

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ОГЛЯДУ НА ОЦІНКУ ЇХНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Н. П. Резнік, д. е. н, професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України, nadya-reznik@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9588-5929,*

*Д. В. Опалат, магістр, Національний університет біоресурсів і природокористування України, dmitryopalat@gmail.com, orcid.org/0000-0003-0231-6140.*

У статті розглянуто сутність поняття «інноваційні методи управління», під якими запропоновано розуміти систему нововведень на підприємстві, які реалізуються в системі його управління. Визначено, що інноваційні методи управління підприємством включають у себе особливі форми управління в сфері персоналу і технологій, які використовуються на підприємстві. Показано, що управлінська інновація – це зміна змісту функцій, технологій і організації процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеного впливу чинників зовнішнього середовища і реалізуються через застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій. Для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, важливого значення набуває характер поглядів персоналу, його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику. Визначено, що інноваційні методи управління підприємством спрямовані на реалізацію стратегії впровадження інновацій задля досягнення головної мети його функціонування.

Виявлено, що при формуванні ефективних інноваційних методів використовуються управлінські функції (напрями управлінської діяльності, що дозволяють впливати на інноваційність підприємства) та процеси прийняття й оптимізації управлінських рішень. В межах формування функціональної концепції інноваційних методів управління використовуються економіко-математичне моделювання процесів для прийняття рішень за кожною функцією управління, оптимізаційні моделі, календарне планування, мережеве планування, моделі оптимізації організаційної структури інноваційності підприємства.

Визначено, що застосування інноваційних методів управління підприємств вирішує питання планування й впровадження інноваційних розробок, що в довгостроковій перспективі забезпечує сталий розвиток підприємства шляхом проведення ефективної інноваційної політики. Продемонстровано, що для формування та досягнення цілей системи інноваційних методів управління підприємствами розробляються сценарії розвитку, що містять узгоджені й взаємопов'язані шляхи розвитку з урахуванням впливу екзогенних та ендегенних факторів впливу.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, інноваційні методи управління підприємства, ефективність, стратегія.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах соціально-економічного розвитку інноваційність є запорукою існування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Для ефективного впровадження інноваційних методів управління підприємствами вкрай важливими є визначення цілей, поставка конкретних завдань, оцінка можли-

востей, що є залежними від багаточисельних факторів, у тому числі й від мікро- та макроекономічного середовища діяльності. За таких умов актуальними стають проблеми формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємством з урахуванням зовнішніх та внутрішніх

факторів впливу. У силу цього кожне підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, зобов'язане забезпечити необхідні умови для виконання поставлених завдань, залучити креативно-мислячий персонал з метою отримання позитивних результатів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями інноваційних методів управління підприємством займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Джек Велч [1], В. К. Тарасов [2], Іцхак Адізес [3], Пітер Друкер [4], В. Пастухов [5], В. Базилевич [6], Л. В. Балабонов [7], В. Проценко [7], Р. Фатхутдінов [8], Л. Федулова [9], В. Чобіток [7], Н. Чухрай [10] та інших. Аналіз цих робіт засвідчив, що вимагають подальших досліджень питання пов'язані з формуванням ефективної системи стратегічного управління інноваційністю підприємств.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємств з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей. Слово «метод» – грецького походження (*methodos*), що в перекладі означає спосіб досягнення якої-небудь мети. Методи управління реалізують основний зміст управлінської діяльності. Вони – найбільш рухливі й активні елементи системи управління, носять альтернативний характер і спрямовані на реалізацію цілей та принципів управління. Методи пов'язані з змістом праці працівників апарату управління і в сукупності являють собою складну систему. Система методів управління – це способи і прийоми, за допомогою яких менеджери виконують закріплені за ними функції [6, с.210].

Методи управління застосовуються по відношенню до трудових колективів в цілому і до окремих співробітникам. Число методів управління та їх поєднань безмежно, що визначається складністю і різноманітністю вирішуваних завдань при регулюванні ді-

яльності об'єктів управління. На практиці, як правило, застосовуються одночасно різні методи управління, їх поєднання і комбінації, так як вони органічно доповнюють один одного. Методи управління повинні знаходитися в постійному динамічному рівновазі в залежності від реальних умов діяльності організацій.

За змістом методи управління поділяються на такі:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені економічними відносинами;
- соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Організаційно-адміністративні методи управління.

За допомогою організаційно-адміністративних методів створюються необхідні умови функціонування організації. Об'єктивною основою використання цих методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Оскільки ці методи реалізують одну з найважливіших функцій управління – функцію організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності полягає в координації дій колективу.

Суть цих методів полягає у здійсненні менеджером практичних заходів, спрямованих на забезпечення узгодженої поведінки співробітників з метою досягнення оптимального результату. Організаційно-адміністративні методи безпосередньо впливають на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, через контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т. д. Вони покликані забезпечувати організаційну чіткість і дисципліну праці, підвищувати ефективність функціонування всієї системи за рахунок кращої організації управління.

Організаційно-адміністративні методи, використовувані на рівні організації, сприяють досягненню цілей підприємства шляхом використання таких видів діяльності, як:

- формування оптимальної структури;

- раціональна організація та координація трудової діяльності працівників;
- регламентування компетентності та відповідальності підрозділів;
- призначення і переміщення на посади;
- усунення дестабілізуючих факторів;
- розподіл ресурсів, строків виконання, повноважень;
- застосування контролю, санкцій тощо.

Організаційно-адміністративні методи відрізняються від інших методів чіткої адресності директив, обов'язковістю виконання розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни і тягне за собою певні стягнення. Директивні команди обов'язкові для виконання, причому у встановлені терміни, навіть якщо це не вигідно виконавцю. По суті, організаційно-адміністративні методи управління – це методи примусу, тобто відбувається підпорядкування однієї волі іншій. Проте форми такого підпорядкування повинні носити самий доброзичливий характер, сприяти прогресу в колективі і не викликати небажаних емоцій типу приниження, ніяковості, досади, роздратування, а іноді і стресів, що виключає всяке порозуміння між керуючою і керованою системами.

Організаційно-адміністративні методи управління. До методів організаційного впливу відносяться: організаційне нормування і планування, організаційний інструктаж, організаційне розпорядництво, контроль.

Для організаційного нормування використовуються:

- технічні стандарти, нормалі, технічні умови;
- організаційно-структурні нормативи (організаційні структури, типові схеми управління тощо);
- оперативно-календарні нормативи;
- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила найму і т. п.).

Організаційне планування реалізується шляхом оперативно-виробничого планування, що свідчить про тісний зв'язок організаційно-адміністративних методів управління

з економічними. Організаційне планування включає чотири основних елементи:

- 1) завдання, що визначає обсяг роботи;
- 2) якісні показники (структура виробництва, якість послуг);
- 3) ліміти ресурсів (забезпечення виробництва);
- 4) план організаційно-технічних заходів.

Організаційний інструктаж передбачає інструктування фахівців і службовців в системі управління для надання їм допомоги при усуненні труднощів, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень.

Організаційне розпорядження – це своєчасна видача розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам підприємства.

Організаційний контроль – це програма виконання рішень і розпоряджень різних органів управління даного підприємства, а також організації, якій вони підпорядковані.

Методи організаційного впливу не можуть залишатися незмінними протягом тривалого періоду і вимагають регулярного перегляду і коректування.

Методи адміністративного впливу являють собою дію, здійснюване за допомогою наказів, розпоряджень, директив, вказівок, резолюцій [8, с.233]. Наказ – це письмове або усне розпорядження керівника, яке спрямоване на вирішення конкретного завдання і яке наказує: що, коли, кому слід зробити. При цьому зазвичай чітко визначається відповідальність виконавця.

Наказ має бути належним чином оформлений і відповідати нормам адміністративного права, інакше він не є правомірним в юридичному відношенні.

Розпорядження – управлінська команда керівника, спрямована на вирішення приватних питань. Як правило, розпорядження використовується для конкретизації завдань у рамках окремих структурних підрозділів.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку об'єкта управління. Директиви, як правило, визначають загальну мету, пов'язану з політикою і місією фірми. Вони зазвичай розраховані на тривалий термін і вимагають якісних змін прийомів роботи.

Вказівки – постійне розпорядницьке вплив керівника по роз'ясненню конкретних завдань.

Резолюція – розпорядження керівника, зафіксоване на документі.

Методи адміністративного впливу повинні здійснюватися в ясній і стислій формі з урахуванням існуючих етичних норм.

Таким чином, адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності.

Головний недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтують виконавців на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання, тобто заохочують старанність, а не ініціативу.

Висококваліфікований соціально розвинена людина є менш підходящим об'єктом адміністративного (а тим більше бюрократичного) управління. Це одна з причин того, що методи директивного управління стають менш ефективними.

Однак ослаблення зовнішньої регламентації і контролю трудової та господарської діяльності веде до посилення елементів стихійності у розвитку економіки. Стає необхідною складна і розгалужена система економічних стимулів і санкцій. Тим часом розробити, провести в життя і освоїти систему економічного управління господарством незмірно складніше, ніж керувати за допомогою директив і наказів.

Завдання, отже, полягає в тому, щоб знайти раціональне для тих чи інших конкретних умов співвідношення адміністративних та економічних методів управління.

Методи адміністративного впливу повинні здійснюватися в ясній і стислій формі з урахуванням існуючих етичних норм.

Таким чином, адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни, відповідальності.

Головний недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтують виконавців на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання, тобто заохочують старанність, а не ініціативу. Це одна з причин того, що методи директивного управління стають менш ефективними.

Поняття «інноваційні методи управління» суть та особливості.

Новація (лат. novation – зміна, відновлення) являє собою нововведення, якого не було раніше. Новація означає угоду сторін про заміну одного, укладеного ними зобов'язання, іншим, тобто цей результат є новацією. Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу у нову техніку чи технологію, у нові форми організування виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування тощо.

Комплексний характер інновацій, їх багатогранність та різноманітність сфер і способів використання вимагають їх класифікації, використання якої дасть змогу об'єктивніше оцінювати інноваційну діяльність, комплексно визначати результативність та спрямованість інноваційного процесу. За сферами застосування розрізняються такі види інновацій: техніко-технологічна, організаційна, управлінська, економічна, соціальна та юридична [9, с.133].

Незважаючи на різновидність, вони перебувають у взаємозв'язку, що обумовлює формування інноваційного механізму та його функціонування. Так, техніко-технологічні інновації, впливаючи на зміст виробничих процесів, одночасно створюють умови для застосування управлінських інновацій, оскільки вносять зміни до організування виробництва. Підставою для управлінських нововведень є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що, своєю чергою, викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі його функціонування.

Нова парадигма менеджменту у розвинутих країнах ґрунтується на системному і ситуаційному підходах до управління. Підприємство розглядається як «відкрита» система, успіх якої пов'язується з тим, наскільки удало вона пристосовується до зовнішнього середовища, тобто, чи зуміє вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи скористається сприятливими можливостями і в кінцевому підсумку зможе отримати максимум вигоди, – це головні критерії ефективності усієї системи управління. Ситуаційний підхід до управління, пов'язаний із по-

будовою організаційної системи управління, є не що інше, як відповідь на різні за своєю суттю впливи з боку зовнішнього середови-

ща, а також врахування технології виробництва і якості людських ресурсів.

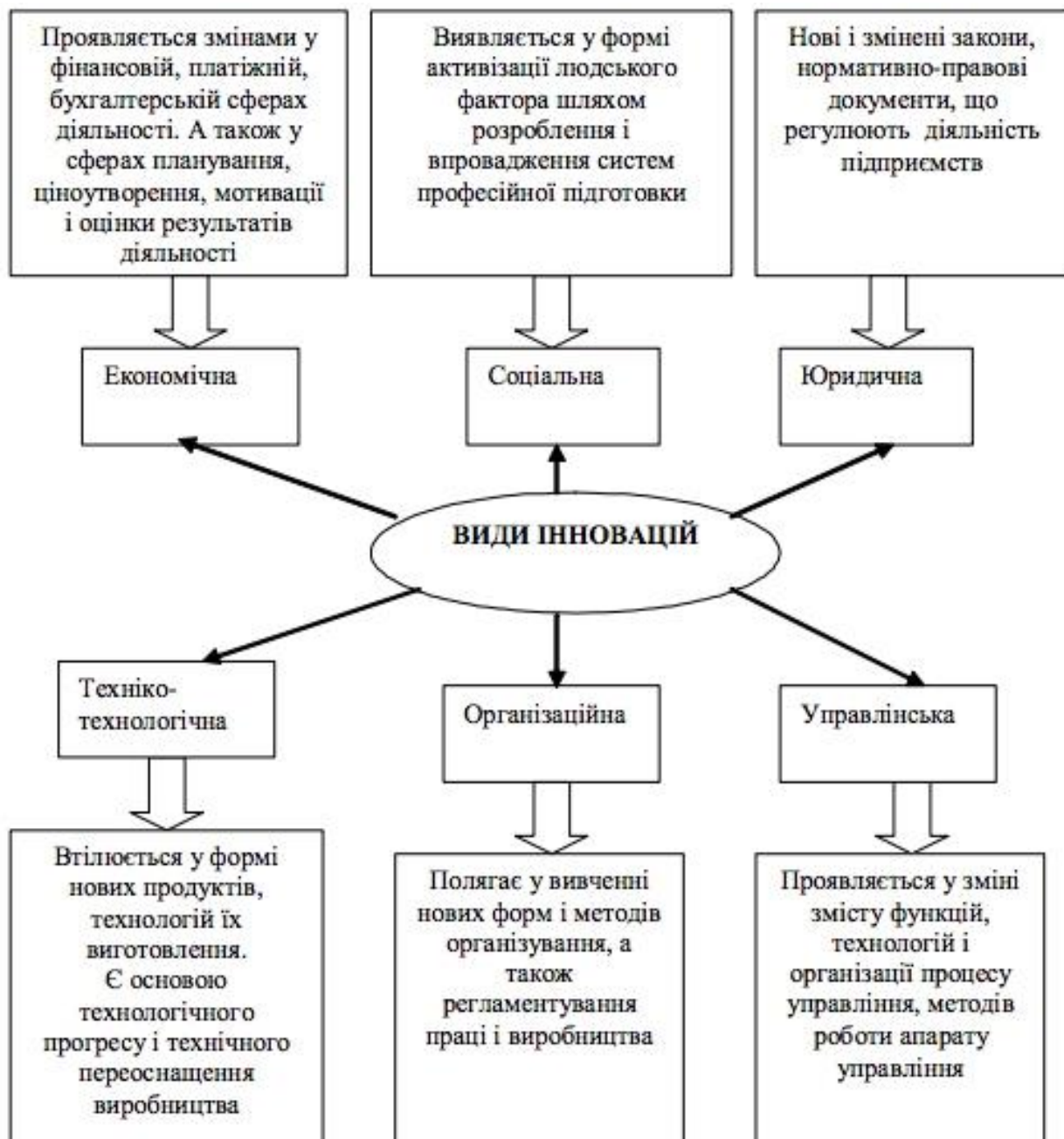


Рис. 1. Види інновацій

Джерело: [40, с. 36]

Найбільш значуща якість управління в сьгоднішніх умовах – це гнучкість, здатність переорієнтуватися на рішення нових завдань, використовувати нові, адекватні умовам форми і методи управління. Важливою характеристикою управлінської новації

є її радикальність. Тільки ранні новатори здатні забезпечувати розвиток діяльності підприємства, а пізні новатори можуть тільки адаптувати новацію до цих умов діяльності. Управлінська новація до її втілення в життя повинна пройти визначені стадії, на

кожній із яких вона набуває необхідних характеристик. Визначення стадій втілення управлінської новачки дає змогу здійснити якісне розроблення заходів не тільки з планування і контролювання, але і створення умов для перебігу інноваційного процесу. Так, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новачки:

- інтенція;
- поява ідеї інновації;
- ініціація;
- дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- дифузія;
- втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом [9, с.155].

Основними чинниками, які перешкоджають впровадженню управлінських новачок на підприємствах, є:

- відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління та можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації.

Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання. Так, основними чинниками, які впливають на ефективність діяльності підприємств є: нові інформаційні технології та компетентність менеджерів, які породжують управлінські новачки та забезпечують зростання управлінського потенціалу.

В сучасних умовах господарювання інформація є критичним чинником, якщо йдеться про процес створення нових благ (послідовність дій, що сприяють створенню нових благ та комерціалізації інноваційних ідей), процес постачання (збільшення різноманітності каналів руху матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), процес побудови системи цінностей для кінцевого споживача (спонукання до створення нових потреб). Адекватна інформація, отри-

мана оперативно, є єдиною можливою основою точного і своєчасного розв'язання складних завдань управління. Оскільки менеджер не має усієї необхідної інформації у конкретній ситуації, тому потрібно її виробляти або отримувати ззовні. Тобто недостатні чи неповні знання менеджерів можна поновити за рахунок додаткових коштів у використанні і розвиток інформаційної системи менеджменту підприємства. Покращання її використання підвищує, по-перше, рівень знань персоналу підприємства і потенційних можливостей скорочення непродуктивних операцій, по-друге, інформованість усіх рівнів керівництва про поточну ситуацію у межах їх повноважень та місію підприємства загалом.

Менеджери підприємств повинні володіти арсеналом знань та здатністю використовувати їх для його управління. Проте низький рівень їх компетенції як джерело невизначеності має негативний вплив на прийняття ними рішень. Під компетенцією деякі автори розуміють наявність у спеціаліста сукупності знань, а також здібностей до дій та поведінки щодо досягнення мети в конкретній ситуації. Так, елементами компетенції є: теоретичні та практичні знання у сфері професійної діяльності, знання в області інформаційних технологій. Вимоги до професійної компетенції менеджерів можна розділити на знання та вміння працювати з людьми. У процесі виконання своїх функцій вони вступають у взаємодію з широким колом осіб – колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, постачальниками, представниками влади і науки тощо.

Менеджери повинні мати особисті характеристики, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають у ділове спілкування. Це насамперед високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів; повага та піклування про людей, незважаючи на їх становище в ієрархії підприємства.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язана із знаннями та умінням професійно управляти підприємством. Сюди потрібно віднести:

- високу інформованість, тобто знання з питань розвитку галузі, в якій працює під-

приємство: стан досліджень, спрямований на її інноваційний розвиток, який охоплює техніку, технологію, динаміку попиту на продукцію тощо;

- уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку;

- уміння обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;

- ознайомлення з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;

- наявність спеціальних знань в організуванні та управлінні виробництвом (теоретичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та зарубіжної науки управління), а також здатність використовувати їх у своїй практичній діяльності;

- здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;

- уміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності за найменших фінансових, енергетичних та трудових затрат;

- уміння раціонально підбирати та використовувати персонал;

- уміння мобілізувати колектив на розв'язання поставлених завдань;

- координацію діяльності усіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;

- уміння доцільно планувати роботу апарату управління;

- контролювання результатів своєї діяльності та роботи колективу.

Застосування знань та навичок менеджерів проявляється у їхній компетенції, за допомогою якої і породжуються управлінські новації. Так розрізняють два типи компетенцій:

- ключова компетенція, яка характеризується теоретичними та практичними знаннями управлінця, які він використовує з різних наукових джерел інформації для вирішення проблеми у практичній діяльності, формуючи в такий спосіб новацію;

- трансфертну компетенцію, яка включає характеристики, які притаманні ключовій компетенції, але за умови здатності менеджера адаптуватись до різних соціально-психологічних та інших непередбачуваних ситуацій у своїй діяльності.

Необхідно відзначити, що багато спеціалістів пов'язують новації тільки з технічною сферою діяльності підприємства, а заходи щодо зміни системи управління визначають як форму її удосконалення. Проте вчені у сфері управління, вивчаючи цю проблему, дотримуються думки, що управлінська і технічна новації є схожими за своєю природою. Так, класифікація моделей поведінки за А. Ірибаркі ґрунтується на трьох рівнях процедурних знань, що дало змогу автору виділити інноваційний характер діяльності управлінця. В розробленій класифікації автором виділені такі моделі поведінки:

- імітаційна – здатність до побудови економіко-тематичних моделей;

- адаптаційна – дії управлінця в невизначених ситуаціях;

- інноваційна – вирішення проблеми в умовах відсутності повної інформації.

Будь-яка новація ґрунтується на моделях, які містять в собі відомі конструктивні елементи. Це притаманно і управлінським новаціям, оскільки рішення менеджерів не виключає наявності певних елементів (прийоми, принципи, моделі), які є стандартними процедурами. Отримання необхідного результату в умовах невизначеності (повної чи часткової) внаслідок використання знань (інформації), які відрізняються від стандартних процедур чи правил, є ознакою управлінської новації.

Отже, управлінська інновація – це зміна змісту функцій, технологій і організування процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеного впливу чинників зовнішнього середовища на нього, внаслідок застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій. Для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, важливу роль відіграє характер поглядів персо-

налу, його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику [9, с.222].

За реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, яке пов'язане з переорієнтацією усього мислення менеджменту з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формування нової «організаційної культури». Знання у сфері менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління має вагомий значення для підвищення ефективності функціонування підприємства. Недооцінювання важливості сфери управління менеджерами, звичка покладатися на свій досвід і інтуїцію, скептичне ставлення до наукових розроблень і фахової освіти у цьому напрямку впливають без сумніву і на фінансово-економічні результати діяльності підприємств.

**Висновок.** В перманентних умовах ринкових відносин актуальним є використання інноваційних методів управління підприємств, що прискорить впровадження та реалізацію інноваційних процесів шляхом забезпечення довгострокової здатності підприємства до сприйняття, трансформацій, адаптуватися до нововведень; формування механізмів для здійснення глобальних перетворень в інноваційності.

Для формування та досягнення цілей підприємств розробляються сценарії розвитку, що містять узгоджені і взаємопов'язані шляхи розвитку з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Залежно від обраного напрямку або масштабу інноваційних методів управління підприємств застосовуються різні шляхи досягнення своїх цілей.

### Література

1. Кваша С. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. пос. / С. М. Кваша, А. М. Кандиба. – Київ : Аграрна наука, 2004. – 208 с.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. пос. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2015. – 398 с.
3. Велч Д. Сам собі MBA / Д. Велч, С. Велч; пер. з англ. О. Осмоловська. – Київ : Наш формат, 2018. – 200 с.
4. Чанг Х.-Ю. Економіка інструкція з використання / Х.-Ю. Чанг; пер. з англ. А. Лапін. – Київ :

Наш формат, 2017. – 400 с.

5. Бондар О. В. Актуальні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств в період трансформації економіки України. / О. В. Бондар // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–4 (22–23). – С. 36–37.

6. Суrowикин Н. В. Система управління персоналом як інновація. Інтерактивний інтернет-журнал Служба управління персоналом. / Н. В. Суrowикин. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm> (дата звернення 07.10.2019).

7. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7(426). – С. 341–347.

8. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. / Граждан О. Б. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (дата звернення 07.10.2019).

9. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / С. М. Короленко, Р. В. Короленко // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.

10. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Економічні науки. – Вип. 1 (6). – 2013. – С. 143–147. – Полтава : ПДАА.

### References

1. Kvasha, S.M., & Kandyba, A.M. (2004). *Menedzhment zovnishnioekonomichnoi diyalnosti*. Kyiv: Ahrarna Nauka.
2. Danyuk, V.M., Petyuk, V.M., & Tsybalyuk, S.O. (2015). *Menedzhment personalu*. Kyiv: KNEU.
3. Welch, D., & Welch, S. (2018). *Sam sobi MBA*. (O. Osmolovska, Trans). Kyiv: Nash Format.
4. Chang, H.Y. (2017). *Ekonomika instrukttsiya z vykorystannia*. (A. Lapin, Trans). Kyiv: Nash Format.
5. Bondar, O.V. (2004). Aktualni aspekty upravlinnia innovatsiynoyu diyalnistyu pidpriemstv v period transformatsii ekonomiky Ukrainy. *Rehionalni perspektivy*, 3-4 (22-23), 36-37.
6. Surovikin, N.V. (2019). Sistema upravleniya personalom kak innovatsiya. *Interaktivnyy internet-zhurnal. Sluzhba upravleniya personalom*. Retrieved from <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm> (accessed 07/10/2019).
7. Derikhovska, V.I. (2013). Vzaiemozviazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom. *Biznes Inform*, 7 (426), 341-347.
8. Hrazhdan, O.B. (2019). Innovatsiyni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva. Retrieved from <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884> (accessed 07/10/2019).
9. Korolenko, S.M., & Korolenko, R.V. (2013). Kouchinh yak innovatsiynnyy instrument efektyvnoho upravlinnia personalom. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, (1), 53–60.
10. Kostyuk, O.D. (2013). *Innovatsiyni*



ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ  
ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Н. П. Резник, д. э. н, профессор, Д. В. Опалат, магистр,  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

В статье рассмотрена сущность понятия «инновационные методы управления», под которыми предложено понимать систему нововведений на предприятии, которые реализуются в системе его управления. Определено, что инновационные методы управления предприятием включают в себя особые формы управления в сфере персонала и технологий, которые используются на предприятии. Показано, что управленческая инновация – это изменение содержания функций, технологий и организации процесса управления и методов работы аппарата управления, которые повышают эффективность деятельности предприятия в условиях неопределенного влияния факторов внешней среды и реализуются через применение компетенции менеджеров и использования новых информационных технологий. Для успешной реализации любых нововведений, тем более новых методов управления, важное значение приобретает характер взглядов персонала, его ориентация на развитие, отношение к изменениям, готовность к риску. Определено, что инновационные методы управления предприятием направлены на реализацию стратегии внедрения инноваций для достижения главной цели его функционирования.

Выявлено, что при формировании эффективных инновационных методов используются управленческие функции (направления управленческой деятельности, позволяющие влиять на инновационность предприятия) и процессы принятия и оптимизации управленческих решений. В рамках формирования функциональной концепции инновационных методов управления используются экономико-математическое моделирование процессов принятия решений по каждой функции управления, оптимизационные модели, календарное планирование, сетевое планирование, модели оптимизации организационной структуры инновационности предприятия.

Определено, что применение инновационных методов управления предприятием решает вопросы планирования и внедрения инновационных разработок, что в долгосрочной перспективе обеспечивает устойчивое развитие предприятия путем проведения эффективной инновационной политики. Продемонстрировано, что для формирования и достижения целей системы инновационных методов управления предприятием разрабатываются сценарии развития, которые содержат согласованные и взаимосвязанные пути развития с учетом влияния экзогенных и эндогенных факторов влияния.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, инновационные методы управления предприятия, эффективность, стратегия.

INNOVATIVE METHODS OF ENTERPRISE MANAGEMENT WITH EVALUATION  
OF THEIR EFFICIENCY

*N. P. Reznik, D.E., Professor, D. V. Opalat, Master student,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

The article discusses the essence of the concept of «innovative management methods», by which it is proposed to understand the system of innovations in the enterprise, implemented in its management system. It is determined that innovative methods of enterprise management include special forms of management in the field of personnel and technologies that are used at the enterprise. It is shown that managerial innovation is a change in the content of functions, technologies and the organization of the management process and the methods of operation of management, which increase the efficiency of the enterprise in the conditions of the indefinite influence of envi-

ronmental factors and are implemented through the use of managerial competence and the use of new information technologies. For the successful implementation of any innovations, especially the new management methods, the character of the staff's views, its orientation toward development, attitude towards changes, and readiness to take risk become important. It is determined that innovative methods of enterprise management are aimed at implementing an innovation implementation strategy to achieve the main goal of its functioning.

It is revealed that in the formation of effective innovative methods, managerial functions (areas of managerial activity that allow influencing the innovativeness of the enterprise) and the processes of making and optimizing managerial decisions are used. In the framework of the formation of the functional concept of innovative management methods, economic and mathematical modeling of decision-making processes for each management function, optimization models, scheduling, network planning, and models for optimizing the organizational structure of enterprise innovativeness are used.

It is determined that the application of innovative methods of enterprise management solves the issues of planning and implementation of innovative developments, which in the long run ensures sustainable development of the enterprise through an effective innovation policy. It is demonstrated that for the formation and achievement of the goals of the system of innovative enterprise management methods, development scenarios that contain coordinated and interconnected development paths taking into account the influence of exogenous and endogenous influence factors.

**Keywords:** innovative development, innovative methods of enterprise management, efficiency, strategy.

*Надійшла до редакції 11.12.19 р.*