

Л.І. Мельник

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОКРАЩАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Мельник Л.І. 2005

Досліджено етапи управлінського процесу та їх зміст з позиції управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. Виділено чотири принципові етапи управлінського процесу: формування, вибір, ухвалення і реалізація управлінського рішення.

In article explored stages management process and their contents from position of the management decisions in sphere innovation to activity. They are chosen four principle stages of the management process: shaping, choice, acceptance and realization of the management decision.

Постановка проблеми. Проблеми формування і реалізації управлінських рішень є достатньо дослідженими вітчизняними та зарубіжними економістами, проте, як показав огляд літературних джерел, саме проблеми, які пов’язані з управлінськими рішеннями, є визначальними при реалізації інвестиційних фінансових, інноваційних та інших проектів. З огляду на це, актуальним завданням є дослідити управлінський процес на предмет формування і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінське рішення є результатом і одночасно етапом управлінського процесу. Рішення є результатом, оскільки виникає внаслідок діяльності керівника щодо формування висновку про необхідність застосування або обмеження певних дій. Рішення є і етапом управлінського процесу, який впливає із взаємозв’язку між функціями менеджменту і є передумовою управлінських дій. Сутнісними характеристиками управлінського рішення є: рішення виникає внаслідок виникнення певної проблеми; ухвалення рішення зумовлює виникнення відповідального за його реалізацію; відповідальність за наслідки ухваленого рішення вимагає розгляду альтернатив варіантів розв’язання проблеми з метою вибору найкращого.

На управлінські рішення впливають зовнішні та внутрішні фактори. Серед внутрішніх найважливішим є людський фактор, оскільки від особистих характеристик менеджера, його досвіду, фізично-психологічного стану тощо значною мірою залежить факт виникнення проблем економічного та іншого характеру. Фактично усі інші внутрішні фактори, які впливають на управлінський процес (достатність і ефективність використання ресурсів, забезпеченість технікою і володіння технологіями тощо) є наслідковими відносно людського фактора. Зовнішні фактори також суттєво впливають на процес формування і реалізації управлінських рішень, оскільки є джерелом ймовірної реалізації економічних, валютних та інших ризиків, а також джерелом розв’язання значної кількості проблем, що виникають у процесі розробки і реалізації інновацій. Саме із зовнішнього середовища керівники отримують інформацію про досвід інших суб’єктів інноваційної діяльності, про нові можливості, загрози в результаті зміни ринкової кон’юнктури тощо.

Як показав огляд літературних джерел, необхідними передумовами формування і реалізації управлінського рішення є: визначення особи чи групи осіб, які мають повноваження ухвалювати рішення; конкретизація об'єкта, відносно якого необхідно ухвалити рішення; наявність регламенту, в якому описані відповідні повноваження, що дає підставу керівництву ухвалювати відповідні рішення.

Наявність вказаних передумов для розробки і реалізації управлінського рішення необхідна у всіх сферах рішень, зокрема у середовищі споживачів, середовищі продукту (товару), географічних межах ринку, що обслуговується, середовищі збереження конкурентних позицій, реорганізації цілей організації [1, с.91].

Одним із найважливіших аспектів удосконалення управлінського рішення є уточнення етапів розробки і ухвалення рішень. Зниженням витрат і часу на підготовку управлінських рішень відбувається раціоналізація управлінського процесу. Однією із характеристик раціоналізації є покращання якості виконуваних робіт на кожному з етапів підготовки управлінського рішення. Огляд літературних джерел показав, що немає однозначності щодо кількості, черговості та змісту етапів розробки і ухвалення управлінських рішень. Проте, аналіз праць А. Меснона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, О. Кузьміна, І. Бланка, А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакової, Ф. Хміля, А. Большакова, В. Михайлова, М. Лапусти, З. Румянцевої, Н. Саломатіна та інших показав, що у більшості випадків виділяють такі етапи: виявлення проблеми; аналізу джерела та факторів виникнення проблеми; аналізу альтернативних управлінських рішень; вибору і підготовки рішення; ухвалення рішення; реалізації рішення.

Як бачимо, розробку, ухвалення і реалізацію управлінського рішення автори розглядають як складові одного процесу. Проте, як показали проведені дослідження, на практиці підготовка або розробка управлінського рішення не завжди завершується ухваленням рішення. Теоретики і практики менеджменту стверджують, що найбільш негативним явищем управлінської діяльності є не ухвалення поганого рішення, а відсутність рішення [2, с.285]. До того ж, ухвалення рішення далеко не завжди супроводжується його реалізацією. Як відомо, причиною цього може бути переосмислення наслідків ухваленого рішення, відсутність можливостей реалізувати рішення через брак ресурсів, досвіду, через зміну умов зовнішнього середовища тощо. З огляду на це розробку, ухвалення і реалізацію управлінського рішення треба розглядати як складові управлінського процесу, логічно пов'язані між собою, проте їх необхідно уточнити за змістом і етапами.

Формування цілей статті та виклад основного матеріалу. Мета статті – формулювання шляхів раціоналізації управлінського процесу в сфері інноваційної діяльності шляхом уточнення етапів ухвалення управлінських рішень та їх змісту. Проведені дослідження показали, що в інноваційному менеджменті є такі етапи управлінського процесу з позиції управлінського рішення: 1. Формування управлінського рішення (виявлення проблеми, пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій; аналіз причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити проблему у майбутньому; розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій та їх аналіз). 2. Вибір рішення. 3. Ухвалення управлінського рішення (обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення для уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення та його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень; документальне оформлення управлінського рішення).

Виявлення проблем, пов'язаних з інноваціями, вимагає створення дієвої системи моніторингу за інноваційними процесами підприємства. Система моніторингу є складовою інформаційної системи підприємства. Її використовують для виявлення поточного стану виконання проектів з

метою оперативного розроблення управлінських рішень щодо покращання результатів інноваційної діяльності. Об'єктом моніторингу є інформація, тому його ефективність залежить від характеристики систем збирання, обробки і поширення інформації. У процесі моніторингу інноваційної діяльності використовують такі методи отримання інформації: перевірка документації, усні опитування, здійснення запитів, спостереження, тестування працівників. Методи отримання інформації не можна ототожнювати з методами проведення моніторингу. До них належать: засоби акумулювання інформації; засоби підготовки та опрацювання інформації; правила інтерпретації результатів збирання та опрацювання інформації; засоби подання результатів моніторингу; засоби внутрішнього контролю та перевірки адекватності інформації [3; 4; 5].

Суб'єкти інноваційної діяльності, об'єкти моніторингу в інноваційній діяльності, методи і джерела отримання інформації, методи проведення моніторингу, а також технічні засоби і програмні продукти є складовими системи моніторингу інноваційної діяльності. За дослідженнями О. Волкова, одним з найважливіших чинників, що визначають ефективність інноваційного проекту, є досягнення всіх технічних і якісних характеристик, встановлених в технічному завданні на його виконання. Моніторинг інноваційного проекту в цьому напрямі полягає в комплексі управлінських, технічних та технологічних заходів щодо перевірки виконання поставлених технічних завдань, аналізу отриманих результатів і внесення коригувальних дій щодо усунення знайдених відхилень від запланованих техніко-економічних показників. Оцінка відхилень від запланованих параметрів передбачає визначення моменту, коли виконання проекту відхиляється від плану; встановлення допустимості виявлених порушень; виявлення причин відхилень [6].

Проблема формується як відмінність між ціллю і ситуацією, що склалась. У процесі моніторингу інноваційного проекту групи проблем зводяться до однієї узагальнюючої, яка і є індикатором ефективності рішень, що реалізуються. Як правило, проблему аналізують на предмет гостроти і вирішуваності. За результатами такого аналізу складають таблицю, в якій гостроті і вирішуваності проблеми присвоюють числові пріоритети від 0 до 10 (0 – найвищий). Як правило, рішення націлене на зміну ситуації для наближення її до цілі, тобто величина проблеми буде зменшуватись впритул до мінімально допустимої величини відхилення [2, с.285–286].

За дослідженнями А. Большакова і В. Михайлова, сукупність характеристик ефективного (раціонального) управлінського рішення утворює систему координат, яка є областю допустимих рішень. Кожен варіант рішення геометрично можна вважати точкою у просторі, що має конкретний перелік характеристик рішення [7, с.71 – 72]. Для розв'язання конкретної проблеми у сфері інноваційної діяльності важливим є виявити причини, з яких вона виникла. Фактично розв'язання проблеми полягатиме в усуненні цих причин. До того ж, варто зауважити, що характер проблеми, її зміст, масштабність зумовлюють виникнення чинників, які породжують нову проблему або їх комплекс. Наприклад, у складальний цех підприємства почали надходити напівфабрикати з інших дільниць із запізненням. У результаті у складальному цеху виникають простої, зривається графік відвантаження готової продукції на інші дільниці підприємства. Крім того, на даному етапі процесу формування управлінського рішення важливим є також проаналізувати чинники, що можуть зумовити проблему у майбутньому. Так, складальний цех може мати достатні запаси напівфабрикатів, які необхідні для виготовлення готової продукції і за рахунок цього уникати порушення графіка виробництва і відвантаження продукції іншим підрозділам. Проте інтенсифікація виробництва у майбутньому або подальше послаблення дисципліни щодо виконання графіка постачання складального цеху напівфабрикатами може зумовити проблему простоїв і зниження темпів виробництва, продуктивності праці. Це вимагає своєчасного виявлення факторів, що можуть зумовити проблему для того, щоби своєчасно їх усунути.

Аналітична діяльність в процесі управління характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану об'єкта управління, пошуком шляхів покращання стану об'єкта. Для цього

використовують отриману і опрацьовану інформацію про фактори, які спричинили конкретну управлінську ситуацію. Аналогічна діяльність “обслуговує” всі елементи процесу управління, надаючи можливі варіанти протікання процесу управління [8;9].

Розв’язуючи проблему, керівники схильні обирати задовільні, а не оптимальні рішення. Зазвичай оптимальне рішення не знаходять через недостатність часу і неможливість врахувати всю необхідну інформацію і альтернативи. З огляду на це керівник, як правило, вибирає напрям діяльності, який, очевидно, є прийнятним, але не обов’язково найкращим [10, с.206; 11].

Важливим етапом формування управлінського рішення є розробка альтернативних варіантів рішення. Дослідження М. Мескона, М. Альберта і Т. Хеуодрі, а також Д. Морріса Стейна показали, що кількість і якість альтернативних ідей зростає тоді, коли початкова генерація ідей та ідентифікація альтернатив відділена від оцінки кінцевої ідеї [10, с.205]. Тобто менеджер повинен спочатку скласти список усіх варіантів і тільки після того проаналізувати їх сильні і слабкі сторони із врахуванням критеріїв ефективних рішень. Критерії базуються на цілях організації і принципах управлінських рішень.

У процесі аналізу альтернативних рішень необхідно спрогнозувати наслідки їх реалізації, оцінити їх за кількісними і якісними параметрами і розрахувати ймовірність реалізації подій, що прогножуються. Як правило, для оцінюваних кількісних характеристик досліджуваних явищ і процесів використовують аналіз коефіцієнтів та абсолютних показників, а для аналізу кількісними методами якісної експертної інформації використовують вербально-числові, тобто шкали відповідності словесних оцінок числовим, наприклад, надзвичайно низька – 0,2 – 0, низька – 0,37 – 0,2, середня – 0,63 – 0,37, висока – 0,8 – 0,63, надвисока – 1 – 0,8 [12, с. 479].

Окремим етапом управлінського процесу є вибір рішення. Вибір полягає в обранні варіанта розв’язання проблеми. Своєю чергою, ухвалення рішення є методом впливу на підлеглих, який розроблено для розв’язання проблеми. Вибір означає формулювання висновку про переваги і недоліки обраного рішення порівняно з альтернативним. М. Лапуста слушно зауважує, що кожне управлінське рішення має форму подання і зміст, причому має бути забезпечено їх єдність. Залежно від умов підготовки і реалізації рішення можуть використовуватись різні форми. Формами підготовки управлінського рішення є: акт, акцепт, бюлетень, план, положення, наказ, розпорядження тощо. Формами реалізації рішення можуть бути: виписка, ділова бесіда, проведення засідання, навчання, роз’яснення, звіт тощо. Рішення може бути успішно виконаним, якщо для кожної форми підготовки управлінського рішення необхідно підбирати форму реалізації [2, с. 286]

Щодо організування, то на даному етапі відбувається обговорення виконання рішення. Організування полягає у розподілі функцій між структурними підрозділами організації і розподілі завдань між підлеглими.

М. Снітчук стверджує, що організація виконання управлінського рішення передбачає конкретизацію завдань для кожного виконавця. Складовою частиною організування виконання рішень автор називає організування роботи виконавців. Її забезпечення містить організаційне, психологічне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення, стимулювання роботи виконавців. При цьому керівник покликаний стимулювати розвиток ініціативи виконавців; надати чи делегувати їм відповідні повноваження; звільнити від дріб’язкової опіки; підтримувати творчий підхід, не обмежувати виконавців у виборі способів виконання часткових завдань у межах їх обов’язків. Це сприятиме усвідомленню кожним із них своєї ролі і відповідальності, розвитку особистої активності [13, с. 265–566]. М. Мартиненко зазначає, що від організування виконання рішення залежить якість і життєздатність прийнятого рішення. Реалізація рішення в процесі управління має певні специфічні особливості. Вони залежать від: а) характеру управлінської ситуації, яка має бути вирішеною шляхом виконання рішення; б) способу організування реалізації рішення, з допомогою якого впливають на управлінську ситуацію [14, с. 334].

Завершальним етапом ухвалення управлінського рішення є його документальне оформлення. Тільки документована інформація є офіційною і обов'язковою до виконання. Документована інформація (документ) – це зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати. З метою адекватного сприйняття підлеглими рішення, що зафіксоване у документі, на підприємстві повинна існувати уніфікована система документації (система документації, створена на основі єдиних правил, вимог, стандартів, яка містить інформацію, необхідну для управління в певній сфері діяльності) [15, с.176–177].

Найбільш поширеними формами доведення рішення до підлеглих є накази, розпорядження, директиви тощо. Документування сутності самого рішення не завершується оформленням наказу або розпорядження, а супроводжується формуванням інструкцій, планів, технічної документації, техніко-економічних обґрунтувань тощо залежно від характеру рішень.

Можливими є варіанти, за яких, незважаючи на великі зусилля, рішення не вибрано. Відсутність рішення вимагає ретельнішого дослідження проблеми, факторів, що її зумовили, наслідків проблеми, розширення переліку альтернативних управлінських рішень або доопрацювання існуючих. На практиці для формування ефективних управлінських рішень залучають групу спеціалістів, раціоналізаторів, особливо коли проблема є не локальною, а загальною для підприємства. Користь від колективної роботи полягає в тому, що проблема досліджується всебічно, і в результаті сформовані ідеї є конструктивними. В. Гончаров наводить такі переваги роботи раціоналізаторів над формуванням і вибором управлінських рішень: дозволяє усунути недоліки обмеженості знань індивідуума шляхом його співпраці з іншими; дозволяє кожному учаснику взяти на себе відповідальність за сферу, в якій він компетентніший за інших. Завдяки цьому проблема розв'язується компетентно; дає можливість застосувати метод “мозкової атаки”. Спільні роздуми про удосконалення продукції породжують синергічний ефект, який у декілька разів збільшує кількість ідей і запропонованих рішень; після вибору рішення учасники легше і результативніше впроваджують його в життя. Досвід показує, що групи раціоналізаторів покликані найближчими роками стати основним засобом удосконалення виробництва [16].

Реалізація управлінського рішення є одним з найвідповідальніших етапів управлінського процесу. Рішення, яке за всіма критеріями є проектно ефективним, на практиці може виявитись нераціональним. Причини цього можуть бути як об'єктивні, так і суб'єктивні. Об'єктивні причини полягають у швидкій зміні умов зовнішнього середовища. Своєю чергою, суб'єктивні причини зводяться до несвоєчасності реалізації рішень через некомпетентність, нерішучість осіб, які залучені до виконання управлінського рішення. З метою уточнення особливостей реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, а також розробки рекомендацій щодо удосконалення процесу реалізації рішення розглянемо етапи реалізації рішень. Огляд літературних джерел, а саме праць А. Казанцева, Н. Краснокутської, А. Теребуха, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, М. Лапусти, З. Рум'янцевої, Н. Соломатіна, Р. Акбордіна, В. Гуніна, А. Кібанова, Ю. Турусіна, В. Устінова, М. Снітчука та інших показав, що зазвичай виділяють такі етапи реалізації рішень: доведення рішення до виконавців; створення умов для реалізації рішення; здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання; підбиття підсумків виконання рішення і оцінка його результатів. Дослідження показують, що в інноваційному менеджменті кількість етапів, їх черговість і зміст будуть такими ж, як і в будь-якій іншій галузі менеджменту.

З етапу доведення рішення до виконавців розпочинається реалізація ухваленого рішення. Його сутність полягає у тому, що працівники підприємства отримують інформацію про завдання, які необхідно виконати, а також інформацію про те, хто, як і в яких часових межах повинен його виконати. Правильно довести рішення до виконавця (персоналу) означає переконати його у

правильності прийняття рішення, зробити їх односторонніми керівника, активними учасниками реалізації конкретних завдань, визначених управлінським рішенням [13, с.565]. Невміння менеджера переконувати підлеглих у правильності рішення зумовлює конфлікти між керівництвом і підлеглими. За дослідженням Л. Мороз і Б. Коцан, це є причиною руйнування багатьох організацій. Це змушує керівника постійно підвищувати рівень своєї професійної майстерності для забезпечення ефективного функціонування і розвитку команди. Водночас подібна вимога стоїть перед всією командою щодо організацій загалом. Коли виникає необхідність втручання у хід діяльності організації, тобто прийняти і реалізувати управлінське рішення, необхідно пам'ятати, що раціональні рішення мають відповідати конкретним вимогам, науковій обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісній та якісній визначеності, правомірності оптимальності [17, с. 329–331].

Доводити рішення до виконавців можна у письмовій або в усній і письмовій формі. Статус керівника перетворює його в документотвірну ланку, тому йому необхідні знання, які забезпечують ефективну участь у роботі з документами. Інформаційно-документальне обслуговування є передумовою реалізації управлінського процесу. Рівень і якість цього забезпечення визначає оперативність, чіткість і злагодженість роботи організації, впливає на ділову репутацію підприємства. Документоутворення організують спеціалісти, а при значних обсягах роботи – цілі підрозділи (загальні відділи, канцелярії, секретаріати тощо) [15, с.170].

За дослідженнями В. Співака, доведення рішення до виконавців у письмовій формі є об'єктивним і необхідним. Причиною цього є недосконалість людської моралі, переважання в людини потягу до забезпечення в першу чергу своїх інтересів. З огляду на це виникає необхідність закріплювати рішення, що ухвалюються керівництвом, в документах, які мають юридичну силу і гарантують дотримання інтересів взаємодіючих сторін. Варто зауважити, що документ, яким доводиться рішення до підлеглих, містить, окрім змісту завдань, які необхідно виконати, уточнення конкретних виконавців. Фактично визначення виконавців є одним з найважливіших аспектів організування процесу реалізації рішення. Підставою для розподілу обов'язків щодо виконання конкретних завдань є документи, що регламентують розподіл праці на підприємстві (штатний розклад, положення про підрозділи, колективний договір між організацією підприємства і трудовим колективом тощо). Організування виконання управлінського рішення передбачає конкретизацію завдань для кожного структурного підрозділу і працівника. Якщо в документі вказано імена виконавців, то серед них вказують одного, який контролює процес виконання рішення [15; 13, с. 565].

Організування роботи виконавців рішення передбачає матеріально-технічне, фінансове забезпечення роботи виконавців, правове, кадрове тощо. Кадрове забезпечення передбачає наявність необхідного кількісного і якісного складу працівників, яких необхідно залучити до реалізації рішення. Якщо на підприємстві не існує спеціального структурного підрозділу для виконання певного виду діяльності, спеціально підготовлених фахівців, то зростає імовірність того, що рішення реалізовуватиметься непрофесійно, несвоєчасно.

Правове забезпечення передбачає наявність зовнішніх і внутрішніх правових актів, які забезпечують легітимність дій виконавців рішення. У сфері інноваційної діяльності до таких документів належать: інноваційне законодавство, статут організації, бізнес-план та інші документи, які регламентують реалізацію інноваційного проекту, наказ, рішення щодо виконання конкретного завдання за інноваційним проектом.

Матеріально-технічне забезпечення передбачає обладнання робочих місць за санітарно-гігієнічними та іншими нормами з безпеки життєдіяльності; наявність інструктивних матеріалів, програмних продуктів, матеріалів тощо.

Фінансове забезпечення передбачає підготовку відповідних фінансових документів (платіжних доручень, дозволів на випуску чекової книжки тощо), які застосовуватимуться для практичного використання грошових коштів підприємства, що закладені у бюджет фінансування інноваційного проекту. Тобто фінансове забезпечення передбачає як формування самого бюджету, так і фінансових документів для його використання.

Кадрове забезпечення виконання управлінського рішення прямо пов'язане з його організаційно-економічним забезпеченням. Його сутність полягає у наданні повноважень посадовим особам, перерозподілі функцій, закріплених за конкретними виконавцями завдань. Їх сутність розкривається в управлінському рішенні. За потреби, для реалізації важливого управлінського рішення або комплексу рішень необхідними є певні організаційні зміни, зокрема створення нових посад, структурних підрозділів. За дослідженнями М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, шанси на ефективну реалізацію рішення зростають, коли причетні до розробки рішення люди будуть залучені до його виконання [10, с.207].

Важливим елементом етапу доведення рішення до виконавців є визначення порядку інформаційного забезпечення підрозділів, що виконуватимуть рішення, і окремих працівників. Інформаційне забезпечення передбачає надання доступу працівникам до необхідної інформації, надання у їх розпорядження необхідної техніки і програмного забезпечення, зміну структури руху інформаційних потоків тощо.

Окрім змісту завдання і конкретизації виконавців управлінського рішення, в документі мають вказуватись терміни його виконання. Як правило, вказують кількість днів, місяців тощо, протягом яких рішення має бути виконаним з дати підписання документа, або конкретна дата. Можливі випадки, коли терміни виконання рішень не зазначаються, проте в документі вказується, що рішення є терміновим (підлягає виконанню протягом 3-х днів), “оперативно” – протягом 10-ти днів. Інші помітки означають, що на виконання рішення відведено термін не більший за один місяць [15, с. 208].

Варто зауважити, що на практиці з метою ефективної реалізації управлінських рішень окрім документальної форми доведення рішення до виконавця використовують також усну форму. Це необхідно для кращого доведення до виконавців сутності запланованих завдань, посилення особистої відповідальності виконавця перед керівником, для переконання виконавців рішень у їх правильності та необхідності для блага організації. У результаті усного доведення рішення до підлеглих покращується соціально-психологічний клімат організації (відображає сукупність таких явищ, як соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособових відносин, взаємних очікувань в ньому) [15, с.361]. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується: відповідністю цінностей колективу цінностям і завданням організації; у членів колективу достатньо розвинута потреба у праці на благо суспільства; розвинуте творче відношення до праці, стимулюється ініціатива; в міжособових відносинах розвинуті взаємна довіра і повага один до одного.

У процесі усного доведення рішень до виконавців керівник може використовувати прямі або опосередковані методи переконання. Вибір методу залежить від особистих якостей як керівника, так і підлеглого. Прямий метод: наведення в логічній послідовності аргументів, які сприяють аналізу, прикладання інтелектуальних зусиль для обдумування рішення і висунення контраргументів. Чим суттєвішими є аргументи, тим однозначнішою є згода підлеглих з рішенням керівника. Непрямий метод: передбачає використання натяків і позитивних асоціацій [15, с. 133].

Як метод переконання керівник вибирає режим доведення змісту усної інформації до підлеглих [18]: імпровізація, промова “без заготовленого виступу”, промова, вивчена напам'ять, промова з рукопису. Метод і режим усного доведення рішення до підлеглих має на меті поліпшення психологічного сприйняття необхідності якісного виконання рішення.

Усне доведення рішення до виконавців передбачає в разі необхідності їх навчання та інструктування з питань, пов'язаних з виконанням управлінського рішення. Ця робота є важливою формою навчання осіб, які перебувають в кадровому резерві, особливо коли виконання рішення безпосередньо стосується їх можливих майбутніх функціональних обов'язків [13, с.566].

Етап створення умов для реалізації рішень більшість авторів розглядають як організування процесу виконання рішення на етапі обговорення керівництвом особливостей організування процесу виконання рішення, в процесі документального оформлення рішення, а також на етапі його доведення до виконавців. Організування полягає в розподілі завдань, які необхідно виконати, між структурними підрозділами і окремими працівниками. Своєю чергою, створення умов для реалізації рішень передбачає офіційне запровадження системи мотивів і санкцій, які мають на меті програмування професійної поведінки виконавців. Одним з найважливіших завдань керівника інноваційного проекту на цьому етапі реалізації рішення є створення дієвого механізму впливу на підлеглих. Щоби виконати це завдання, керівник повинен дослідити особисті якості підлеглих. Інформація про основні характеристики підлеглих необхідна як для встановлення індивідуальних важелів впливу на працівника, так і для визначення рольового розподілу в групі, володіння ситуацією щодо взаємостосунків працівників.

Таку інформацію, як правило, отримують за допомогою таких методів: метод спостереження (зовнішнього), самоспостереження, особистісних опитувань і тестів, за допомогою використання проєктивних методів, соціометрії, методів опитування, інтерв'ю, бесід тощо[15, с.58]. Проаналізувавши соціально-психологічні, політичні, організаційні, суспільні фактори, які впливають на поведінку підлеглих, керівник складає цілісний образ особи підлеглої, який можна охарактеризувати його потребами. Тільки після цього керівник має підстави для реалізації системи матеріальних і моральних стимулів та санкцій щодо підлеглих. Після того, як стають відомими потреби особи, стають зрозумілими причини її поведінки в конкретній ситуації. Система мотивування покликана стимулювати працівника реалізовувати власні інтереси шляхом виконання цілей організації.

Незважаючи на те, що в теорії менеджменту розрізняють дві форми стимулювання праці – матеріальну і моральну – на практиці їх, як правило, поєднують. Ключовими питаннями в процесі розробки і реалізації системи мотивування є: визначення працівників, які преміюватимуться; визначення показників та їх допустимих значень, за досягнення яких застосовуватимуться стимули; визначення співвідношення і характеру матеріальних і моральних стимулів; визначення розміру премій і періодичності їх надання; визначення джерел виплати премій.

Незважаючи на важливість впливу матеріальних стимулів на працівників будь-якої сфери, в інноваційній діяльності вагоме значення відіграють моральні стимули. Система морального стимулювання особливо поширена в японській системі менеджменту, зокрема організування різноманітних конкурсів. Як правило, на підприємствах кожного місяця проводять конкурси, результати яких вивішують у людних місцях організації. Конкурси і широка інформованість про них створюють в колективі працівників атмосферу товариського змагання. Окрім конкурсів, адміністрація японських підприємств постійно працює у напрямі захисту особи працівника від усіх можливих негативних психологічних впливів, які могли б погіршити результати його діяльності [16, с.471-472].

Вагомість моральних стимулів для працівників, що виконують інтелектуальну роботу, зумовлена їх індивідуальними потребами, зокрема самовираження, свободи у прийнятті рішень, можливості саморозвитку й удосконалення.

Як показав огляд літературних джерел, однією з ефективних форм стимулювання працівників підприємства до своєчасного і повного виконання управлінських рішень є створення системи участі

працівників у прибутках підприємства. Цей підхід використовують керівники провідних американських, японських, німецьких підприємств. Найважливішими проблемами їх використання є: розробка і реалізація заходів, що забезпечать відповідність цілей працівників цілям підприємства; визначення частини прибутку, яку доцільно виплачувати працівникам; відслідковування рівня ефективності цієї системи; формування і застосування системи впливу на працівників з метою отримання очікуваних результатів.

Поширеним підходом до стимулювання діяльності працівників підприємства є їх преміювання цінними паперами, емітентом яких є підприємство (акції, опціони, облигації тощо). Як показує практика, особливо позитивний результат дає перетворення найманого працівника підприємства на власника. Працівник, що став акціонером, прикладає додаткові зусилля для покращання результатів діяльності підприємства, для підвищення його іміджу.

Реалізація функції контролювання в процесі виконання управлінського рішення призначена для виявлення відхилень фактичних значень показників від запланованих, невідповідностей заходів з виконання рішення тим, що були наперед визначеними, можливості застосування розроблених заходів з виконання рішення в умовах, що склались. Контроль має бути всебічним і поширюватись як на результати, так і на весь хід реалізації рішень. Систематичне відслідковування й аналіз дають можливість вчасно втручатись у процес реалізації рішень, вносити відповідні зміни і домогтись, щоб рішення було виконане повністю і у визначений строк [13, с.566].

Реалізація функції контролювання вимагає уточнення об'єктів контролю, методів і періодичності застосування контрольних заходів, затвердження форм результатів контролю, надання повноважень суб'єктам для здійснення контрольних заходів. У процесі виконання управлінських рішень об'єктами контролю є процеси реалізації рішень (операції) і документи. Організуючи виконання рішення, керівник підприємства, проекту повинен чітко визначити, які саме з виконуваних операцій і які документи необхідно контролювати, за допомогою яких методів. Як правило, використовують метод попереднього, поточного і заключного контролю. Попередній контроль реалізують через правила, процедури, поведінку тощо.

Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування. Цей вид контролю використовують відносно трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [8; 9]. Поточний контроль покликаний забезпечити керівника своєчасною, повною і достовірною інформацією про сучасний стан виконання управлінського рішення. При цьому об'єктами контролювання є процеси та документація як внутрішнього, так і зовнішнього відносно підприємства характеру. Від якості реалізації поточного контролю значною мірою залежить повнота і своєчасність реалізації управлінських рішень. Заключний контроль здійснюється з метою виявлення і аналізу факторів, які зумовили фактичний результат реалізації рішення. Інформація, отримана в результаті заключного контролю, як правило, є достовірною і документально підтвердженою, оскільки стосується вже реалізованих операцій. Недоліком заключного контролю є те, що його результати тільки потенційно можуть бути використаними для майбутніх управлінських процесів.

Окрім названих видів контролю розрізняють також вертикальний і горизонтальний контроль, повний, вибірковий, безперервний і періодичний. Вертикальний здійснюють керівники щодо підлеглих, вищі підрозділи – щодо нижчих. Горизонтальний контроль реалізується у непрямій формі працівниками і підрозділами, які мають рівнозначний статус в організації. З метою забезпечення трудової, виробничої, платіжної та іншої дисципліни на підприємстві запроваджують вибірковий і періодичний види контролю. Не знаючи дати контролю і об'єкта перевірки, працівники змушені постійно підтримувати належну дисципліну, дотримуючись приписів, інструкцій, положень тощо. Використовують також постійний контроль з метою володіння

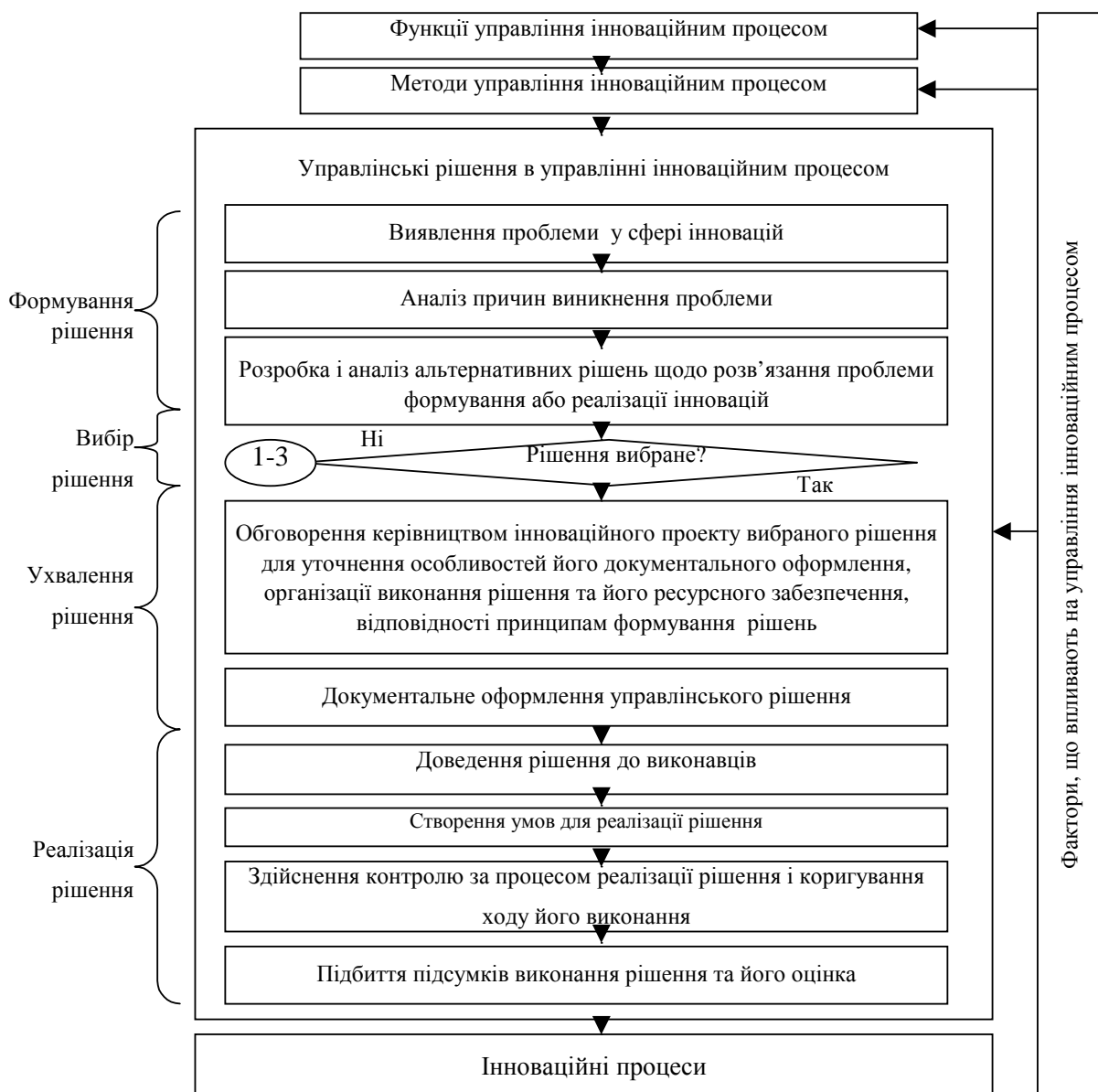
інформацією про важливі об'єкти в інноваційній діяльності та недопущення несвоєчасності і неповноти виконання управлінських рішень.

Результати контролю, як правило, оформлюють у формі акту перевірки, звіту про контрольний захід, довідки про стан досліджуваного об'єкта тощо. Для контрольного заходу необхідні юридична підстава і відповідні повноваження. Юридичною підставою для контрольних заходів може бути статут підприємства, різноманітні положення підприємства, інструкції, документи, якими оформлюються управлінські рішення. У цих же документах зазначають осіб, підрозділи, які повноважні здійснювати перевірку. Варто зауважити, що в окремих випадках в процесі здійснення внутрішніх перевірок необхідно оформити скерування керівником підприємства конкретних працівників на перевірку, особливо якщо мова йде про організацію збереження матеріальних цінностей, грошових і прирівняних до них коштів. Результати контролювання призначені для усунення виявлених відхилень фактичного стану виконання управлінських рішень від очікуваного (запланованого), а також, як стверджують З. Румянцева та інші, для виявлення і усунення недоліків самого рішення [19]. Виконання рішення може коригуватися за допомогою економічних, адміністративних, соціально-психологічних та інших методів. Вибір конкретного методу регулювання процесу реалізації рішення залежить від характеру виявленого відхилення, причин його виникнення, від компетентності і фізіолого-психологічного стану керівника.

Щодо заключного етапу реалізації управлінських рішень, то він призначений для оцінювання, аналізу ефективності реалізованого рішення, для формулювання висновків про набутий досвід у сфері управлінської діяльності. М. Снітчук виконання цього етапу називає умовою вдосконалення підготовки та прийняття управлінських рішень, навчання керівників і спеціалістів підприємств і організацій на власних досягненнях і прорахунках. За підсумками виконання управлінського рішення важливо прослідкувати взаємний зв'язок і обумовленість його результатів, з одного боку, якістю, глибиною опрацювання рішення, його реалістичністю, а з другого – професіоналізмом і ставленням виконавців до реалізації рішення [13, с.566].

Проведені дослідження дозволили з нових позицій розкрити сутність управління інноваціями на підприємстві. Підставою для цього стало уточнення специфіки елементів управлінського процесу. На рисунку показано графічну модель управління інноваціями. Як бачимо, складовими моделі є: функції управління інноваціями; методи управління інноваціями; управлінські рішення в управлінні інноваціями; об'єкти управління в інноваційному менеджменті; фактори, що впливають на управління інноваціями.

Дослідження показали, що в управлінні інноваціями частковими функціями планування є планування: основних інноваційних процесів; забезпечувальних інноваційних процесів; діяльності із замовниками інноваційного проекту; взаємодії інвесторами; взаємодії із споживачами; планування взаємодії з іншими суб'єктами інноваційної діяльності. До часткових функцій організування належить організування: основних інноваційних процесів, забезпечувальних інноваційних процесів; взаємодії із замовниками, виконавцями, інвесторами, споживачами, іншими суб'єктами інноваційної діяльності. Як показали результати досліджень, до часткових функцій мотивування належить мотивування працівників: які залучені до реалізації основних інноваційних процесів; які залучені до реалізації забезпечувальних інноваційних процесів; керуючої підсистеми управління; керованої підсистеми управління. Контролювання основних і забезпечувальних інноваційних процесів, діяльності споживачів, замовників, інвесторів, виконавців та інших суб'єктів інноваційних процесів, дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища – часткові функції контролювання інноваційної діяльності.



Модель управління інноваційними процесами на підприємстві

Дослідження показали, що загальна функція регулювання в інноваційному менеджменті реалізується через низку часткових функцій: регулювання основних і забезпечуючих інноваційних процесів; регулювання інноваційної співпраці із замовниками, виконавцями, інвесторами та іншими суб'єктами інноваційних процесів. Своєю чергою, плани, як відомо, є результатом процесу планування. Результати дослідження свідчать, що у сфері інноваційного менеджменту не існує специфічних методів планування організування, мотивування тощо, проте існує специфіка самих планів. До них належать: плани реалізації основних і забезпечувальних інноваційних процесів, стратегічні і тактичні плани реалізації інновацій, короткострокові, середньострокові, довгострокові плани реалізації інновацій, статистичні, нормативні, балансові, експертні плани реалізації інновацій.

Щодо управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту, то дослідження дозволили уточнити сутність етапів розробки, реалізації, ухвалення та реалізації управлінських рішень, а також їх черговість: формування, вибір, ухвалення та реалізація рішення. Управлінське рішення є

логічним продовженням управлінського процесу. Потреба в ньому виникає внаслідок виникнення управлінської проблеми. Завдяки управлінській діяльності менеджерів відбувається розробка, вибір, ухвалення і реалізація управлінських рішень. У сфері інноваційної діяльності управлінські рішення мають на меті розв'язання проблем, що виникають внаслідок реалізації інноваційних процесів. Саме вони в управлінні інноваціями є об'єктами менеджменту. Як відомо, інноваційні процеси поділяють на основні і забезпечувальні. Огляд літературних джерел, матеріалів підприємств, правових актів показав, що одним з важливих елементів управління інноваціями є фактори, що впливають на управління інноваційним процесом. Визначальність їх місця в управлінні інноваціями полягає у тому, що вони впливають на усі інші елементи моделі, а також один на одного.

Висновки. На підставі застосування загальновідомих методів наукового дослідження, а саме формалізації, синтезу, індукції і дедукції виділено сутнісні характеристики поняття “управлінського рішення”. До них належать такі: рішення виникає внаслідок виникнення певної проблеми; ухвалення рішення зумовлює виникнення відповідального за його реалізацію; відповідальність за наслідки ухваленого рішення вимагає розгляду альтернативних варіантів розв'язання проблеми з метою вибору найкращого. На підставі виділення сутнісних ознак управлінських рішень уточнено етапи управлінського процесу. До них належать: формування управлінського рішення (виявлення проблеми, пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій; аналіз причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити проблему у майбутньому; розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз); вибір рішення; ухвалення управлінського рішення (обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення для уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень; документальне оформлення управлінського рішення); реалізація управлінського рішення (доведення рішення до виконавців; створення умов для реалізації рішення; здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання; підбиття підсумків виконання рішення і оцінка його результатів).

На підставі уточнення специфіки елементів управлінського процесу у сфері інноваційної діяльності розроблено модель управління інноваціями. Складовими моделі є: функції управління інноваціями; методи управління інноваціями; управлінські рішення в управлінні інноваціями; об'єкти управління в інноваційному менеджменті; фактори, що впливають на управління інноваціями.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку застосування математичних методів і програмних продуктів для обробки даних щодо формування і реалізації раціональних управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

1. Данилович М.Л. Системний процес прийняття рішень в організації // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”. – 1999. – №369. – С. 89–92. 2. Справочник директора підприємства / Под ред. М.Г. Лапусты. 6-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 832с. 3. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф.дис... канд. екон. наук.: 08.06.01. / Харківський державний економічний університет. – Харків, 2002 – 19с. 4. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнцова А.Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. О.Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233с. 5. Тувакова Н.В. Організація та економічна оцінка інноваційної діяльності підприємств: Дис... канд. екон. наук.: 08.06.01. / Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів., 2002 – 154с. 6. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.; Під. ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 960с. 7. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика– СПб: Питер, 2000. – 416с. 8. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: ЛПЛЕЯ, 1997. – 292с. 9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.

Менеджмент: Конспект лекцій для студентів базового напрямку “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 132с.

10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: “Дело”, 1992. – 702с.

11. *Harrisson, op. cit., p.59.*

12. Ульянченко О.В. *Дослідження операцій в економіці: Підручник для студентів вузів / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва.* – Харків: Гриф, 2002. – 580 с.

13. Снітчук М.О. *Підготовка та прийняття управлінських рішень // Економічне зростання України: стан та чинники забезпечення: Збірник наукових праць.* – К.: Логос, 2003. – С. 553–568.

14. Мартыненко М.В. *Анализ и оценка систем управления на предприятиях.* – М.: Финансы и статистика, 1990. – 421 с.

15. Спивак В.А. *Современные бизнес-коммуникации.* – СПб.: Питер, 2002. – 448с.

16. Гончаров В. *В поисках совершенного управления: для высшего управленческого персонала.* – М.: МП “Сувенир”, 1993. – 488с.

17. Мороз Л., Коцан Б. *Управлінські рішення сучасного менеджера та оцінка його діяльності // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”.* – 2003. – № 484. – С. 329–335.

18. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. *Бизнес-коммуникации.* – СПб: Питер, 2001. - С.494.

19. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. *и др. Менеджмент организации: Учеб. пособие.* – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432с.