

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.9.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.96)

УДК 658

*В. Ю. Святненко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0003-3480-8959*

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*V. Sviatnenko
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

IMPACT OF MANAGEMENT INNOVATION ON THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Організації зіштовхуються з новими викликами і завданнями, пов'язаними з необхідністю швидкої адаптації до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності, ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення високої продуктивності. Щоб діяльність організацій була успішною, необхідно своєчасно враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх факторів та рівень їх впливу, оперативно реагувати на них управлінськими рішеннями та відповідними діями, раціонально використовувати власні ресурси, а також дуже важливо сформувати ефективну систему управління та впроваджувати управлінські інновації.

У статті приділена увага основним особливостям управлінських інновацій, а саме: непередбачуваність наслідків по причині неможливості попередньої перевірки інноваційних рішень; творчий характер інноваційних рішень; конфлікт між поточними та інноваційними завданнями; велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті та наявність бар'єрів на шляху управлінських змін. Розглянуто специфіку історичного періоду та етапи формування системи знань про розвиток теорії інновацій. Виділено періоди та визначальні фактори розвитку організацій з середини 50-х років ХХ століття й дотепер. Дана характеристика чотирьох основних точок зору на управлінські інновації, зокрема: 1) інституційної перспективи (фокусується на соціально-економічних умовах, в яких формуються нові ідеї і практика управління); 2) перспективи трендів (фокусується на динамічній взаємодії між користувачами і постачальниками ідей управління); 3) культурної перспективи (фокусується на тому, як організація реагує на впровадження нової управлінської практики); 4) раціональної перспективи (фокусується на тому, як управлінські інновації і люди, які їх впроваджують, забезпечують підвищення ефективності організації). Зазначено чотири критерії (зокрема: абсолютна новизна; відповідність сучасним умовам ведення бізнесу; використання інновацій сучасними підприємствами; отримання конкурентної переваги (переваг) першими підприємствами, що її використовували), на основі яких було сформовано 12 найбільш значних управлінських інновацій ХХ століття.

Organizations face new challenges and tasks associated with the need to quickly adapt to changing market conditions, improve competitiveness, efficient use of available resources and ensure high productivity. In order for organizations to be successful, it is necessary to take into account changes in external and internal factors and the level of their influence, to respond to them promptly by management decisions and appropriate actions, to use their own resources rationally, and it is very important to form an effective management system and implement managerial innovations.

The article pays attention to the main features of managerial innovations, namely: unpredictability of consequences due to the inability to pre-test innovative solutions; creative nature of innovative solutions; conflict between current and innovative tasks; high labor intensity and cost of innovative projects with deferred effects and the presence of barriers to managerial change. The paper considers the specifics of the historical period and the stages of formation of the knowledge system on the development of the theory of innovation. The periods and key factors determining the development of organizations from the mid-50s of the twentieth century to the present day are highlighted. Four main points of view on managerial innovations are characterized, in particular: 1) institutional perspective (focused on the socio-economic conditions in which new management ideas and practices are formed); 2) trend perspective (focused on the dynamic interaction between the users and providers of management ideas); 3) cultural perspective (focused on how the organization responds to the implementation of new managerial practices); 4) rational perspective (focuses on how managerial innovations and the people who implement them, provide an increase in the effectiveness of the organization). Noted four criteria (in particular: absolute novelty, compliance with modern business conditions, the use of innovation by modern enterprises, obtaining a competitive advantage (advantages) of the first enterprises, it was used), on the basis of which it was formed 12 most significant managerial innovations of the twentieth century.

Ключові слова: *інновації, управлінські інновації, ефективність діяльності організації.*

Keywords: *innovations, managerial innovations, organizational performance.*

Постановка проблеми. В сучасних складних ринкових умовах ефективна діяльність організації залежить від багатьох умов і чинників, частина з яких зберігає свій попередній вплив, якась частина час від часу змінюється (або ж може послабити чи посилити свій вплив), а решта чинників зовсім перестає впливати на діяльність організації. Проте, з'являються нові умови й чинники, вплив яких на діяльність організації теж різний і не завжди прогнозований. До того ж, кризові явища, посилення конкуренції, глобалізаційні процеси вимагають від керівника організації нових підходів та оптимальних і швидких управлінських рішень. В таких умовах використання інновацій, в тому числі управлінських, є досить актуальним і перспективним напрямком в діяльності сучасної організації навіть за умов високого рівня ризику й витрат на їхню розробку та впровадження.

Інновації супроводжують людство з самого початку його існування. Світовий інноваційний розвиток можна розглядати через певну хронологічну періодизацію, а саме:

I – дотермінологічний період (100 тис. років тому - XIII ст. н.е.);

II – період початку зародження (XIII ст. – кінець 1930-х років);

III – період наукового становлення (початок 1940-х – кінець 1960-х років);

IV – період нового осмислення (1970-і роки – початок 1980-х років);

V – період інтенсивного впровадження (1980-і роки – кінець 1990-х років);

VI – період нанотехнологічного перетворення (2000-ні роки – по теперішній час) [1].

Інновації – це єдина концепція, яка не застаріла і не застаріє. Це пояснюється тим, що вона представляє постійний фокус на пошуку нового, будь то нова ідея, новий товар (або нова послуга) і, нарешті, новий ринок. Якщо спеціалізація в певній галузі (тобто наявність досвіду, правил та процедур) представляє минуле, то інновації – це майбутнє, яке розвиває спеціалізацію в нових концепціях та інструментах. Це стосується управління як системи, що регулюється принципами та теоріями [2].

Дослідження змісту та основних положень відомих інноваційних теорій дозволяє поєднати їх у чотири групи, які відображають еволюційний розвиток інноватики: циклічні інноваційні теорії, інноваційні теорії економічного розвитку, еволюційно-інституційні теорії економічного розвитку та теорії управління знаннями як основою інноваційного розвитку [3, с. 172].

Отримання нових знань і технологій та їхнє ефективне застосування в соціально-економічному розвитку у вирішальній мірі визначає роль і місце країни у світовій спільноті, рівень життя народу і забезпечення національної безпеки. У промислово розвинених державах 80–95% приросту ВВП припадає на

частку нових знань, втілених у техніці і технологіях. Цей перехід на інноваційний шлях розвитку став можливий завдяки створенню національних інноваційних систем (НІС), що, за даними досліджень, проведених у США, є головним досягненням ХХ століття. З'явившись як закономірний результат попереднього індустріального розвитку, НІС як дієва система інститутів дозволила високорозвиненим країнам забезпечити блискучі технологічні прориви і підтримувати конкурентоспроможність своїх економік на найвищому рівні [4, с. 25].

У 2020 році Україна зайняла 45 позицію в загальному рейтингу "Глобальний інноваційний індекс 2020" серед 131 економіки та набрала 37,4 балів зі 100. Деякі складові рейтингу такі:

- освіта – 23 місце (+20 сходинок);
- R&D – 44 місце (+ 10 сходинок);
- створення знань (патенти та винаходи) 23 місце (-6 сходинок), за реєстрацією корисних моделей ми

№ 1!;

- політична та операційна стабільність – 123 місце (+2 сходинки);
- та ін. [5].

Враховуючи процеси глобалізації економічного зростання, коли внаслідок інтенсифікації конкурентних змагань між підприємствами значно ускладнюється механізм формування і використання конкурентних переваг, базою для реалізації конкурентоспроможності стають ефективні управлінські інновації через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів [6, с. 3].

Серед значної кількості видів інновацій останнім часом все більшої актуальності набувають саме управлінські, які стають необхідними для удосконалення ведення бізнесу в нових умовах і є більш дешевими, ніж технологічні й продуктові [7, с. 177].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сьогодення досить актуальними продовжують залишатися дослідження, пов'язані з управлінськими інноваціями, зокрема з досвідом впровадження нових управлінських практик, з питаннями впливу управлінських інновацій на ефективність діяльності організації.

Питання, що пов'язані з дослідженнями управлінських інновацій, висвітлені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників: Р.Р. Августин, І.В. Бугирська, І.О. Деміків, А. Райца, Н.М. Рилач, Д.В. Столяров, Р.С. Зубков, Умайр Хан, Сеоен Лі, Мадіха Салік та інші.

Низка причин спонукає до дослідження управлінських інновацій, зокрема спроби заповнити прогалину в існуючих теоріях інновацій шляхом створення багатовимірного підходу до інновацій у сфері управління організацією. Це дасть можливість вивчити управлінські інновації та їх вплив на результати діяльності підприємств [8].

З огляду на неоднозначні результати попередніх досліджень щодо ролі управлінських інновацій у діяльності організацій та їх впливу, подальші дослідження можуть передбачати вивчення, наприклад, ролі управлінських інновацій в забезпеченні стійкості та ефективності організацій, особливо в умовах сталого розвитку. Вище керівництво організацій має приділяти достатньо уваги налаштуванню управлінських інновацій в різних відділах, оскільки це значно підвищує продуктивність і стійкість [9].

Незважаючи на існування певної кількості праць з вивчення управлінських інновацій, окремі питання залишаються недостатньо дослідженими у вітчизняній економічній літературі і потребують детальнішого розгляду, зокрема такі: особливості управлінських інновацій та їх вплив на ефективність діяльності організації.

Формулювання цілі статті. Метою даного дослідження є обґрунтування впливу управлінських інновацій на ефективність діяльності організації в умовах постійних змін, а також виявлення факторів, що впливають на ці процеси.

Виклад основного матеріалу. Середовище, в якому функціонують українські організації, складне та нестабільне. Організації зіштовхуються з новими викликами і завданнями, пов'язаними з необхідністю швидкої адаптації до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності, ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення високої продуктивності. І щоб діяльність організацій була успішною, необхідно своєчасно враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх факторів та рівень їх впливу, оперативно реагувати на них управлінськими рішеннями та відповідними діями, раціонально використовувати власні ресурси, а також дуже важливо сформувати ефективну систему управління та впроваджувати управлінські інновації.

З давніх часів управлінські інновації були невід'ємною частиною інноваційного розвитку, проте їм приділяли лише вторинну увагу порівняно з технологічними інноваціями [2]. Управлінські інновації в контексті особистісного виміру включають у себе не лише зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості, загалом наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше. Структурно-функціональний вимір управлінських інновацій дає змогу аналізувати організаційні зміни та трансформування функціонального імперативу управлінської діяльності [6, с. 4].

Хоча інноваційна практика існує багато тисячоліть, предметом спеціального наукового вивчення інновацій стали лише у ХХ столітті. В еволюції формування системи знань про розвиток теорії інновацій виділяють наступні значущі етапи:

- перша третина ХХ століття – формування фундаментальних основ теорії (період базисних інновацій у цій сфері наукового пізнання);
- друга третина ХХ століття – розвиток і деталізація базових інноваційних ідей попереднього періоду;
- із середини 1970-х років – новий теоретичний прорив, пов'язаний із хвилею епохальних і базисних інновацій у період становлення постіндустріального суспільства;

– з кінця ХХ століття – використання системного аналізу, дослідження національних інноваційних систем [10].

Починаючи з середини 50-х років ХХ століття й дотепер, розвиток як національних економік, так і організацій різних сфер діяльності, пов'язують з певними визначальними факторами у відповідні періоди, зокрема із:

- економічним прогресом і зростанням економічної ефективності (у 50–60-х роках ХХ ст.);
- питаннями соціальної справедливості й збереження довкілля (на початку 70-х років ХХ ст.);
- зростанням ролі зовнішніх факторів у економіці, соціально-економічними змінами, глобалізацією, довкіллям і соціально-економічним розвитком (у 80–90-х роках ХХ ст.);
- поглибленням процесів інтеграції економічного та культурного життя країн, необхідністю досягнення інтернаціонально погоджених цілей щодо розвитку країн світу (на початку ХХІ ст.);
- незворотнім процесом глобалізації, прогресуючою активізацією розвитку інформаційних комп'ютерних технологій, необхідністю збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку (у 2010–2020-х роках);
- пандемією коронавірусної хвороби (з грудня 2019 року і поки що продовжується).

В цей же історичний період відбувається еволюційний розвиток інноваційного процесу, який розглядають за такими етапами [4]:

– 50–60-і рр. ХХ ст. (лінійний підхід до формування інноваційного процесу може вважатися першим поколінням цього процесу, модель якого представлена простим послідовним процесом з наголосом на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а відношення до ринку виражається лише як до споживача результатів технологічної активності виробництва);

– 1960–1970 рр. (друге покоління інноваційного процесу також характеризується лінійною моделлю, проте в ній основний акцент робиться на важливості ринку, потреби якого орієнтують на проведення НДДКР);

– 1970–1980 рр. (третє покоління інноваційного процесу представлено моделлю, що в значній мірі є комбінацією першого і другого поколінь і ґрунтується на зв'язку технологічних можливостей із потребами ринку);

– 1980 рр. – початок ХХІ ст. (особливість моделі четвертого покоління інноваційного процесу виявляється у включенні в інноваційний процес паралельно діючих інтегрованих груп, що працюють у різних напрямках, та наявності зовнішніх горизонтальних і вертикальних зв'язків);

– початок ХХІ ст. – продовжується й нині (п'яте покоління представлено стратегічною моделлю мережевої взаємодії: в інноваційний процес додаються інформаційні і комунікативні функції. Процес ведення НДДКР здійснюється з використанням сучасних інформаційних систем, за допомогою яких встановлюються стратегічні зв'язки з постачальниками, партнерами і споживачами).

У нову еру інновацій, коли, як правило, організації спільно створюють нові рішення зі споживачами та залучають ресурси ззовні, управлінські інновації стануть однією з необхідних умов їхнього виживання або покращення становища на ринку, оскільки це формує інноваційну орієнтацію фірми, дозволяючи їй реалізувати шляхом розробки нових структурних рішень та проектування організаційних процесів і систем управління людськими ресурсами [8]. Проте, необхідно враховувати, що управлінські інновації мають певні особливості, які впливають на підсумковий результат щодо їх розробки та впровадження в конкретній організації, зокрема:

– непередбачуваність наслідків (багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці, тому помилки виявляються лише після їх реалізації);

– творчий характер інноваційних рішень (вимагає великих інтелектуальних зусиль та висуває високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів);

– конфлікт між поточними та інноваційними завданнями (так як менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу);

– велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті (в інноваційній діяльності витрати та результати розведені в часі, до того ж термін окупності управлінських інновацій є значним);

– наявність бар'єрів на шляху управлінських змін (пов'язано із порушенням балансу інтересів) [11].

Нині визнано, що успіх організації та її виживання (особливо заснований на знаннях), залежать від творчості, інновацій та винахідливості. Відповідно, інновації стали ключовою метою багатьох організацій через потенційно значний вплив на результати діяльності організації. Це визнання охоплює не тільки технологічні інновації, а й нетехнологічні – організаційні, маркетингові та, нарешті, управлінські інновації. Інновації в управлінні є одним із особливих видів інновацій і стосуються розробки та впровадження нових управлінських практик, процесів або структур [8].

У 2006 р. дослідники Дж. Біркіншоу та М. Мол визначили генезис найважливіших управлінських новацій ХХ століття. На основі 4-х критеріїв (абсолютна новизна; відповідність сучасним умовам ведення бізнесу; використання інновацій сучасними підприємствами; отримання конкурентної переваги (переваг) першими підприємствами, що її використовували) було сформовано 12 найбільш значних управлінських інновацій ХХ століття, до яких віднесено:

- 1) наукові методи управління;
- 2) системи обліку собівартості та відхилень;
- 3) комерційні дослідницькі лабораторії;
- 4) аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень;

- 5) бренд-менеджмент;
- 6) проектний менеджмент;
- 7) дивізійна структура управління;
- 8) підготовка керівників;
- 9) галузеві консорціуми;
- 10) децентралізація (самоорганізація) управління;
- 11) стратегічний аналіз;
- 12) рішення проблем за ініціативою співробітників [7].

Впровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їх виробничої і господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до бізнес-моделі управлінських технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає підприємства до побудови конкурентних переваг на засадах управлінських інновацій, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують бажаного ринкового успіху і конкурентного захисту [6, с. 3].

Однією з ключових проблем сучасного суспільства, в умовах запровадження інноваційної моделі розвитку економіки, постає організація ефективної взаємодії таких найважливіших сфер діяльності, як наука, виробництво та ринок. Актуальність пошуку шляхів розв'язання цієї проблеми спричинена також тим, що зараз у світі формується нова парадигма розвитку, яка ґрунтується на використанні знань як найважливішого економічного ресурсу [3]. Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління підприємством повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних управлінських засобів, реакцій і умінь передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах [6, с. 3].

Переважаюча більшість організацій формулюють цілі, які передбачають успішний довгостроковий розвиток, отримання високого прибутку, досягнення конкурентоспроможності, формування клієнтської бази й лояльності споживачів та ін. Досягнення зазначених цілей буде можливим за наявності в організації достатніх ресурсів і можливостей, а також ефективного управління, яке повинно допомогти швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та орієнтуватися на використанні інновацій, в тому числі управлінських.

Запорукою успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі є її здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов, яка забезпечується наявністю управлінських механізмів, що контролюють необхідність і забезпечують проведення змін. Таким механізмом є механізм підтримки управлінських інновацій. Управлінські інновації дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів і є основою для організації інноваційного процесу на мікрорівні [12; 6]. Управлінські інновації – це те, що забезпечує керівництво всім новим у підвищенні ефективності досягнення цілей та ефективності засобів [2]. До того ж, інновації у сфері управління можуть бути одним із ключових факторів, що впливають на результати діяльності та розвиток сучасних організацій, що діють у нестабільному середовищі.

В літературі існують чотири основні точки зору на управлінські інновації [13]:

1) інституційна перспектива (фокусується на соціально-економічних умовах, в яких формуються нові ідеї і практика управління):

- прихильники інституційної перспективи використовують макrorівневий і порівняльний підходи, щоб зрозуміти інституційні та соціально-економічні умови, в яких виникають конкретні управлінські інновації;
- вивчаються питання інституційних умов, які сприяють появі та поширенню управлінських інновацій;
- ключовими факторами, що впливають на інноваційний процес, є інституційні умови та ставлення основних груп впливових осіб;
- результатом управлінських інновацій є прогресивні зміни в ідеології і практиці управління, іноді в бік більш ефективних методів роботи;

2) перспектива трендів (моди) (фокусується на динамічній взаємодії між користувачами і постачальниками ідей управління):

- досліджується вплив пропозиції та попиту на нові управлінські ідеї та на їх поширення;
- ключовими факторами, що впливають на інноваційний процес, є постачальники нових ідей і легітимність їх пропозиції;
- перспектива новизни фокусується на тому, як управлінські інновації з'являються в результаті динамічного взаємодії між менеджерами, які використовують нові управлінські ідеї, і "законодавцями моди", які висувають ці ідеї;

3) культурна перспектива (фокусується на тому, як організація реагує на впровадження нової управлінської практики):

- вивчається питання як саме управлінські інновації формують культурні умови всередині організації;
- ключовими факторами, що впливають на інноваційний процес, є культура організації, в якій впроваджується інновація;
- прихильники культурної перспективи намагаються зрозуміти, як управлінські інновації формують культуру організації, в якій вони впроваджуються;

4) раціональна перспектива (фокусується на тому, як управлінські інновації і люди, які їх впроваджують, забезпечують підвищення ефективності організації):

- досліджується роль менеджерів у створенні та впровадженні нових методів управління;

- ключовими факторами, що впливають на інноваційний процес, є дії осіб, які керують процесом всередині й зовні організації;
- результатом управлінських інновацій є прогресивні зміни в практиці управління в бік більш ефективних методів роботи; проте успіх не гарантований;
- раціональна перспектива ґрунтується на передумові, що управлінські інновації впроваджуються окремими людьми з метою підвищення ефективності роботи їх організацій.

Тобто, прихильники модної і культурної точок зору вважають, що управлінські інновації мають незначний довгостроковий вплив на організацію, тоді як прихильники інституційної та раціональної точок зору вважають, що управлінські інновації приносять позитивні результати для інноваційної організації і суспільства в цілому.

Деякі дослідники стверджують, що стара парадигма індустріальних інновацій, в основі якої лежать технологічні інновації, буде замінена новою парадигмою інноваційних досліджень, визнаючи важливість нетехнологічних інновацій. Інноваційне управління включає нові рішення, впроваджені в процесі управління, методи чи структуру. Це, по суті, вияв інноваційності вищого керівництва, тобто їх здатності генерувати, адаптувати та впроваджувати нові рішення в управлінні організацією [14; 8]. Інноваційність як здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації охоплює не тільки технологічні інновації, але й нетехнологічні інновації, що зазвичай розуміється як організаційні інновації, тобто – інновації в менеджменті.

Висновки. В результаті проведеного дослідження, можна зробити такі висновки: по-перше, управлінські інновації стають необхідними для удосконалення ведення бізнесу в нових умовах і є більш дешевими, ніж технологічні; по-друге, вище керівництво організацій має приділяти достатньо уваги налаштуванню управлінських інновацій в різних відділах, оскільки це значно підвищує продуктивність; по-третє, структурно-функціональний вимір управлінських інновацій дає змогу аналізувати організаційні зміни; по-четверте, вже визнано, що успіх організації та її виживання, залежать від творчості, інновацій та винахідливості. Крім того, в процесі прийняття рішень щодо розробки та впровадження управлінських інновацій, необхідно враховувати, їхні особливості, а саме: непередбачуваність наслідків, творчий характер інноваційних рішень, конфлікт між поточними та інноваційними завданнями, велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті та наявність бар'єрів на шляху управлінських змін.

В подальшому дослідження мають зосередитися на ролі топ менеджерів у підвищенні інноваційності організації шляхом розробки нових рішень у менеджменті.

Список літератури.

1. Зубков Р. С. Загальна характеристика та особливості розвитку основних етапів становлення інноваційної теорії / Р.С. 1. Зубков // Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3532> (дата звернення 10.02.2020).
2. Najm A. Najm, Mohammad S. Alhmeidiyeen. Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation. Review of Applied Socio-Economic Research (Volume 17 Issue 1 / 2019), pp. 53-68. URL: <http://www.reaser.eu>
3. Бутирська І. В. Еволюція теоретичних підходів до управління інноваціями / І. В. Бутирська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2018. – Вип. 1-2. – С. 172–178. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchetei_2018_1-2_26.
4. Столяров Д. В., Райца А. Етапи еволюційного розвитку інноваційних процесів / Д. В. Столяров, А. Райца // Інновації та розвиток. 2009. № 8. С. 21–26.
5. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки України. Департамент технічного регулювання та інноваційної політики. 24.03.2021. <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb> (Дата звернення: 19. 09.2021).
6. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / Р. Р. Августин, І. О. Деміків // Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 17.09.2021).
7. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 176–182. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_1_23.
8. Kraśnicka T., Głód W. and Wronka-Pośpiech M. Management Innovation and Its Measurement / Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), 12(2), 95-122, 2016. <https://www.jemi.edu.pl/vol-12-issue-2-2016/management-innovation-and-its-measurement>.
9. Yongan Zhang, Umair Khan, Seoyeon Lee and Madiha Salik. The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability. Sustainability. 2019. 11. 495.
10. Рилач Н. М. Формування інноваційної парадигми: ретроспектива і сучасність / Н. М. Рилач // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2016. – Вип. 127, ч. I. – С. 138-148.].
11. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності / Назгуль Давлетбаєва // Галицький економічний вісник, – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 48. – № 1. – С. 48-54. – (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
12. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій / А. Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 2. – С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_2_10.

13. Birkinshaw, J., Hamel, G., MOL, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*. Vol. 33, No. 4, 825–845.
14. Volberda, H. W., Van Den Bosch F. A. J., & Heij C. V. (2013). *Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation*. *European Management Review*, 10(1), 1–15.

References.

1. Zubkov R.S. (2014), “General description and peculiarities of the development of the main stages of innovation theory”, *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3532> (Accessed 19 Sept 2021).
2. Najm, N.A. and Alhmeidiyeen, M.S. (2019), “Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation”, *Review of Applied Socio-Economic Research*, vol. 17, pp. 53-68.
3. Butyrs'ka, I.V. (2018), “Evolution of theoretical approaches to innovation management”, *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol 1-2, pp. 172-178.
4. Stoliarov, D.V. and Rajtsa, A. (2009), “Stages of evolutionary development of innovation processes”, *Innovatsii ta rozvytok*, vol. 8, pp. 21-26.
5. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2021), “Information materials on the state of innovation”, available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb> (Accessed 19 September 2021).
6. Avhustyn, R.R. and Demikiv, I.O. (2020), “Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises”, *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (Accessed 19 Sept 2021).
7. Shats'ka, Z.Ya. (2012), “Management innovations in the enterprise system”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 176-182.
8. Kraśnicka, T. Głód, W. and Wronka-Pośpiech, M. (2016), “Management Innovation and Its Measurement”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, vol. 12, no. 2, pp. 95-122.
9. Zhang, Y. Khan, U. Lee, S. and Salik, M. (2019), “The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance”, *A Mediating Role of Sustainability. Sustainability*, vol. 11, pp. 495.
10. Rylach, N.M. (2016), “Formation of the innovation paradigm: retrospective and modernity”, *Aktual'ni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 127, no. 1, pp. 138-148.
11. Davlietbaieva, N. (2015), “Introduction of managerial innovations at the enterprises of the food industry as a guarantee of increase of their competitiveness”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 48, no. 1, pp. 48-54.
12. Bystrov, A.H. (2011), “Features and content of organizational and managerial innovations”, *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 2, pp. 53-57.
13. Birkinshaw, J. Hamel, G. and MOL, M.J. (2008), “Management innovation”, *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 4, pp. 825-845.
14. Volberda, H.W. Van Den Bosch, F.A.J., and Heij, C.V. (2013), “Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation”, *European Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 1-15.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2021 р.