

JEL Classification: D81; L21; L26; M1; O3

Igor Kryvovjazyuk, к.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

Igor Kryvovjazyuk I., Candidate of Economic Sciences, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>  
[igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua](mailto:igor.kryvovjazyuk@lntu.edu.ua)

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РІШЕНЬ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У цій статті узагальнено питання пошуку ефективних рішень задля забезпечення досконалості сучасного бізнесу на основі впровадження управлінських інновацій. Основною метою дослідження є удосконалення теоретико-методичного підходу щодо впровадження управлінських інновацій в систему рішень сучасного бізнесу. Критичний аналіз літературних джерел та підходів до вирішення проблеми підвищення ефективності управління бізнесом на основі впровадження управлінських інновацій свідчить про широке застосування методичних підходів і методів управлінської інноватики, проте значна частина питань управління щодо забезпечення досконалості бізнесу, обґрунтування нових можливостей його розвитку лишилась поза увагою. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що в умовах зростання невизначеності та ризику, прискорення трансформації бізнесу зростає важливість забезпечення його досконалості в довгостроковій перспективі економічного розвитку України. Методологічну основу становить система застосованих для отримання кінцевих результатів дослідження методів: узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності поняття «управлінські інновації»; абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку використання інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення досконалості бізнесу та впровадження управлінських інновацій; системно-аналітичний – при розробці моделі забезпечення досконалості бізнесу на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Об'єктом дослідження є промислові підприємства сучасної економіки України, тому що саме вони виступають основою формування економіки, джерелом поповнення бюджету країни та формують експортну орієнтованість бізнесу. У статті представлено результати абстрактно-логічного аналізу блоків забезпечення досконалості бізнесу, який показав, що на сучасному етапі його розвитку впровадження управлінських інновацій слід пов'язувати з цифровою трансформацією бізнесу. Подано результати системно-аналітичного аналізу, що виступають основою розробки економічної моделі забезпечення досконалості бізнесу. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємницьких структур (й зокрема, бізнес-одниць промислового комплексу України), які прагнуть підвищити ефективність прийняття рішень в сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу.

**Ключові слова:** управлінські інновації, системно-аналітичний підхід, управління бізнесом, промислові підприємства, інформаційно-комунікаційні технології, бізнес-рішення.

## MANAGEMENT INNOVATION IN THE SYSTEM OF MODERN BUSINESS DECISIONS

This article summarizes the question of finding effective solutions to ensure the excellence of modern business through the introduction of managerial innovations. The main purpose of the study is to improve the theoretical and methodological approach to the implementation of managerial innovations in the system of modern business solutions. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem of improving business management through the introduction of managerial innovations indicates the widespread use of methodological approaches and methods of managerial innovation, but much management issues to ensure business excellence, justification of new opportunities for its development remain unnoticed. The urgency of solving this scientific problem is that in conditions of growing uncertainty and risk, accelerating the transformation of business, the importance of ensuring its perfection in the long term economic development of Ukraine is growing. The methodological tools of research methods were a system of methods used to obtain the final results of the study: generalization and comparative analysis – to clarify the essence of the concept of «managerial innovation»; abstract-logical – to reveal the relationship between the use of information and communication technologies, business excellence and implementation of management innovations; system-

analytical – in developing a model of business excellence based on the use of modern information and communication technologies. The object of research is the industrial enterprises of the modern economy of Ukraine, because they are the basis of economic formation, a source of replenishment of the country budget and form the export orientation of business. The article presents the results of abstract-logical analysis of the blocks of business excellence, which showed that at the present stage of its development, the introduction of managerial innovations should be associated with the digital transformation of business. The results of the system-analytical analysis are presented, which are the basis for the development of an economic model for business excellence. The results of the study can be useful for business structures (and in particular, business units of the industrial complex of Ukraine), which seek to increase the efficiency of decision-making in today's digital business transformation.

**Keywords:** managerial innovations, system-analytical approach, business management, industrial enterprises, information and communication technologies, business decisions.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах зростання інтересу до проблем управління використанням інновацій в методології вирішення питань розвитку бізнесу України та забезпечення його досконалості, основна увага повинна бути привернена до пошуку засобів та інструментів прискорення трансформації бізнесу, використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це покликано забезпечити високу точність та прозорість інформації, ефективне та комплексне її розповсюдження та зниження складності її використання для прийняття управлінських рішень.

Для України впровадження нових стандартів управління, які вже давно знайшли своє розповсюдження в західних корпораціях, виступає довгоочікуваним кроком, що забезпечить поступове покращення фінансових результатів, розвиток управлінського консультування, запровадження інформаційних систем на основі використання більш прогресивних методів управління. Керівники малого, середнього та великого бізнесу повинні усвідомити, що управлінські інновації є серцевиною підприємницької діяльності, гарантом успішної її реалізації, оскільки це інновації якості та зниження виробничих витрат, що свідчить про ефективність та конкурентоспроможність управління бізнесом, наявність дієвих механізмів управління розвитком. Вони повинні розуміти важливість необхідності застосування управлінської інноватики, її ключових принципів для підготовки та прийняття ділових рішень в умовах зростання невизначеності та ризику, вдосконалення основного напрямку інноваційної діяльності в певних секторах та вивчати незалежно вирішення питань розвитку бізнесу. Запровадження управлінської інноватики в систему рішень сучасного бізнесу забезпечить його досконалість в довгостроковій перспективі економічного розвитку України.

Дане дослідження виконано в межах науково-дослідної теми «Управлінські інновації в методології вирішення проблем розвитку підприємництва та забезпечення досконалості бізнесу» (№ д/р: 0121U108254).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Пошук шляхів підвищення ефективності управління бізнесом засобом впровадження управлінських інновацій завжди перебуває в центрі уваги вчених сучасності. Перші дослідження в цьому напрямку здійснювались у 1995-1997 рр. та було присвячено трансферу досвіду застосування управлінських інновацій з Японії (Lillrank, 1995), необхідності їх впровадження на основі принципів стійких змін (Young, 1997). Для сучасного бізнесу, де рішення приймаються в умовах зростаючих невизначеності та ризиків, проблематика управлінської інноватики стала більш широкою та різноспрямованою, а пропонувані підходи узагальнюють управлінський досвід. Так, використання підходу Фуко дозволяє оцінити менеджерам наслідки своїх управлінських дій, більш усвідомлено ставитись до впроваджуваних інновацій у сфері управління (Bardon & Josserand, 2018). В іншій роботі було встановлено вплив адаптивних управлінських інновацій на організаційні динамічні здатності компаній на основі

інструментарію PLS – SEM (Ceptureanu & Ceptureanu, 2019). Також слід приймати до уваги впливовість організаційної культури та відмінності національної культури в адаптації управлінських інновацій (Alofan та ін., 2020). Глибина впровадження організаційних процедур у процесі реалізації управлінських інновацій, які становлять фундаментальну основу бізнес-рішень, пов'язана з подальшим розвитком теорії управління інноваціями та теорії змін, сприяє дослідженню взаємозв'язку між організаційними процедурами та інноваціями, приймаючи перспективу організаційних процедур (Lin та ін., 2017). Не дивлячись на те, що сучасна наукова школа управління інноваціями запропонувала значну кількість методів, здатних забезпечити високу ефективність ведення бізнесу, його середовище є швидкозмінним, що потребує трансформації як самого бізнесу, так і методів його ведення. Це вимагає від управлінців розроблення та реалізації управлінських інновацій, спрямованих на обґрунтування напрямків забезпечення досконалості бізнесу (Крувчовуазуук та ін., 2020).

Сьогодні точно відомо, що обмежене застосування управлінських інновацій може призводити не лише до зниження конкурентоспроможності бізнесу, але й виникнення загрози кризового стану (Крувчовуазуук, 2014), що вимагає їх активного запровадження, навіть незважаючи на складність їх застосування (Broekhof & Godillot, 2015). В якості нового методу для вирішення бізнес-проблем та інновацій можна виділити метод TRIZ, рекомендований для підтримки вирішення так званих «неорганічних» проблем (Souchkov, 2007). Інший підхід – Seeking Solutions, акцентує увагу на вирішенні складних проблем бізнесу шляхом поєднання локальних відкритих інновацій та співробітництва (Deutsch, 2013). Використання комплексного підходу МІМЗ в контексті передової практики удосконалення управлінських інновацій на принципах стратегічного управління, управління проектами, управління інноваціями, управління знаннями та фінансового менеджменту (Alfaro, 2017), вбачається нами як один з прогресивних шляхів вирішення проблем забезпечення досконалості бізнесу. Встановлено, що з метою поліпшення якості прийняття рішень слід активно використовувати управління на основі критичної оцінки організаційних даних, здійснення професійної експертизи, підвищення їх цінності для зацікавлених сторін (Barends & Rousseau, 2018). Поєднання різноманітних (кількісних і якісних) методів досліджень (Bell та ін., 2019) також здатне поліпшити якість прийняття управлінських рішень. Інновації в управлінні, таким чином, створюють довготривалу перевагу, якщо системно охоплюють процеси та методи управління (Hamel, 2006).

Загалом, підкреслюючи вагомий внесок авторів у досліджуваній проблематиці, хочемо відзначити, що їхні доробки зосереджено на питаннях використання підходів і методів впровадження управлінських інновацій, а значна частина питань управління щодо забезпечення досконалості бізнесу, обґрунтування нових можливостей його розвитку лишилась поза увагою. Наукова значущість вирішення зазначених проблемних питань обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Мета статті** полягає в удосконаленні теоретико-методичного підходу щодо впровадження управлінських інновацій в систему рішень сучасного бізнесу.

**Методологія та методи дослідження.** Методологічну основу здійсненого дослідження становить система застосованих для отримання кінцевих результатів методів: узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності поняття «управлінські інновації»; абстрактно-логічний – для розкриття взаємозв'язку використання ІКТ, забезпечення досконалості бізнесу та впровадження управлінських інновацій; системно-аналітичний – при розробці моделі забезпечення досконалості бізнесу на основі використання сучасних ІКТ.

**Результати.** Узагальнення та порівняльний аналіз змісту наукових джерел та підходів до вирішення проблеми підвищення ефективності управління бізнесом на

основі впровадження управлінських інновацій, дозволяє сформувати багатозначність поняття «управлінські інновації»:

– це система взаємопов’язаних і цілеспрямованих змін в управлінні бізнесом, які покликані забезпечити формування нової його якості, виходячи з тенденцій цифровізації, ефективності та досконалості;

– це сукупність нових методів роботи в управлінській діяльності, які спрямовано на досягнення якісно нових бізнес-результатів і бізнес-можливостей його розвитку;

– це комплекс нових способів ведення бізнесу на основі формування таких його базових цінностей як керованість, клієнтоспрямованість та інноваційність.

Промисловий комплекс та функціонуючі в його системі бізнес-одиниці нині формують важливу основу економічного потенціалу економіки України, виступаючи джерелом поповнення бюджету країни та вектором експортного спрямування розвитку бізнесу. Враховуючи пріоритетність цифрової трансформації бізнесу на сучасному етапі розвитку (Wade та ін., 2021), розкриємо місце та роль управлінських інновацій в системі використання ІКТ для розвитку бізнесу промислових підприємств (рис. 1).

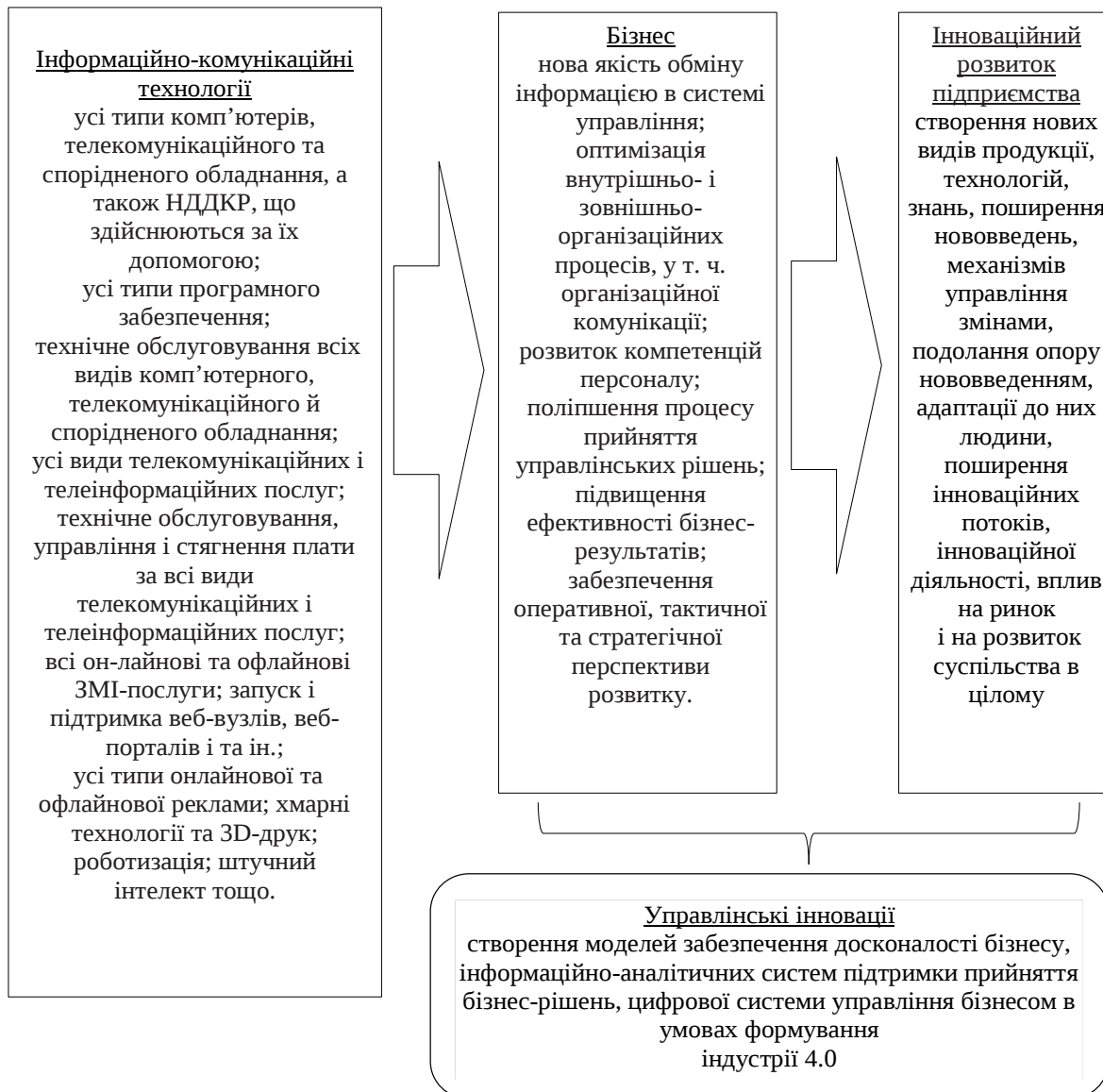


Рис. 1. Місце та роль управлінських інновацій в системі використання ІКТ для розвитку бізнесу промислових підприємств (авторська розробка)

Управлінські інновації відіграють пріоритетне значення для розвитку підприємництва на різних його рівнях: для великого, середнього та малого бізнесу. Мінливість ринкового середовища нині супроводжується активним використанням цифрових технологій, зміною свідомості управлінців під впливом трансформаційних процесів, що супроводжують розвиток бізнесу. Як результат, від керівників вимагається генерування інноваційних управлінських рішень, стратегічного бачення інноваційного типу, прийняття гнучких стратегічних та оперативних рішень залежно від ситуації, що характеризується певним рівнем невизначеності чи ступенем впливу ризиків. Крім того, необхідність змін у сфері управління бізнесом обумовлюють технічний рівень виробництва, збільшення витрат на підприємницьку діяльність, зниження економічних показників, та водночас, посилення впливу інтенсивних факторів розвитку виробництва на основі досягнень НТП, впровадження ІКТ.

Нині, однією з ключових тенденцій сприяння розвитку бізнесу виступає його цифровізація, тому визначимо, як впровадження цифрових технологій в діяльність сучасних підприємств позначається на кінцевих результатах їх господарювання (табл. 1).

Таблиця 1. Впровадження ІКТ на промислових підприємствах України та зміна результатів й ефективності їхнього господарювання\*

Показники	Період дослідження				
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Показники використання ІКТ					
Доступність мережі інтернет	0,939	0,941	0,905	0,899	0,902
Ступінь використання інтернет-мережі	0,456	0,469	0,463	0,464	0,465
Ступінь використання послуг серверів їх провайдерів	0,078	0,088	0,091	0,100	0,097
Ступінь використання технологій аналізу значного обсягу даних	0,274	0,233	0,179	0,181	0,125
Ступінь використання адитивних технологій	-	-	0,035	0,039	0,033
Показники результативності та ефективності діяльності					
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	2305695,9	2817768,9	3248378,6	3230045,2	3460666,4
Фінансові результати до оподаткування, млн грн	-7569,6	87461,7	154138,2	166753,2	-22289,6
Валова рентабельність діяльності підприємств, %	4,2	6,8	6,3	5,5	3,9

\* Розраховано за даними Держкомстату України.

Встановлено, що впродовж 2016-2020 рр. показник доступності мережі інтернет (показує частку промислових підприємств, які мали доступ до мережі) найкращі значення мав в період 2016-2018 рр., тоді як ступінь використання підприємствами інтернет-мережі змінювався в межах 45,6-46,9% упродовж усього періоду. Ступінь використання послуг серверів їх провайдерів був незначним, ступінь використання технологій аналізу «великих даних» упродовж досліджуваного періоду скоротився більш як удвічі, використання підприємствами адитивних технологій також було несуттєвим.

Динаміку обсягів реалізації промислової продукції характеризує значне зростання в період 2016-2018 рр. та суттєве уповільнення в наступні періоди. Фінансові результати промислових підприємств до оподаткування були найгіршими в 2016 р. і 2020 р. Аналогічні закономірності змін притаманні й показнику валової рентабельності діяльності підприємств.

Слід констатувати, що однією з причин уповільнення обсягів реалізації продукції, зниження рентабельності діяльності та погіршення фінансових результатів до оподаткування (особливо в період 2019-2020 рр.) стало погіршення використання промисловими підприємствами ІКТ. Хоча, безумовно, іншими чинниками виступали

постійний ріст витрат на енергоресурси, поширення пандемії COVID-19, військові дії на сході України та інші.

Відтак, щоб рухатися вперед, доцільно запроваджувати нові методи управління, диверсифікувати ділову діяльність, поліпшувати інноваційні процеси та системи, чітко налаштувати просування бізнесу в напрямку подальшої його цифровізації, виходячи з тенденцій, які характеризують науково-технічний розвиток промислових бізнес-одиниць, ліквідувати розрив, що утворився між потребами та наявним використанням ІКТ.

Баланс взаємодії елементів, що забезпечують формування досконалого бізнесу, заснованого на застосуванні сучасних ІКТ для промислових підприємств, дозволить створити таку систему цінностей, яка буде здатна налагодити якісно нову взаємодію між бізнесом, клієнтами, партнерами, персоналом, урядом тощо, маючи на меті досягнення та забезпечення їх спільної ефективної взаємодії (рис. 2).



Рис. 2. Економічна модель забезпечення досконалості бізнесу промислових підприємств України (авторська розробка)

Впровадження економічної моделі в стратегію розвитку промислового комплексу України сприятиме підвищенню конкурентоспроможності індустріальних підприємств, покращить їх результативність та ефективність діяльності, прискорить оцифрування бізнес-секторів, забезпечить більш широке використання ІТ-продуктів та послуг. З іншого боку, це може спричинити суттєву трансформацію ділового середовища, сприятиме появі нових конкурентів.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Сучасне бізнес-середовище як ніколи повне викликів, що супроводжують трансформування бізнесу на основі здійснення його цифровізації, підвищення ефективності та забезпечення досконалості. Проте, зростання невизначеності та ризиків, що супроводжують розвиток бізнесу, вимагають від нього якісно нових рішень.

Критичний аналіз наукових публікацій вчених, які досліджують питання впровадження управлінських інновацій в системі рішень бізнесу, вказує на недостатність вивчення впливу цифрових технологій на його розвиток як з позицій управління, так і з позицій використання інновацій в бізнесі, проте вимагає більш глибокого вивчення з метою забезпечення його досконалості в довгостроковій перспективі економічного розвитку. Відтак, вимагає уточнення сутності поняття «управлінські інновації», яке пропонується розглядати одночасно як систему взаємопов'язаних і цілеспрямованих змін в управлінні бізнесом, сукупність нових методів роботи в управлінській діяльності та комплекс нових способів ведення бізнесу.

Існуюча полеміка навколо пріоритетності цифрової трансформації бізнесу, на основі результатів абстрактно-логічного аналізу, дозволяє уточнити місце та роль управлінських інновацій в системі його розвитку. Зокрема, наскрізний вплив ІКТ на різні сфери бізнесу промислових підприємств формує нову якість обміну інформацією в системі управління, забезпечує оптимізацію внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних процесів, розвиток компетенцій персоналу, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, покращення бізнес-результатів, забезпечення перспектив розвитку бізнесу, сприяючи інноваційному розвитку промислових підприємств.

Аналіз динаміки показників використання ІКТ, результативності та ефективності діяльності промислових підприємств України виявив опосередкований зв'язок між низхідною динамікою використання підприємствами ІКТ в 2019-2020 рр. та зниженням їх результативності та ефективності в зазначеному періоді.

Результати системно-аналітичного аналізу, що виступають основою розробки економічної моделі забезпечення досконалості бізнесу, спрямовано на досягнення балансу взаємодії між бізнесом, клієнтами, партнерами, персоналом, урядом, суспільством на основі виявлення нових бізнес-можливостей (методів управління, ІКТ, знань, ресурсів) з метою досягнення нових бізнес-результатів (нової продукції, якості, цінностей, вартості бізнесу). Додатковими перевагами рекомендованої моделі є визначення елементів взаємодії «людина-бізнес», її чітко визначений цільовий характер, наявність зворотнього зв'язку.

Подальші розвідки та дослідження в напрямку подальшого забезпечення досконалості бізнесу промислових підприємств України слід спрямувати на розроблення систем підтримки прийняття рішень цілеспрямованого характеру, імплементацію цифрової системи управління бізнесом відповідно до сучасних викликів індустрії 4.0.

#### **Авторські внески**

Концептуалізація: Кривов'язюк Ігор

Зберігання даних: Кривов'язюк Ігор

Формальний аналіз: Кривов'язюк Ігор

Придбання фінансування: Кривов'язюк Ігор

Розслідування: Кривов'язюк Ігор

Методика: Кривов'язюк Ігор

Адміністрація проекту: Кривов'язюк Ігор

Ресурси: Кривов'язюк Ігор

Нагляд: Кривов'язюк Ігор

Підтвердження: Кривов'язюк Ігор

Візуалізація: Кривов'язюк Ігор

Написання: Кривов'язюк Ігор

#### **References:**

1. Alfaro, E. (2017). MIM3: Methodology of Innovation Management for Obtaining the Level 3 of I2MM. *ICPE Public Enterprise Half-Yearly Journal*, 23(1), 23-65. <https://doi.org/10.21571/pehyj.2017.2301.03>.
2. Alofan, F., Chen, St., Tan, H. (2020) National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109, 184-199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037>.
3. Bardon, T. & Josserand, E. (2018) Management innovations from a foucauldian perspective: Time to take action. *M@n@gement*, 21(4), 1244-1263. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1244>.
4. Barends, E. & Rousseau, D.M. (2018). *Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better Organizational Decisions*. 1th Edition, UK, London, Kogan Page.
5. Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 5th Edition, UK, Oxford University Press.
6. Broekhof, M. & Godillot, B. (2015). *How to Manage Innovation as a Business. Understanding the Best Approaches and Tools to Manage the Complexity of Innovation*. URL: [https://kalypso.com/files/docs/How\\_to\\_Manage\\_Innovation\\_as\\_a\\_Business.pdf](https://kalypso.com/files/docs/How_to_Manage_Innovation_as_a_Business.pdf).
7. Ceptureanu, E.G. & Ceptureanu, S.I. (2019) The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31:10, 1137-1151, doi: 10.1080/09537325.2019.1587160.
8. Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2):72-84.
9. Deutsch, C. (2013). The Seeking Solutions Approach: Solving Challenging Business Problems with Local Open Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 3(3), 6-13. <http://doi.org/10.22215/timreview/664>.
10. Kryvovyazyuk, I. (2014). Crisis and innovative activity of Ukraine's industrial enterprises. *Actual Problems of Economics*, 159 (9), 218-223.
11. Kryvovyazyuk, I., Vakhovych, I., Kaminska, I., Dorosh, V. (2020) Managerial innovations in methodology of solving export-import activity problems and ensuring international corporations business excellence. *Quality - Access to Success*, 21(178), 50-55. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/QAS\\_Vol.21\\_No.178\\_Oct.2020\\_p.50-55.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/QAS_Vol.21_No.178_Oct.2020_p.50-55.pdf).
12. Lillrank, P. (1995) The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971-989. doi: 10.1177/017084069501600603.
13. Lin, H., Chen, M. and Su, J. (2017) How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456-486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>.
14. Souchkov, V. (2007). Breakthrough thinking with TRIZ for Business and management: an overview. *ICG Training & Consulting*, 1-21. URL: <http://xtriz.com/TRIZforBusinessAndManagement.pdf>.
15. Wade, M., Shan, J., Bjerkan, H. and Yokoi, T. (2021) DIGITAL VORTEX 2021. Digital Disruption in a COVID World. Lausanne, Global Center for Digital Business Transformation.
16. Young, S.M. (1997) Implementing management innovations successfully: Principles for lasting change. *Journal of Cost Management*, 11(5), 16-20.

Дата подання публікації 14.12.2021 р.