

СТРУКТУРНО-ЛОГІСТИЧНА СХЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

© Колінко Н.О., 2012

Розглянуто підходи науковців до визначення сутності понять “інновація”, “управління”, “управління інноваційною діяльністю”. Запропоновано структурно-логістичну схему управління інноваційною діяльністю. Проведене дослідження дає нам змогу поглиблено вивчити та зрозуміти сутність та схему управління інноваційною діяльністю, що, своєю чергою, підвищить активність впровадження підприємствами різного роду нововведень.

Ключові слова: інновації, управління, менеджмент, управління інноваційною діяльністю, функції управління інноваційною діяльністю, методи управління інноваційною діяльністю, управлінські рішення інноваційної діяльності.

N.O. Kolinko

Lviv Polytechnic National University

STRUCTURALLY LOGISTIC CHART OF MANAGEMENT INNOVATIVE ACTIVITY

In the article approaches of research workers are considered in relation to determination of essence of concepts “innovation”, “management”, “management innovative activity”. It is offered structurally logistic chart of management innovative activity. The conducted research enables us it is deep to learn and understand essence and chart of realization of management innovative activity which in same queue will bring to the increase of activity introduction over of different sort of innovations enterprises.

Key words: innovations, managements, management, management, functions of management innovative activity, methods of management innovative activity, administrative decisions of innovative activity.

Постановка проблем. Аналізуючи стан економіки сьогодення, бачимо необхідність використання інновацій як основних якісних зрушень. За сучасних умов господарської діяльності інновація стала рушійною силою економічного, технологічного, політичного, екологічного та соціального розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти. Саме управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить розвиток суспільства загалом та активізація підприємницької діяльності зокрема. У зв'язку з цим особливого значення набувають проблеми вивчення управління інноваційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові та теоретичні засади управління інноваційною діяльністю знайшли своє відображення в наукових працях українських та зарубіжних вчених: А. С. Гальчинського, В. М. Гейця, Л. Є. Довганя, П. Друкера, Т. Г. Дудара, П. Н. Завлина, С. М. Ілляшенка, В. О. Козловського, О. Є. Кузьміна, І. Б. Лебедева, Л. А. Пономаренко, М. Портера, А. В. Савчука, В. П. Семеновенка, В. В. Стадника, А. Стрікланда, А. Томпсона, З. Є. Шершньової та інших, які зробили значний внесок у формування теорії управління

інноваційною діяльністю. Незважаючи на велику зацікавленість вчених до вивчення питання управління інноваційною діяльністю, можна говорити про відсутність систематизації, а в деяких випадках і урахування специфіки системи управління інноваційною діяльністю. Зазначене негативно впливає на результативність впровадження нововведень і обумовлює необхідність подальших досліджень особливостей управління інноваційною діяльністю.

Цілі статті. Дослідження цієї проблеми обумовлює постановку таких цілей:

- з'ясувати сутність понять “інновація” та “управління”;
- розробити структурно-логістичну схему управління інноваційною діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження управління інноваційною діяльністю вимагає насамперед з'ясування сутності понять “інновація” та “управління”.

Термін “інновація” англійського походження (innovation англ. – нововведення) утворено з латинського novatio – “новація, новизна, оновлення, заміна” і англійського префікса in – в.

Термін “інновація” запровадив в економічну науку австрійський вчений Й. Шумпетер, який у праці 1912 року “Теорія економічного розвитку” вводить словосполучення “нова комбінація [1, с. 7] – покращення якості виробництва не шляхом дрібних покращень старого устаткування, а введенням абсолютно нових основних засобів виробництва”. Згодом, удосконалюючи свою теорію, Й. Шумпетер словосполучення “нова комбінація” замінює терміном “інновація” у праці 1939 року “Кон’юнктурні цикли” [2, с. 53], де дає таке визначення: “інновація – зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організацій”.

Доцільно звернути увагу на визначення інновації, яке дає найвпливовіший теоретик менеджменту ХХ століття П. Друкер: “інновації (або новаторство) [3, с. 20] – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування”, більше того, деякі сучасні науковці [4, 73 с.] вважають саме П. Друкера засновником терміна “інновація”, оскільки у запропонованому ним визначенні знайшли своє відображення ті моменти, що найчастіше вживаються практично в усіх сферах життєдіяльності людини.

Оскільки термін “інновація” є іноземного походження, розкриваючи його суть та значення, звернемось до словників України. Український мовно-інформаційний фонд НАН України у словнику іншомовних слів, укладеному авторами С. М. Морозовим і Л. М. Шкарапутом [5, с. 230], так визначено термін “інновація (англ. innovation – нововведення, від лат. innovatio – оновлення, зміна) – нововведення в галузі економіки, техніки на основі досягнення науки і передового досвіду; мовознавство – нове явище в мові.

Термінологічне визначення на державному рівні дає Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року [6]: “інновація – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери”.

Термін “інновація” почав використовуватись у вітчизняній управлінській діяльності на початку 90-х років ХХ століття і швидко набув поширення в управлінській сфері діяльності підприємства. Управління інноваційною діяльністю ґрунтується на теоретичних положеннях інноваційного менеджменту: суб’єкта та об’єкта управління.

Термін “управління” – найбільш загальне поняття, запозичене з англійської мови (to manage – управління, керування, менеджмент), яке, своєю чергою, походить від латинського слова manus (з лат. – рука). Часто більшість науковців проводять аналогію між терміном “управління” та терміном “менеджмент” – це зумовлено тим, що в обох випадках йдеться про вміння управляти.

Між тим необхідно розмежовувати поняття “управління” та “менеджмент”, оскільки управління – набагато ширше визначення, яке означає загальну систему відносин та явищ управління в природі та суспільстві (управління людьми, автомобілем, державою), а менеджмент –

набагато вужче визначення, яке означає загальні принципи соціального управління в організації для досягнення поставленої мети підприємства (управління людьми, організацією, виробництвом)

Основоположником визнання терміна “управління” як наукового вважають американського інженера Ф. Тейлора, який опублікував у 1911 році книгу “Принципи наукового управління”, в якій визначив основні завдання управління: економне використання праці і засобів виробництва, регламентація використання ресурсів, стандартизація робочих операцій, встановлення точного обліку робочого часу. Визначення, яке запропонував французький менеджер А. Файоль, стало основою подальших глибоких досліджень, опрацювань й розвитку в працях різних науковців світу у сфері управління: “управління – це передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати” [7, с. 8]. П. Друкер дає таке визначення: “управління – це специфічний вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу” [8, с. 48]. У “Великому тлумачному словнику української мови” термін “управління – дія за значенням управляти”. “Управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-небудь, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати; користуватися кермом та іншими регульованими пристроями, спрямовувати рух, хід, роботу чого-небудь; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь” [9, с. 1300].

М. Мескон у термін “управління” вкладає той самий зміст, що й інші теоретики у сфері управління: “менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення їх цілей” [10, с. 16]. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення: “менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; вміння особливого роду й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату; орган управління, адміністративна одиниця, служба, підрозділ; інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення” [11, с. 10]. У словнику української мови знаходимо таке тлумачення “менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків” [9, с. 518]. Аналіз трактувань поняття “інновація” та поняття “управління” різними вченими підводить до висновку, що більшість термінологічних визначень “інновація” ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, а більшість термінологічних визначень “управління” ґрунтується на функціях А. Файоля.

Проаналізувавши основні визначення термінів “інновація” та “управління”, розглянемо та проаналізуємо безпосередньо визначення понятійного апарату – “управління інноваційною діяльністю”. Автори В. Стадник, Т. Дудар, В. Козловський розглядають “управління інноваційною діяльністю як складову менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства” [12–14]. П. Завлина дає таке визначення: “управління інноваційною діяльністю – формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організація роботи та контроль за здійсненням інновацій” [15, с. 60]. Л. Пономаренко ототожнює управління інноваційною діяльністю з інноваційним менеджментом, даючи стисле визначення: “управління інноваційною діяльністю є предметом інноваційного менеджменту” [16, с. 6]. І. Лебедева трактує визначення “управління інноваційною діяльністю – процес упровадження інновацій, діяльність органів керування і фінансування наукових досліджень і розробок” [17, с. 24]. С. Шапиро розглядає понятійний апарат “управління інноваційною діяльністю – важливий аспект керівництва для розвитку господарства, абсолютно необхідного, щоб трудові колективи і господарські керівники безперервно, наполегливо, ініціативно, зацікавлено займалися питанням розробки і введення нововведень, а не звертались до них від випадку до випадку під впливом зовнішніх, випадкових і при цьому небажаних обставин” [18, с. 43].

Управління інноваційною діяльністю, на нашу думку, слід розглядати як діяльність, яка із отриманням інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище передбачає вплив керівної системи через об’єднувальні, загальні та конкретні функції управління інноваційною діяльністю, через соціально-психологічні, економічно-технічні та адміністративно-правові методи управління іннова-

ційною діяльністю та через підготовку, ухвалення та реалізацію управлінського рішення про інноваційну діяльність на керовану систему з метою досягнення ефективних соціальних, економічних, та технологічних нововведень.

Враховуючи думку авторів [11–13, 19–21], які вивчали розвиток менеджменту та аналізували інноваційну діяльність на підприємстві, пропонуємо розглянути схему управління інноваційної діяльності підприємства як відкритої системи, яку змодельовано на рис. 1.

Отже, управління інноваційною діяльністю є відкритою системою. Вхід в систему – інформація про зовнішнє середовище прямої дії: постачальників, споживачів, конкурентів, зовнішнє середовище опосередкованої дії: демографічні, економічні, політичні, правові, науково-технічні, соціально-культурні фактори та внутрішнє середовище: місія, стратегія, політика. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю ґрунтується на зборі та накопиченні більшої кількості інформації, необхідної для перетворення її на нововведення. Вихід із системи – якісні і кількісні характеристики інноваційної діяльності.

Процес трансформації інформації в нововведення здійснюється завдяки суб'єктам управління інноваційною діяльністю (керівництво підприємства) та об'єктам управління інноваційною діяльністю (інноваційна діяльність). Інноваційна діяльність реалізується через працівників підрозділів підприємства: науковців, дослідників, розробників. Необхідно зазначити, що ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від розуміння доцільності співпраці “владних стимуляторів” (керівної системи) та “кваліфікованих стимуляторів” (керованої системи).

Управління інноваційною діяльністю здійснюється через функції, які використовуються для підготовки та проведення інноваційної діяльності. Функції управління інноваційною діяльністю – це вид управлінської інноваційної діяльності, який містить набір загальних функцій управлінської інноваційної діяльності, зміст яких залежить від специфіки конкретних та об'єднувальних функцій управлінської інноваційної діяльності. Функції управління вперше класифікував французький учений А. Файоль, виділивши чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

У наукових роботах як зарубіжних, так і українських вчених, які досліджували управлінську інноваційну діяльність керівника, запропоновано різноманітну систематизацію функцій управління інноваційною діяльністю. Наведемо приклад класифікації функцій в управлінні інноваційною діяльністю. Р. Фатхутдинов класифікує функції управління інноваційною діяльністю в цикл (колесо): стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, облік, контроль, мотивація, регулювання, координація [22, с. 209]. А. Казанцев виділяє дві групи функцій: основні (предметні функції – формування цілей, планування, організація, контроль) та забезпечувальні (процесуальні функції: рішення, комунікації; соціально-психологічні функції: делегування, мотивація) [23, с. 41, 42]. В. Козловський в управлінні інноваційною діяльністю визначає чотири функції: планування, організацію, мотивацію, регулювання [14, с. 59]. Л. Михайлова виділяє чотири стадії функцій: планування, визначення умов і організація, виконання, керівництво [24, с. 9]. В. Янчевський виділяє дві групи функцій: спеціальні функції – відображають зміст основних стадій процесу управління інноваційною діяльністю (наукові, технічні, економічні, організаційні, соціальні) та забезпечувальні об'єднують управлінські інноваційні процеси та інструменти, що сприяють ефективному здійсненню предметних функцій управління інноваційною діяльністю (планування, процес організації, мотивація, координація, контроль) [25, с. 266, 267]. П. Микитюк виділяє шість функцій, які відображають зміст інноваційної діяльності: прогнозування (передбачення), формування інноваційних цілей (планування), координація, організація, стимулювання (активізація), контроль [21, с. 19]. Є. Терещенко у дослідженні функцій, які необхідні для управління інноваціями, виділяє вісім функцій управління інноваційною діяльністю: прогнозування (передбачення), планування, координація, організація, стимулювання (активізація), контроль, аналіз (оцінка), облік [26, с. 46]. Більшість науковців вважають, що систематизація функцій зумовлена різноманітністю управлінської інноваційної діяльності в ланцюзі: ідея → наукові дослідження → розробки → проектування → виробництво → реалізація інновацій.

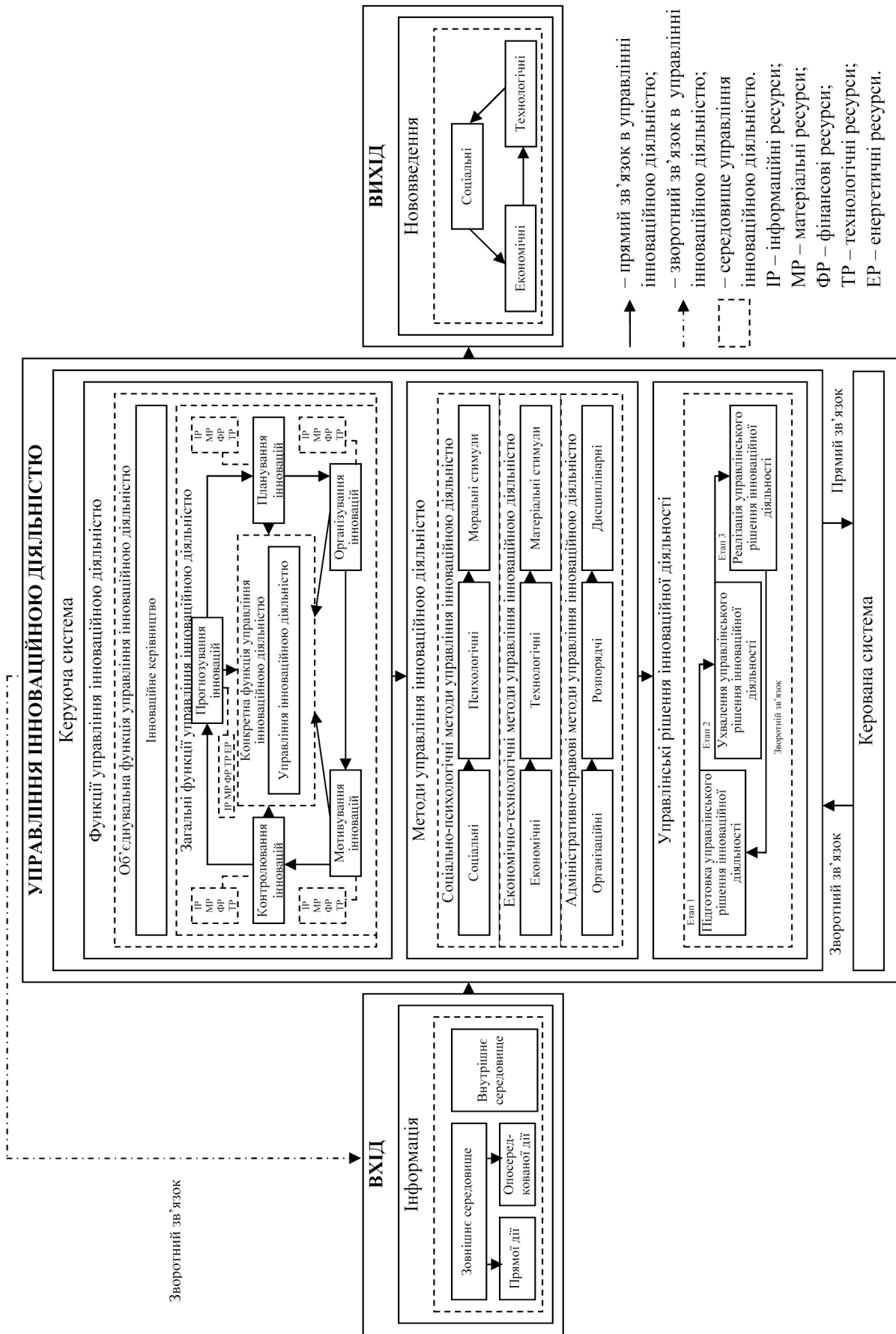


Рис. 1. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю

Ми пропонуємо три групи функцій управління інноваційною діяльністю:

I група. Загальні функції управління інноваційною діяльністю (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій);

II група. Конкретні функції управління інноваційною діяльністю (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою);

III група. Об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю (інноваційне керівництво).

Успішна інноваційна діяльність на будь-якому підприємстві залежить від ефективного застосування цих трьох груп функцій управління інноваційною діяльністю. Загальні функції управління інноваційною діяльністю визначають зміст процесу управління інноваціями, а конкретні та об'єднувальні функції управління інноваційною діяльністю містять основні управлінські процеси та інструменти, які забезпечують ефективне виконання загальних функцій управління інноваційною діяльністю.

Загальні функції управління інноваційною діяльністю містять [21, с. 19–35]: прогнозування інновацій – розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу; планування інновацій – обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів та цілей розвитку, потенційних можливостей, інноваційного потенціалу підприємства, попиту ринку; організування інновацій – забезпечення виконання планових завдань і об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил і процедур; мотивування інновацій – спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інновацій; контролювання інновацій – перевірка організації інноваційного процесу, виконання плану створення новинок та реалізації інновацій.

Конкретна функція управління інноваційною діяльністю передбачає: інноваційну діяльність (управління інноваційним процесом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка містить комплекс дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби; управління інноваційним проектом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка визначає систему взаємопов'язаних цілей та програм комплексу наукових, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, які відповідно організовані та оформлені, що у результаті приводить до інновації; управління інноваційним потенціалом – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка характеризує потенційну здатність підприємства впроваджувати інновації, які відповідають вимогам ринку; управління інноваційним розвитком – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка сприяє незворотним, спрямованим та закономірним змінам у розвитку інновацій, котрі призводять до підвищення якісного стану підприємства; управління інноваційною програмою – невіддільна складова інноваційної діяльності, яка реалізує інноваційну стратегію підприємства через організаційні ресурси і їх компетенцію для розвитку, впровадження та реалізації ключових інновацій).

Об'єднувальна функція управління інноваційною діяльністю передбачає: інноваційне керівництво – діяльність, яку виконує керівник інноваційного типу, інноваційним стилем керівництва і застосування нових форм влади, на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади так і влади, авторитету з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Для підвищення ефективності зазначених функцій необхідно приділити окрему увагу формуванню ресурсів підприємства. Так, основними стратегічними ресурсами підприємства для здійснення інноваційної діяльності через функції можна вважати: інформаційні, матеріальні, фінансові, технологічні та енергетичні.

Будь-яка діяльність, зокрема управлінська, повинна бути спрямована на отримання конкретних результатів. Саме для здійснення управлінського впливу та виконання конкретних функцій управління інноваційною діяльністю, які реалізуються на засадах загальних та об'єднувальних функцій управління інноваційною діяльністю, керівники усіх рівнів для досягнення цілей щодо реалізації інновацій на підприємстві використовують методи управління інноваційною діяльністю. Методи управління інноваційної діяльності – це різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість упорядкувати, скерувати та ефективно організувати виконання управлінської інноваційної діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень стародавньої китайської філософії: “Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод – це те, завдяки чому можна отримати результат”.

Методи управління інноваційною діяльністю за своїм змістом дуже специфічні, оскільки інновації – особливий рід товару. В управлінні інноваційною діяльністю значно зростає роль соціально-психологічних методів управління інноваційною діяльністю, оскільки ними охоплюються багато аспектів управління інноваційною діяльністю.

Існує різноманітна систематизація методів управління інноваційною діяльністю, запропонована науковцями; наприклад, С. Ілляшенко в управлінні інноваційною діяльністю розрізняє: методи планування, економічного стимулювання, правові методи, методи соціального, політичного регулювання [27, с. 43]. О. Кузьмін поділяє за характером впливу методи на: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні [11, с. 203–210]. З усієї проаналізованої сукупності виділимо три сфери:

I сфера. Соціально-психологічні методи управління інноваційною діяльністю (соціальні, психологічні, моральні стимули);

II сфера. Економічно-технологічні методи управління інноваційною діяльністю (економічні, технологічні, матеріальні стимули);

III сфера. Адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю (організаційні, розпорядчі, дисциплінарні).

Соціально-психологічні методи управління інноваційною діяльністю (або методи соціальної мотивації) – це методи, які реалізуються через специфічні способи впливу неюридичних норм та норм моралі з метою розвитку творчої активності в інноваційній діяльності. Соціально-психологічні методи управління інноваційною діяльністю поділяються на: соціальні – підтримання та удосконалення соціальної справедливості та соціальних відносин в наукових колективах (підвищення соціально-виробничої активності, встановлення стандартів зразковості поведінки в інноваційній діяльності, підтримання соціальної спадкоємності, святкування ювілеїв, успішного впровадження чи реалізації інновації, конкурси майстерності, встановлення норм взаємовідносин між науковими кадрами, встановлення правил внутрішнього розпорядку, етики поведінки, етики спілкування, створення умов праці для здійснення інноваційної діяльності, забезпечення умов для відпочинку, медичного обслуговування, охорони праці), психологічні – гармонізація взаємовідносин та встановлення найсприятливішого психологічного клімату в управлінні інноваційною діяльністю (гуманізація праці, психологічне спонування, заохочення до творчості, задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці, розроблення мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності, встановлення гармонійних взаємовідносин), моральні стимули – духовне стимулювання праці, дія якого ґрунтується на духовних цінностях та потребі в суспільному визнанні наукового потенціалу підприємства (нагородження грамотами, медалями, орденами, присвоєння звань).

Економічно-технологічні методи управління інноваційною діяльністю (або методи матеріальної мотивації) – це методи, які реалізують майнові інтереси участі науковців в інноваційній діяльності через використання матеріальних відносин. Економічно-технологічні методи управління інноваційною діяльністю поділяються на: економічні – сукупність економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та успішного розв’язання інноваційної діяльності (складання економічного плану для досягнення ефективних показників інноваційної діяльності, формування бюджету для деталізації статей доходу та витрат, пов’язаних із здійсненням інноваційної діяльності), технологічні – забезпечення здійснення інноваційної діяльності через сукупність технологічних документів, що використовуються в процесі здійснення управління інноваційною діяльністю (технологічні документи, схеми та інструкції, які визначають послідовність операцій та процедур здійснення інноваційної діяльності, конструкторські документи, креслення, карти програм, оснащення інструментами та пристроями для здійснення інноваційної

діяльності), матеріальні стимули – сукупність спонукальних мотивів для створення матеріальної зацікавленості у здійсненні конкретних завдань інноваційної діяльності (заробітна плата, премії, доплати, надбавки, компенсації, пільги, винагороди за інновації).

Адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю (або методи владної мотивації) – це методи, які реалізуються через комплекс способів та прийомів впливу юридичних, правових норм примусового характеру. Адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю поділяються на три групи: організаційні – встановлення та визначення довгострокових зв'язків у системі управління інноваційною діяльністю (структура, штати, закони, положення, регламент, статут, норми, інструкції, правила, вимоги, акти, протоколи, телеграми, заяви, доповідні записки), розпорядчі – забезпечення оперативного управління інноваційною діяльністю (договори, накази, розпорядження, вказівки), дисциплінарні – стабільна підтримка організаційних зв'язків та відносин в системі управління інноваційною діяльністю (зауваження, догани, похвала, звільнення).

Отже, методи управління інноваційною діяльністю ґрунтуються на сукупності правил, прийомів та підходів цілеспрямованого впливу керівника, для забезпечення скоординованої інноваційної діяльності підприємства та єдності інтересів наукового персоналу.

Кожна людина протягом дня приймає десятки, а протягом життя – тисячі рішень. Рішення – це вибір одного варіанта дії із багатьох можливих.

Прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності є одним з головних інструментів розроблення й реалізації ефективної концепції управління інноваційної діяльності, зокрема функцій та методів управління інноваційної діяльності. Для керівника прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності – постійна та відповідальна робота. Управлінське рішення інноваційної діяльності – це вибір оптимальної альтернативи серед множини можливих, виконання якої веде до реалізації інновації. Наведемо приклад наявних послідовності взаємозалежних етапів прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності. А. Казанцев виділяє три етапи процесу прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності: постановка задачі, формування альтернативи, прийняття рішення [23, с. 34]. В. Козловський стверджує, що процедура прийняття рішення в управлінні інноваційної діяльності складається з таких етапів: діагностика проблеми, формування критеріїв та обмежень, генерування ідей, вибір найкращого способу подолання проблеми, прийняття рішення щодо його реалізації [14, с. 64]. П. Микитюк наводить п'ять етапів процесу прийняття управлінського рішення при управлінні інноваційним проектом: визначення цілей, формування обмежень і критеріїв ухвалення рішення, розроблення альтернатив (пошук рішень), оцінювання та вибір альтернативи, реалізація рішення [21, с. 169]. За всієї різноманітності підходів до структуризації зазначеного процесу доцільно виділити такі основні етапи та фази процесу прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності:

I етап. Підготовка управлінського рішення щодо інноваційної діяльності (діагноз та оцінювання ситуації в інноваційній діяльності, формування вимог та збирання інформації, визначення та аналіз проблеми в інноваційній діяльності);

II етап. Прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності (формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень в інноваційній діяльності, вибір та оцінювання альтернативних варіантів, обговорення та затвердження оптимального рішення);

III етап. Реалізація управлінського рішення щодо інноваційної діяльності (організація та оформлення виконання оптимального рішення, аналіз та контроль виконання оптимального рішення, звіт про виконання оптимального рішення).

У моделі наведено логічні послідовні етапи раціонального прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності. У процесі підготовки до прийняття управлінського рішення інноваційної діяльності часто виникає необхідність у коригуванні результатів попередніх етапів, що зумовлює необхідність зворотного зв'язку. Розглянемо докладніше зміст та порядок проходження кожного етапу процесу прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності.

Підготовка управлінського рішення щодо інноваційної діяльності: керівник на цьому етапі виявляє проблему, пов'язану із інноваційною діяльністю підприємства, збирає та обробляє різноманітні

відомості щодо проблеми, після чого її аналізує: діагноз та оцінювання ситуації в інноваційній діяльності – усвідомлення протиріч між змінами можливостей та загроз інноваційної діяльності підприємства, визначення ознак, на підставі яких оцінюють проблемну ситуацію, яка пов'язана з інноваційною діяльністю підприємства; формулювання вимоги та збирання інформації – передбачає накопичення об'єктивної, лаконічної, актуальної, своєчасної, комунікативної інформації щодо проблем інноваційної діяльності; визначення та аналіз проблеми в інноваційній діяльності – визначення кінцевого бажаного результату вирішення проблемної ситуації щодо інноваційної діяльності.

Прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності: формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень – опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації інноваційної діяльності та обгрунтоване зменшення кількості альтернатив за критеріями реалістичності, відповідності, прийнятності; вибір та оцінювання альтернатив – визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи, можливі наслідки, ймовірного здійснення оцінювання можливих альтернатив відповідно до намірів інноваційної діяльності підприємства; обговорення та затвердження оптимального рішення – порівняння альтернатив за очікуваним ефектом від їх реалізації та вибір кращої альтернативи щодо інноваційної діяльності підприємства.

Реалізація управлінського рішення інноваційної діяльності: організація та оформлення оптимального рішення: система заходів у вигляді планів, що дає змогу забезпечити успішне досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності; аналіз та контроль виконання оптимального рішення – своєчасне виявлення відхилення від плану дій або недоліків самого рішення для внесення потрібних коректив; звіт про виконання оптимального рішення – підготовка кінцевого письмового або усного звіту, доповіді, пропозиції для вироблення та прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності.

При прийнятті управлінського рішення щодо інноваційної діяльності керівник керується знаннями, які випливають із досвіду та інтуїції. Ухвалюючи управлінське рішення щодо інноваційної діяльності, керівник не повинен приймати необдуманих рішень, а має ухвалювати раціональні рішення, спираючись як на власний досвід, так і на досвід своїх підлеглих.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Ф. Хміль називає дев'ять вимог до управлінських рішень [28, с. 40].

1. Наукова обгрунтованість передбачає розроблення рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

2. Цілеспрямованість передбачає визначення мети для кожного управлінського рішення, яке чітко пов'язане із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

3. Визначеність передбачає встановлення конкретних, виражених у кількісних або якісних показниках результатів реалізації рішення, яке розробляється.

4. Правомірність передбачає правові норми та компетенції структурних підрозділів управління чи посадових осіб у процесі прийняття будь-якого рішення.

5. Оптимальність передбачає вибір такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутку за мінімальних витрат.

6. Своєчасність передбачає необхідність прийняття рішення у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

7. Комплексність передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

8. Гнучкість передбачає корективи, а інколи і прийняття нового рішення в управлінській динамічній системі.

9. Повнота оформлення передбачає формування рішення чітко та лаконічно, щоб форма викладу виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань.

В управлінні інноваційною діяльністю ми пропонуємо до перерахованих вище вимог додати додатково ще три вимоги до управлінського рішення щодо інноваційної діяльності:

10. Креативність (від лат. creation – створювати) передбачає створення управлінського рішення щодо розроблення, пошуку, впровадження чи реалізації інновацій.

11. Релевантність (від англ. relevant – доцільний) передбачає відповідність між визначенням проблеми управлінського рішення щодо інноваційної діяльності та реалізацією управлінського рішення інноваційної діяльності.

12. Пертинентність (від англ. pertinent – підходящий) передбачає відповідність прийнятого управлінського рішення щодо інноваційної діяльності потребам у ньому.

На процес прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності впливають безліч різноманітних факторів. До основних належать фактори, наведені на рис. 2.

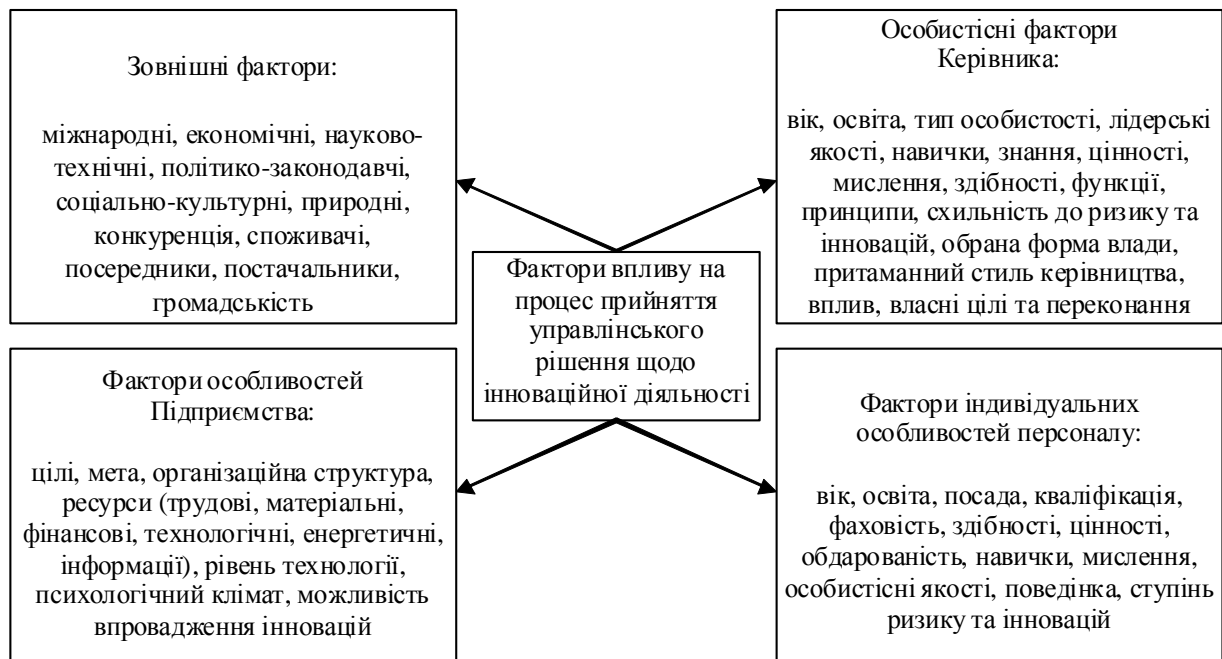


Рис. 2. Фактори формування впливу на процес прийняття управлінських рішень інноваційної діяльності

В управлінні інноваційною діяльністю керівник використовує різноманітні методи прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності. У таблиці наведено методи управлінських рішень інноваційної діяльності [29, с. 45–46].

Методи управлінських рішень щодо інноваційної діяльності

| Тип методу | Назва методів, через які застосовуються |
|-------------------------|--|
| Метод виявлення думок | Інтерв'ю; анкетування; вибіркові опитування; експертиза |
| Метод аналітики | Системний аналіз; написання сценаріїв; функціонально-вартісний аналіз; економічний аналіз |
| Методи оцінки | Оцінювання виробничої характеристики; оцінювання маркетингової характеристики; оцінювання загальної характеристики |
| Метод генерування ідей | Мозкова атака; метод 6-3-5; метод синектики; метод конференції ідей; метод номінальної групової техніки; метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод морфологічного аналізу; метод ділових ігор й ситуації |
| Метод прийняття рішень | Економіко-математичні моделі; побудова дерева рішень; порівняння альтернатив |
| Метод прогнозування | Експертні (евристичні); метод екстраполяції; метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації; метод сценарію; метод Дельфі; метод Монте-Карло; регресивний аналіз; імітаційні моделі |
| Метод наочного уявлення | Графічні моделі; фізичні моделі; посадові описи та інструкції |
| Метод аргументації | Презентації; проведення переговорів |

Керівники повинні добре розуміти переваги та недоліки різних методів прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності, знати, за яких ситуацій їх можна використовувати, комбінувати, виділяти та застосовувати під час інноваційної діяльності підприємства.

Кінцевим результатом прийняття рішення є управлінське рішення щодо інноваційної діяльності, яке є елементом схеми управління інноваційною діяльністю, поєднуючись у взаємозв'язку із функціями та методами управління інноваційною діяльністю, що забезпечує функціонування інноваційної діяльності. Процес прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності являє собою єдиний комплексний процес, зміст якого дає змогу вивчити, проаналізувати і вибрати найефективнішу інновацію. Від того, наскільки сприятливими будуть на підприємстві умови для реалізації інтелектуального, креативного потенціалу працівників, залежить отримання якісних і кількісних нововведень.

Наявність зворотного зв'язку між управлінням інноваційною діяльністю та системою інформаційного забезпечення характеризує інноваційний розвиток конкретного підприємства, яке впливає на стан ринку загалом.

Не викликає сумніву той факт, що управління інноваційною діяльністю являє собою складний процес. Опанування цим процесом є передумовою важливих радикальних рішень, що, своєю чергою, призведе до підвищення активності впровадження підприємством соціальних, економічних та технологічних нововведень.

Отже, опанування механізму управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях: держава – галузь – регіон – підприємство – є передумовою важливих радикальних рішень як на підприємствах України, так і у всій нашій державі з метою досягнення економічного, технологічного, політичного, культурного, соціального розвитку. Але, як свідчить практика, сьогодні немає відповідних економічних умов для впровадження нововведень. Таке становище значною мірою зумовлено не тільки дефіцитом фінансування, невизначеністю й ризиком інноваційної діяльності, але й відсутністю належного досвіду в системі управління інноваційною діяльністю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, розуміння керівниками усіх рівнів управління сутності та схеми управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності інноваційних процесів підприємства, що, своєю чергою, приведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень. Перспективою подальших досліджень є створення теоретичної основи управління інноваційною діяльністю для формування практичних рекомендацій керівникам підприємств, впровадження яких сприятиме збільшенню ефективності інновацій.

1. Гросу В. А. *Економіка та організація інноваційної діяльності: Навч. посібник* / В. А. Гросу. – Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2008. – 272 с. 2. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку: Пер. з англ. / Й. Шумпетер.* – М.: Прогресс, 1992. – 118 с. 3. Друкер П. *Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. В. С. Гуля / П. Друкер:* – К.: Україна, 1994. – 319 с. 4. Дмитриева М.С. *Аналіз концепцій розвитку науки в світлі теорії самоорганізуючихся систем / М. С. Дмитриева Синергетика в науці та наука мовою синергетики: Сборник статей.* – Одеса: Астропринт, 2005. – С. 75–88. 5. *Словник іноземних слів / Укл.: С. М. Морозов, Л. М. Шкаранут.* – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с. 6. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року N 40-IV // *Голос України.* – 2002. – № 144. 7. *Fayol Henri Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle / H. Fayol.* – Paris, H. Dunod et E. Pinat, 1916. 8. *Peter F. Drucker The Practice of Management / P. F. Drucker.* – Butterworth-Heinemann, 1999. – 399 p. 9. *Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укл. і голов. ред. В. Т. Бусел.* – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2002. – 1440 с. 10. *Management / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri.* – 3rd ed. – Cambridge, MA

[etc.], 1988. – 349 p. 11. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: “Академ-видав”, 2003. – 415 с. 12. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с. 13. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с. 14. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 210 с. 15. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / П. М. Завлина и др; под ред. П. М. Завлина. – М.: ОАО “НПО” Изд-во “Экономика”, 2000. – 475 с. 16. Пономаренко Л. А. Інноваційний менеджмент: Курс лекцій / Л. А. Пономаренко, В. А. Паламарчук. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”, 2009. – 80 с. 17. Лебедева І. Б. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / І. Б. Лебедева, Л. П. Касянова, О. В. Новак. – Алчевськ: ДГМГ, 2004. – 205 с. 18. Шапиро С.Б. Инновационный менеджмент / С. Б. Шапиро, В. В. Тарасенко. – Харьков: ООО “Калейдоскоп”, 1997. – 108 с. 19. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. 3-тє вид. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с. 20. Рудь Н. Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник / Н. Т. Рудь. – Луцьк: РВВЛДТУ, 2007. – 476 с. 21. Микитюк П. П., Інноваційна діяльність: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенін. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 392 с. 22. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник. 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. 23. Завлина П. Н. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели; под ред. П. Н. Завлина. – 2-е изд., переработ. и доп. – М., ЦИСН, 1998. – 568 с. 24. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 248 с. 25. Теорія системного менеджменту: Підручник / За заг. ред. В. Г. Янчевського, Р. С. Седегова, В. М. Кривцова. – Мн.: Академія управління при Президентові Республіки Білорусь, 2006. 391 с. 26. Терещенко Э. Ю. Инновационный менеджмент: Учеб.-метод. пособие / Э. Ю. Терещенко, А. А. Лактионова, Е. В. Егорова / Под ред. П. В. Егорова. – Донецк: ООО “Юго-восток, Лтд”, 2006. – 163 с. 27. Ильяшенко С. Н. Управление формированием целевых рынков предприятий // Машиностроитель. – 1999. – 8. – С. 43–47 28. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Вища шк., 1995. – 351 с. 29. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / П. П. Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.