

УДК 330.341:331.1

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ

**О. Божанова**, к. е. н., доцент

ORCID ID: 0000-0003-2927-7356

Національна металургійна академія України

**О. Грицина**, к. е. н., доцент

ORCID ID: 0000-0002-1304-0250

Львівський національний аграрний університет

© О. Божанова, О. Грицина, 2021

<https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>

---

### **Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження**

Викладено загальні аспекти впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах. З'ясовано, що активне впровадження базисних інновацій сприяє інвестиційному припливу коштів, є передумовою подолання економічної кризи й переходу до поживлення й зростання виробництва і економіки загалом. Вказано, що в сучасних умовах функціонування підприємств інвестиції у промисловість без впровадження інновацій беззмістовні, оскільки промислові підприємства низькоконкурентоспроможні. Підтверджено, що не менш ефективним для промислових підприємств може бути введення управлінських інновацій, які сприяють удосконаленню різних аспектів господарської діяльності, зокрема управлінської. Вона полягає у створенні середовища, яке забезпечує умови, необхідні для ефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності всіх рівнів управління: керівника підприємства, заступників за напрямками, керівників і працівників відділів.

Досліджено економічну сутність поняття «управлінські інновації», що дало змогу сформулювати власне визначення поняття.

Доведено, що управлінські, на відміну від технологічних та інших інновацій, мають свої специфічні особливості, оскільки, як правило, вони пов'язані з персоналом і, як наслідок, мають значний опір під час їхнього впровадження.

Визначено чинники, які вказують на необхідність введення управлінських інновацій у діяльність промислових підприємств. Наведено класифікацію управлінських інновацій промислових підприємств за видами діяльності підприємства та розкрито їхній зміст. Обґрунтовано, що ефективність впровадження управлінських інновацій визначається не лише рекомендаціями нововведення, а й раціональністю процесу втілення нових ідей на підприємстві. Розглянуто особливості управлінських інновацій.

Запропоновано етапи впровадження інновацій на вітчизняних промислових підприємствах, що забезпечить стабільний економічний та інноваційний розвиток підприємства.

**Ключові слова:** інновації, управлінські інновації, інноваційний розвиток, економічний розвиток, промислові підприємства, інноваційна діяльність.

---

### **Bozhanova O., Hrytsyna O. Managerial innovations: essence, types, classification and stages of implementation**

The general aspects of managerial innovations implementation at industrial enterprises are stated. It was found that the active implementation of basic innovations contributes to the investment inflow of funds, is a prerequisite for overcoming the economic crisis and transition to the revival and growth of production and the economy as a whole. It is indicated that in the modern conditions of the enterprises functioning, investment in industry without implementing innovations does not make sense, since industrial enterprises have low competitiveness. It has been confirmed that introduction of managerial innovations that contribute to improvement of the various aspects of their operations, in particular, management, can be no less effective for industrial enterprises. It consists in creating an environment that provides all the conditions necessary for

---

*effective interaction between business entities at all levels of management: the head of the enterprise, directional deputies, heads and employees of departments.*

*The concept of the economic essence of «managerial innovations» was studied, which made it possible to give their own definition of the concept of “managerial innovations”.*

*It has been proved that managerial innovations, in contrast to technological and other innovations, have their own specific features, since they are usually associated with personnel and, as a result, have significant resistance to their implementation.*

*The factors that indicate the need for managerial innovations implementation into the industrial enterprises operations have been identified. The classification of managerial innovations of industrial enterprises is given according to the types of enterprise operations and their content is disclosed. It has been substantiated that the effectiveness of managerial innovations implementation is determined not only by the innovation recommendations, but also by the rationality of introducing new ideas processes at the enterprise. The features of managerial innovations are reviewed.*

*The work suggests the stages of innovations implementation at native industrial enterprises, which will ensure stable economic and innovative development of an industrial enterprise.*

**Key words:** *innovations, managerial innovations, innovative development, economic development, industrial enterprises, innovative activity.*

---

**Постановка проблеми.** Інноваційна активність промислових підприємств – один з індикаторів стану та конкурентоспроможності економіки країни. Зниження рівня інноваційної активності призводить до старіння виробничих потужностей, скорочення прибутку підприємства і, як наслідок, – до скорочення надходжень до бюджету, наростання технологічної та економічної криз, втрати вигідних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Активне впровадження базисних інновацій сприяє інвестиційному припливу коштів, що є передумовою подолання економічної кризи і переходу до пожвавлення й піднесення виробництва та економіки загалом. У сучасних умовах функціонування підприємств інвестиції у промисловість без впровадження інновацій не мають сенсу, оскільки промислові підприємства низькоконкурентоспроможні. Сьогодні саме розвиток інновацій, а не накопичення капіталу, є рушійною силою сталого економічного розвитку промислових підприємств.

Не менш ефективним для підприємств може бути впровадження управлінських інновацій, які сприяють удосконаленню різних аспектів господарської діяльності, зокрема управлінської. Вона полягає у створенні середовища, яке забезпечує умови, необхідні для ефективної взаємодії суб'єктів господарської діяльності всіх рівнів управління: керівника підприємства, заступників за напрямками, керівників і працівників відділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток світової наукової думки стосовно теорії інновацій зробили як українські, так і зарубіжні науковці. За останнє десятиріччя особливості економічної сутності управлінських інновацій розглядали у працях З. Я. Шацької (2011), В. В. Прохорової та С. А. Мушникової (2013), І. Ю. Думанської (2014), А. Н. Пухальського (2014), А. В. Осокіної (2017), Т. О. Погорелова (2018), С. А. Горбаченко (2019), Н. М. Дашенко (2019), І. М. Якимчук (2020). Пухальський А. Н. (2014, с. 115) виділив особливості, притаманні управлінським інноваціям. Давлетбаєва Н. (2015, с. 48) дослідила особливості та значення управлінських інновацій як дієвого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств та визначила умови, за яких управлінські інновації здатні створити довготермінові конкурентні переваги для компанії.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є визначення економічної сутності та кваліфікаційних ознак поняття «управлінські інновації» й особливостей їхнього впровадження на промисловому підприємстві.

*Методика дослідження та матеріали.* Для методичних основ наукового дослідження використані загальнонаукові методи (аналізу та синтезу, аналогії та моделювання, індукції й дедукції, системного аналізу) та

спеціальні (тенденцій і особливостей досліджуваної проблеми та дослідження і виявлення закономірностей).

Обґрунтування і розкриття сутності «управлінських інновацій» здійснено методами індукції й дедукції, аналізу та синтезу. Використання системного методу дало змогу визначити основні класифікаційні ознаки й етапи впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах.

Використання в сукупності зазначених методів допомогло розкрити тему дослідження та отримати наукові результати. Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні наукові публікації. Теоретичною – системний підхід до вивчення сутності, видів та класифікацій управлінських інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних економічних умовах для промислових підприємств найважливішим напрямом удосконалення їхньої діяльності є переорієнтація на інноваційну модель розвитку. Іннова-

ційний розвиток підприємств неможливий без використання передових інструментів управління підприємством, зокрема впровадження управлінських інновацій. Сьогодні під час вирішення проблем економічного й інноваційного розвитку підприємств управлінські інновації здебільшого залишаються поза лаштунками, що нівелює їхнє значення у процесі підвищення якісних та кількісних показників діяльності підприємства. Проте варто зазначити, що управлінські інновації створюють необхідні умови для подальшого ефективного економічного розвитку промислових підприємств.

Дослідження зазначених учених розкривають основні поняття і проблеми управління інноваційною діяльністю промислових підприємств, підходи до кваліфікації інновацій, значення управлінських інновацій для ефективного економічного розвитку промислових підприємств.

У табл. 1 наведено сутність поняття «управлінська інновація».

*Таблиця 1*

**Сутність поняття «управлінська інновація»**

Автор	Сутність поняття
Августин Р. Р., Деміків І. О. (2020, с. 3)	Управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі (наприклад, соціальний ефект)
Дашенко Н. М. (2019, с. 7)	Управлінські інновації головно пов'язані з управлінською діяльністю, з технологією прийняття управлінських рішень
Якимчук І. М. (2020, с. 326)	Управлінські інновації – нові рішення в управлінні цілою організацією
Горбаченко С. А. (2019, с. 45)	Управлінською інновацією можуть бути нова система організації й управління, нова управлінська технологія чи новий бізнес-процес – усе те, що є дієвим способом забезпечення неповторності й ефективності системи управління підприємством
Осокіна А. В. (2017, с. 975)	Під управлінською інновацією розуміють особливу форму зміни наявних принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності
Думанська І. Ю. (2014, с. 69)	Управлінська інновація може бути представлена як результат розробки і впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі підприємства

Дослідження сутності поняття «управлінська інновація» дало змогу авторам сформулювати власне визначення. Отже, під управлінською інновацією слід розуміти будь-яке прийняте і впроваджене в діяльність підприємства рішення щодо зміни системи або методів управління, які суттєво відрізняються від тих, що застосовували раніше, вперше використані на промисловому підприємстві для підвищення його ефективного економічного розвитку.

Необхідність упровадження інновацій в управління промисловим підприємством виникає за наявності проблем двох типів:

- недосягнення поставленої перед управлінцями мети (осередком виникнення цього типу проблем є незгода між новими технологіями виробництва і застарілими методами, процесами і структурами управління);

- невикористання можливостей системи щодо ефективного функціонування на основі наявної інноваційної здібності.

Ефект, який отримують унаслідок впровадження управлінських інновацій, не помітний. В економічній науці побутує поняття «управлінський прибуток», під яким учені зазвичай розуміють результат (у тому числі економічний) ефективної управлінської діяльності не тільки за рахунок введення нової системи бухгалтерського обліку або фінансового менеджменту, а й за рахунок управлінських нововведень.

Управлінські, на відміну від технологічних та інших інновацій, мають свої специфічні особливості, оскільки, як правило, вони пов'язані з персоналом і, як наслідок, мають значний опір під час їхнього впровадження. Власникам необхідно розуміти, наскільки сприйнятливим підприємство взагалі до впровадження нововведень і до управлінських інновацій зокрема. Управлінські інновації набагато вигідніші, не потребують значних інвестиційних вкладень, на відміну від технічних або технологічних, оскільки не пов'язані з купівлею дорогих устаткування і технологій. Однак наслідки управлінських інновацій менш передбачувані, ніж наслідки технічних (технологічних) інновацій, оскільки не можна стовідсотково

спрогнозувати здатність людей приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення.

Характер зміни місця й ролі управлінських інновацій у сучасній економіці пов'язаний зі зміною парадигми в управлінні. Ознаками, які характеризують зміну парадигми, є: переорієнтація від масового виробництва до виробництва зі швидкою заміною моделей, технологій; виробництва за індивідуальними замовленнями; прискорення змін, тобто скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, технологій (зміна поколінь складної техніки в наші дні відбувається так швидко, що не встигають окуповуватися витрати на виробництво товарів попереднього покоління); поглиблення диференціації запитів споживачів, рухливість ресурсів, збільшення ролі суб'єктивних факторів за розробки та реалізації управлінського рішення. Отже, сучасний економічний розвиток суспільства обумовлено відтворенням нововведень. Нова парадигма – це креативно-інноваційний характер управління (Погорелова, 2018, с. 102).

У табл. 2 наведено класифікацію управлінських інновацій промислових підприємств.

Сьогодні розроблено безліч інструментів управління, які на різних етапах розвитку промислового підприємства можуть бути впроваджені. До таких інструментів відносять: збалансовану систему показників, управління якістю, метод «6 сігма», комплексне обслуговування виробництва, бенчмаркінг, метод «5S», загальну залученість працівників, аналіз витрат за видами діяльності, автоматизоване прогнозування, управління проектами, кайдзен, метод QFD, LP метод, BPI, навчання дій, BPO, метод *Hay Group*, управління знаннями, управлінську команду, SWOT-аналіз. Перелічені методи управління можна впроваджувати на будь-якому промисловому підприємстві, незалежно від галузі й форм власності, що, безумовно, збільшить конкурентоспроможність підприємства (Прохорова, 2013, с. 83).

Проте для сучасних підприємств характерний вплив як інноваційного розвитку суспільства загалом, так і інноваційного управління. На рівні підприємства це проявляється в розвитку внутрішнього підприємництва, а

саме у створенні внутрішніх венчурів для реалізації ідей і винаходів власних співробітників. На зовнішньому рівні управлінської

інновацією є створення мережових структур як нової організаційної форми, що базується на поєднанні конкуренції й кооперації.

*Таблиця 2*

**Класифікація управлінських інновацій промислових підприємств**

Класифікація	Вид управлінської діяльності	Зміст управлінської інновації
За змістом управлінської діяльності	Власне управлінська	Прийняття управлінських рішень. Реалізація функцій управління
	Фінансово-економічна	Регулювання економічних процесів підприємства. Розподіл ресурсів та управління грошовими потоками
	Організаційна	Створення, впровадження змін і розвиток промислового підприємства
	Соціально-психологічна	Створення і регулювання прийнятого соціально-психологічного клімату в колективі. Управління персоналом
	Проектно-планова	Планування, проектування і контроль бізнес-процесів
За напрямом управлінської діяльності	Управління маркетинговою діяльністю	Дослідження і прогнозування розвитку ринків збуту. Планування асортименту продуктів та послуг. Стимулювання збуту продукції
	Управління виробництвом	Організація управління виробництвом
	Управління фінансами	Управління фінансовою діяльністю промислового підприємства
	Управління персоналом	Навчання і мотивація персоналу

Одна з найефективніших нових форм управлінської інновації – кластер, тобто єдність тісно пов'язаних галузей, що спирається на конкуренцію і переваги горизонтальних мережових зв'язків. У розвинених країнах кластерні технології використовують не тільки для побудови транснаціональних кластерів, а й як один з елементів промислової політики.

Найрадикальніші інновації у найближчі п'ять років чекають великі корпорації світу. Вони приділяють більше уваги формуванню не активів, а людського капіталу. Також слід зауважити, що сьогодні великі корпорації приділяють більше уваги розробці бізнес-моделей, а не інноваціям на виробництві. Основні інвестиції спрямовані на розробку нових форм ведення бізнесу.

Упровадження управлінських інновацій на промисловому підприємстві забезпечить йому переваги, тож вони мають базуватися на нових принципах, бути

системними і стати часткою безперервного процесу нововведень. Управлінські інновації мають свої особливості, зокрема (Пухальський, 2014, с. 115):

- непередбачуваність наслідків (управлінські нововведення характерні невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень попередньо не перевіряють (тестування), виявляючи помилки після їх реалізації);

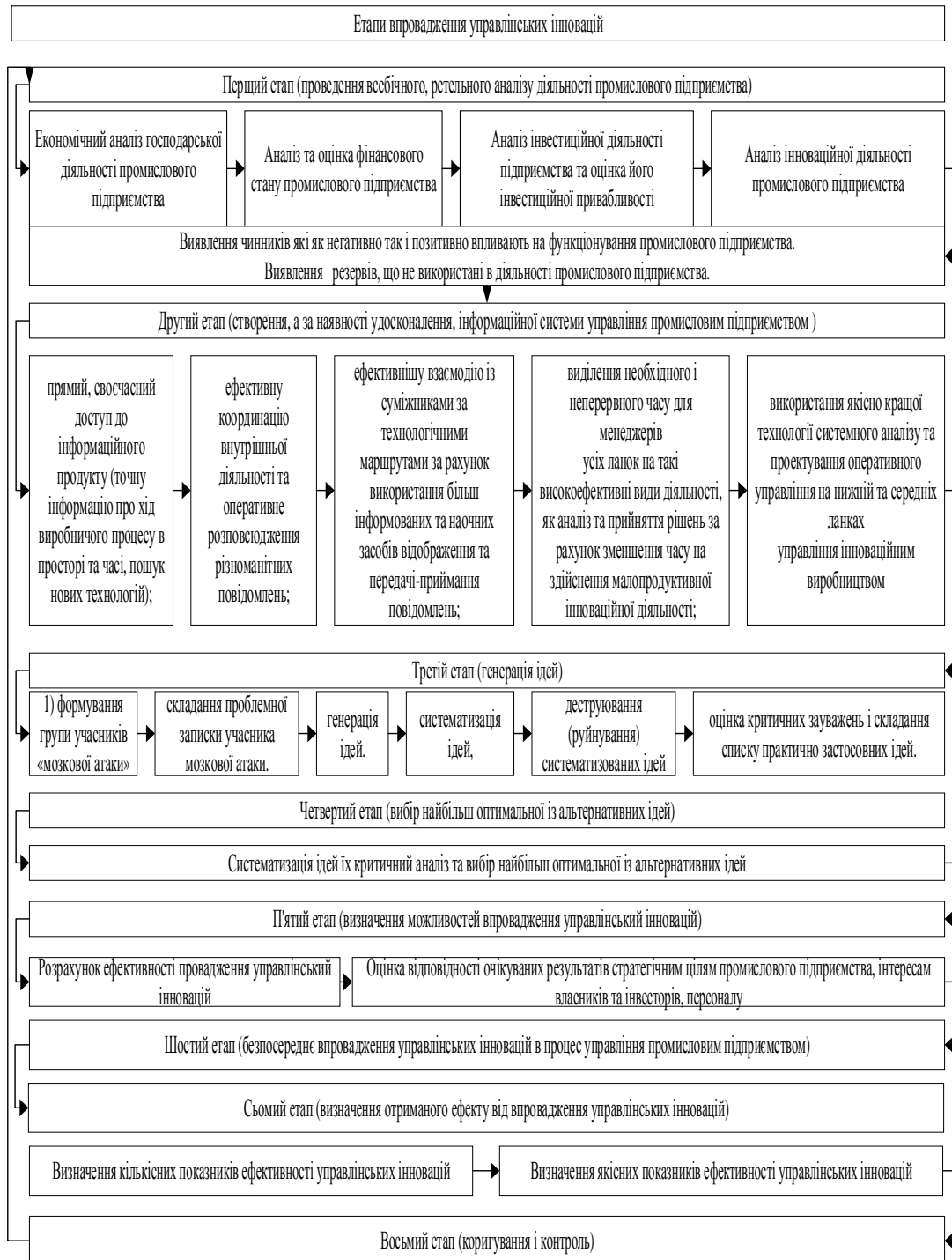
- творчий характер інноваційних рішень (розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій мають бути здібними, творчими, наполегливими тощо); менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу. Оскільки системі управління в принципі не можна «зупинити на час капітального ремонту», поточну управлінську діяльність в умовах реформування виконують гірше. Така влас-

тивість нововведень висуває високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань;

- великі трудомісткість і вартість інноваційних проєктів при відкладеному ефекті (в інноваційній діяльності витрати і результати розведені в часі, термін окупності управлінських інновацій значний);

- наявність бар'єрів на шляху управлінських змін (інертність систем управління, противники змін у колективі організації, порушення балансу інтересів).

На рисунку наведено основні етапи впровадження управлінських інновацій на промисловому підприємстві.



**Рис. Етапи впровадження управлінських інновацій на промислових підприємствах.**

Ефективність упровадження управлінських інновацій визначається не лише рекомендаціями нововведення, а й раціональністю процесу втілення нових ідей на підприємстві. Чітке розуміння персоналом переваг, які отримає кожен із працівників підприємства в результаті впровадження управлінських інновацій, збільшує як кількісний, так і якісний ефект від її реалізації для підприємства загалом (Шацька, 2011, с. 132).

Для того щоб забезпечити стабільний економічний та інноваційний розвиток промислового підприємства, його власники й управлінці різних рівнів управління мають постійно пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Однак інноваційний розвиток підприємства, основою якого є управлінські інновації, передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища,

підприємницької культури, особистих переконань працівників.

**Висновки.** Важливість упровадження управлінських інновацій – основний чинник ефективного економічного й інноваційного розвитку, що забезпечить на ринку конкурентні переваги у довгостроковому періоді.

Необхідно приділити значну увагу дослідженням практичного досвіду впровадження управлінських інновацій на зарубіжних промислових підприємствах. Результати такого дослідження підштовхнули до розробки управлінських інновацій для вітчизняних підприємств, або адаптації управлінських інновацій, що ефективно використовують на закордонних підприємствах, до сучасних внутрішніх і зовнішніх умов функціонування українських підприємств.

#### **СПИСОК ПОСИЛАНЬ**

Августин, Р. Р. та Деміків, І. О., 2020. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. [online] Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16) [Дата звернення 17 травня 2021].

Горбаченко, С. А., 2019. Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*, 4 (1), с. 43–49.

Давлетбаєва, Н., 2015. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*, 1 (48), с. 48–54.

Дащенко, Н. М., 2019. Формування системи управлінських інновацій на промисловому підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*, 7 (1), с. 6–9.

Думанська, І. Ю., 2014. Формування ефективної системи управлінських інновацій для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Інноваційна економіка*, 4, с. 53.

Осокіна, А. В. та Сергієнко, Н. С., 2017. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*, 10, с. 973–977.

Погорелова, Т. О., 2018. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. праць*, 15 (1291), с. 101–104.

Прохорова, В. В., Мушнікова, С. А., 2013. *Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу*. Харків: НТМТ.

Пухальський, А. Н., 2014. *Состав и свойства управленческих инноваций: платформа для стратегического развития организации*. [online] Доступно: <http://uecs.ru/uecs64-642014/item/2862-2014-04-16-11-01-21> [Дата обращения 17 мая 2021].

Шацька, З. Я., 2011. Досвід зарубіжних підприємств з використанням управлінських інновацій. *Ефективна економіка*, 2. [online] Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=707> [Дата звернення 17 травня 2021].

Якимчук, І. М., 2020. Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. *Проблеми економіки*, 2, с. 325–330.

*Стаття надійшла 17.05.2021*

