

УДК 658.012.32:65.014.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.53>

Ноняк М.В.

аспірант,

Європейський університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті уточнено методичні підходи до оцінки та впровадження організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств у площині їх організаційного розвитку. Розглянуто практику використання організаційних інновацій, виявлено існуючі проблеми, висвітлено особливості їх розроблення та ключові риси. Визначено етапи впровадження, критерії та систему показників оцінки ефективності організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств та окреслено роль і важливість їх використання. Обґрунтовано побудову організаційного профілю як наочного засобу формалізації комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів що допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, урахувати сукупний ефект.

Ключові слова: організаційні інновації, телекомунікаційні підприємства, оцінка, організаційний розвиток, упровадження інновацій.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИННОВАЦИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СУЩНОСТЬ, ОЦЕНКА И ВНЕДРЕНИЕ

Ноняк М.В.

В статье уточнены методические подходы к оценке и внедрению организационных инноваций телекоммуникационных предприятий в плоскости их организационного развития. Рассмотрена практика использования организационных инноваций, выявлены существующие проблемы, освещены особенности их разработки и ключевые черты. Определены этапы внедрения, критерии и система показателей оценки эффективности организационных инноваций телекоммуникационных предприятий и обозначены роль и важность их использования. Обосновано построение организационного профиля как на четкого средства формализации комплексной системы показателей эффективности внедрения организационных инноваций на почве органического сочетания традиционного комплексного, системного и интегрального подходов и инновационных методов, что помогает выявить сферы и подразделения предприятий, в которых должен проявиться эффект от реализации организационных инноваций, визуально определить связь всех взаимодействий, учесть совокупный эффект.

Ключевые слова: организационные инновации, телекоммуникационные предприятия, оценка, организационное развитие, внедрение инноваций.

ORGANIZATIONAL INNOVATIONS OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES: SUMMARY, ASSESSMENT AND IMPLEMENTATION

Noniak Mykhailo

The article specifies methodological approaches to the evaluation and implementation of organizational innovations of telecommunication enterprises in the field of their organizational development, examines the practice of using organizational innovations, identifies the existing problems, highlights the features of their development and key features, defines the stages of implementation, criteria and system of indicators for evaluating organizational effectiveness of organizational innovations enterprises and outline the role and importance of their use, justified the construction of an organizational profile, as in chnoho means of formalizing the integrated system performance implementation of organizational innovation. Introduction of organizational innovations into the practice of telecommunication enterprises activates organizational development and creates conditions for realization of technological and technical innovations, which facilitates realization of innovative model of their organizational development. Organizational innovation should be considered as a whole, which includes complex management and marketing innovations, this approach allows to compensate for the shortcomings of existing approaches and reflects the real practice of implementing organizational innovations, when transformations in the management system involve changes in organizational design, organizational behavior and organizational behavior. to accumulate the agglomeration effect of increasing unique competitive advantages, improving economic efficiency and increasing lives ability of the enterprise. The author's interpretation of organizational innovations emphasizes the interconnection and adaptation of the internal to the external environment of the enterprise, allows to objectively evaluate the degree of influence of various factors on the achievement of the goals and objectives set in accordance with strategic directions of

organizational development and solve organizational problems that hinder them. The proposed approach to building an organizational profile and forming a comprehensive system of performance indicators for implementing organizational innovations on the basis of an organic combination of traditional integrated, systemic and integrated approaches and innovative methods helps to identify the areas and divisions of enterprises in which the effect of implementing organizational innovations should manifest, interactions, take into account the cumulative effect.

Keywords: organizational innovations, telecommunication enterprises, evaluation, organizational development, introduction of innovations.

Постановка проблеми. Нині інновації радикально впливають на процес функціонування телекомунікаційних підприємств, істотно змінюють соціально-економічні взаємодії та комунікаційні ланцюги. Одна з характерних рис успішного організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств у сучасних конкурентних умовах – обов'язковість перманентних структурних та функціональних перетворень на основі реалізації інновацій, що дають змогу швидко адаптуватися до деформацій зовнішнього середовища. Традиційно вчені вважали, що ключовими джерелами високих конкурентних переваг є технологічні та продуктові інновації. Водночас виклики сьогодення переконують, що вони є необхідною, але недостатньою умовою ефективної бізнесової діяльності сучасного телекомунікаційного підприємства. Це ж підтверджує і практика лідерів телекомунікаційного ринку, саме організаційні інновації є ключовим чинником успіху їхньої діяльності. Більшість вітчизняних телекомунікаційних підприємств за останнє десятиліття здійснювала організаційні інновації (приватизація, структурні трансформації, розширення діяльності, реструктуризація, злиття, поглинання, модернізація організаційного дизайну, реорганізація, скорочення персоналу, зміни форм власності тощо). У вітчизняних умовах переважно організаційні інновації впроваджують для уникнення кризових деформацій та подальшого функціонування. При цьому в одних підприємствах впровадження організаційних інновацій призводить до позитивного результату, в інших – зумовлює зміцнення конкурентних позицій, у третіх – спричиняє зростання витрат та кризові процеси на підприємстві. Тому виникає доречне питання: а які підходи призводять до успішного організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств? Акцентуємо, що ключова проблема зосереджена не в ухваленні рішення про доцільність реалізації організаційних інновацій, а у тому, як оцінити та коли й як їх впровадити. Це визначає актуальність глибинного та всебічного дослідження й узагальнення досвіду лідерів телекомунікаційного бізнесу та уточнення сутності, оцінки й впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах, що буде сприяти їх успішному організаційному розвитку на засадах інноваційності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Висвітлення теоретичних проблем та практичного досвіду реалізації організаційних інновацій на підприємствах знаходимо у дослідженнях відомих учених: Р. Аккофа, А.І. Амоши, І. Ансоффа, Е. Вебстер, О. Віханського, О. Гудзь [4], О. Гривківської, Ю.З. Драчук, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, Л.М. Ганущак-Єфіменко [6], Й. Завадського, М.В. Кірносолової, І. Крейдич, А. Мескона, Г. Мінцберга, А. Наумова, А.В. Новікова, Н. Прокopenko, М. Портера, Л.Л. Стариченка, С. Судомир, А. Томпсона, Н.І. Чухрая та ін. Водночас зауважимо,

що досить повно висвітлені проблеми, що стосуються продуктових і технологічних інновацій та типів нововведень, можливих стратегій учасників інноваційного ланцюга, але недостатньо розкрито питання сутності організаційних інновацій, особливостей їх впровадження та оцінки в контексті організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення методичних підходів до оцінки та впровадження організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств у площині їх організаційного розвитку, розгляд практики використання організаційних інновацій, виявлення існуючих проблем, висвітлення особливостей їх розроблення та ключових рис, визначення етапів впровадження, критеріїв та системи показників оцінки ефективності організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств та окреслення ролі і важливості їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд проблеми організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств дав змогу переконатися у її складності та багатогранності, оскільки вона охоплює втілення організаційних інновацій, модернізацію організаційного дизайну та організаційної поведінки, реінжиніринг, управління організаційними змінами, організаційну культуру тощо. Нині телекомунікаційному підприємству щоб успішно конкурувати, необхідно проводити постійні організаційні перетворення, оскільки все частіше традиційні організаційні структури не дають змоги досягти визначеної ефективності. Це пояснюється тим, що традиційні організаційні методи матеріальним ресурсам відводили ключову роль і продуктовий асортимент та технології виробництва оновлювалися рідко й могли не змінюватися десятиліттями. «На новому етапі технологічного розвитку відбуваються значні зміни як усередині, так і навколо підприємства, виробничі процеси стають переважно гнучкими, різко зростає частка сервісних компаній» [8]. «Сучасний бізнес стає більш інтелектуально містким, а ключове значення набувають нематеріальні ресурси та інтелектуальний потенціал» [10].

Не можна не погодитися з тезою, що «для країн із перехідною економікою, до яких належить і Україна, організаційні інновації мають навіть вагоміше значення порівняно з продуктовими та процесними» [10, с. 56], а «віддача від покращення якості управління та процесних інновацій у даних країнах оцінюється відповідно у 32% та 2%» [10, с. 56]. Таку позицію підтримує й А.Л. Гапоненко [3], стверджуючи, що «економічна ефективність організаційних інновацій може перевершувати ефективність технологічних інновацій за умови планомірного і цілеспрямованого їх впровадження менеджментом компанії» [3]. Уважаємо, що таке ствердження має рацію, оскільки саме організаційні інновації генерують унікальні компетентності

підприємства та його конкурентні переваги і формують умови для отримання вищої ефективності від інновацій і покликані бути підґрунтям для активізації та поширення усіх інновацій на підприємстві.

Труднощі, що виникають під час детального розгляду організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств, зумовлені низкою чинників: неоднозначністю тлумачення сутності та змістового наповнення поняття «організаційні інновації»; відсутністю науково обґрунтованих методик щодо обліку, діагностики, аналізу організаційних інновацій; не визначено критерії оцінки організаційних інновацій; не сформовано систему показників оцінки ефективності організаційних інновацій; не виявлено чинники впливу на сукупний ефект організаційних інновацій; не встановлено особливості розроблення та послідовність етапів впровадження організаційних інновацій.

Таким чином, передусім розберемося в сутності та трактуванні організаційних інновацій. В існуючих наукових розробках знаходимо різні підходи до визначення організаційних, управлінських, організаційно-управлінських інновацій. Розглянемо деякі з них.

Традиційно багато дослідників підтримують трактування Державної служби статистики України, яка відзначає, що «організаційна інновація – впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків» [9]. Деякі наковці, підтримуючи таке визначення, уточнюють деякі моменти: «Організаційні інновації – це реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць, фінансовому менеджменті або організації зовнішніх зв'язків. Дані інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації шляхом зниження адміністративних, фінансових і трансакційних витрат, за коштами оптимізації (реінжинірингу) бізнес-процесів (системи управління у цілому), створення нових центрів генерації прибутку, організації робочого часу, підвищення продуктивності праці» [5].

Є група вчених, які замість організаційних інновацій розглядають управлінські або взагалі визначають організаційні інновації як «управлінські інновації». Інша група дослідників, розуміючи, що організаційні та управлінські інновації, фактично неможливо розділити, дають визначення їм як організаційно-управлінським інноваціям. Так, Н. Краснокутська стверджує, що «організаційно-управлінські інновації – це нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, система стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури» [7]. М.С. Шкода обґрунтовує, що «організаційно-управлінські інновації – це сукупність методів, ідей, форм організації, зміна структурного та соціального складників діяльності підприємства, спрямованих на зміни в системі управління для забезпечення зростання функціонування, конкурентоспроможності й ефективного розвитку діяльності підприємства» [10]. Л.М. Ганущак-Єфіменко переконує, що «організаційно-управлінські інновації – це новітні методи і технології в системі управління, що зумовлюють еволюційні зміни в процесах управління, котрі забезпечують його результативність та досягнення поставлених цілей за врахування мінливості підприємницького середовища» [6, с. 144].

Тобто можна констатувати, що існує три підходи до визначення поняття «організаційні інновації». Одна група вчених розглядає організаційні інновації як зміни чи вдосконалення в організаційній структурі підприємства. Інша група вчених, підтримуючи другий підхід, розглядає організаційні інновації у контурі управлінських. І третя група вчених, розуміючи, що неможливо встановити критерії чіткого виокремлення організаційних від управлінських інновацій, об'єднує організаційні та управлінські інновації в одне ціле.

Щоб визначитися зі своєю позицією, звернемо увагу на таке. Фактично організаційні інновації – це багатаспектне утворення, яке охоплює: усі функції менеджменту; інноваційні методи організації робочого часу; модернізацію організаційного дизайну; трансформацію організаційних структур, функцій, відповідальності, повноважень; інноваційні методи ведення бізнесу; формування якісно нових інформаційно-комунікаційних бізнес-комбінацій та ланцюгів; переформатування бізнес-процесів; інноваційні методи управління персоналом; оптимізацію витрат та збутових ланцюгів; структурування регламентів та документообігу; нові методи взаємодій з усіма контактними аудиторіями.

Тобто управлінська інновація фактично знаходить своє продовження і перевтілюється в організаційну інновацію, яка передбачає фільтрацію і відбір дієвих засобів та інструментів організаційної поведінки на всіх ієрархічних рівнях функціонування підприємства, вони взаємопов'язані в динамічному організаційному розвитку та підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього середовища до зовнішнього. Тому вважаємо доцільним інтегрувати всі наявні підходи і розглядати організаційні інновації як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації. Такий підхід дає змогу компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організаційної культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності та зростання життєздатності підприємства. Під організаційною інновацією ми будемо розуміти ланцюг взаємопов'язаних нових знань та ініційованих якісних організаційних перетворень, що ґрунтуються на сукупності методів, ідей, управлінських технологій, форм організації, інформаційно-комунікаційних ланцюгів, структуризації бізнес-процесів, нових бізнес-комбінацій, регламентації діяльності та спрямовані на ефективний організаційний розвиток підприємства для забезпечення життєздатності, зростання функціонування, підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таке тлумачення організаційних інновацій підкреслює взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього середовища до зовнішнього середовища підприємства, дає змогу об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, установлених відповідно до стратегічних напрямів організаційного розвитку, та вирішити організаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню.

Традиційно Державна служба статистики України здійснює облік інноваційної діяльності підприємств

за продуктовими, технологічними, маркетинговими та організаційними інноваціями [9]. Так, у 2014–2016 рр. кількість підприємств, що впроваджували інновації, становила 3 711, а в 2016–2018 рр. – 7 074, у тому числі підприємства з технологічними інноваціями у 2014–2016 рр. становили 1 894, а в 2016–2018 рр. – лише 1 838, із них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, у 2014–2016 рр. становила 898 (24,2%), а в 2016–2018 рр. – 913 (12,9%), у тому числі кількість підприємств із нетехнологічними інноваціями у 2014–2016 рр. становила 1 817, а в 2016–2018 рр. сягнула 5 236, із них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, у 2014–2016 рр. становила 626 (16,8%), а в 2016–2018 рр. – 1 601 (22,6%) [9].

Цікаво, що кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, за видом економічної діяльності «інформація та телекомунікації» у 2014–2016 рр. становила 341, а в 2016–2018 рр. – 557, у тому числі підприємства з технологічними інноваціями у 2014–2016 рр. становила 164, а в 2016–2018 рр. – лише 134, із них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, у 2014–2016 рр. становила 87 (25,5%), а в 2016–2018 рр. – 70 (12,5%), у тому числі кількість підприємств із нетехнологічними інноваціями у 2014–2016 рр. становила 177, а в 2016–2018 рр. вже 423, із них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, у 2014–2016 рр. становила 57 (16,7%), а в 2016–2018 рр. вже 137 (24,6%) [9]. Причому частка кількості інноваційно активних підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, за місцем розташування партнерів у 2014–2016 рр. становила 34,4% до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а в 2016–2018 рр. вже 58,3%, із них підприємства інформації та телекомунікацій у 2014–2016 рр. становили 38,0% до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а в 2016–2018 рр. вже 61,2% [9]. Статистика підтверджує, що інтерес до організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах у три рази нижчий, аніж до технологічних. Організаційні інновації впроваджуються у телекомунікаційних підприємствах переважно через проведення структурних, адміністративних та інформаційно-комунікаційних трансформацій. Такий стан можна пояснити відсутністю розуміння ролі організаційних інновацій в організаційному та інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств. Л. Болл вважає, що «інновації бізнес-моделей, а не технічні інновації приносять набагато більше віддачі» [2, с. 20], а «поліпшення якості менеджменту компаній на бал (за 5-бальною шкалою) підвищує продуктивність праці на 65% й еквівалентно збільшенню капіталу на 65%» [1]. Це положення підтверджує практика таких підприємств, як Amazon, Google, eBay та Facebook, які стали лідерами саме завдяки впровадженню організаційних інновацій у свої бізнес-моделі.

Виокремимо ключові риси самих організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах: вони завжди є унікальними для кожного підприємства; їх результатом є структурні й якісні перетворення внутрішнього середовища підприємства; наявна тісна їх взаємозалежність від інформаційних та технологічно-комунікаційних інновацій; їм притаманний певний лаг

прояву ефективності від їх реалізації; мають вагомий вплив на організаційну культуру, організаційну поведінку та організаційний клімат на підприємстві; їх впровадження супроводжується супротивом персоналу.

Окреслені ключові риси організаційних інновацій пояснюють і труднощі щодо їх впровадження. Проведені спостереження практики впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах дають можливість визначити послідовність етапів їх реалізації: формування мети та завдань проведення необхідних організаційних змін; визначення спектру можливих організаційних інновацій; оцінка очікуваного ефекту від впровадження організаційних інновацій; фільтрація та відбір організаційних інновацій для впровадження; планування відповідних заходів щодо впровадження організаційних інновацій; впровадження організаційних інновацій; моніторинг і контроль; поточне вдосконалення організаційних трансформацій.

Під час впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах ключовою проблемою є визначення критеріїв та системи показників оцінки ефективності організаційних інновацій, оскільки:

кожне телекомунікаційне підприємство має унікальні характеристики, що передбачає й унікальність критеріїв та показників оцінки;

труднощі викликає кількісний розрахунок результату; така оцінка вимагає великих матеріальних та часових затрат;

здійснення такої оцінки потребує наявності відповідних компетенцій та навиків у фахівців.

Уважаємо, що критеріями ефективності впровадження організаційних інновацій має бути досягнення мети впровадження (гармонізація організаційного розвитку) та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства.

Як важливий інструмент оцінки ефективності впровадження організаційних інновацій доцільно будувати організаційний профіль телекомунікаційного підприємства та сформувати комплексну систему показників. Для побудови організаційного профілю як наочного засобу формалізації комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій доцільно зважати на таке: метою впровадження інновації є гармонізація організаційного розвитку та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства; чітко визначити сферу організаційних перетворень; окреслити сфери підприємства, в яких мають проявитися ефекти від реалізації інновації; передбачити горизонт прояву ефектів.

Уважаємо за доцільне до комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах включити: приріст обсягу прибутку, зміни рентабельності та норми рентабельності, приріст обсягів замовлень, збільшення продуктового асортименту, розширення кола клієнтів, плінність кадрів, агрегований індекс організаційного капіталу, індекс нововведень. Слід відзначити, що кожному виду організаційних інновацій притаманний свій характер формування та генерування ефекту. Зауважимо, що оцінка ефективності впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах обмежена горизонтом прогнозування необхідних показників, компетентностей і

конкурентних переваг, а її точність залежить від якості аналітичних розрахунків, доступності інформації та від компетентностей спеціалістів, які проводять таку оцінку. Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, урахувати сукупний ефект.

Акцентуємо, що для генерування максимально можливого довготривалого ефекту від реалізації організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах має бути виконана одна з таких умов: організаційні інновації мають бути системними, тобто передбачати проведення низки процедур і методів; сприяти підвищенню мобільності капіталу; передбачати перегляд існуючих регламентів, стандартів та процедур; забезпечити зниження інформаційних та матеріальних витрат; організаційні інновації мають бути безперервними, тобто постійно сприяти пошуку нових рішень; забезпечити розподіл ризиків.

Організаційні інновації обґрунтовано можна вважати рушійною силою організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, тобто чинником, що враховує коливання конкурентного середовища, зумовлює значні якісні перетворення для підвищення прибутковості результатів, що дає змогу подолати існуючі труднощі та перешкоди, вирішити наявні проблеми, отримати унікальні конкурентні переваги через формування обґрунтованого і дієвого організаційного дизайну, що підтримує безперервність процесу ухвалення управлінських рішень.

Упровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах зумовлює перетворення, що зачіпає інтереси більшості контактних аудиторій і вимагає від них проведення певних адаптаційних дій та заходів [4]. Для ефективного впровадження організаційних інновацій у телекомунікаційних підприємствах важливо готувати менеджмент і працівників до їх сприйняття, формувати позитивний імідж, що допоможе знизити опір. Упровадження організаційних інновацій у практику телекомунікаційних підприємств активізує організаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що

сприяє реалізації інноваційної моделі їх організаційного розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. У статті уточнено методичні підходи до оцінки та впровадження організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств у площині їх організаційного розвитку, розглянуто практику використання організаційних інновацій, виявлено існуючі проблеми, висвітлено особливості їх розроблення та ключові риси. Визначено етапи впровадження, критерії та систему показників оцінки ефективності організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств, окреслено роль і важливість їх використання. Обґрунтовано побудову організаційного профілю як наочного засобу формалізації комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій. Упровадження організаційних інновацій у практику телекомунікаційних підприємств активізує організаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що сприяє реалізації інноваційної моделі їх організаційного розвитку. Організаційні інновації доцільно розглядати як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації. Такий підхід дає змогу компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організаційної культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності та зростання життєздатності підприємства. Авторське тлумачення організаційних інновацій підкреслює взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища підприємства, дає змогу об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, установлених відповідно до стратегічних напрямів організаційного розвитку, та вирішити організаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню. Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників ефективності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, урахувати сукупний ефект.

1. Беликов И.В., Вербицкий В.К., Пономарев В.К. Модернизация: корпоративное управление и инновации. *Экономические стратегии*. 2010. № 9. С. 22–27.

2. Богаевская О.В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике. Москва : ИМЭМО РАН, 2012. 94 с.

3. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления. Москва : Юрайт, 2014. 342 с.

4. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2(19). С. 4–12.

5. Гумба Х.М., Халявко П.В. Развитие теоретических положений о сущности и структуре инновационного процесса в строительстве. Москва : Известия ИГЭА, 2013. 289 с.

6. Єрмошенко М.М., Гануцак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств : монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 236 с.

7. Краснокутська Н.С., Бубенець І.Г. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств : монографія. Харків : Монограф, 2015. 198 с.

8. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. Москва : Высшая школа экономики, 2010. 256 с.

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.07.2019).

10. Шкода М.С. Активізація інноваційної політики як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2016. № 1. С. 55–63.

1. Belikov I.V., Verbitskiy V.K., Ponomarev V.K. (2010) *Modernizatsiya: korporativnoe upravlenie i innovatsii* [Modernization: Corporate Governance and Innovation]. *Ekonomicheskie strategii*, no. 9, pp. 22–27. (in Russian)

2. Bogaevskaya O.V. (2012) *Amerikanskije korporatsii: mehanizmyi sohraneniya liderstva v globalnoy ekonomike* [US Corporations: Leadership in the Global Economy]. Moscow: IMEMO RAN, 94 p. (in Russian)

3. Gaponenko A.L., Saveleva M.V. *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow: Izdatelstvo Yurayt, 342 p. (in Russian)

4. Gudz O.C. (2017) *Modernizatsiya organizatsiyno-informatsiynogo dizaynu suchasnih pidpriemstv* [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. (19), pp. 4–12. (in Ukrainian)

5. Gumba X.M., Halyavko P.V. (2013) *Razvitie teoreticheskikh polozeniy o suschnosti i strukture innovatsionnogo protsessa v stroitelstve* [Development of theoretical provisions on the nature and structure of the innovation process in construction]. Moscow: Izvestiya IGEA, 289 p. (in Russian)

6. Ermoshenko M.M., Ganuschak-Єfimenko L.M. (2010) *Mehanizm rozvitku innovatsiynogo potentsialu klasteroobednanih pidpriemstv* [Mechanism of development of innovative potential of cluster united enterprises]: monografiya. Kyiv: Natsionalna akademiya upravlinnya, 236 p. (in Ukrainian)

7. Krasnokutska N.S., Bubenets I.G. (2015) *Pidpriemnitskiy potentsial yak faktor rozvitku torgovelnih pidpriemstv* [Entrepreneurial potential as a factor in the development of trade enterprises]: monografiya. Kharkiv: Monograf, 198 p. (in Ukrainian)

8. Nort D. (2010) *Ponimanie protsessa ekonomicheskikh izmeneniy* [Understanding the Process of Economic Change]. Moscow: Vysshaya shkola ekonomiki, 256 p. (in Russian)

9. Ofitsiyniy sayt Derjavnoi slujbi statistiki Ukraїni [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18.07.2019). (in Ukrainian)

10. Shkoda M.S. (2016) *Aktivizatsiya innovatsiynoi politiki yak chinnik pidvischennya konkurentospromojnosti natsionalnoi ekonomiki* [Revitalization of innovation policy as a factor of increasing the competitiveness of the national economy]. *Visnik Kiiivskogo natsionalnogo universitetu tehnologiy ta dizaynu. Seriya: Ekonomichni nauki*, no. 1, pp. 55–63. (in Ukrainian)

E-mail: gudzee@ukr.net