інноваційний менеджмент це – система управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають в процесі руху інновацій. Під інноваціями в широкому сенсі розуміється використання нововведень у виді впроваджених нових технологій, оновлених видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Поширення нововведень, їх створення, є складовою частиною інноваційного процесу. Дослідження свідчать, що інноваційний менеджмент доцільно розглядати з позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокomпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру. Аналіз структури інноваційного менеджменту доводить до висновку, що інноваційний менеджмент у загальному вигляді це – складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату.

Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями. На наш погляд, до функцій, що відображають зміст інноваційної діяльності, належать: прогнозування(передбачення); формування інноваційних цілей; планування; координація; організація; стимулювання (активізація); контроль. Названі функції описують предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на вирішення нестандартних і складних питань взаємодії між окремими підрозділами фірми, що потребують здійснення численної кількості однозначних заходів.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати. Розвиток інноваційного менеджменту тісно пов'язаний з “розкріпаченням” особистості та зміною методів спілкування, при цьому творчий процес створення нових рішень стає предметом вільного морального й емоційного вибору особистості.

В умовах кризи завжди всі члени організації розуміють необхідність в оновлених способах виживання, бо не всі згодні з шляхами, які обираються керівництвом. Часто серед цих шляхів не виявляється тих, що спрямовані на пошук способів підвищення внутрішньої організаційної ефективності, а всі сили керівників направляються на кон'юнктурні дії в швидкоплинному зовнішньому середовищі. Це пов'язано насамперед з тим, що у кризисний період очікується результат швидко, відносно дешево і достатньо гарантовано, тоді як проекти глибоких організаційних змін часто бувають довгостроковими, трудовитратними і значною мірою непередбачуваними як за процесом

реалізації, так і за результатом. Ті організації, які в період кризи залучають усі “поверхи” співробітників до розробки шляхів підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, отримують подвійний результат. Окрім досягнення основної мети вони підвищують лояльність найбільш ініціативних співробітників, маючи можливість спиратися на них відразу ж або пізніше – після виходу організації з кризового стану.

У благополучні часи двигуном змін стає не закон виживання, а творча енергія та креативність керівництва. Часто організація змінюється з метою реалізації свого потенціалу, росту і освоєння нових ринкових ніш. Якщо цілі організаційних змін повинні багато в чому визначатися задоволеністю клієнтів, рушійними силами змін можуть служити практично всі групи людей, пов'язаних з функціонуванням організацій. Найчастіше, і відносно просто, впроваджуються зміни в роботу однієї з функціональних сфер організації або в управління одним з типів ресурсів організації.

Значно результативними та складними є зміни, що зачіпають систему управління в цілому. Від радикального перепроектування і оргпроектування організації переходять до “управління за відхиленнями”, “виявлення та подолання вузьких місць”. Від багатомісячного опису бізнес-процесів, орієнтованого насамперед на отримання сертифіката якості, організації переходять до побудови реально діючої системи менеджменту якості. Від забезпечення задоволеності акціонерів поточними фінансовими показниками, організації та їхні Ради директорів переходять до побудови повноцінної системи корпоративного управління, орієнтованої на облік і задоволення інтересів усіх стейкхолдерів (зацікавлених груп). Для того щоб не тільки утримати організації “на ногах”, а й створити умови для незмінного розвитку організації на майбутнє, команди управлінців починають впроваджувати lean-технології, більше відомі як “бережливе мислення” або “бережливе виробництво”, які передбачають оптимізацію бізнес-процесів не для себе, а під реальні цінності своїх клієнтів, істотне скорочення собівартості і формування культури постійного вдосконалення.

Багато сучасних закордонних організацій переходять від вертикального (ієрархічного) до процесного та проектного типам управління. Впроваджуються системи контролінгу як інформаційного забезпечення керівників можливостями гарантувати досягнення (не відхилення) від стратегічних та оперативних цілей організації, корпоративні інформаційні системи, орієнтовані не стільки на локальну звітність за підсумками робіт, скільки на оперативне управління наскрізними бізнес-процесами; система фінансового обліку за Міжнародними стандартами фінансової звітності.

Керівники організацій переходять від управління і контролю за функціонуванням підрозділів і людей до управління результативністю їх діяльності, використовуючи ключові показники ефективності діяльності або результативності: KPI – key performance indicators [6]. Впроваджується BSC (balance scorecard), або збалансована система показників, вона орієнтована на досягнення не тільки фінансових результатів поточного року, але і на побудову дієздатних бізнес-процесів, забезпечення задоволеності клієнтів як поза, так і всередині організації, і, що не менш важливо, розвиток персоналу і всієї системи управління для підвищення рівня організації в майбутньому.

Розвиток підприємництва в умовах ринкової трансформації України має стати одним із важливих чинників соціально-економічного зростання. Удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату,

а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов господарювання.

На наш погляд, основними напрямками удосконалення системи управління підприємством мають стати: перегляд та зміна організаційної структури управління; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Організаційна структура управління відіграє важливе значення для злагодженого функціонування підприємств. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить організацію стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій.

Усі елементи інноваційної діяльності тісно взаємозумовлені і взаємопов'язані. Тому для забезпечення ефективності інноваційного процесу важливе значення мають системні структурні і процесні взаємодії, які забезпечують неперервність процесів у часі. Проведені дослідження дають змогу запропонувати модель системи інноваційного менеджменту, використання якої буде сприяти становленню чітких цілей, розподілу функцій, ефективному прийняттю реалізації управлінських рішень.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін; застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Аналіз потенційних сил опору дасть змогу виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін. Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації про зміни; надання змінам більш прийняттого характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Підрозділом, який буде здійснювати зміни в організації, може бути: внутрішньо фірмовий підрозділ, зовнішня організація (консультант). Вибір методу здійснення змін в організації визначається швидкістю, з якою мають бути проведені зміни, місцем, з якого вони повинні починатися. Залежно від

характеру запланованих змін можна обрати той чи інший метод їх реалізації. На наш погляд, такими методами є метод, орієнтований на людей та культуру, метод, орієнтований на завдання та технологію, метод, орієнтований на структуру та стратегію, дегрисяний метод, проектний метод. Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації загалом.

Процес вибору конкретного типу організаційної структури управління підприємства містить такі основні складові: відповідність організаційної структури управління основним критеріям здійснення потенційних можливостей підприємства та його зовнішнього оточення; адаптація лінійних та штабних підрозділів до типу реакції; відповідність організаційної структури управління переважній реакції та критеріям.

Умови успішного проведення змін: зміни повинні проводитися поступово, маленькими “кроками”; процес змін повинен відбуватися зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вгору (для завоювання підтримки колективу); повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює в організації в ході змін; зміни в організації повинні стосуватися кожного працівника; постійний контроль та оцінювання змін; менеджер повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином; за потреби під час проведення змін потрібно залучати посередників; мотивація підлеглих у ході змін; чіткий розподіл повноважень в процесі змін; вироблення альтернативних підходів до проведення змін; надання підлеглим інформації про зміни; делегування підлеглим інформації для оцінювання господарської та комерційної ситуації.

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору. Керівник може обрати один із таких стилів управління опором змінам: конкурентний – базується на наполегливості, створенні своїх прав; стиль самоусунення – проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і водночас прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації; стиль компромісу – передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до управління змінами.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає: знання для самооцінювання і вдосконалення особистості; комплекс знань і навичок для спілкування з людьми; педагогічну компетентність, пов'язану з реалізацією функції вихователя підлеглих; знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів для оцінювання міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації; спроможність будувати ділові відносини; здатність регулювати психологічний клімат.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.**

Проведене дослідження доводить, що в сучасних умовах необхідною є інноваційна діяльність, спрямована на організаційні зміни. Саме вона є найважливішим інструментом, що дозволяє підприємству швидко реагувати на загрози і можливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Розглянуто розвиток інноваційного менеджменту, як складного механізму дії керуючої системи, що створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату. Проаналізовані функції, які відображають зміст інноваційної діяльності, описані предметні сфери управлінської діяльності. Запропоновано основні напрями удосконалення системи управління підприємством, що володіє властивостями

гнучкості, стійкості й мобільності, орієнтована, перш за все, на підвищення рівня виживання вітчизняних підприємств і укріплення їх конкурентного статусу на міжнародному ринку. Надані пропозиції сприятимуть впровадженню моделей інноваційного зростання економіки, коли створення наукового знання, нових інтелектуальних продуктів є визначальним. Цікавим, на наш погляд, можуть стати подальші дослідження зарубіжного досвіду інноваційних впроваджень в систему управління організацією в умовах кризи.

#### **Список використаних джерел**

1. Державне регулювання інноваційного розвитку економіки України: Стратегічні пріоритети : монографія / за заг. ред. д.держ.упр., проф. М. А. Латиніна. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2014. 320 с.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Вергин. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
3. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ "ТД "Папірус", 2010. 624 с.
4. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент. Київ : Академвидав, 2007. 292 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития / пер.с англ. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
6. Glossary of General Business Continuity Management Terms / The Business Continuity Institute. URL: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf> (дата звернення: 20.03.2019).

#### **References**

1. Derzhavne rehulivannia innovatsijnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: Stratehichni priorytety [State Regulation of Innovative Development of the Ukrainian Economy: Strategic Priorities]. (2014). M. A. Latynin (Ed.). Kharkiv: Vyd-vo KharPI NADU "Mahistr" [in Ukrainian].
2. Druker, P.F. (2015). *Praktyka menedzhmenta* [Practice of management]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber [in Russian].
3. Marketynh. Menedzhment. Innovatsii [Marketing. Management. Innovations]. (2010). S.M. Illiashenko (Ed.). Sumy: TOV "TD "Papyrus" [in Ukrainian].
4. Stadyk, V.V. (2007). *Innovatsijnyj menedzhment* [Innovation management]. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
5. Shumpeter, J. (1982). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of economic development]. Moscow: Prohress [in Russian].
6. Glossary of General Business Continuity Management Terms / The Business Continuity Institute. URL: <http://www.thebci.org/Glossary.pdf>.

**Kovalchuk V. G.**, *Doctor of Public Administration, Associate Professor, Head of the Management and Social-Humanitarian disciplines Department, Kharkiv educational and scientific Institute of the state higher education institution "Banking University", Kharkiv*

*ORCID 0000-0001-5321-8300;*

**Khyzhniak M. I.**, *Students of Kharkiv educational and scientific Institute of the state higher education institution "Banking University", Kharkiv*

*ORCID ID 0000-0002-5463-0660*

#### **DEVELOPMENT OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

Abstract (english). Today most Ukrainian enterprises have realized that it is necessary to implement innovative, fundamentally new methods of personnel management and organization as a whole. It updates research on innovation management issues in the enterprise management system and identifies ways to improve the organizational structure of management.

Researches show that innovative management should be viewed from the point of view of the system approach as hierarchical, complex, multicomponent, open, adaptive (capable of self-organization, self-regulation, self-development), dynamic system of probabilistic nature. The analysis of the innovation management structure leads to the conclusion that innovative management in its general form is a complex mechanism of action of the management system, which creates favorable conditions and opportunities for the innovation process and innovative activity for the development

and achievement of an effective result. The article analyzes the functions that reflect the content of innovation activity, describes the subject areas of management activity. It has been established that innovative management as an innovation management apparatus involves the creation of a certain hierarchical organizational structure. It consists of specialized units of management, managers of different levels, who are empowered to accept and implement relevant management decisions and are responsible for their results.

It is proved that in modern conditions innovation activity is necessary which aims at organizational changes. It is the most important tool that allows the company to respond quickly to the threats and opportunities of the internal and external environment. First of all the main improvement ways of the enterprise management system are proposed it has the properties of flexibility, stability and mobility and allows to increase the level of domestic enterprises survival and to strengthen their competitive status on the international market. The offered proposals will promote the introduction of innovative growth models of the economy, when creating scientific knowledge, new intellectual products is crucial.

**Key words:** innovation management, innovation process, enterprises, management system, organizational changes.

*Надійшла до редколегії 28.03.2019 р.*