

**Міжнародна економіка**

Михайло ЛУЧКО,  
Станіслав ШМІТКА,  
Лукаш ЄНДЖЕЙЧИК

**ІННОВАЦІЙНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА  
ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****Резюме**

Предметом статті є феномен інновацій, у т. ч. інноваційна діяльність керівника організації, а також вплив інновацій на ситуацію в організації. Проблема корпоративних інновацій є частиною теорії організації та управління і є важливим питанням у практиці сучасних підприємств. Збагачення наукового дискурсу навколо концепції інновацій – одна з тенденцій, яка простежується останніми роками в науковій літературі. Репрезентовані в статті міркування відповідають цій тенденції і водночас є спробою вирішення поставленої проблеми й використання дослідницької гіпотези на основі методів критичного аналізу літератури, синтезу, а також методу логічного висновку.

---

© Михайло Лучко, Станіслав Шмітка, Лукаш Єнджейчик, 2021.

Лучко Михайло, д.е.н., професор, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна. ORCID: 0000-0001-6499-4188 Email: m\_luchko@ukr.net

Шмітка Станіслав, доктор PhD, Ольштинський університет, Ольштин, Польща. ORCID: 0000-0002-3831-9346 Email: pbdmorag@interia.pl.

Єнджейчик Лукаш, магістр, Ольштинський університет, Ольштин, Польща. ORCID: 0000-0003-1965-9772 Email: jedrzejczyk@osw.edu.pl.

### **Ключові слова**

Менеджер, інноваційність, інновації, підприємство, управлінський менеджмент.

**Класифікація за JEL:** A11, C49, D24.

2 рисунки, 2 таблиці, 22 джерела літератури.

### **Вступ**

Поза всяким сумнівом, існує потреба поглиблення дискусії про практичну важливість інновацій у розвитку концепції економіки, заснованої на знаннях. Основою інновацій завжди є творче використання знань і збагачення їхнього рівня економічними вигодами як для підприємства, так і для економіки. Тому інноваційність менеджера слід розглядати не лише з точки зору внутрішніх змін, які відбуваються в організації, а й у контексті впливу зовнішніх факторів, що постійно супроводжують функціонування самого підприємства в умовах конкурентної економіки, заснованої на знаннях (Michalski, 2014).

Предметом статті є феномен інновацій, у т. ч. інноваційна діяльність керівника організації, а також вплив інновацій на ситуацію в організації. Проблема корпоративних інновацій є частиною теорії організації та управління і є важливим питанням у практиці сучасних підприємств. Збагачення наукового дискурсу навколо концепції інновацій – одна з тенденцій, яка протягом останніх років простежується в науковій літературі. Репрезентовані в статті міркування відповідають цій тенденції і водночас є спробою вирішення поставленої проблеми й використання дослідницької гіпотези на основі методів критичного аналізу літератури, синтезу, а також методу логічного висновку.

Мета міркувань, поданих у статті, – визначення сутності інновацій та інноваційності компанії, а також характеристика впливу інноваційної діяльності менеджера на зростання вартості та розвиток організації.

Проблема дослідження, прийнята у статті, може бути репрезентована так: У чому полягає суть інновацій та інноваційності, а також, як впливає інноваційна діяльність менеджера на створення вартості підприємства?

У статті також приймається робоча гіпотеза, згідно з якою інновації є ключовим показником та основою зростання компанії, тоді як її розвиток значною мірою залежить від особистої діяльності менеджера. Тому інноваційна діяльність менеджера є важливим внутрішнім фактором розвитку компанії на висококонкурентному ринку XXI ст.

### **Поняття та складові інновацій. Інноваційність підприємства**

Загалом інновація – це процес, який полягає у перетворенні потенційних можливостей у нові ідеї, а також у їх впровадженні в практику функціонування організації чи окремої особи. Поняття інновації пов'язане з ширшим використанням нових знань у процесі створення економічних благ. Інновації – це зміни, навмисно впроваджені людьми, які прагнуть отримати для себе конкретні результати, зокрема економічні вигоди. Вони свідчать про прогрес компанії та її орієнтацію на постійний розвиток під впливом конкурентних сил на ринку. Тому ключова особливість інновацій – це новизна, тобто реалізація певної нової якості у практику функціонування даної організації. Синонімічні терміни до цього поняття: «творчість», «оригінальність», «інновація», «вигідні зміни», «креативність» або «передбачення тенденцій ринку» (Furmanek, 2017). Однак, хоча в матеріальному сенсі інновація – це впровадження на ринку нового економічного блага або вдосконалення наявного блага, у функціональному плані інновація – це певний «вид діяльності, конкретна категорія діяльності» (Furmanek, 2017), яка реалізується у загальному інноваційному процесі організації.

Водночас варто зазначити, що терміном «інновація» іноді зловживають, що призводить до висновку, що інновації можна поділити на реальні та химерні (Jolly, 2006). Подальше дослідження цього питання буде обмежуватись реальними інноваціями, які безпосередньо впливають на зростання вартості компанії. За словами відомого економіста та теоретика менеджменту Пітера Друкера, справжні інновації визначаються за певними ключовими детермінантами. Це насамперед організоване, раціональне та систематичне прагнення до змін, використання нових форм продаж, розширення або просування діяльності організації або створення нового ринку товарів, які пропонуються покупцям. Інші детермінанти інноваційного процесу включають впровадження раніше невідомого методу виробництва певного економічного блага або значну та ефективну модифікацію вже відомого методу, чи впровадження нових способів організації внутрішніх процесів на підприємстві з

економічною вигодою для нього. Не можна оминати увагою інший компонент інновацій, який полягає у простому винаході нових або вдосконаленні вже відомих товарів чи послуг і їх широкому впровадженню у виробничі процеси (Drucker, 1992).

Подібну позицію висунув австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який сприяв популяризації концепції інновацій в управлінні. На його думку, інновація – це впровадження нового методу виробництва або нового товару (або раніше невідомих різновидів цього товару) або суттєва модифікація виробничих процесів чи товарів, завдяки чому компанія може більш ефективно задовольняти потреби клієнтів та більш ефективно збільшувати свою вартість. Інновації також можуть стосуватися придбання нового джерела сировини, і ключовим елементом у такому разі є більш широкі організаційні зміни зі значним впливом на місцезнаходження компанії. Як зазначається в літературі, завдяки вищеназваному економісту та теоретику управління маємо можливість перевірити тезу про економічну ефективність інновацій. Не менш важливо те, що Шумпетер помітив, що впровадження інновацій завжди пов'язане з необхідністю конкретних змін, часто з опором, який виявляють деякі учасники організації (Musiał, 2018).

У базовій типології інновацій варто виокремити такі їхні види (Stawiar-ska, 2014):

- інновації продукції – пов'язані зі створенням нових товарів або модифікацією вже відомих, а тому стосуються як матеріальних, так і нематеріальних виявів діяльності організації;
- інновації процесів – стосуються змін у процесах виробництва, продажу, процесів дистрибуції та обслуговування споживачів. Іноді виокремлюють маркетингові інновації, які стосуються сприятливих змін у процесі обслуговування ринку, використання Інтернету в маркетинговій діяльності компанії або проведення опитувань щодо потреб, задоволеності клієнтів та впровадження результатів цих досліджень;
- організаційні інновації – стосуються змін організаційної структури та способу діяльності підприємства;
- технічні та технологічні інновації – стосуються розробки або впровадження пристроїв і прийомів, що використовуються для підвищення ефективності діяльності компанії, особливо у сферах виробництва та його процесів;
- фінансові інновації – стосуються нових способів отримання коштів для довгострокового розвитку організації.

Інтерпретуючи вищенаведену класифікацію, можна навести кілька вибраних прикладів інновацій, щоб краще проілюструвати зміст цього поділу.

На практиці можна побачити сприятливий вплив кожного з вищезгаданих видів інновацій на результати діяльності компанії. Наприклад, інновації продукції є джерелом конкурентних переваг і збільшення частки компанії на ринку порівняно з її конкурентами (наприклад електромобілі, які останнім часом стрімко набувають популярність в автомобільній промисловості). З іншого боку, інновації процесів стосуються впровадження нових шляхів удосконалення виробництва продукції. Їх використовують одночасно з технічними та технологічними інноваціями, наприклад ІКТ, комп'ютерна система управління. Прикладом маркетингової інновації є обслуговування клієнтів через Інтернет та виникнення Інтернет-маркетингу у зв'язку з необхідністю зменшення витрат на гармонійне обслуговування клієнтів. Організаційні інновації ведуть до більш гнучкого управління, впливаючи на переваги змін, внесених в організаційну структуру компанії. Крім цього, набуває поширення використання т. зв. краудфандингу в реалізації бізнес-проекту.

У науковій літературі містяться різні класифікації основних джерел інновацій. Так, зазначено, що підприємство може створювати інновації в результаті науково-дослідних робіт, проведених на засадах використання результатів дослідження ринку, або шляхом впровадження інноваційних ідей, розроблених іншими підприємствами (так звані вторинні інновації). Іншим джерелом інновацій є загальноприйнятий процес раціоналізації діяльності у сфері продуктів чи процесів, вписаний в економіку функціонування організації. Деякі нововведення виникають у результаті реакції компанії на певні несподівані події, спровоковані в середині неї чи в її організаційному середовищі (Świtalski, 2005).

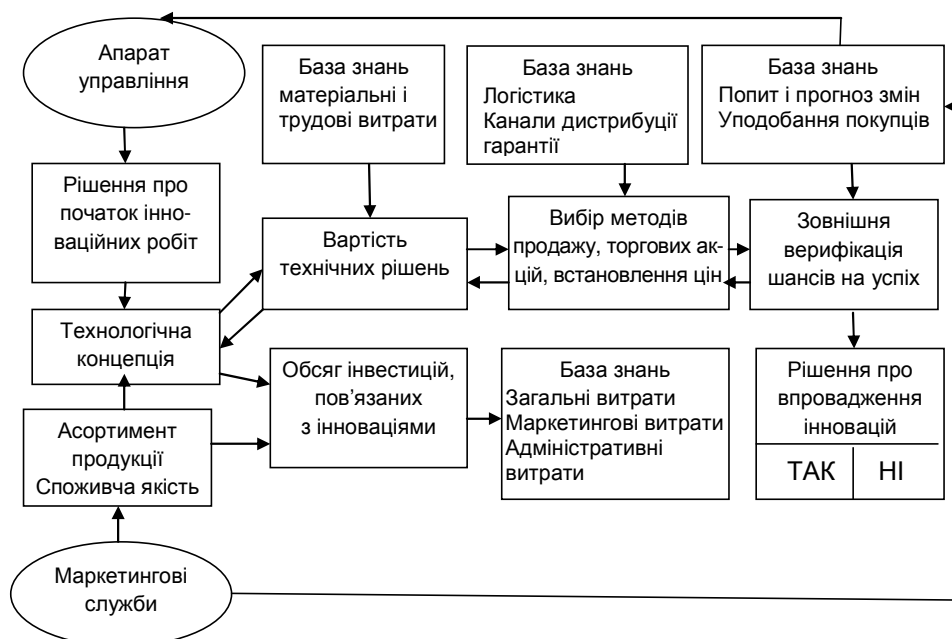
Інший важливий підхід у теорії інновацій полягає у тому, щоби вказати, що інноваційність самого підприємства не є чимось випадковим, побічним, а становить набір інноваційних рішень процесного характеру. З огляду на вищесказане вважаємо, що інноваційний процес – це визначальний фактор розвитку організації у XXI ст. Його можна визначити так: «послідовність дій у часі, які необхідні для реалізації конкретної інноваційної концепції та перетворення її на новий стан речей (...) Це означає матеріальні та нематеріальні зміни елементів на підприємстві. Тобто основна подія у процесі – це впровадження нового продукту чи рішення на практиці» (Turek et al., 2011). Згідно з таким визначенням, на рис. 1 показана спрощена діаграма інноваційного процесу на підприємстві.

Якщо інтерпретувати рис. 1, може скластися враження, що інноваційний процес є надзвичайно складним аспектом управління та контролю змін, що відбуваються в сучасній організації. За цей процес відповідальні правління, менеджер та члени управлінського персоналу в певній організації. Менеджер приймає рішення про початок та визначає напрямки роботи над інноваційним рішенням і одночасно відповідає за наслідки, що виникають у зв'язку з такою роботою. В описаному процесі необхідно створити певний обсяг знань, який можуть використати як керівник, так і співпрацівники, відповіда-

льні за впровадження змін в організації. Інші ключові аспекти охоплюють розрахунок витрат, логістичну діяльність, прогнозування попиту та пропозиції, а також зміни уподобань покупців через впровадження інноваційного рішення на певному ринку. Кінцевим результатом роботи є рішення про впровадження інноваційної зміни, хоча іноді вона може закінчитися відмовою від остаточного впровадження цієї зміни в компанії.

Рисунок 1

## Спрощена діаграма інноваційного процесу в організації



Джерело: власне дослідження, засноване на Świtalski (2005).

Інноваційна діяльність є однією з особливо вигідних форм виконання функцій сучасним підприємством. У літературі помічено тісний зв'язок між інноваційністю компанії та її конкурентною позицією на ринку. Постійне прагнення впроваджувати інноваційні зміни призводить до покращення адаптації компанії до зростаючих вимог конкурентного ринку у XXI ст. (Furmanek, 2017). Водночас акцентується увага на наявності взаємозв'язку між інноваці-

ями та стимулювальним економічним розвитком і зростанням у макроекономічному масштабі. Окрім цього, вказується на важливість впливу інновацій компанії, на їхню здатність задовольняти потреби споживачів та інших зацікавлених сторін. Також обґрунтовано, що впровадження інноваційних змін приводить до розвитку нової якості, що сприяє збільшенню вартості самого підприємства в тривалій перспективі, іншими словами, в довгостроковій стратегічній перспективі (Działak, 2009).

За словами Еви Радомської, про інноваційним підприємство є тоді, коли в діяльність цього суб'єкта характеризується певними особливостями. Автор вважає, що типовими рисами інноваційного підприємства є такі (Radomska, 2015):

- ретельний моніторинг змін з боку керівництва, що відбуваються в середині та в оточенні організації;
- відкритість керівництва до нових ідей, рішень, продуктів або потреб покупців;
- готовність проводити науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в масштабах ресурсів, якими володіє компанія;
- виділення постійних фінансових витрат на інноваційну діяльність;
- залучення клієнтів до процесу формування власного асортименту та ринкової пропозиції;
- використання довгострокової орієнтації у прогнозуванні та встановленні напрямків розвитку компанії;
- вивчення та застосування правил охорони промислової та інтелектуальної власності;
- постійне інвестування компанією у розвиток співпрацівників як носіїв інноваційних змін;
- відкритість до співпраці з іншими суб'єктами з навколишнього середовища;
- імплементація інноваційної діяльності в організаційну культуру та популяризація цієї культури серед співробітників;
- поява нових продуктів або технологій у виробничих процесах;
- використання ефективної системи стимулювання, що полегшує залучення персоналу до інноваційного процесу;
- наявність технічних та технологічних засобів для здобуття, збирання, обробки та обміну знаннями в компанії, тобто наявність ефективних інструментів використання інформації в економічних цілях.

Теорія інноваційності підприємства вказує на різноманітність зв'язків, важливих у практиці розвитку діяльності організації. Вищезазначені особливості інновацій є типовими, тобто вони виконують набагато більше функцій. В описаному процесі має значення певне проінноваційне ставлення цієї організації, яке є результатом поведінки з боку керівництва та працівників. Не менш важливим у цьому випадку є зростання вимог самого ринку, які певним чином відображають тиск інновацій на сьгоднішні компанії. Інноваційність підприємств також залежить від багатьох інших чинників, які варто більш детально розглянути в подальшому дослідженні.

### Фактори інноваційного процесу на підприємстві

Безсумнівно, створення та впровадження інновацій в організації визначається різними факторами. У літературі досліджена, наприклад, т. зв. піраміда факторів, що визначають форму інноваційного процесу, що представлена на рис. 2.

Рисунок 2

#### Піраміда факторів, що визначають форму інноваційного процесу



Джерело: Власне опрацювання економічної літератури



На основі аналізу рис. 2 варто зазначити, що в кожній організації існують різні детермінанти інноваційного процесу. У класифікації враховано як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначають стан та потенціал інноваційності компанії. Основу піраміди становлять закони природи, оскільки вони мають подібний вплив незалежно від розміру, типу компанії чи галузі, в якій діють. Подальші фактори дедалі звужуються з точки зору їх впливу на становище підприємств, які прагнуть впроваджувати інновації.

Стан наукових та технічних знань визначають можливості пошуку й практичних методів прийняття нових вигідних для підприємства рішень. Матеріально-технічна база визначає доступ до конкретної сировини, інструментів, пристроїв або технологій, корисних для реалізації інноваційних змін. Не менш важливим чинником є організаційний рівень компанії, на якому інновація має бути розроблена та впроваджена. Специфіка інноваційного процесу може дещо відрізнятися на малих, середніх та великих підприємствах. Ще одним фактором є вимоги користувачів, тобто всіх зацікавлених сторін компанії – як внутрішніх (керівників та працівників), так і зовнішніх (особливо клієнтів, інвесторів тощо).

У процесі створення та впровадження інновацій не можна ігнорувати аспект вартості та майбутнього прибутку від інновацій, тобто загальновизначених економічних факторів.

Стан наукових знань менеджера є одним із головних факторів, що визначає загальний рівень інновацій. На практиці наукові знання створюють можливості ухвалення оптимальних рішень в управлінні. Наприклад, можливості інноваційного розвитку значно розширюються за рахунок використання елементів прогнозування та моделювання, що дають вагомий результат в економії витрат діяльності.

Так, у підприємстві, що займається тваринництвом «ZywSpol», було використано математичне моделювання процесів харчування та утримання тварин, що дало змогу значно покращити діяльність підприємства та оптимізувати його матеріальні витрати.

Менеджер використав модель для розрахунку оптимальних раціонів харчування у процесі відгодівлі й утримання окремих груп тварин. Його гіпотеза передбачала можливість оптимізації набору продуктів харчування для тваринництва з найменшою ціною.

Для проведення розрахунків введено такі позначення:

$i$  – вид поживного речовини;

$n$  – число видів поживних речовин;

$b_i$  – необхідна кількість  $i$ -го поживного речовини для тварин;

$b_{ih}$  – норма вмісту  $i$ -го поживного речовин в одиниці корма  $h$ -го виду;

$c_h$  – ціна одиниці корму  $h$ -го виду;

$a_h, b_h$  – нижня і верхня межа по використанню  $h$ -го виду корма;

$x_h$  – кількість корму  $h$ -го виду.

Перед управлінцями поставлено завдання визначити такі  $x_h$ , за яких досягається мінімум вартості кормів і виконуються обмеження в харчуванні речовин з використання кормів  $a_h \leq x_h \leq b_h$  ( $h = 1, 2, \dots, H$ )

$$\sum_{h=1}^H c_h x_h \rightarrow \min$$

$$\sum_{h=1}^H b_{th} x_h > b_t$$

Отримана модель була сформована у вигляді задачі лінійного програмування, для вирішення якої застосовано симплекс-метод, – потрібно визначити оптимальний раціон харчування для відгодівлі тварин вагою 30–40 кг із середньодобовою вагою 300–400 г. Для відгодівлі тварин використовують ячмінь, горох, сінну муку, рибну муку.

Зміст харчування речовин в 1 кг корму наведено в табл. 1.

Ціни 1 кг ячменю 1,01 злотих, гороху – 1,22 злотих, сінної муки – 2,02 злотих, рибної муки – 4,22 злотих. Обмежувальні фактори – це переділи витрат: ячменю 0,2–0,5 кг, гороху 0,2–0,6 кг, сінної муки – 0,3–0,8 кг, рибної муки 0,2–0,6 кг.

Таблиця 1

**Дані про використання корму**

Назва	Потреба	Ячмінь	Горох	Сінна мука	Рибна мука
Кормові одиниці	1,6	1,2	1,25	0,76	0,8
Перетравлюваний протеїн	200	80	250	200	530
Кальцій, г	12	1,2	1,5	13,7	67
Фосфор, г	9	3,3	4,0	1,7	32
Каротин, м	12	1,6	2,5	101,8	0

Для розв'язку цього завдання позначимо  $x_1$  – кількість ячменю,  $x_2$  – гороху,  $x_3$  – сінної муки,  $x_4$  – рибної муки в раціоні харчування тварин. Тоді модель така:

$$1,01x_1 + 1,22x_2 + 2,02x_3 + 4,22x_4 \rightarrow \min$$

$$1,2x_1 + 1,25x_2 + 0,76x_3 + 0,8x_4 > 1,6$$

$$80x_1 + 250x_2 + 20x_3 + 530x_4 > 200$$

$$1,2x_1 + 1,5x_2 + 13,7x_3 + 67x_4 > 12$$

$$3,3x_1 + 4x_2 + 1,7x_3 + 32x_4 > 9$$

$$1,6x_1 + 2,5x_2 + 101,8x_3 > 12$$

$$0,2 \leq x_1 \leq 0,5; \quad 0,2 \leq x_2 \leq 0,6;$$

$$0,3 \leq x_3 \leq 0,8; \quad 0,2 \leq x_4 \leq 0,6.$$

Для доведення нашої гіпотези переведемо поточні дані, які необхідні для розв'язку симплекс-методом:

$$\left[ \begin{array}{cccccccccccc} 1 & 306 & 3 & 1 & 372 & 17111 & 949 & 5141 & 3 & 181 & 69 & 1 & 2 \\ 2 & 625 & 10 & 5 & 0 & 2500 & 625 & 250 & 10 & 0 & 625 & 625 & 0 & 2 & 0 & 5 \end{array} \right]$$

Отримана цільова функція матиме такий вигляд:

$$F: \frac{101}{100} \cdot \frac{1}{2} + \frac{81}{30} \cdot \frac{306}{325} + \frac{101}{50} \cdot \frac{3}{10} + \frac{311}{80} \cdot \frac{1}{5} + 0 \cdot 0 + 0 \cdot \frac{372}{5} + 0 \cdot \frac{17111}{2880} + 0 \cdot \frac{949}{625} + 0 \cdot \frac{5141}{280} + 0 \cdot \frac{3}{10} + 0 \cdot 0 + 0 \cdot \frac{181}{625} + 0 \cdot \frac{69}{625} + 0 \cdot 0 + 0 \cdot \frac{1}{2} + 0 \cdot 0 + 0 \cdot \frac{2}{5} = \frac{319039}{125000}$$

У процесі перевірки на оптимальність встановлено, що додатні дельти відсутні (таблиця). Отже, розв'язок задачі лінійного програмування симплекс методом має оптимальний вигляд.

$$x_1 = \frac{1}{2}, x_2 = \frac{306}{625}, x_3 = \frac{3}{10}, x_4 = \frac{1}{5}, F = \frac{319039}{125000}$$

Отже, отримано такий розв'язок:

$$x_1 = 0,5, x_2 = 0,49, x_3 = 0,3, x_4 = 0,2,$$

$$F = 2,55$$

Отже, оптимальне співвідношення кормів у процесі відгодівлі тварин таке: ячмінь – 0,5, горох – 0,49, сінна мука – 0,3, рибна мука – 0,2.

Таблиця 2

Остаточна симплекс таблиця

C	$\frac{101}{100}$	$\frac{61}{50}$	$\frac{101}{50}$	$\frac{211}{50}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ба- зис	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$x_{14}$	$x_{15}$	$x_{16}$	$x_{17}$	b	Q
$x_1$	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	$\frac{1}{2}$	-
$x_4$	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	$\frac{1}{5}$	-
$x_9$	0	0	0	0	-2	0	0	0	1	0	$-\frac{4}{5}$	0	0	$-\frac{250}{25}$	0	$\frac{8}{5}$	0	$\frac{5141}{250}$	$\frac{5193}{12538}$
$x_7$	0	0	0	0	$-\frac{6}{5}$	0	1	0	0	0	$-\frac{6}{25}$	0	0	$-\frac{319}{250}$	0	$-\frac{165}{25}$	0	$\frac{17111}{2500}$	$\frac{9831}{15988}$
$x_3$	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	$\frac{3}{10}$	$\frac{59}{125}$
$x_{10}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	$\frac{3}{10}$	-
$x_2$	0	1	0	0	$-\frac{4}{5}$	0	0	0	0	0	$-\frac{24}{25}$	0	0	$\frac{76}{125}$	0	$\frac{16}{25}$	0	$\frac{306}{625}$	-
$x_{15}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	$\frac{1}{2}$	-
$x_{13}$	0	0	0	0	$\frac{4}{5}$	0	0	0	0	0	$\frac{24}{25}$	0	1	$-\frac{76}{125}$	0	$-\frac{16}{25}$	0	$\frac{69}{625}$	$\frac{2}{5}$
$x_{12}$	0	0	0	0	$-\frac{4}{5}$	0	0	0	0	0	$-\frac{24}{25}$	1	0	$\frac{76}{125}$	0	$\frac{16}{25}$	0	$\frac{181}{625}$	$\frac{181}{625}$
$x_6$	0	0	0	0	-200	1	0	0	0	0	-160	0	0	132	0	-370	0	$\frac{372}{5}$	-
$x_8$	0	0	0	0	$-\frac{16}{5}$	0	0	1	0	0	$-\frac{27}{50}$	0	0	$\frac{183}{250}$	0	$-\frac{736}{25}$	0	$\frac{949}{625}$	-
$x_{17}$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	$\frac{2}{5}$	-
$\Delta$	0	0	0	0	$-\frac{122}{125}$	0	0	0	0	0	$-\frac{403}{250}$	0	0	$-\frac{798}{625}$	0	$-\frac{429}{125}$	0	$\frac{31903}{12500}$	

## Висновки

Інноваційність, інновації та управлінський менеджмент – це тісно пов'язані поняття. Вплив прийнятих рішень в управлінському менеджменті репрезентовано у ширшому інноваційному процесі. Порушені в дослідженні питання є важливими, оскільки багато організацій у XXI ст. все ще зазнають особливого тиску щодо впровадження інноваційних рішень. Орієнтація на інновації є хорошим стандартом, коли йдеться про розвиток підприємств (мікроекономічний підхід), а також сприятливою зміною з точки зору розвитку самої економіки (макроекономічний підхід). На основі представленого аналізу можна сформулювати висновки, сутність яких відповідає змісту заявленої мети та проблеми дослідження:

1. Інновації – це важливий елемент впровадження змін у сучасних організаціях. Водночас є помітна диверсифікація шляхів, тобто напрямів впровадження інновацій на підприємствах. Рушійною силою будь-яких інновацій є більш широке впровадження організаційних змін. Без впровадження певних змін не можна говорити про інновації.

2. Інноваційність – одна з властивих рис компанії, яка прагне збільшити свою вартість у довгостроковій перспективі. Це також функція, бажана керівництву та працівникам, і її формування має багато переваг для організації. Інноваційність компанії визначається низкою внутрішніх та зовнішніх факторів.

3. Менеджер відіграє особливу роль у процесі формування та впровадження інновацій на підприємстві. Між якістю управлінського менеджменту та інноваційним потенціалом сучасного підприємства існує міцний зв'язок. Особлива роль менеджера виявляється як в ініціативі, впровадженні, так і в моніторингу стану компанії після впровадження інновацій. Інноваційне ставлення вимагає працевлаштування на керівну посаду особи з відповідними рисами та компетенціями.

4. Концепція лідерства п'ятого рівня – це порівняно нова, корисна модель, що пояснює вплив менеджера на створення та впровадження інновацій у компанії в XXI ст. Основою цієї концепції є визнання смирення і рішучості в діях як основних детермінант діяльності менеджера. Лідерство п'ятого рівня – це модель, яка конкурує з традиційним директивним або авторитарним підходом керівництва. Більше того, наведені аргументи дозволяють повністю підтвердити прийнятну робочу гіпотезу, згідно з якою інновації є ключовою визначальною основою зростання компанії, тоді як розвиток такої організації значною мірою залежить від особистих дій менеджера. Інноваційна діяльність менеджера є водночас важливим внутрішнім фактором розвитку компанії на висококонкурентному ринку XXI ст. Взаємовідносини між управ-

лінням, інноваційним процесом та інноваційністю компанії численні, і водночас важливі для суб'єкта господарювання та його оточення. Більше того, без відповідного менеджменту (менеджера) на практиці важко досягти задовільних результатів у процесі впровадження інновацій компанією. Менеджер, що впроваджує лідерство п'ятого ступеня, – це конкретна відповідь на зростання вимог ринку та потреб самих організацій в інноваційному процесі.

5. Стан наукових знань менеджера – це один із головних факторів, що визначає загальний рівень інновацій. На практиці наукові знання створюють можливості ухвалення оптимальних рішень в управлінні. Можливості інноваційного розвитку значно розширюються за рахунок використання елементів прогнозування та моделювання, що дають вагомий результат в економії витрат діяльності.

### Список використаної літератури

- Banaszak, S. (2016). Polish managers and the theory of organisation and management [in Polish]. *Opuscula Sociologica*, 2, 19–34. <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-02>
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: The ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724–732. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–175. <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- Drucker, P. F. (1992). *Innovation and entrepreneurship. Practice of principle* [in Polish]. PWE.
- Dworak, E., Grabia, T., Kasperkiewicz, W., & Kwiatkowska, W. (2014). *Knowledge-based economy, innovation and the labor market* [in Polish]. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Działak, M. (2009). Innovation is the key to the company's success. In M. Matejun & M. Szczepańczyk (Eds.), *Contemporary management methods in economic practice* (pp. 57–67) [in Polish]. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. <https://books.google.pl/books?id=tuozJtwDLwEC&printsec=frontcover&hl=pl#v=onepage&q&f=false>
- Fajfer, P. (2011). Implementation of it system – benefits of ERP system's use [in Polish]. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 2, 71–82. <http://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/06-Fajfer-KN14.pdf>

- 
- Furmanek, W. (2017). Innovations as the category of contemporaneity [in Polish]. *Labor et Educatio*, 5, 11–44. <https://doi.org/10.4467/25439561LE.17.001.7976>
- Jolly, A. (2006). *From idea to profit. How to monetize innovation* [in Polish]. Helion.
- Kęsy, M. (2013). *Shaping managerial competences of medical personnel in hospitals* [in Polish]. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. [https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/253805/kesy\\_ksztaltowanie\\_kompetencji\\_menadzerskich\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/253805/kesy_ksztaltowanie_kompetencji_menadzerskich_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kuc, B. R., & Żemigala, M. (2016). *Manager of the new times. The best management methods and tools* [in Polish]. Onepress.
- Matysik, S. (2016). Employee competence as the element of the corporate strategy [in Polish]. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 2(24), 17–26. <https://zim.pcz.pl/znwz/files/Kompetencje-pracownicze-jako-element-strategii-przedsi-biorstwa.pdf>
- Michalski, E. (2014). The factors determining enterprise's innovativeness [in Polish]. *Handel Wewnętrzny*, 6, 78–87.
- Musiąg, G., & Chrzanowski, I. H. (2018). Schumpeter – Lange – Galbraith. Innovations in theory and practice [in Polish]. *Studia Ekonomiczne*, 362, 40–58.
- Radomska, E. (2015). Innovation as a development challenge - Business conditions innovative enterprises [in Polish]. *Vistula Scientific Quarterly*, 46(4), 63–85.
- Rzadkowska-Szechińska, J. (n.d.). *Fifth Level Leadership* [in Polish]. Retrieved on April 23, 2020 from <https://jrs-szkolenia.pl/przywodztwo-piatego-stopnia/>
- Stawiarska, E. (2014). Innovations organizational, technical, process, marketing and financial sector resulting in clusters TSL [in Polish]. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 76, 63–76.
- Świtalski, W. (2005). *Innovation and competitiveness* [in Polish]. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Szymańska, A. (2012). The impact of innovation on the competitiveness of enterprises. In A. Stabryła & T. Małkus (Eds.), *Organization development strategies* (pp. 183–198) [in Polish]. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Tomaszuk, A. (2013). A profile of manager in light of management theory and the author's research the example the construction sector managers of Podlaskie [in Polish]. *Economics and Management*, 5(4), 67–81.

- 
- Turek, M., Jonek-Kowalska, I., & Ganszczyk, Z. (2011). Determinants of innovations in mining enterprises [in Polish]. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 55, 159–172.
- Wybrańczyk, K., Polok, G., Naramski, M., & Szromek, A. (2018). The course of the change process in an organisation – review of chosen concepts of changes [in Polish]. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 131, 623–634. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2018.131.49>

Стаття отримана: 19 жовтня 2021.  
Стаття рецензована: 17 листопада 2021.  
Стаття прийнята: 10 грудня 2021.