

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.341.1:37.035.91  
JEL J53, M12, O32

## ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНТРОЛЬ ТА ЛІДЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

**Артюшок Вікторія Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: 0000-0003-4812-1613  
viktoriia.artiushok@megu.edu.ua

**Далюк Наталія Ярославівна**

старший викладач кафедри менеджменту,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука»  
ORCID: 0009-0001-0442-6370  
daliuk.natalia@megu.edu.ua

*У статті наведена характеристика місця та ролі організаційних структур, управлінської функції контролю та стилів лідерства у процесі розробки й реалізації інноваційних проєктів. Проведено аналіз попередніх досліджень, пов'язаних з теоріями організації, лідерства та контролю. Стаття обговорює основні концепції закритих та відкритих інновацій. Закриті інновації передбачають створення ідей у межах самої компанії з фокусом на захист інтелектуальної власності. Водночас концепція відкритих інновацій підкреслює важливість обміну знаннями з зовнішніми партнерами для пришвидшення інноваційних процесів і підвищення конкурентоспроможності. Значна увага приділена ролі лідера в управлінні інноваціями. Лідери, що орієнтовані на відкриті інновації, створюють культуру співпраці, сприяють змінам та підтримують навчання працівників. Висвітлено основні характеристики лідерів, які успішно впроваджують інноваційні стратегії: формування інноваційної культури, підтримка змін, навчання та розвиток співробітників, а також активізація комунікації як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами. Зазначено, що інноваційні проєкти вимагають від організації високого рівня гнучкості та адаптивності. Досягнення балансу між формальними структурами, що забезпечують стабільність, і неформальними, які сприяють творчості, є ключовим завданням для сучасного управління. У статті наголошується на важливості механізму контролю для регулювання процесу реалізації інноваційного проєкту, який функціонує як набір інструментів для управління динамікою організаційної структури у процесі реалізації інноваційних проєктів. Особливу увагу приділено механізмам формального та неформального контролю. Формальний контроль (поведінковий і результативний) зосереджений на регламентації та стандартизації процесів, тоді як неформальний контроль (груповий і самоконтроль) сприяє культурі довіри та мотивації. Визначено, що трансформаційне лідерство є найбільш оптимальним стилем для контролю та успішної реалізації інноваційного проєкту. Трансформаційні лідери створюють сприятливе середовище для інновацій, де працівники готові до експериментів і нестандартних рішень, що сприяє успіху інноваційних проєктів і підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.*

**Ключові слова:** інноваційний проєкт, організаційна структура, контроль, лідерство, стилі лідерства, трансформаційне лідерство, управління.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.4.2>

**Постановка проблеми.** Необхідність активізації інноваційної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання набуває вирішального значення у контексті проведення ринкових реформ та майбутньої повоєнної відбудови економіки України. Впровадження новітніх технологій і розробок має стати вирішальним фактором забезпечення сталого розвитку та економічної стійкості країни в умовах глобальних викликів.

Здійснюючи спробу обґрунтування національних інноваційних пріоритетів, пошуку дієвих механізмів залучення та ефективного використання інновацій, необхідно враховувати відповідність успішного інноваційного

процесу організаційній структурі та стилю управління організацією.

Організаційні структури відіграють ключову роль у реалізації інноваційних процесів на підприємствах. Вони визначають розподіл ресурсів, реалізацію повноважень різних рівнів управління, та взаємодію між підрозділами. Гнучкі організаційні структури сприяють ефективній комунікації та швидкому прийняттю рішень і є більш спроможними підтримувати інноваційні ініціативи. Вони дозволяють швидше адаптуватися до змін на ринку, ефективно реагувати на нові виклики та залучати нові ідеї.

Стиль управління також значно впливає на успішність інноваційного процесу. Лідери, які підтримують культуру інновацій, мотивують співробітників до творчого підходу та ризику, створюють середовище, де нові ідеї можуть народжуватися та впроваджуватися без значних бюрократичних перепон. Децентралізоване управління, що надає працівникам більше автономії, сприяє розвитку ініціативності та відповідальності, що є необхідним для успішної реалізації інновацій.

Поєднання ефективної організаційної структури та прогресивного стилю управління створює сприятливі умови для розвитку інноваційних процесів. Підприємства, які вчасно адаптують свої структури та стилі управління до вимог інноваційної економіки, мають значно більші шанси на успіх у сучасному конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, що пов'язані з дослідженням місця та ролі організаційних структур, функцій контролю та стилів лідерства у процесі розробки й реалізації інноваційних проєктів, присвячували свої роботи багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, Дж. Бернс [10], Б. Бас [11], Аволіо Б. [12], Кірш Л. [9], П. Друкер, Дж. Коттер, У. Ліхтенталер [5], Хоєгл М. [5], Мютель М. [5], Ч. Сноу [8], Р. Майлз [8], Чесбро Г. [3] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогодні залишається не до кінця вирішеним питання оптимального поєднання організаційної структури та стилю управління організації для забезпечення економічно ефективного інноваційного процесу. Нагальною є необхідність розробки концепції перетворення інноваційної дії на проєкт, і визначення ролі двох ключових організаційних інструментів перетворення, а саме механізму контролю та стилю управління для забезпечення успіху проєкту.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення місця та ролі організаційних структур, функцій контролю та стилів лідерства у процесі розробки й реалізації інноваційних проєктів.

**Методи дослідження.** Згідно до поставленої мети та для розв'язання поставлених завдань було застосовано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи аналізу. Зокрема, були використані історико-логічний метод, метод аналізу та синтезу, метод порівняльного аналізу, системно-структурний метод. Поєднання цих методів дозволило не лише дослідити теоретичні аспекти інноваційного управління, а й отримати практичні висновки щодо найкращих підходів до організації та управління інноваційними проєктами.

**Результати дослідження.** Досягнення оптимального поєднання організаційної структури та стилю управління в умовах реалізації інноваційних проєктів, передбачає необхідність врахування специфіки інноваційного процесу кожної окремої організації з врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на процес прийняття рішень, а також гнучкості адаптування організаційної структури під конкретні умови. Важливим також є визначення того, які стилі управління найкраще підходять для стимулювання творчого підходу та впровадження ново-

введень, оскільки саме управлінські рішення можуть стати ключовим фактором успіху інноваційних проєктів.

Саме поняття «інновації» в організації може бути визначене через дефіцит ресурсів. Організація залежить від навколишнього середовища, здатного забезпечити постачання природних ресурсів, необхідних їй. У той же час, якщо організація контролює важливі ресурси для інших організацій, вона може отримати контроль і над ними. В умовах дефіциту ресурсів інноваційні підходи можуть стати ключовим фактором виживання та зростання. Організації, які вміло інтегрують нові ідеї, технології та процеси, здатні більш ефективно використовувати наявні ресурси, знаходити альтернативні джерела, а також підвищувати свою стійкість до зовнішніх викликів.

Крім того, інновації дозволяють організаціям не лише реагувати на дефіцит ресурсів, але й передбачати його. Використання передових аналітичних інструментів та моделей дозволяє організаціям прогнозувати майбутні потреби та розробляти стратегії щодо їх задоволення [1]. Таким чином, інновації не тільки допомагають організаціям впоратися з поточними проблемами, але й забезпечують довгострокову стабільність і процвітання.

Важливо зазначити, що інновації в організації не обмежуються лише технологічними рішеннями. Вони також охоплюють управлінські процеси, бізнес-моделі та організаційну культуру.

Таким чином, через проблему дефіциту ресурсів організації намагаються мінімізувати свою залежність і прагнуть до інновацій, щоб зменшити свою залежність [2]. Спочатку у науковому середовищі превалювала концепція закритих інновацій (Closed Innovation) суть якої полягала в тому, що процес розробки нових продуктів, послуг або технологій здійснюється виключно всередині компанії, без залучення зовнішніх ресурсів, партнерів або ідей [3]. У межах цієї моделі організації покладаються на власні дослідницькі відділи, захищають свої інновації патентами, тримають у таємниці всю інформацію про розробки та не розповсюджують знання за межами компанії. Закриті інновації ґрунтуються на переконанні, що для успіху на ринку компанія повинна мати повний контроль над усіма етапами інноваційного процесу – від ідеї до комерціалізації. Вважалося, що це дозволить зберегти конкурентні переваги та уникнути ризиків, пов'язаних із витоком інформації або використанням ідей конкурентами.

Концепцію закритих інновацій розробив американський економіст і професор Гарвардської школи бізнесу Генрі Чесбро (Henry Chesbrough). Він детально описав її в своїй праці [3], хоча основний акцент ним було зроблено на протилежну концепцію – відкритих інновацій (Open Innovation). Генрі Чесбро підкреслював, що традиційний підхід закритих інновацій стає менш ефективним в умовах сучасної глобалізованої економіки, де обмін знаннями та співпраця між організаціями стають все більш важливими для інноваційного розвитку [4]. Концепція відкритих інновацій, передбачає залучення зовнішніх сторін, які співпрацюють для створення інновацій для організації.

У статті [5] автори Ульріх Ліхтенталер (Ulrich Lichtenthaler), Мартін Хоєгл (Martin Hoegl) та Міріам Мютель (Miriam Muethel) підкреслюють важливу роль лідера у підготовці співробітників організації до прийняття та впровадження концепції відкритих інновацій. Вони зазначають, що лідери відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для відкритих інновацій, яке потребує культурної зміни та нових підходів до управління [5].

Основні аспекти ролі лідера (керівника), на які звертають увагу автори, включають:

Формування інноваційної культури за якої керівники повинні активно сприяти розвитку культури відкритості та співпраці в організації. Це включає в себе заохочення обміну знаннями, прийняття нових ідей ззовні та готовність до експериментів.

Підтримка змін, коли керівники мають виступати як агенти змін, що демонструють важливість відкритих інновацій через власний приклад. Вони повинні переконувати співробітників у необхідності прийняття нових підходів, пояснюючи переваги відкритих інновацій для організації.

Навчання та розвиток при якому керівники відповідальні за забезпечення необхідних навчальних програм та ресурсів, що допоможуть співробітникам адаптуватися до нових методів роботи. Це включає підвищення кваліфікації та створення умов для безперервного навчання.

Підтримка комунікацій як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами. Керівники повинні забезпечити ефективні канали комунікації та стимулювати обмін інформацією на всіх рівнях [5].

Крім того, керівник повинен забезпечити створення та функціонування відповідної системи стимулів для мінімізації будь-якого негативного ставлення до відкритих інновацій і запропонувати оптимальну організаційну структуру для реалізації інноваційного проекту в організації.

Таким чином, стиль керівництва є одним з критичних факторів для інноваційного процесу організації.

Питання про найбільш оптимальну структуру організації, що підтримує інноваційні проекти, було темою досліджень в галузі інновацій протягом багатьох років. Зокрема, автор В. Бодевес у своїй праці [6] аналізує питання вибору найбільш прийнятної організаційної структури для інноваційних проектів, зокрема, у контексті формалізації та її впливу на інноваційні процеси. Автор досліджує, як рівень формалізації в організації впливає на здатність до інновацій та вказує на важливість знаходження балансу між формальними структурами та гнучкістю.

Бодевес розглядає дві основні форми організаційних структур:

Високоформалізовані структури – такі структури мають чіткі правила, процедури та контрольні механізми. Вони можуть бути корисними для проектів, де необхідна стабільність і передбачуваність. Проте автор зазначає, що занадто високий рівень формалізації може стримувати творчість та обмежувати можливості для інновацій,

оскільки працівники можуть відчувати себе обмеженими у своїй здатності експериментувати та впроваджувати нові ідеї [6].

Низькоформалізовані структури – такі структури характеризуються більшою гнучкістю, меншою кількістю правил і процедур, що сприяє вільнішому обміну ідеями та кращому пристосуванню до змін. Цей підхід є більш прийнятним для інновацій, оскільки працівники мають більше можливостей для прояву ініціативи і швидшого реагування на виклики [6].

Можна зробити висновок, що найбільш прийнятна організаційна структура для інноваційних проектів залежить від конкретного контексту та цілей проекту. Варто підкреслити важливість адаптації рівня формалізації до специфічних вимог проекту, а також необхідність створення середовища, де інновації можуть вільно розвиватись, що часто вимагає зниження рівня формалізації для підвищення гнучкості і творчості в організації. Отже, теорію організацій можна застосувати до організації проекту.

У праці [7], автори визначили п'ять традиційних показників, які характеризують організаційну структуру: спеціалізацію, стандартизацію, формалізацію, централізацію та конфігурацію.

Спеціалізація стосується розподілу праці в організації та розподілу завдань між різними посадами та рівнями. Це дає результат, оскільки один підрозділ (або одна особа) виконує спеціалізоване завдання без втручання інших підрозділів. Стандартизація стосується наявності робочих та інших процедур в організації. При цьому розрізняється бюрократична організаційна структура та органічна структура. Чим більше робочих процедур визначено, тим більш стандартизованою стає організація. Формалізація пов'язана з рівнем, на якому приймаються та фіксуються процедури, інструкції та міжорганізаційні комунікації. Більш формальна організація мала б більше документованих процедур і стандартизованих процесів. Централізація стосується моменту, коли адміністрація організації (або її керівники) приймають рішення, що впливають на організацію. Цей пункт визначає рівень ієрархії, на якому мають бути реалізовані виконавчі дії. Організація стає більш централізованою, коли авторизація відбувається на вищому рівні. Конфігурація пов'язана з формою структури ролі, незалежно від того, чи вона документує опис та специфікацію роботи в конкретних деталях або у загальному вигляді. Це також стосується рівня ієрархії діапазону контролю, починаючи від найвищого до найнижчого рівня працівників.

Таким чином, організації з формальною структурою, як правило, будуть більш жорсткими та повільнішими в очікуванні змін. З іншого боку, органічна організація має більшу гнучкість завдяки своїй більш пласкій структурі, більш децентралізованому характеру, відсутності суворої документації, використанню більш неформальної моделі спілкування та використанню спеціалізації.

У праці [8] автори запропонували чотири стратегічні моделі (типи), які організації можуть використовувати для адаптації до свого зовнішнього середовища. Ці

моделі пов'язані зі структурами організацій і визначають, як саме компанії взаємодіють із ринком і керують змінами. Основні стратегічні моделі включають:

1. **Захисники (Defenders)**. Ця модель орієнтована на збереження стабільного положення на ринку та захист своєї частки. Організації-захисники обирають вузьку ринкову нішу і концентруються на підвищенні ефективності своїх операцій, мінімізуючи витрати. Вони намагаються уникати ризиків, пов'язаних з інноваціями, і часто мають жорстку організаційну структуру, яка дозволяє контролювати та підтримувати стабільність. Захисники стикаються з потенційними загрозами, якщо відбуваються зміни у навколишньому середовищі, і захисник може зазнати шоків. Виходячи з викладеного вище, можна стверджувати, що формальна структура добре вписується у стратегію захисника. Щоб мати можливість використовувати цю стратегію, організація повинна прийняти формальну структуру та запровадити стандартизацію, щоб забезпечити організацію ефективного робочого процесу.

2. **Дослідники (Prospectors)**. Організації-дослідники, на відміну від захисників, активно шукають нові можливості на ринку. Вони часто експериментують з новими продуктами і ринками, прагнуть до інновацій та змін. Їхні структури організації зазвичай більш гнучкі та адаптивні, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Такий підхід може бути ризикованим, але забезпечує потенційні високі вигоди. Вибір цієї стратегії змушує організації стати динамічними та гнучкими. Можна стверджувати, що більш властивою цій стратегії є органічна структура.

3. **Аналізатори (Analyzers)**. Аналізатори поєднують елементи стратегій захисників і дослідників. Вони прагнуть зберегти стабільність у своїх основних сферах діяльності, як захисники, але також шукають нові можливості для зростання, як дослідники. Організації-аналізатори мають подвійні структури: одна частина орієнтована на стабільність і ефективність, а інша на інновації та гнучкість. Стратегія аналізатора забезпечує формування центрального положення між двома крайнощами, і тільки шляхом поєднання принципів обох крайнощів, без деталей взаємодії, може відбутися злиття. Це дозволяє організаціям знижувати ризики, пов'язані з інноваціями, і одночасно отримувати вигоду від нових можливостей.

4. **Реактори (Reactors)**. Реактори не мають чіткої стратегії і, як правило, реагують на зміни у зовнішньому середовищі по мірі їх прояву. Вони зазвичай не є проактивними і можуть відставати від конкурентів. Цей підхід може призвести до проблем з адаптацією та ефективністю, оскільки організація не здатна систематично реагувати на зміни або ефективно планувати свої дії.

Таким чином можна зробити висновок про відсутність єдиної надійної організаційної структури, яку можна було б застосовувати для підтримки інновацій. Формалізація справді відображає ступінь кодифікації та впровадження процедур, але не має згоди щодо того, як кодифіковані та впроваджені процедури повинні здійснюватися. Більшість припущень для процесу формалізації спираються на два принципи: координацію та контроль.

У своїй праці [9] Лорі Кірш описала механізми формального та неформального контролю. Формальний контроль описується як інструмент для вимірювання продуктивності або оцінки ефективності. Неформальний контроль, з іншого боку, більше покладається на соціальні цінності, загальні переконання чи традиції між окремими особами.

Формальний контроль у практичній площині поділяється на два види: контроль поведінки (Behavioral Control), що ґрунтується на поведінці, сформульованій певними правилами (на основі правил), і контроль результатів (Outcome Control), який фокусується на досягненні конкретних цілей або результатів [9].

Неформальний контроль також поділяється на два види: неформальний контроль, заснований на групі (клані) (Clan Control) і неформальний контроль, заснований на самоконтролі індивідів (Self-Control). Груповий контроль – це тип контролю над групами або окремими особами, які поділяють однакові цінності та цілі, тоді як самоконтроль визначається як контроль, створений особою для виконання поставлених перед нею завдань [9].

Стосовно питання про структуру організації, формальний контроль відображає існування механічної структури, а неформальний контроль – органічної структури. Однак, на наш погляд, обидва ці механізми контролю здатні діяти одночасно у процесі реалізації інноваційного проекту.

Необхідно також зважати на роль лідера, яка є ключовою у розробці та реалізації інноваційних проектів. Лідери мають створювати відповідне середовище для інновацій шляхом заохочення співпраці як всередині команди, так і з зовнішніми партнерами. Лідер повинен бути готовим не тільки підтримувати інновації, але й активно сприяти змінам у культурі організації, яка стає більш відкритою до нових ідей та експериментів [5].

Ключовим фактором успіху інновацій є здатність керівника трансформувати потреби організації у інноваційний проект, а потім забезпечити належне виконання проекту. Концепція трансформаційного лідерства розроблена американським дослідником Джеймсом Мак Грегором Бернсом (James MacGregor Burns) визначає трансформаційне лідерство як процес, у якому лідери і послідовники підвищують рівень мотивації та моралі один одного [10]. Пізніше концепцію розвинули Бернард Бас (Bernard M. Bass) [11] та Брюс Аволіо (Bruce J. Avolio) [12].

Застосовуючи цей стиль управління лідери стають прикладом для наслідування та викликають довіру у своїх послідовників. Вони формують спільне бачення майбутнього та мотивують інших до його досягнення. Лідери заохочують інноваційне мислення, вирішення проблем і креативність, приділяють увагу потребам кожного співробітника, підтримують та наставляють їх.

Бернард Бас розширив концепцію, наголошуючи, що трансформаційне лідерство сприяє ефективності організації через глибший емоційний зв'язок між лідером і підлеглими [12]. Лідери цієї моделі надають вели-

кого значення розвитку людського капіталу, підвищуючи самосвідомість, етичні цінності та здатність досягати більшого в організації.

На наш погляд трансформаційний стиль лідерства може стати найкращим підходом до управління інноваційними проєктами через:

Мотивацію та натхнення. Трансформаційні лідери мотивують своїх працівників через візію майбутнього та надихають їх працювати над досягненням високих цілей. Це особливо важливо у інноваційних проєктах, де необхідно виходити за межі звичайного та шукати нові рішення.

Інтелектуальну стимуляцію. Лідери цього стилю активно заохочують своїх співробітників думати нестандартно, експериментувати та пропонувати нові ідеї. Вони створюють середовище, де працівники не бояться створювати інновації та ризикувати, що є основою успішних інноваційних проєктів.

Індивідуальний підхід. Трансформаційний лідер піклується про кожного члена команди, надаючи їм підтримку та ресурси для розвитку. Це дозволяє працівникам максимально розкрити свій потенціал, що є ключовим для успішного впровадження інновацій. Інноваційні проєкти часто вимагають особистого залучення та підтримки, що трансформаційні лідери забезпечують завдяки наставництву та підвищенню кваліфікації.

Гнучкість і адаптивність. Трансформаційні лідери здатні швидко адаптуватися до змін у середовищі та вміють управляти невизначеністю. Це робить їх ефективними в умовах інноваційних проєктів, де часто виникають нові виклики та непередбачені ситуації.

**Висновки.** Розробка концепції перетворення інноваційної дії на проєкт передбачає інтеграцію сучасних методів управління проєктами з урахуванням іннова-

ційного компоненту. Це дозволить зосередитися на контрольованому розвитку інноваційних ідей, забезпечуючи їх ефективне впровадження в рамках визначеного проєкту. Крім того, слід чітко окреслити роль механізмів контролю, які допоможуть мінімізувати ризики та гарантувати дотримання визначених термінів і ресурсів.

Успіх будь-якого інноваційного проєкту залежить також від здатності організації адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та технологічних трендів. Це вимагає постійного перегляду організаційних структур та стилів управління, з метою забезпечення їх відповідності новим викликам та можливостям. Відтак, для забезпечення довгострокової економічної ефективності інноваційного процесу, організаціям необхідно не лише впроваджувати новітні управлінські підходи, але й бути готовими до постійного удосконалення своїх внутрішніх процесів.

Формалізація управлінських процесів виникає або впроваджується на початкових етапах розробки та реалізації інноваційного проєкту, як і формальний контроль, що застосовується на цих же ранніх стадіях. У подальшій реалізації проєкту формальний і неформальний контроль можуть по чергово використовуватись залежно від виявлених проблем. Динаміка між формальним і неформальним контролем є взаємодоповнюючою: формальний контроль посилюється, коли неформальний слабшає, і навпаки, що забезпечує збалансоване управління на різних етапах проєкту.

Трансформаційний стиль лідерства може стати найкращим підходом до управління інноваційними проєктами що сприятиме не лише впровадженню інновацій, але й створенню стійкої культури інноваційності в організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. № (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 06.11.2024).
2. Burns T., & Stalker G.M. The Management of Innovation (2nd ed.). London: Tavistock Publications. 1961. URL: <https://www.jstor.org/stable/2230196> (дата звернення: 06.11.2024).
3. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. 2003 URL: <http://surl.li/qhqmaa> (дата звернення: 06.11.2024).
4. Chesbrough H.W. The era of open innovation. MIT Sloan Management Review. 2004. No. 45(2). P. 26–32. URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20\(2003\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20(2003).pdf) (дата звернення: 06.11.2024).
5. Lichtenthaler U., Hoegl M., & Muethel M. Is your company ready for open innovation? MIT Sloan Management Review. 2011. No. 53(1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/285965739\\_Is\\_Your\\_Company\\_Ready\\_for\\_Open\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/285965739_Is_Your_Company_Ready_for_Open_Innovation) (дата звернення: 06.11.2024).
6. Bodewes, W.E. Formalization and innovation revisited. European Journal of Innovation Management. 2002. No. 5(4). P. 214–223. URL: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/formalization-and-innovation-revisited-2> (дата звернення: 06.11.2024).
7. Phugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnings, C.R., & Turner, C. Dimensions of organizational structure. Administrative Science Quarterly. 1968. No. 13. P. 65–105.
8. Miles, R.E., & Snow, C.C. Organization strategy, structure, and process. California: Stanford University Press. 2003. URL: <https://www.sup.org/books/title/?id=5778&promo=S22XAOM-FM> (дата звернення: 06.11.2024).
9. Kirsch, L.J. Portfolios of Control Modes and IS Project Management. Information Systems Research. 1997.
10. Burns, J.M. Leadership. Harper & Row. 1978.
11. Bass, B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press. 1985.
12. Avolio, B.J., & Bass, B.M. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications. 1994.

### References:

1. Artiushok, V. (2022) Metody ta modeli strategichnohgo analizu u systemi biznes-planuvannja [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Economy and society*, no 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61/> (accessed November 6, 2024).
2. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation* (2nd ed.). London: Tavistock Publications. Available at: <https://www.jstor.org/stable/2230196> (accessed November 6, 2024).
3. Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Available at: <http://surl.li/qhqmaa> (accessed November 6, 2024).
4. Chesbrough, H. W. (2004) The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, no. 45(2), pp. 26–32. Available at: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20\(2003\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen-Kristensson/Chesbrough%20(2003).pdf) (accessed November 6, 2024).
5. Lichtenthaler, U., Hoegl, M., & Muethel, M. (2011) Is your company ready for open innovation? *MIT Sloan Management Review*, no. 53(1). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/285965739\\_Is\\_Your\\_Company\\_Ready\\_for\\_Open\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/285965739_Is_Your_Company_Ready_for_Open_Innovation) (accessed November 6, 2024).
6. Bodewes, W. E. (2002) Formalization and innovation revisited. *European Journal of Innovation Management*, no. 5(4), pp. 214–223. Available at: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/formalization-and-innovation-revisited-2> (accessed November 6, 2024).
7. Phugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., & Turner, C. (1968) Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, no. 13, pp. 65–105.
8. Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003) *Organization strategy, structure, and process*. California: Stanford University Press. Available at: <https://www.sup.org/books/title/?id=5778&promo=S22XAOM-FM> (accessed November 6, 2024).
9. Kirsch, L. J. (1997) *Portfolios of Control Modes and IS Project Management*. Information Systems Research.
10. Burns, J. M. (1978) *Leadership*. Harper & Row.
11. Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
12. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

**Viktoriia Artiushok**, PhD in Economics, Associate Professor, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”

**Nataliia Daliuk**, Senior Lecturer Department of Management, Private Higher Education Establishment “Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities”

### **ORGANIZATION, CONTROL AND LEADERSHIP IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS**

The article describes the place and role of organizational structures, management control functions and leadership styles in the innovation projects development and implementation. An analysis of previous research related to theories of organization, leadership and control is conducted. The article discusses the main concepts of closed and open innovations. Closed innovations involve the creation of ideas within the company itself with a focus on protecting intellectual property. At the same time, the concept of open innovations emphasizes the importance of sharing knowledge with external partners for the innovation processes implementation and increasing competitiveness. Considerable attention is paid to the role of the leader in managerial innovations. Leaders who are focused on open innovations create a culture of cooperation, promote change and support employee training. The main characteristics of leaders who successfully implement innovation strategies are highlighted: the formation of an innovation culture, support for change, training and development of employees, as well as the activation of communications both within the organization and with external partners. It is noted that innovative projects require organizations to have a high level of flexibility and adaptability. Achieving a balance between formal structures that ensure stability and informal ones that promote creativity is a key task for modern management. The article emphasizes the control mechanism importance for regulating the process of implementing an innovative project, which functions as a set of tools for managing the dynamics of the organizational structure in the process of implementing innovative projects. Particular attention is paid to the formal and informal control mechanisms. Formal control (behavioral and performance) is focused on the regulation and standardization of processes, while informal control (group and self-control) is based on a culture of trust and motivation. It is determined that transformational leadership is the most optimal style for controlling and successfully implementing an innovative project. Transformational leaders create a favorable environment for innovation, where employees are ready for experiments and non-standard solutions, which contributes to the success of innovative projects and contributes to the competitiveness of the organization in the market.

**Keywords:** innovative project, organizational structure, control, leadership, leadership styles, transformational leadership, management.

Дата надходження до редакції: 06.11.2024 р.