

## НОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

### NEW ASPECTS OF INNOVATION MANAGEMENT IN TERMS OF ECONOMIC TRANSFORMATION

УДК 330.334.02

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-16>

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

**Панас Я.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національний університет «Львівська політехніка»

**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Panas Yaroslav**

Lviv Polytechnic National University

Висвітлено нові аспекти інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки через призму функціонального підходу. Обґрунтовано доцільність модельного прогнозування розвитку інноваційної діяльності підприємств та поширення смарт-інновацій не тільки в технологічному просторі, а й в управлінській сфері. Зазначено вплив інформаційного забезпечення інноваційних процесів на якість інноваційного менеджменту. Підкреслено, що поширення і популяризація технології блокчейн сприятимуть переосмисленню бізнес-процесів та перегляду ідеології управління. Виділено особливості функції мотивування розвитку творчого потенціалу інноватора. Наголошено на зростанні ролі соціальних інновацій та принципів добросовісності усіх учасників інноваційного процесу. Підкреслено, що узгодження функцій і принципів інноваційного менеджменту сприятливо вплине на поєднання корпоративних інтересів різних суб'єктів господарювання, задіяних в інноваційних процесах, а також на активізацію інноваційних процесів.

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, функції інноваційного менеджменту, модельне прогнозування, смарт-інновації, блокчейн-технології, соціальні аспекти інновацій.

Освещены новые аспекты инновационного менеджмента в условиях трансформации

экономики сквозь призму функционального подхода. Обоснована целесообразность модельного прогнозирования развития инновационной деятельности предприятий и распространения смарт-инноваций не только в технологическом пространстве, но и в управленческой сфере. Отмечено влияние информационного обеспечения инновационных процессов на качество инновационного менеджмента. Подчеркнуто, что распространение и популяризация технологии блокчейн будут способствовать переосмыслению бизнес-процессов и пересмотру идеологии управления. Выделены особенности функции мотивирования развития творческого потенциала инноватора. Отмечено возрастание роли социальных инноваций и принципов добросовестности всех участников инновационного процесса. Подчеркнуто, что согласование функций и принципов инновационного менеджмента благоприятно повлияет на сочетание корпоративных интересов разных субъектов хозяйствования, задействованных в инновационных процессах, а также на активизацию инновационных процессов.

**Ключевые слова:** инновационный менеджмент, функции инновационного менеджмента, модельное прогнозирование, смарт-инновации, блокчейн-технологии, социальные аспекты инноваций.

*New aspects of innovation management in the conditions of economy transformation through the prism of a functional approach are highlighted. It is emphasized that a high level of efficiency of innovative progress is impossible without a high level of innovation management, which maintains the whole innovation process. The quality management system of innovative development of domestic enterprises will be determined by qualitative change features innovative management and compliance with the principles of intellectualization, dynamic, self-organization, self-regulation, self-development. It is proved that classical functions of management of planning, organizing, motivating and controlling, without changing its essential nature in an innovative way and semantic filling acquire certain features in modern realities. It is emphasized that forecasting of the future on the basis of clearly expressed tendencies is a problem of innovative management today, therefore model forecasting as a method of studying the state of phenomena and processes on the basis of revealed regularities and tendencies becomes the basic component of theory and practice. The quality of innovation management in this context will be determined by the spread level of smart innovations not only in the field of technology, but also in the managerial field. In this regard, the approach to building the organizational structure of the enterprise will change significantly, and the replacement of vertical-oriented structures come horizontal structures and connections that can develop the creative potential of the enterprise. In addition, popularization of blockchain technologies will facilitate the transition from hierarchical to flat model, where managerial decisions are made transparently. Planning and organization are inseparable from the effectiveness of information provision of innovative processes, which also determines the quality of innovation management. The information space is expanding on a global scale and is rapidly filling up, however, the lack of proper information and a complicated procedure for its processing complicate modeling of innovation processes, forecasting demand for innovative products, automatically increasing the risk of ineffective managerial decisions. Indicated that synchronous performance features and innovative management principles will harmonize the interests of corporate entities involved in the innovation process, and enhance innovation processes.*

**Key words:** innovation management; functions of innovation management; model forecasting; smart innovations; blockchain technologies; social aspects of innovations.

**Постановка проблеми.** Ефективність трансформаційних процесів вітчизняної економіки безпосередньо залежить від інноваційного поступу та інноваційної активності суб'єктів господарювання. Серед багатьох чинників, які сприяють інноваційному прориву, виділяємо інноваційний менеджмент, який в умовах загострення конкуренції, формування світового ринку науково-технічних знань і технологій та інших викликів сьогодення набуває іншої якості. Якісний контекст інноваційності визначається якісним наповнення функ-

цій менеджменту, завдяки яким гальмівні впливи зовнішнього й внутрішнього середовища можна мінімізувати. З огляду на це, перед вітчизняними підприємствами постає завдання модернізації функцій інноваційного менеджменту відповідно до вимог часу, а в теоретичній площині викристалізується проблематика оцінки нової їх якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інноваційна тематика займає в науковому середовищі одне із чільних місць з огляду на її багатоглибкість, багатовекторність, прикладну цінність

і важливість для успішного здійснення трансформаційних процесів. Інноваційний менеджмент консолідує основні теоретико-методологічні параметри, спрямовані на ефективне управління інноваційними процесами та активізацію інноваційного поступу.

Науковці вбачають в інноваційному менеджменті основний ресурс зростання вітчизняної економіки та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, що відображають публікації [1; 6]. Багатоаспектні прояви інноваційності як у системі менеджменту, маркетингу, так і соціально-економічному житті суспільства висвітлюють монографії С.М. Ілляшенка [2], Т.Б. Калінеску, О.О. Недобєги, М.О. Наталенко [3]. Інтегровану систему інноваційного менеджменту через призму системного підходу та цілісної екосистеми запропоновано у публікаціях І.В. Левицької, В.В. Постової [5], І.І. Лановської [4]. Мотиваційні акценти креативності новаторів висвітлено у монографії О.М. Ястремської, О.І. Бардадим [8]. Об'єктивна необхідність розгляду інноваційних процесів спонукає науковців до вивчення інноваційного менеджменту на всіх рівнях і в контексті стратегічного поступу національної економіки, про що свідчать наукові публікації [6; 7].

Широке представлення окресленої тематики в науковому середовищі ще раз підкреслює її актуальність, однак розгортання глобалізаційних викликів і настання неминучих змін в інформаційно-технологічному просторі та інші тенденції спонукають до розширення поля наукових пошуків та нових сенсів, до окреслення нових аспектів уже усталених понять.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у висвітленні нових аспектів інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки через призму функціонального підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова інформаційної економіки, поширення цифрових технологій та інтелектуалізація всіх сфер життєдіяльності суспільства активізують вітчизняні підприємства до пошуку сучасних механізмів підвищення конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародний простір. Виклики майбут-

нього потребують нових підходів до управлінського інструментарію, зокрема й стосовно інноваційного менеджменту, який разом з іншими чинниками спроможний забезпечити інноваційний поступ країни, оскільки «нині інноваційна діяльність в Україні характеризується структурною деформацією; інституційною неповнотою; неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціальних аспектів» [1, с. 59].

Нові аспекти інноваційного менеджменту розглядаємо в контексті функціонального підходу, який і сьогодні не втрачає своєї актуальності, хоча історично зародився ще в 50–70-х роках минулого століття і заклав підвалини для появи інтегрованої системи інноваційного менеджменту. «Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності» [6, с. 300]. Процесний підхід також передбачає виконання управлінських функцій на всіх етапах інноваційного процесу.

У сучасних реаліях класичні функції менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання, не змінюючи своєї сутнісної природи, в інноваційному сенсі та змістовому наповненні набувають певних особливостей, які відображено в табл. 1.

Перелічені у табл. 1 загальні функції притаманні всім видам менеджменту, однак стосовно інноваційного менеджменту конкретизуються у таких функціях, як: управління знаннями, управління талантами та творчим потенціалом інноваторів, управління креативністю, управління соціально-психологічними аспектами інновацій.

Функція планування набуває не тільки ознак стратегічного планування з довгостроковими цілями, а й модельного прогнозування розвитку інноваційної діяльності відповідно до сучасного технологічного укладу. Модельне прогнозування на основі виявлених закономірностей і тенденцій розвитку явищ і процесів найбільшою мірою зорі-

Таблиця 1

Нові ознаки функцій інноваційного менеджменту

Функції	Ключові інноваційні ознаки
Планування	Модельне прогнозування з урахуванням несподіваних інновацій, охоплюючи принципово нові типи фізичних ресурсів, нові моделі освіти, нові комунікаційні можливості, структурні технології
Організування	Нові механізми управління, домінування горизонтальних структур, використання блокчейн-технологій в управлінні
Мотивування	Розширення мотиваційного поля, стимулювання інноваційного мислення, інноваційної компетентності, використання різноакцентованих стимулів залежно від життєвого циклу інновації та ступеня ризику
Контролювання	Трансформується у регулювання з акцентом на соціально-гуманістичні аспекти інновацій, поєднання економічної вигоди із соціальною доброчесністю та від повідальністю

Джерело: розроблено авторами

ентоване на майбутнє як адекватний інструмент, позбавлений нормувальних елементів, але націлений на несподівані інновації. Це пріоритетне завдання не лише для окремого підприємства, а й для всієї національної економіки України, оскільки у нас домінує 3–4-й технологічні уклади, спостерігаються негативні тенденції сповільнення технологічного відтворення, технологічного регресу та технологічного занепаду. Із цієї причини науковці наголошують, що «інноваційний розвиток будь-якого підприємства ґрунтується на підставі його наявного технічного стану і передбачає його технологічне оновлення. Таким чином, підсистема управління техніко-технологічним розвитком підприємства є складником загальної системи управління підприємством» [2, с. 943]. Без модельного прогнозування доволі складно розробляти не лише стратегічні орієнтири, а й приймати тактичні управлінські рішення.

Якість інноваційного менеджменту в цьому контексті визначатиметься рівнем поширення смарт-інновацій не лише в технологічному просторі, а й в управлінській сфері. Отже, функцію планування доповнює функція організування сучасних майданчиків інноваційного наповнення, тобто інтелектуалізованих структурних підрозділів, здатних організаційно й технологічно реалізовувати смарт-технології. У зв'язку із цим змінюватиметься підхід до побудови організаційної структури підприємства і на заміну вертикально-орієнтованим структурам із громіздкою системою ієрархії та гальмівною силою бюрократії придуть горизонтальні структури і зв'язки, здатні розвивати креативний потенціал персоналу підприємства. Така тенденція відповідає правилам побудови громадянського суспільства і засвідчує, що децентралізовані структури, здатні до самоорганізації, значно гнучкіші й адаптивніші. Крім того, популяризація технології блокчейн сприятиме переходу від ієрархічної моделі до плоскої, у якій управлінські рішення приймаються прозоро і, відповідно, зростає ступінь довіри. Ця інноваційна технологія сьогодні проходить випробування й адаптацію до нових сфер діяльності, окрім фінансової, що вплине на переосмислення бізнес-процесів та й узагалі перегляд ідеології управління. Незважаючи на гальмівні сили (інерційність ринку, відсутність відповідної законодавчої бази, традиційний опір змінам, скептицизм людей, які позбавлені інноваційного мислення), система блокчейн успішно тестується в багатьох сферах (логістика, медицина, фінансова сфера тощо). Сьогодні використання блокчейн-технологій домінує у діяльності провідних банків світу та країнах з інноваційно розвиненою економікою. Із цієї причини перспективи поширення її в українській економіці є цілком реальними.

Функція організування передбачає також необхідність гармонійної співпраці всіх структурних

підрозділів підприємства в життєвому циклі створення й комерціалізації сучасного інноваційного продукту. Командна співпраця завдяки ефективній організаційній культурі сприятиме інноваційній активності підприємства у цілому.

Інноваційний процес супроводжується інформаційним забезпеченням, впливаючи на якість інноваційного менеджменту. «Раціонально побудована система інформаційних потоків забезпечить адекватне реагування і своєчасне використання потрібних методів і інструментів в умовах соціально-економічної невизначеності й нестабільності, а також дасть змогу здійснити об'єктивний аналіз соціально-економічного розвитку регіону та підприємств, розташованих на його території» [2, с. 104]. Інформаційно-комунікаційні можливості підприємств сьогодні змінюються під впливом багатьох зовнішніх чинників. Інформаційний простір розгортається у глобалізаційних масштабах, стрімко наповнюється, інформація стає важливою цінністю, однак водночас спостерігається дефіцит достовірної інформації про оригінальні технології, ринкові тенденції, ресурсний потенціал тощо. Незважаючи на техноглобалізм, для багатьох вітчизняних підприємств інформаційний ресурс обмежений джерелом інформації, що негативно впливає на оперативне структурування інформаційних масивів. Відсутність належної інформації та складна процедура її опрацювання ускладнюють моделювання інноваційних процесів, прогнозування попиту на інноваційну продукцію, автоматично збільшуючи ризик прийняття неефективних управлінських рішень. Однак побудова цифрової економіки і перевід цифрової інформації на блокчейн-платформу зможуть нейтралізувати ці проблеми.

Функція мотивування тісно переплітається з конкретною функцією – управління творчим потенціалом новатора, оскільки вони обидві мають спонукальну енергію до активної дії та розвитку. У контексті інноваційності мотиваційна функція має свої особливості як у форматі мотиваційного поля, так і використанні сучасних інструментів мотивування персоналу всіх категорій, дотичних до інноваційного ланцюжка створення та реалізації інноваційного продукту. Як зазначають науковці, «креативна робота характеризується принциповими відмінностями від будь-якого іншого виду трудової діяльності, оскільки вона пов'язана з пошуком принципово нових рішень на основі неоднозначних даних. Отже, у теорії та практиці менеджменту людських ресурсів мають існувати особливі способи виявлення, оцінки, мотивації та розвитку креативності новаторів» [8, с. 29]. Використання мотиваційного механізму в усьому життєвому циклі інновації сприятливо вплине на збалансованість інноваційної діяльності, тому в мотиваційному механізмі

доцільно дотримуватися принципу гнучкості, прозорості й справедливості, особливо під час оцінювання внеску кожного працівника в інноваційні досягнення підприємства. Гармонізувати інтереси всіх учасників інноваційного процесу доволі складно, однак використання сукупності різноакцентованих стимулів сприятиме скороченню розриву між творчими можливостями дослідників і реальною реалізацією їхніх ідей, тобто оптимізації усіх складників креативного потенціалу та наближенню існуючого стану до бажаного. Система мотивації повинна гарантувати розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, підвищення інноваційної компетенції як незамінної умови інноваційності. Зазначимо, що не всі топ-менеджери усвідомлюють цю необхідність, тому рівень інноваційної компетентності поки що не забезпечує послідовність і безперервність інноваційного пошуку. Дія механізму мотивування повинна спрямовуватися на продукування значної кількості інноваційних ідей, достатніх для створення банку креативних ідей із високою реалізаційною привабливістю. За умови належного інвестування розвитку талантів персоналу зросте генерування оригінальних інноваційних ідей, що підвищить ефективність управління талантами і творчим потенціалом інноватора. Однак практика доводить, що цей інтелектуальний інструмент поки що має обмежене застосування. Ураховуючи те, що інноваційна діяльність пов'язана з ризиком, видається доцільним серед мотиваційного інструментарію передбачити і цю проблему.

В умовах розбудови інтелектуально-інформаційного суспільства й активізації соціальних процесів трансформаційні процеси в економіці зазнають впливу також соціально-культурологічних чинників. З огляду на це, зростає роль соціальних інновацій, а інноваційний процес набуває соціально-гуманітарного характеру, якісно змінюючи суть контрольно-регулювальної функції. Оскільки у межах стратегічного планування все-таки необхідно здійснювати контроль за інноваційним процесом, то, розробляючи стратегію інноваційної діяльності, підприємства повинні враховувати не лише свої комерційні інтереси, а й інтереси суспільства, збалансовуючи економічну вигоду із соціальною відповідальністю та доброчесністю.

Інноваційна праця кожного учасника інноваційного процесу вимагає обов'язкового дотримання етичних норм і доброчесної поведінки, адже не врегульовані кодексами чи стандартами інновації можуть стати небезпечним викликом як для суспільства, так і для всієї екосистеми. Ментальна готовність до наповнення функцій менеджменту якісно іншим контекстом сприятиме формуванню інноваційного клімату та інноваційної культури,

які стимулюватимуть інноваційну поведінку та відображатимуть соціально-гуманістичні аспекти інновацій. Ураховуючи, що інноваційність уможливорюється завдяки свободі творчості, то виміром культури стане індивідуалізм, що притаманне, як уже зазначалося вище, горизонтальним структурам, які ефективніше справляються з інноваційними процесами. Основним змістом інноваційного менеджменту має стати інноваційне мислення, без якого жодні інноваційні прогнози не мають сенсу, а наслідком інновацій має стати економічно безпечний і соціально-гуманістичний прогрес.

**Висновки з проведеного дослідження.** Високий рівень ефективності інноваційних змін уможливорюється завдяки високому рівню якості інноваційного менеджменту, що забезпечує належні умови інноваційного розвитку підприємства. Ефективні інноваційні зміни повинні стати основою ідеологією інноваційного менеджменту, реалізація якої відбуватиметься за умови якісної зміни змістовного наповнення функцій інноваційного менеджменту та відповідності принципам інтелектуалізації, динамічності, самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку. Узгоджена дія функцій і принципів інноваційного менеджменту сприятливо вплине на поєднання корпоративних інтересів різних суб'єктів господарювання, задіяних в інноваційних процесах, а також на активізацію інноваційних процесів. Підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки інноваційній діяльності – це та цільова установка інноваційного менеджменту, що не втрачає своєї актуальності. Прогнозувати майбутнє на основі чітко виражених тенденцій – це завдання інноваційного менеджменту сьогодні, тому модельне прогнозування як метод дослідження стану явищ і процесів у перспективі на основі виявлених закономірностей і тенденцій стає засадничим складником теорії і практики.

Подальші дослідження необхідно продовжувати в напрямі розгляду інституціонального складника інноваційного менеджменту, який також набуває якісно нових ознак у сучасних умовах. Цікавими видаються подальші дослідження, пов'язані зі зміною економічних відносин між суб'єктами інноваційної діяльності в контексті економічної безпеки.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаращук О.В., Куценко В.І. Інноваційно-інвестиційні засади забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 58–64.
2. Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2013. 616 с.

3. Калінеску Т.В., Недобєга О.О., Наталенко М.О. Інновації у соціально-економічному розвитку підприємств регіону : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 272 с.

4. Лановська І.І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 257–261.

5. Левицька І.В., Постова В.В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4(78). С. 158–168.

6. Уткіна Ю.М., Вісільова А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 299–302.

7. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

8. Ястремська О.М., Бардадим О.І. Мотивація креативності новаторів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 212 с.

#### REFERENCES:

1. Haraschuk O.V., Kutsenko V.I. (2021) Innovatsiyno-investytsijni zasady zabezpechennia staloho sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku. [Innovative-investment bases for sustainable socio-economic development] *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, no. 36, pp. 58–64. (in Ukrainian)

2. Illiashenko S.M. (2013) Innovatsii u marketynhu i menedzhmenti: monohrafiia [Innovations in marketing and management]. Sumy: Papirus. (in Ukrainian)

3. Calinescu T.V. Nedobjega. O.O., Natalenko M.O. (2012) [Innovations in Social and Economic Development of the Enterprises of the Regions]. Lugansk, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. (in Ukrainian)

4. Lanovsjka I.I. (2017) Innovacijna ekosystema: sutnistj ta pryncypy [Innovative ecosystem: essence and principles]. *Economics and Society*, no. 11, pp. 257–261. (in Ukrainian)

5. Levycjka I.V., Postova V.V. (2016) Systemnyj pidkhdid do upravlinnja innovacijnoju dijajlnistju mashynobudivnykh pidpryjemstv [System approach to the management of innovative activity of machine-building enterprises]. *Journal of ZHDTU. Series: Economic Sciences*, vol. 4, no. 78, pp. 158–168. (in Ukrainian)

6. Utkina Yu.M., Visil'ova A.V. (2014) Innovatsijnyj menedzhment na pidpryjemstvakh [Innovation management in enterprises]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 46, pp. 299–302. (in Ukrainian)

7. Shevchenko L.S. (2019) Stratehichnyj innovatsijnyj menedzhment [Strategic innovation management tutorial]. Kharkiv: Yaroslav Mudryi National Law University. (in Ukrainian)

8. Yastrems'ka O.M., Bardadym O.I. (2013) Motyvatsiia kreatyvnosti novatoriv: monohrafiia [Use of creativity in the organization's innovation process]. Kharkiv: Vyd. KHNEU. (in Ukrainian).