

# **Методологія інноваційної діяльності та розвитку організацій**

---

**К.ДЕРЖ.УПР., ДОЦ.  
АФАНАСЬЄВА Ю.В.**

# ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

---

1. Сутність феноменів «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «організаційний розвиток».
2. Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень.
3. Інноваційний менеджмент як інструмент ефективного публічного управління та адміністрування.
4. Теорії інноватики та її сучасні концепції.
5. Принципи та технології управління інноваційними процесами.
6. Характеристика базових моделей організаційного розвитку.
7. Класичні етапи розвитку і кризи зростання організації (класичний життєвий цикл організації).
8. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

- **Новація** – нове явище (відкриття), новий метод (принцип), винахід
- **Новація** — це кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок.



- **Нововведення (інновація)** – це кінцевий результат інноваційної діяльності, в процесі якої купуються і використовуються новації
- **Нововведення (інновація)** – це результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом.
- Від моменту прийняття до поширення **новація** набуває нової якості – стає **нововведенням (інновацією)**.

- **Винахід** – це нове технічне вирішення конкретної задачі, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці. Винахід визначається новими технологічними можливостями, вирішенням конкретних виробничих проблем. Винахід — це нові прилади, механізми, інструменти, машини, обладнання, методи, процеси, матеріали, сплави і т. ін.
- **Відкриття** – установлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань.

# КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

---

- За змістом діяльності: технологічні, виробничі, економічні, торгівельні, соціальні, управлінські.
- За сферою діяльності підприємства: інновації на вході в підприємство як систему; інновації на виході з виробництва; інновації у структурі підприємства.
- За інтенсивністю інноваційних змін: нульового порядку, першого-сьомого порядку.



# КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

---

- За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття: абсолютна, відносна, умовна, суб'єктивна новизна.
- За причинами виникнення: реактивні та стратегічні.

- 
- ▣ **Інноватика** – галузь науки, яка вивчає закономірності процесів розвитку, формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, її вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому.



# ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ІНОВАТИКИ

- **Теорія циклічних економічних криз.**  
Сформульована в 60-ті роки ХІХ ст. німецьким економістом **Карлом Марксом** (1818-1883). Прагнучи дослідити внутрішньо-системні чинники постійного порушення макроекономічної рівноваги, він запропонував концепцію економічних криз надвиробництва. Маркс доводив, що невпинне розширення виробництва вимагає вкладення капіталу в основні засоби і що циклічний рух економіки пояснюється середнім терміном життя основного капіталу, вкладеного у засоби виробництва.
- Причини циклічності лежать в зовнішніх (екзогенних) подіях.

# ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ІНОВАТИКИ

- **Теорія довгих хвиль** російського економіста **Миколи Кондратьєва** (1892-1938), стверджував про існування довгого циклу економічної кон'юнктури з тривалістю 50-55 років. Основними причинами виникнення довгих хвиль М. Кондратьєв вважав нововведення, війни та революції, відкриття нових ринків, збільшення запасів золота тощо.
- Вчений наголошував на ендогенному (внутрішньому) характері довготривалих коливань і до причин технологічних змін відносив запити виробництва та створення таких умов, за яких упровадження нових технічних засобів, використання винаходів стає **МОЖЛИВИМ**.



# ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ІНОВАТИКИ

- Австрійський економіст Йозеф Шумпетер запропонував власну концепцію циклічного розвитку. Причиною довгих хвиль він вважав концентрацію важливих нововведень в окремих галузях, внаслідок чого кожне базове нововведення спричинює вторинні нововведення, які вдосконалюють уже існуючі продукти (товари), формуючи вторинну хвилю.
- Принциповим положенням теорії Й. Шумпетера є те, що нове, як правило, не виростає зі старого, а з'являється поряд із ним і витісняє його. Подальший розвиток - це не продовження попереднього, а новий виток, породжений іншими умовами і почасти іншими людьми.



# ТЕОРІЇ ТА КОНЦЕПЦІЇ ІНОВАТИКИ

- Німецький вчений **Герхард Менш**, інноваційні технології поділив на дві групи - *базисні* (сукупність таких виробничих процесів, які потенційно можуть створювати велику кількість нових робочих місць, що потребують іншої кваліфікації) і *поліпшувальні* (розкривають усі можливості базисних). Обидві форми інновацій перебувають у постійній конкуренції, яка і спричиняє періодичні хвилі, що відповідають циклам Кондратьєва.

# ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

- - сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю (С. Ільїнкова);
- - один із напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією (П. Герчикова);
- - система управління економічним розвитком, який охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду (Г. Ковальова).

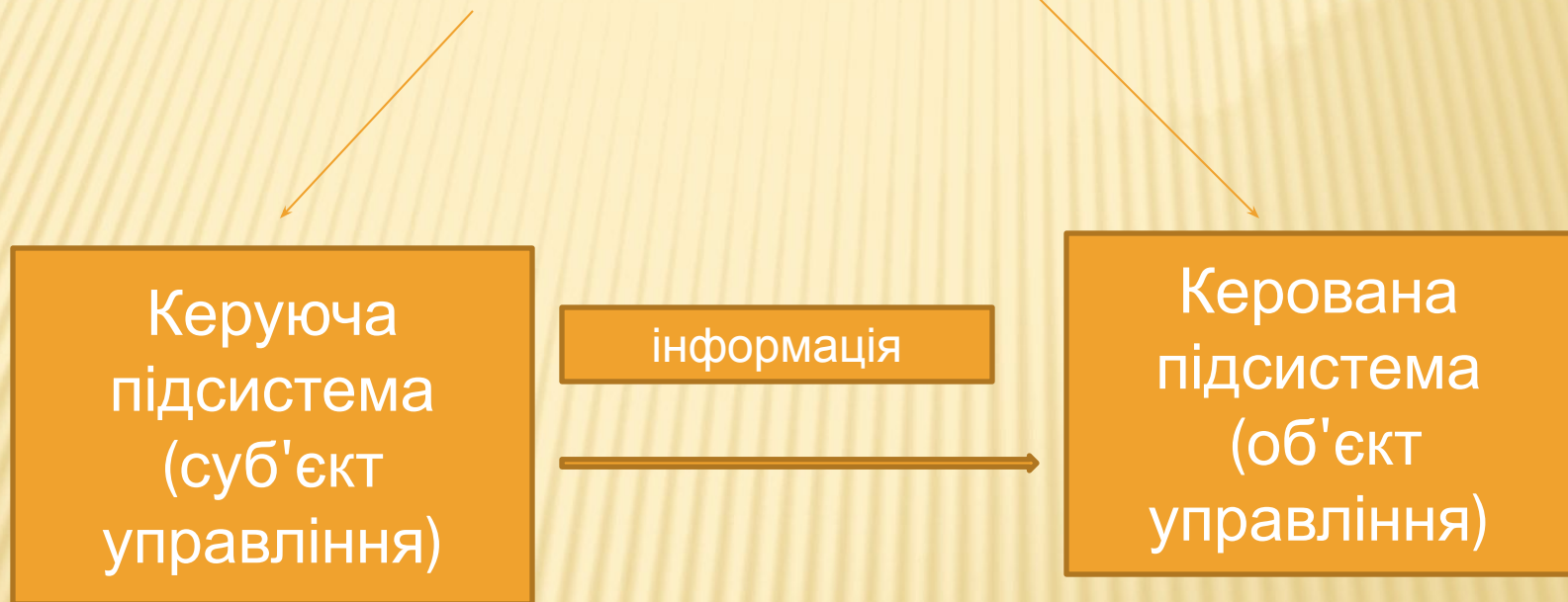
# ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

- система управління, що активно впливає на підприємницьку діяльність, на розвиток інноваційної, інвестиційної, соціально-економічної, політичної діяльності як окремої організації, так і країни загалом.



## □ Інноваційний менеджмент



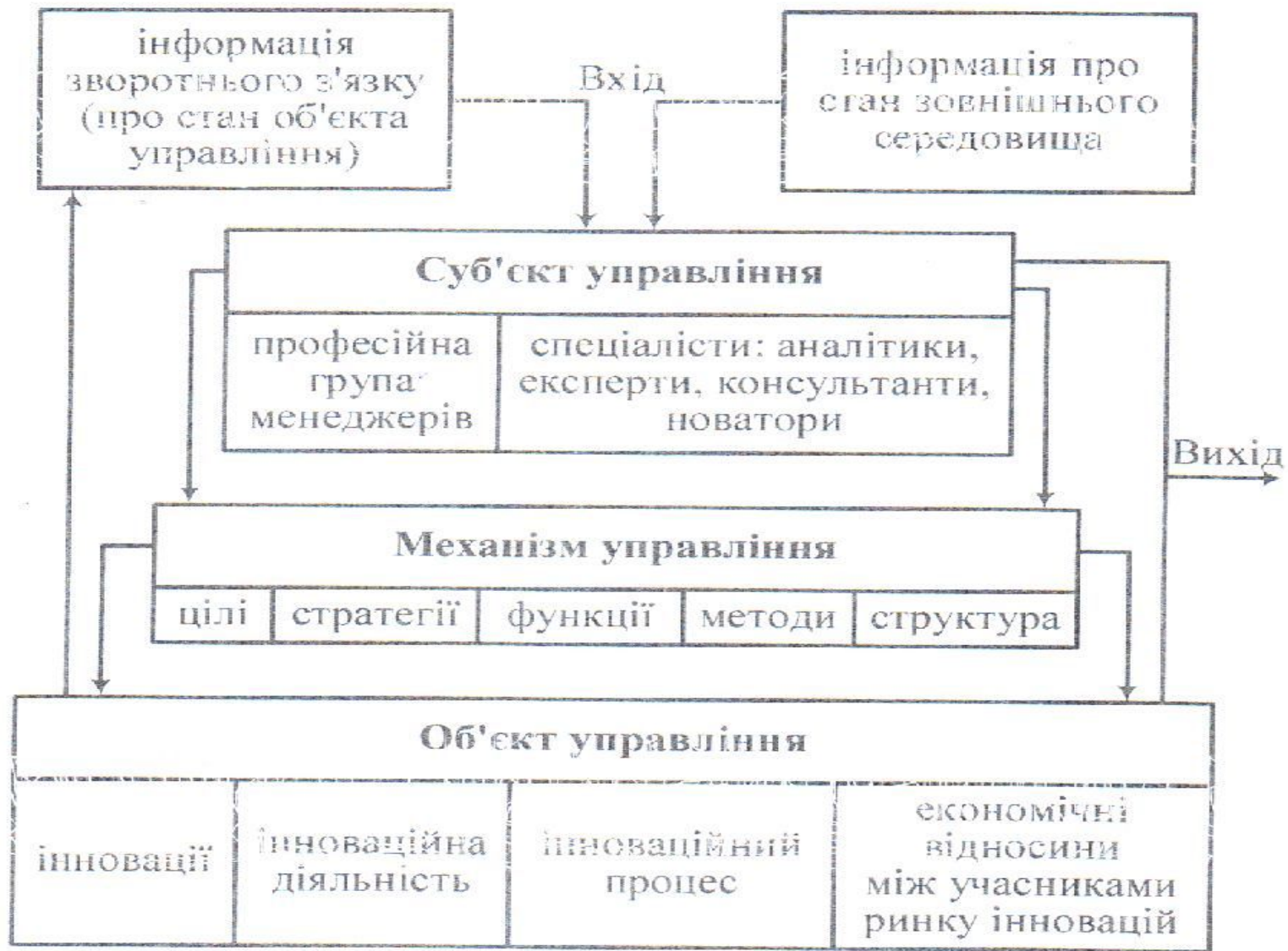


Рис. 1.3. Загальна схема інноваційного менеджменту

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

---

- Сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.



- 
- Критеріями ефективності інноваційних проектів є економічні показники, за допомогою яких можна визначити приріст економічного результату відносно витрат. При цьому прибуток і дохідність інновацій виступають не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності – створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

# ЦІЛІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

---

- 1) Забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) Створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.



Відповідно до цілей формуються завдання інноваційного менеджменту, основними з яких є такі:

1) вироблення стратегічної інноваційної політики і механізмів її здійснення;

2) формування стратегічних, довго- і короткострокових цілей інноваційної діяльності;

3) розроблення планів, програм, проектів та їх виконання;

4) створення організаційно-виробничої структури і структури управління інноваційною діяльністю;

5) планування організації процесів розроблення інновацій (інноваційного процесу);

6) спостереження (контроль) за виконанням етапів, стадій інноваційного процесу в часі та синхронізацією всіх видів діяльності;

7) підбір і розміщення кадрів, створення творчої атмосфери та мотивації інтелектуальної праці;

8) календарне планування роботи та контроль її виконання;

9) комплексне формування та використання інноваційного потенціалу підприємства;

10) організація і кооперація інноваційних програм, прискорення їх розроблення;

11) створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем – від ідеї до серійного виробництва продукції;

12) спостереження й оцінювання світових тенденцій науково-технічного розвитку.



# ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

---

- Прогнозування
- Планування
- Координація
- Організацій
- Стимулювання
- Контроль

# ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

---

- - це перетворення наукового знання, наукових ідей, винаходів у фізичну реальність (нововведення), яка змінює суспільство (Б. Твісс)



*Рис. 2.1. Загальна схема інноваційного процесу*



# ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:

---

- Високим ризиком і невизначеністю шляхів досягнення цілей;
- Неможливістю детального планування та орієнтації на прогностні оцінки;
- Необхідністю переборювати опір як у сфері економічних відносин, так і інтересів учасників інноваційного процесу;
- Залежністю від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує і розвивається.

# ВИДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ:

- Простий внутрішньоорганізаційний (натуральна форма);
- Простий міжорганізаційний (товарна форма);
- Розширений.

# ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

---

- - це “відповідь на зміни, складна освітня стратегія спрямована на зміни уявлень, установок, цінностей та структури організації таким чином, щоб вони краще адаптувалися до нових технологій, ринків, викликів та власних запаморочливих змін” (У. Беніс, 1969 р.)



Таблиця 1.

Хронологія виникнення моделей організаційного розвитку (узагальнено автором на основі [1, 5, 9, 11, 12, 14, 15])

Рік	Назва моделі	Коротка характеристика
1972	Модель К. Левіна	Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування»
1972	Модель Л. Грейнера	Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація
1976	Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент.
1979, 1990	Модель життєвого циклу І. Адізеса	Організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицяння, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінація»), бюрократію та смерть.
1980	МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами одночасно, неоднорідно, і тому культура стає визначальним

		елементом організаційних змін.
1992	Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багат шаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та транзакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність
2006	Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, 2) розроблення концепції лідерства в галузі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності, 4) розроблення та вибір конкретних стратегій та підходів трансформаційного лідерства.
2007	Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагороди та людей (персонал).



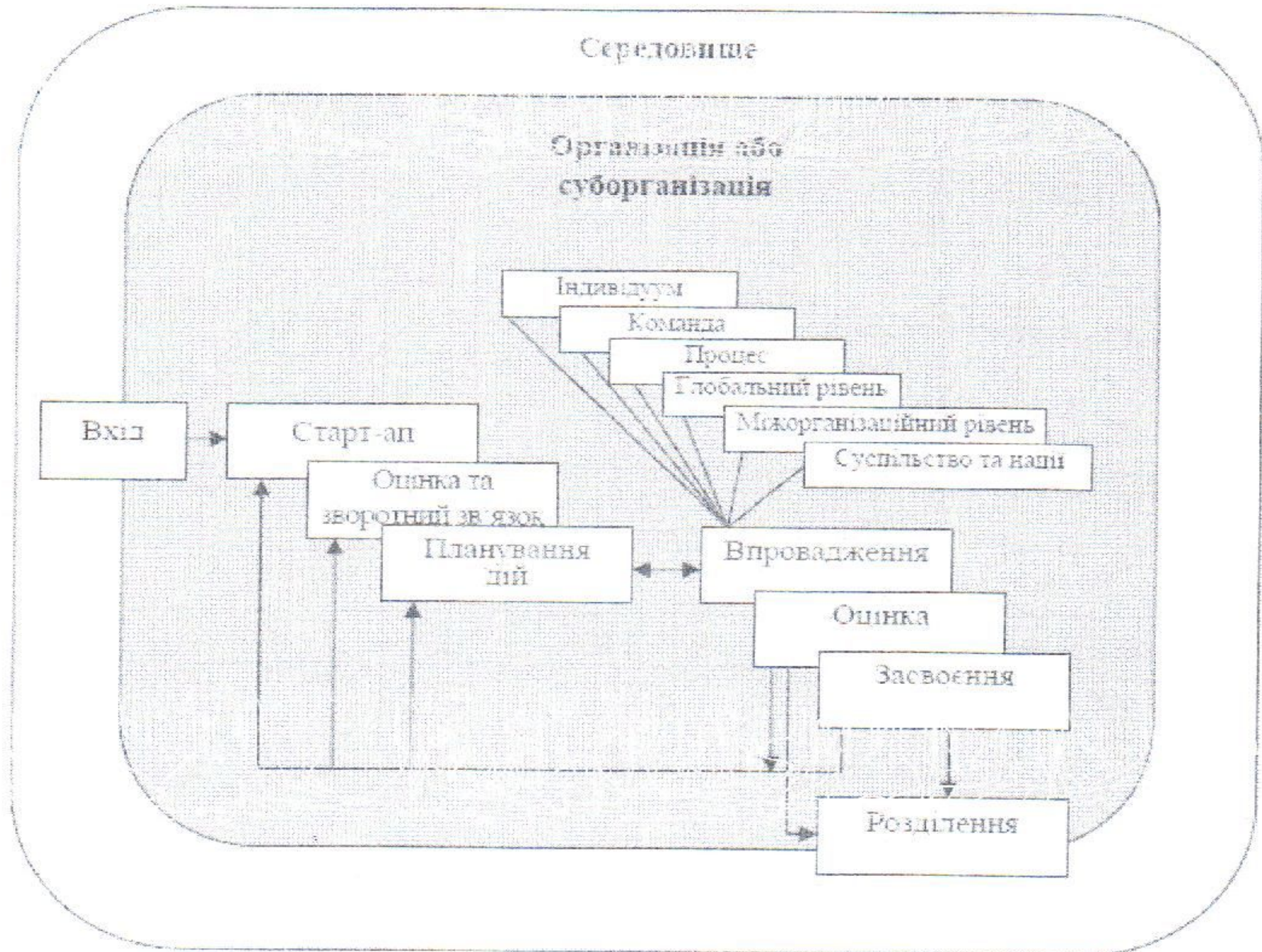


Рисунок 1. Модель організаційного розвитку за Г. МакЛіном [13, С. 21]





Рис. 1.1. Організаційна досконалість за Дж. Харрінгтоном



# ОРГАНІЗАЦІЙНА ДОСКОНАЛІСТЬ

---

- - це такий стан організації, який характеризується наявністю чітко спрямованого цілепокладання на ефективність та “силового поля” змін і передбачає на основі використання знань здійснення проектів із залученням ресурсів та організації процесів і забезпечення результативності.

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

- - це період, протягом якого організація проходить чотири стадії свого розвитку: створення, зростання, зрілість і занепад (спад).

