

УДК 338.24:330.341.1

Система управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування з позиції управлінських рішень

Політило М.П.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»

Гориславець П.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»

Бондаренко Л.П.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті уточнено визначення поняття «управлінське рішення», побудовано розширену класифікацію управлінських рішень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень. Виокремлено етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень, наведено показники оцінювання ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: інноваційний розвиток, суб'єкти кооперування, управлінські рішення, система управління інноваційним розвитком підприємства, ефективність управлінських рішень.

Политыло М.П., Гориславец П.А., Бондаренко Л.П. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ СУБЪЕКТОВ КООПЕРИРОВАНИЯ ИЗ ПОЗИЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье уточнено определение понятия «управленческое решение», построены расширенная классификация управленческих решений и графическая модель системы управления инновационным развитием субъектами кооперирования с позиции управленческих решений. Выделены этапы технологии принятия и реализации управленческих решений, приведены показатели оценивания эффективности управленческих решений.

Ключевые слова: инновационное развитие, субъекты кооперирования, управленческие решения, система управления инновационным развитием предприятия, эффективность управленческих решений.

Politylo M.P., Horyslavets P.A., Bondarenko L.P. MANAGEMENT SYSTEM BY INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SUBJECTS OF CO-OPERATION FROM POSITION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

In the article is specify determination of concept «administrative decision», the extended classification of administrative decisions and graphic model of control system by innovative development is built by the subjects of co-operation from position of administrative decisions. And also the stages of technology of acceptance and realization of administrative decisions are selected, the indexes of evaluation of efficiency of administrative decisions are resulted.

Keywords: innovative development, subjects of co-operation, administrative decisions, management system by innovative development of enterprise, efficiency of administrative decisions.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах активізування підприємництва, посилення конкуренції і послаблення впливу державного управління на інноваційний розвиток суб'єктів господарювання єдиним шляхом активізування креативних пошуків та акумулювання венчурних ресурсів є заснування кооперативних утворень, які здатні примножити наявний інноваційний потенціал і досягнути позитивних змін в інноваційному розвитку. У США, Франції, Японії, Італії та інших економічно розвинутих країнах кооперування у сфері інноваційної діяльності набуло

різноманітних форм. Воно забезпечує конкурентоспроможність інноваційно активних підприємств на світових ринках. В Україні існує проблема забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств. Вона полягає у тому, що досі немає теоретичних засад і методико-прикладного інструментарію формування і реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізування наукової літератури, присвяченої інноваціям, теорії менеджменту і кооперуванню [1–15], дає підстави стверджувати, що

напрацювання науковців щодо вирішення цієї проблеми є фрагментарними. Поза увагою дослідників залишилися такі аспекти проблеми, як: складові елементи системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування; технологія прийняття і реалізації управлінських

рішень суб'єктами кооперування щодо реалізації програм інноваційного розвитку; характерні ознаки управлінських рішень у сфері кооперування інноваційної діяльності тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – уточнити

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційні ознаки	Види управлінських рішень
За змістом	Економічні, технічні і соціальні
За терміном реалізації	Стратегічні та оперативні
За способом обґрунтування	Науково обґрунтовані та інтуїтивні
За ступенем обов'язковості виконання	Директивні і рекомендаційні
За способом формування	Одноосібні і колегіальні (колективні)
За функціональним змістом	Планові, організаційні, мотиваційні, контролюючі і регулятивні
За ступенем новизни	Традиційні та інноваційні
За кількістю варіантів впливу на об'єкт	Одноваріантні, бінарні і поліваріантні
За прогнозною ефективністю	Ординарні, синергетичні та асинергетичні
За способом обробки управлінської інформації	Алгоритмічні та евристичні
За причиною виникнення	Проблемні та ініціативні
За структурою формування	Однорівневі та багаторівневі
За характером прийняття	Урівноважені, імпульсивні та інертні
За кількістю критеріїв	Однокритеріальні, двокритеріальні і багатокритеріальні
За рівнем ризиковості	Рішення з високим ступенем ризику, рішення з низьким ступенем ризику
За формою подання	Усні і письмові
За відношенням до планів розвитку підприємства	Заплановані і незаплановані
За результативністю	Результативні і нерезультативні
За станом вироблення	Рішення в стані розроблення і рішення в стані реалізації
За ієрархією управління	Рішення керівників вищого рівня управління; рішення керівників середнього рівня управління; рішення низового рівня управління
За специфікою розв'язання виробничо-господарської проблеми	Проектні, конструкторські, технологічні, мотиваційні (спонукальні), маркетингові
За підсистемами управління	Рішення в системі управління маркетингом; рішення в системі управління фінансами; рішення в системі управління кадрами; рішення в системі управління інноваціями; рішення в системі управління якістю тощо
За видами технологічних процесів	Рішення, які стосуються основних, допоміжних або обслуговуючих технологічних процесів; рішення, які стосуються перервних або неперервних технологічних процесів; рішення, які стосуються технологічних процесів конкретних галузей промисловості; рішення, які стосуються простих, синтетичних або аналітичних технологічних процесів; рішення, які стосуються технологічного процесу виготовлення заготовок, їх обробки або складання машин; рішення, які стосуються технологічного процесу одиничного, серійного або масового виробництва

визначення поняття «управлінське рішення», побудувати розширену класифікацію управлінських рішень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень, а також виокремити етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень, навести показники оцінювання ефективності управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В. Приймак серед цільових вимог до управлінських рішень виділяє: наукову обґрунтованість; кількісну та якісну визначеність; цілеспрямованість; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; гнучкість; повноту оформлення. Їх дотримання, як стверджує автор, сприяє раціональності управлінських рішень [1, с. 61].

Отже, управлінське рішення – це завершальний етап процесу розв'язання управлінської проблеми або реалізації конкретної управлінської ініціативи, який передбачає цілеспрямоване використання керівниками форм влади, стилів керівництва, методів впливу на підлеглих задля досягнення очікуваних результатів у необхідні терміни. У табл. 1 наведено види управлінських рішень, які, як правило, наводяться в науковій літературі [2–7].

Теоретики сучасного менеджменту до сутнісних ознак управлінських рішень відносять:

- спонукальні фактори прийняття рішень;
- мету рішення;
- методи реалізації рішення;
- визначення виконавців рішення;
- строки виконання рішення;
- способи контролювання виконання рішення;
- суб'єктів прийняття і реалізації рішень.

Ці ознаки характерні для всіх видів управлінських рішень. Проведені дослідження показали, що особливою ознакою прийняття управлінських рішень суб'єктами кооперування є їх синергетичність. Синергія – це ефект цілісності [4]. Під час формування рішень суб'єктами кооперування синергетичність забезпечується врахуванням розробниками управлінських рішень:

- інтересів усіх суб'єктів кооперування в міру вагомості їх участі в кооперативному формуванні;
- спільних і відмінних факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування.

У системі управління інноваційним розвитком підприємств, які є суб'єктами кооперування, застосовуються такі методи прийняття

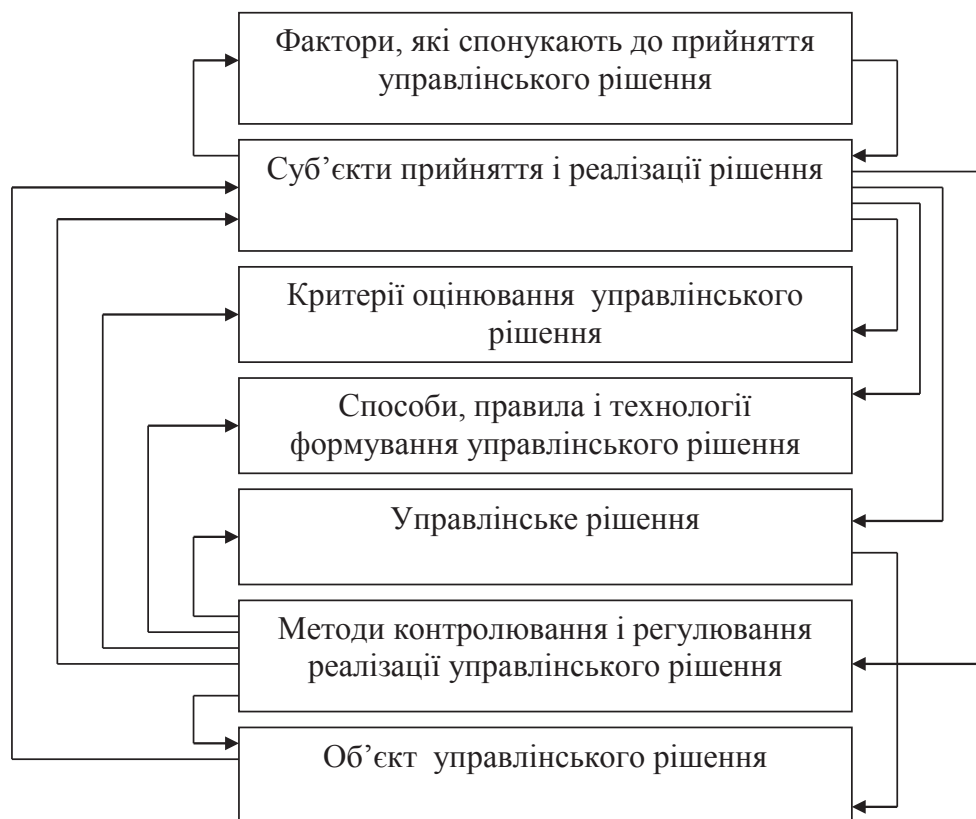


Рис. 1. Система управління інноваційний розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень

рішень: кількісні (лінійне програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування, теорія управління запасами, методи сіткового планування); евристичні (логічні прийоми, досвід, прецеденти, інтуїція) і колективні (метод Дельфі, метод мозкового штурму, метод комісій, метод суду, метод сценаріїв).

Систему управління кооперативними утвореннями доцільно розглядати саме з позиції управлінських рішень і особливостей їх формування. На рис. 1 наведено систему управління інноваційний розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень.

Як бачимо, під впливом факторів, які спонукають до розроблення управлінського рішення (виробничо-господарська проблема, індивідуальна або колективна ініціатива суб'єктів управління), суб'єкти управління формують критерії прийнятності майбутнього рішення, створюють правила, розробляють та аналізують способи і технології побудови управлінського рішення, формують його і реалізують. Ухвалене управлінське рішення націлюється на конкретний об'єкт – розв'язання виробничо-господарської проблеми або реалізацію

управлінської ініціативи. Під час впливу реалізаторів рішення на його об'єкт важливими завданнями керівників організації є контроль і регулювання ходу виконання рішення.

Суб'єкти управління реалізують функції контролювання і регулювання практично на всі елементи наведеної системи управління. Це дає змогу своєчасно виявити необхідність коригування ухваленого управлінського рішення шляхом застосування відповідних регулюючих заходів. У наведеній вище системі управління формування і реалізація управлінських рішень здійснюється відповідно до технології, представленій на рис. 2.

Представлена технологія є сукупністю логічно пов'язаних між собою етапів ідентифікування необхідності прийняття управлінських рішень їх розроблення і реалізації на засадах застосування певних принципів і методів. Як бачимо, на першому етапі технології відбувається ідентифікування управлінської проблеми, або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів. Управлінські проблеми, а також управлінські ініціативи є об'єктами управлінських рішень. З огляду на це, окрім таких загальних функ-

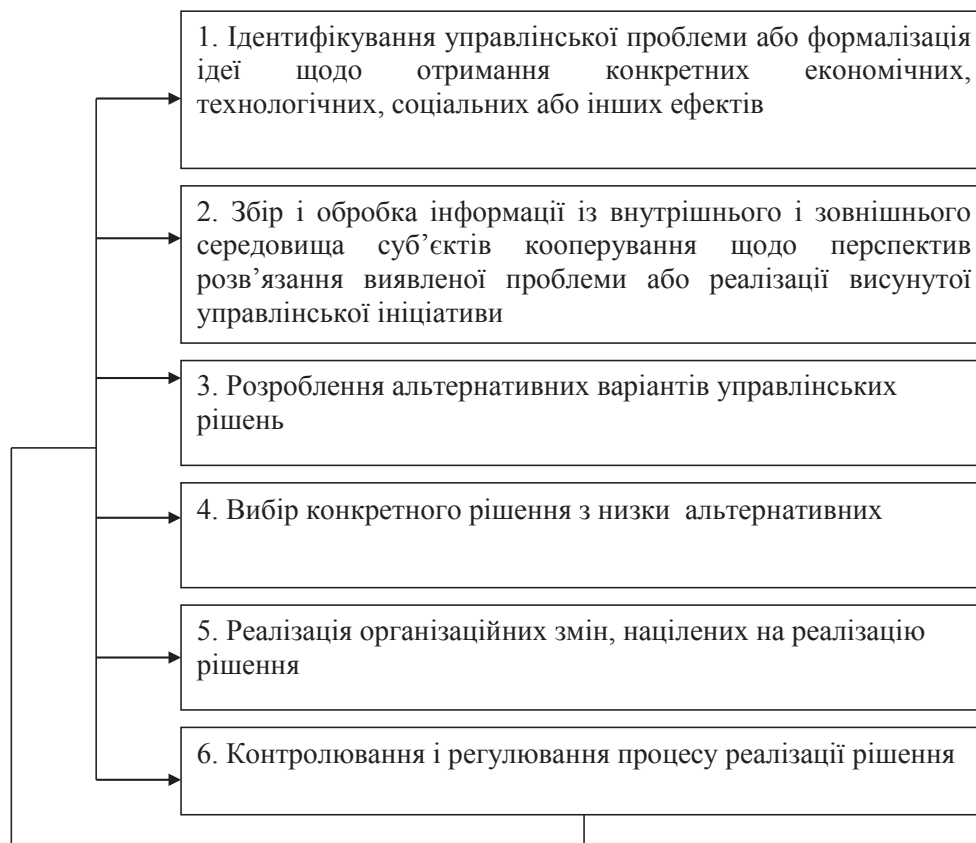


Рис. 2. Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперування

цій управлінських рішень, як управління внутрішніми процесами, управління процесами взаємодії із зовнішнім середовищем, управління організацією в цілому, інформативна, інструктивно-розпорядницька, доцільно виділяти також функцію розв'язання управлінських проблем і перетворення управлінських ініціатив на позитивні економічні, соціальні та інші ефекти.

На підставі ідентифікування об'єкта управлінського рішення відбувається перехід до другого етапу технології – збору й обробки інформації із внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єктів кооперування щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи. Завдання цього етапу – отримати максимально повну і достовірну інформацію, на підставі якої можна здійснювати формування альтернативних варіантів управлінських рішень і вибрати найкращий із них. Для його виконання необхідно побудувати інтегровану систему інформаційного забезпечення суб'єктів управління кооперативним формуванням.

Інтегрованими доцільно вважати такі системи інформаційного забезпечення, які охоплюють усі підрозділи і види діяльності організації. Як правило, інтегрованість сучасних систем інформаційного забезпечення досягається шляхом упровадження автоматизованих систем управління, які базуються на системах підтримки прийняття рішень. Такі системи дають змогу розв'язувати слабоформалізовані виробничо-господарські завдання. Передумовою їх упровадження є формалізування управлінських і виробничих процесів в організації, типізація управлінської інформації, ієрархізація управління, підвищення рівня інформаційної освіти суб'єктів управління.

У результаті отримання належних умов праці виконавці рішення реалізують відповідні операції, під впливом виконання яких мають бути досягнуті конкретні очікувані результати. Для того щоб ці результати були своєчасними і відповідали цілям прийняття рішення, на завершальному етапі наведеної технології відбувається контролювання і регулювання ухваленого рішення. До найпоширеніших способів контролювання суб'єктів, залучених до виконання управлінських рішень, належать методи В. Бойка, В. Жмурова, В. Бєхтерева, Р. Кеттела, С. Деллінгера, Т. Матоліна, А. Маклакова, К. Хека тощо. Ці методи спрямовані на:

- оцінювання і контролювання зміни емоційно-психологічного стану виконавців рішень,

структури і характеру зміни їхнього інтелекту, вміння розвивати суб'єктами управління міжособистісні виробничі відносини і долати конфлікти, здатності саморозвиватися і здійснювати самоконтроль;

- виявлення зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єктів кооперування, відповідність установлених цілей сучасним реаліям, адекватність вибору способів досягнення встановлених цілей тощо.

Одним із найважливіших етапів реалізації обраного рішення є проведення організаційних змін, націлених на виконання рішення. Ознайомлення з матеріалами досліджених машинобудівних підприємств (ДП «Електроважмаш», ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова», ДП «Дніпрокосмос», ТзОВ «Інтер ПЕТ», ЗАТ «Завод «Південкабель» тощо) і позиціями науковців [8–13] показало, що організаційне забезпечення виконання управлінських рішень суб'єктами кооперування, здебільшого стосується переформування організаційної структури управління, перерозподілу функцій і повноважень у середовищі керівників і підлеглих, запровадження нових або зміни наявних правил і процедур в організації. Вказані організаційні зміни є підставою для легітимного і обґрунтованого матеріального, фінансового, інструктивного та інформаційного забезпечення виконавців рішення.

Під час реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперування функція регулювання реалізовується за допомогою застосування методів усунення небажаних відхилень параметрів об'єкта контролювання від їх очікуваних значень. Регулювання спрямоване на досягнення змін, які стосуються: планів і окремих показників; заходів із виконання планів, досягнення очікуваних значень показників; відношення працівників підприємства до виконуваних функцій. Серед методів регулювання виділяють установлення: заборон і дозволів; стимулів, обмежень і санкцій; процедур, норм, правил та їх відміну [14].

Залежно від мети ухвалення управлінських рішень суб'єкти кооперування обирають критерії і способи оцінювання їхньої ефективності (економічні, організаційні, соціальні, технологічні, психологічні, правові, екологічні тощо). Щоправда фахівці стверджують, що на практиці ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи критерії різних видів ефективності. При цьому важливим є вибудовувати ієрархію критеріїв оцінювання

ефективності рішень за ознакою їх пріоритетності. Це завдання, як правило, виконується на етапі формування рішення. Тільки після побудови ієрархізованої системи критеріїв ефективності управлінського рішення можна приступати до розроблення альтернативних варіантів рішень та їхнього порівняння.

Під час ідентифікування якості управлінських рішень ураховують орієнтацію рішення на виконання його місії, узгодженість рішення з іншими рішеннями, дотримання вимог ретельності рішення, орієнтацію рішення на вибір якнайкращого з погляду потенційної ефективності варіанта рішення тощо. Щодо оцінювання ефективності управлінських рішень, то в науковій літературі виділяють досить широку класифікацію типів ефективності і ще більше, в їхніх межах, показників ефективності. У табл. 2 наведено показники оцінювання ефективності управлінських рішень, які наводять А. Воронкова, Н. Калюжна і В. Отенко. Ураховуючи різну інформаційно-цільову спрямованість методів оцінювання управлінських рішень, є підстави стверджувати, що управлінські рішення щодо

формування кооперативних утворень у системах інноваційного розвитку підприємств необхідно оцінювати на засадах інтеграційного підходу. Це вимагає синтезування показників якості й ефективності управлінських рішень. З усіх видів ефективності рішень найбільш пріоритетною є економічна ефективність. Інші види ефективності певною мірою відображаються під час оцінювання якості управлінських рішень.

Серед способів забезпечення зростання якості управлінських рішень і підвищення рівня їхньої економічної ефективності доцільно виділити:

- застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях акумулювання, обробки, зберігання і використання управлінської інформації;
- впровадження в процес вироблення управлінських рішень систем підтримки прийняття колективних рішень;
- використання моделей мотивування суб'єктів кооперативних формувань, які диференційовані за групами працівників, що мають різного характеру потреби, а також за

Таблиця 2

Показники оцінювання ефективності управлінських рішень [15]

Підхід до оцінювання	Тип ефективності	Групи показників	Показники
Ефективність роботи всього трудового колективу	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Ресурсна ефективність, витратна ефективність
		Конкретні показники	Рентабельність, оборотність, собівартість, окупність капіталовкладень, фондоємність, фондоддача, продуктивність праці тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Ступінь виконання замовлень споживачів, частка обсягу продажу продукції підприємства на ринку
		Конкретні показники	Своєчасність і повнота виконання замовлення, надання додаткових послуг, післяпродажний сервіс
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Витратна ефективність апарату управління
		Конкретні показники	Частка адміністративно-управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства, ви пома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу; навантаження керованості, часові витрати на цикл реалізації управлінських рішень, вартість обробки інформації тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Кількість рішень, прийнятих за пропозицією працівників трудового колективу. Кількість працівників, залучених до розроблення управлінських рішень
		Конкретні показники	Ступінь технічної оснащеності управлінської праці, плинність працівників апарату управління, кваліфікаційний рівень кадрів тощо

групами працівників, що мають різний рівень професійної підготовки і практичного досвіду;

- комбінування альтернативних методів контролювання етапів формування і виконання рішень у просторі і часі;
- інтегрування використаної інформаційної системи управління підприємством в інші локальні і глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних і налагодження відповідних комунікацій;
- посилення індивідуальної і колективної відповідальності суб'єктів, відповідальних за формування і реалізацію управлінських рішень;
- формування цільових фондів для прискорення створення належних організаційних, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових умов, необхідних для виконання ухвалених управлінських рішень;
- дублювання управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності їхньої реалізації;
- залучення до обговорення можливих способів реалізації важливих управлінських рішень бізнес-партнерів, споживачів готової продукції, представників громадськості для уникнення проблем, пов'язаних з екологією, задоволенням споживчих потреб та економічних інтересів бізнес-партнерів тощо.

Висновки з цього дослідження. Отже, систему управління кооперативними утвореннями доцільно розглядати з позиції управлінських рішень і особливостей їхнього формування. Її складовими елементами є: фактори,

які спонукають до прийняття управлінського рішення; суб'єкти прийняття і реалізації рішення; критерії оцінювання управлінського рішення; способи, правила і технології формування управлінського рішення; управлінське рішення; методи контролювання і регулювання реалізації управлінського рішення; об'єкт управлінського рішення. У цій системі управління формування і реалізація управлінських рішень здійснюються відповідно до такої технології: ідентифікування управлінської проблеми або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів; збір і обробка інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи; розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень; вибір конкретного рішення з низки альтернативних; реалізація організаційних змін, націлених на реалізацію рішення; контролювання і регулювання процесу реалізації рішення. Представлена технологія є сукупністю логічно пов'язаних між собою етапів ідентифікування необхідності прийняття управлінських рішень щодо їх розроблення і реалізації на засадах застосування певних принципів і методів.

Подальші дослідження доцільно виконувати в напрямі формування економіко-математичних моделей оптимізації результатів реалізації управлінських рішень в умовах кооперування інноваційного розвитку підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Тернопіль: Лілея, 1997. – С. 88–93, 103–117, 142–167.
3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
4. Гончаров В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомогі сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика) / В.В. Гончаров. – К.: Глобус, 1998. – 330 с.
5. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.02. / М.Л. Данилович. – Львів, 2001. – 18 с.
6. Системы и руководство / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг; изд. 2-е, доп.; пер. с англ. под ред. Ю.В. Гаврилова и Ю.Т. Печатникова. – М.: Советское радио, 1971. – 648 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: Management / Й.С. Завадський. – К., 1997. – С. 383–397.
8. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – С. 47–53, 113–127, 494–502.
9. Босак А.О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види / А.О. Босак // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2005. – № 547. – С. 12–21.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
11. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.02. / М.Л. Данилович. – Львів, 2001. – 18 с.

12. Данилович М.Л. Системний процес прийняття рішень в організації / М.Л. Данилович // Вісник Державного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 1999. – № 369. – С. 89–92.
13. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – С. 389–433, 645–681.
14. Кузьмін О.Є. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: [монографія] / О.Є. Кузьмін С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. – Львів: Львівська політехніка, 2006. – 148 с.
15. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [монографія] / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.