



# Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України

## МАТЕРІАЛИ

Всеукраїнської науково-практичної конференції  
з міжнародною участю

(14 травня 2026 року, ХНПУ імені Г. С. Сковороди)

(електронне видання)



Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України  
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Навчально-науковий інститут менеджменту і психології ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти» НАПН України  
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія  
Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського  
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти  
Тернопільський обласний комунальний інститут післядипломної педагогічної освіти

## **Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України**

### **МАТЕРІАЛИ**

*Всеукраїнської науково-практичної конференції  
з міжнародною участю  
(14 травня 2026 року, ХНПУ імені Г. С. Сковороди)  
(електронне видання)*

Харків – 2026

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**Малишко Є. О., Чернишов В. В.**

## **INNOVATIVE APPROACHES TO ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Malyshko Y., Chernyshov V.**

Сучасний розвиток організацій відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, зміни моделей комунікації та зростання ролі людського капіталу. За таких умов традиційні підходи до управління, що ґрунтуються переважно на жорсткій ієрархії, централізованому прийнятті рішень і довгостроковому плануванні без достатньої гнучкості, поступово втрачають ефективність. Організації потребують нових управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність, швидкість реагування на зміни та стійкість у кризових ситуаціях.

Інноваційні підходи до управління організацією слід розглядати не лише як упровадження нових технологій, а як комплексне оновлення управлінської філософії, організаційної культури, комунікацій, системи мотивації персоналу та механізмів прийняття рішень. Інновація в управлінні передбачає створення нових або суттєво вдосконалених методів, процедур і моделей організаційної взаємодії, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності [4].

Одним із ключових інноваційних підходів є цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів, систем управління проектами, CRM- та ERP-систем, аналітичних інструментів і штучного інтелекту дає змогу підвищити прозорість управління, оптимізувати документообіг, пришвидшити обмін інформацією та забезпечити керівників якісними даними для прийняття рішень. У сучасній організації управлінське рішення дедалі частіше ґрунтується не лише на досвіді керівника, а й на аналізі

даних, прогнозуванні ризиків, моделюванні сценаріїв розвитку та оцінюванні результативності діяльності.

Важливого значення набуває data-driven management – управління на основі даних. Його сутність полягає у використанні кількісної та якісної інформації для планування, контролю, мотивації й оцінювання ефективності роботи організації. Такий підхід дає змогу зменшити суб'єктивність управлінських рішень, виявляти приховані проблеми, оперативно реагувати на зміни попиту, поведінку споживачів або внутрішні організаційні ризики. Водночас ефективне застосування управління на основі даних потребує розвитку цифрових компетентностей персоналу, формування культури відповідального використання інформації та забезпечення кібербезпеки.

Другим важливим напрямом є гнучке управління, що базується на принципах адаптивності, командної взаємодії, коротких циклів планування й постійного вдосконалення. Agile-підходи, які спочатку активно використовувалися у сфері ІТ, сьогодні поширюються на освіту, публічне управління, виробництво, маркетинг, консалтинг та інші сфери діяльності. Їх перевага полягає в можливості швидко тестувати ідеї, отримувати зворотний зв'язок, коригувати дії та зменшувати втрати ресурсів у разі зміни умов. Для організацій, що функціонують у нестабільному середовищі, гнучке управління стає важливою умовою виживання і розвитку.

Особливої уваги заслуговує проєктний підхід до управління організацією. Він дає змогу структурувати діяльність навколо конкретних цілей, строків, ресурсів і очікуваних результатів. Проєктне управління сприяє підвищенню відповідальності виконавців, чіткому розподілу ролей, прозорості контролю та раціональному використанню ресурсів. У поєднанні з цифровими інструментами проєктний підхід дозволяє керівникам відстежувати виконання завдань у режимі реального часу, визначати вузькі місця та забезпечувати кращу координацію між підрозділами.

Ще одним інноваційним підходом є людиноцентричне управління, у межах якого працівник розглядається не лише як виконавець завдань, а як

активний учасник розвитку організації, носій знань, ініціативи та творчого потенціалу. У сучасних умовах саме людський капітал стає одним із головних чинників конкурентоспроможності. Тому керівництво має приділяти увагу не тільки контролю результатів, а й створенню умов для професійного зростання, залучення працівників до прийняття рішень, розвитку командної культури, підтримки емоційного благополуччя та формування довіри в колективі.

Людиноцентричне управління тісно пов'язане з концепцією лідерства змін. Інноваційна організація потребує керівника, здатного не лише адмініструвати процеси, а й формувати бачення майбутнього, мотивувати працівників, долати опір змінам і створювати середовище для ініціативи. Управління змінами є складним процесом, оскільки будь-яке оновлення організаційної структури, технологій або системи роботи може викликати невизначеність і психологічний спротив персоналу. Саме тому керівник має забезпечити відкриту комунікацію, пояснення мети змін, залучення працівників до обговорення рішень і поступове впровадження нововведень [3].

Вагомим інструментом інноваційного управління є формування організаційної культури інновацій. Така культура передбачає підтримку творчості, готовність до експериментів, толерантність до помилок, обмін знаннями та заохочення ініціативності. Якщо в організації переважає страх перед помилками, надмірний контроль і закритість комунікацій, інноваційний розвиток гальмується. Натомість атмосфера довіри, партнерства й відкритості створює умови для появи нових ідей і їх практичного впровадження. Відповідно до сучасних підходів до інноваційного менеджменту, інновації мають бути не випадковим результатом окремих ініціатив, а системним процесом, інтегрованим у стратегію організації [2].

Не менш важливим є мережевий підхід до управління, який передбачає активну взаємодію організації із зовнішніми партнерами, стейкхолдерами, професійними спільнотами, науковими установами, бізнесом і громадським сектором. У сучасному світі організація не може ефективно розвиватися ізольовано. Відкрите партнерство дає змогу обмінюватися досвідом, залучати

нові ресурси, реалізовувати спільні проєкти та швидше адаптуватися до змін. Особливо актуальним цей підхід є для освітніх, наукових і соціально орієнтованих організацій, діяльність яких значною мірою залежить від якості комунікації із зовнішнім середовищем.

Інноваційні підходи до управління також передбачають децентралізацію прийняття рішень. У складних і динамічних умовах надмірна централізація може уповільнювати реакцію організації на виклики. Надання командам більшої автономії сприяє швидшому вирішенню проблем, підвищує відповідальність працівників і стимулює ініціативність. Однак децентралізація має бути збалансованою: вона потребує чіткої системи цілей, прозорих правил, ефективної комунікації та узгодження дій між різними рівнями управління.

Водночас упровадження інноваційних підходів до управління організацією супроводжується низкою проблем. Серед них можна виокремити недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, опір змінам, слабку мотивацію працівників, відсутність стратегічного бачення інноваційного розвитку, а також ризики формального впровадження нових інструментів без реальної зміни управлінської культури. Часто організації впроваджують окремі цифрові сервіси або модні управлінські практики, проте не змінюють підходи до комунікації, відповідальності, навчання персоналу й оцінювання результатів. У такому разі інновації не дають очікуваного ефекту.

Для успішного впровадження інноваційних підходів до управління доцільно дотримуватися кількох принципів. По-перше, інновації мають відповідати стратегічним цілям організації, а не бути самоціллю. По-друге, зміни повинні впроваджуватися системно, з урахуванням ресурсів, компетентностей персоналу й особливостей організаційної культури. По-третє, необхідно забезпечити постійне навчання працівників і керівників, оскільки інноваційне управління потребує нових знань і навичок. По-четверте, важливо підтримувати відкриту комунікацію та залучати працівників до процесу змін. По-п'яте, слід регулярно оцінювати результати інновацій, використовуючи як

кількісні, так і якісні показники.

Отже, інноваційні підходи до управління організацією є необхідною умовою її розвитку в умовах цифрової трансформації, нестабільності та посилення конкуренції. Вони охоплюють цифровізацію управлінських процесів, управління на основі даних, гнучкі методології, проєктний підхід, людиноцентричне управління, лідерство змін, формування культури інновацій, мережеву взаємодію та децентралізацію рішень. Їх ефективність залежить не лише від використання сучасних технологій, а й від готовності організації змінювати мислення, культуру, комунікації та систему управлінських відносин.

### **Список використаних джерел**

1. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : HarperBusiness, 2006. 288 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/innovation-and-entrepreneurship-peter-f-drucker> (дата звернення: 30.04.2026).
2. ISO 56002:2019. *Innovation management - Innovation management system - Guidance*. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p. URL: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/11116-PDF-ENG> (дата звернення: 30.04.2026).
4. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 30.04.2026).
5. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (дата звернення: 30.04.2026).