



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЛІДЕРСЬКІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Артюшок Вікторія

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Приватного вищого навчального закладу
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
м. Рівне, Україна*

Необхідність активізації інноваційної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання набуває вирішального значення у контексті проведення ринкових реформ та майбутньої повоєнної відбудови економіки України. Впровадження новітніх технологій і розробок має стати вирішальним фактором забезпечення сталого розвитку та економічної стійкості країни в умовах глобальних викликів. Здійснюючи спробу обґрунтування національних інноваційних пріоритетів, пошуку дієвих механізмів залучення та ефективного використання інновацій, необхідно враховувати відповідність успішного інноваційного процесу організаційній структурі та стилю управління організацією.

На сьогодні залишається не до кінця вирішеним питання оптимального поєднання організаційної структури та стилю управління організацією для забезпечення економічно ефективного інноваційного процесу. Нагальною є необхідність розробки концепції перетворення інноваційної дії на проєкт, і визначення ролі двох ключових організаційних інструментів перетворення, а саме механізму контролю та стилю управління для забезпечення успіху проєкту.

Досягнення оптимального поєднання організаційної структури та стилю управління в умовах реалізації інноваційних проєктів передбачає необхідність врахування специфіки інноваційного процесу кожної окремої організації з врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на процес прийняття рішень, а також гнучкості адаптування організаційної структури під конкретні умови. Важливим також є визначення того, які стилі управління найкраще підходять для стимулювання творчого підходу та впровадження нововведень, оскільки саме управлінські рішення можуть стати ключовим фактором успіху інноваційних проєктів.

Спочатку у науковому середовищі превалювала концепція закритих інновацій (Closed Innovation), яку розробив американський економіст і професор Гарвардської школи бізнесу Генрі Чесбро (Henry Chesbrough). Він детально описав її в своїй праці [1], хоча основний акцент ним було зроблено на протилежну концепцію – відкритих інновацій (Open



Innovation). Генрі Чесбро підкреслював, що традиційний підхід закритих інновацій стає менш ефективним в умовах сучасної глобалізованої економіки, де обмін знаннями та співпраця між організаціями стають все більш важливими для інноваційного розвитку [2]. Концепція відкритих інновацій, передбачає залучення зовнішніх сторін, які співпрацюють для створення інновацій для організації.

У статті [3] автори підкреслюють важливу роль лідера у підготовці співробітників організації до прийняття та впровадження концепції відкритих інновацій. Вони зазначають, що лідери відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для відкритих інновацій, яке потребує культурної зміни та нових підходів до управління [3].

Таким чином стиль керівництва є одним з критичних факторів для інноваційного процесу організації.

У праці [4], автори визначили п'ять традиційних показників, які характеризують організаційну структуру: спеціалізацію, стандартизацію, формалізацію, централізацію та конфігурацію.

Таким чином організації з формальною структурою, як правило, будуть більш жорсткими та повільнішими в очікуванні змін. З іншого боку, органічна організація має більшу гнучкість завдяки своїй більш плоскій структурі, більш децентралізованому характеру, відсутності суворої документації, використанню більш неформальної моделі спілкування та використанню спеціалізації.

У своїй праці [5] Лорі Кірш описала механізми формального та неформального контролю. Формальний контроль описується як інструмент для вимірювання продуктивності або оцінки ефективності. Неформальний контроль, з іншого боку, більше покладається на соціальні цінності, загальні переконання чи традиції між окремими особами.

Необхідно також зважати на роль лідера, яка є ключовою у розробці та реалізації інноваційних проєктів. Лідери мають створювати відповідне середовище для інновацій шляхом заохочення співпраці як всередині команди, так і з зовнішніми партнерами. Лідер повинен бути готовим не тільки підтримувати інновації, але й активно сприяти змінам у культурі організації, яка стає більш відкритою до нових ідей та експериментів [3].

Ключовим фактором успіху інновацій є здатність керівника трансформувати потреби організації в інноваційний проєкт, а потім забезпечити належне виконання проєкту. Концепція трансформаційного лідерства розроблена американським дослідником Джеймсом Мак Грегором Бернсом (James MacGregor Burns) визначає трансформаційне лідерство як процес, у якому лідери і послідовники підвищують рівень мотивації та моралі один одного [6]. Пізніше концепцію розвинули Бернард Бас (Bernard M. Bass) [7] та Брюс Аволіо (Bruce J. Avolio) [8].

Отже, розробка концепції перетворення інноваційної дії на проєкт передбачає інтеграцію сучасних методів управління проєктами з урахуванням інноваційного компоненту. Це дозволить зосередитися на

контрольованому розвитку інноваційних ідей, забезпечуючи їх ефективно впровадження в рамках визначеного проєкту. Крім того, слід чітко окреслити роль механізмів контролю, які допоможуть мінімізувати ризики та гарантувати дотримання визначених термінів і ресурсів.

Успіх будь-якого інноваційного проєкту залежить, також, від здатності організації адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та технологічних трендів. Це вимагає постійного перегляду організаційних структур та стилів управління з метою забезпечення їх відповідності новим викликам та можливостям. Відтак, для забезпечення довгострокової економічної ефективності інноваційного процесу, організаціям необхідно не лише впроваджувати новітні управлінські підходи, але й бути готовими до постійного удосконалення своїх внутрішніх процесів.

Формалізація управлінських процесів виникає або впроваджується на початкових етапах розробки та реалізації інноваційного проєкту, як і формальний контроль, що застосовується на цих же ранніх стадіях. У подальшій реалізації проєкту формальний і неформальний контроль можуть по чергово використовуватись залежно від виявлених проблем. Динаміка між формальним і неформальним контролем є взаємодоповнюючою: формальний контроль посилюється, коли неформальний слабшає, і навпаки, що забезпечує збалансоване управління на різних етапах проєкту.

Трансформаційний стиль лідерства може стати найкращим підходом до управління інноваційними проєктами, що сприятиме не лише впровадженню інновацій, але й створенню стійкої культури інноваційності в організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. URL: <http://surl.li/qhqmaa> (дата звернення 05.09.2024).
2. Chesbrough, H. W. (2004). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 26–32. URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20\(2003\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20(2003).pdf) (дата звернення 05.09.2024).
3. Lichtenthaler, U., Hoegl, M., & Muethel, M. (2011). Is your company ready for open innovation? *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 45. URL: https://www.researchgate.net/publication/285965739_Is_Your_Company_Ready_for_Open_Innovation (дата звернення 05.09.2024).
4. Phugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.
5. Kirsch, L. J. (1997). Portfolios of Control Modes and IS Project Management. *Information Systems Research*.
6. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
8. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.