

УДК 005.53:342

Сорока А.М., к.е.н.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ: ЗАХІДНИЙ ТА СХІДНИЙ ДОСВІД

*У статті систематизовано основні підходи щодо механізмів прийняття інноваційних рішень на прикладі західного та східного досвідів, а також наведено основні риси японського й американського стилів управління інноваціями.*

**Ключові слова:** механізм, прийняття рішення, управління, інноваційні рішення, модель управління, інновація, інноваційне управління.

**Постановка проблеми.** Хід світового розвитку доводить, що основою стійкого економічного розвитку бізнес-систем і окремих суб'єктів діяльності є інновації [1]. На думку Ілляшенка С.М., альтернатив інноваційному шляху розвитку немає [2]. Актуальність інноваційної моделі розвитку зумовлюється стрімким зростанням впливу науки та нових технологій на соціально-економічний розвиток, що відбувся протягом останніх 20-30 років [3]. Інноваційний шлях є найбільш перспективним як для окремих підприємств і регіонів, так і для економіки країни в цілому.

Існування та розвиток будь-якої системи передбачає розроблення та реалізацію чисельних рішень. З погляду на те, що за сучасних умов інноваційний шлях розвитку є найбільш перспективним, вважаємо за доцільне дослідити механізм прийняття інноваційного рішення. Зауважимо, що саме інноваційні рішення орієнтують підприємства на досягнення позитивного результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській та закордонній науковій літературі дослідженню цієї проблематики присвячено праці таких науковців, як Фатхутдінов Р.А., Злобіна Н.В., Смірнов Е.О., Дикань Н.В., Борисенко І.І., Віханський О.С., Наумов О.І., Мала Н.Т.[4], Якимчук С.П., Колпаков В.М., Чудновська С.М., Кузьмин О.Є., Мельник О.Г., Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А., Герчикова І.Н., Барабаш Ю.О., Гросул В.А., Чорна М.В., Глухова С.В., Марч Дж., Кепнер Чарлз Х., Трего Б. [5] та ін. Здебільшого вони присвячені дослідженню сутності категорії «управлінське рішення», удосконаленню методичних підходів до розроблення та реалізації рішень. Однак, досліджуючи сучасні тенденції економічного та інноваційного розвитку, можемо стверджувати, що недостатньо уваги приділяється категорії «інноваційне рішення» та його механізмів.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є узагальнення основних механізмів прийняття інноваційних рішень.

**Виклад основного матеріалу (результати досліджень).** Прийняття рішення є одним з головних інструментів розроблення й реалізації ефективної концепції інноваційної діяльності. Інноваційне рішення необхідно розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття як процес, що веде до появи цього продукту.

Управління інноваціями спрямовано на прийняття таких рішень, які могли б забезпечити створення конкурентоспроможної продукції, досягнення ефективних результатів інноваційної діяльності. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями залежать від ступеня невизначеності досягнення бажаних результатів, передбачених кінцевою і проміжною цілями інноваційного процесу. Кожному етапові інноваційного процесу

притаманні своя конкретна мета і ситуація під час її досягнення, що потребує адекватних рішень у процесі управління. В одній ситуації управлінські рішення спрямовані на зменшення комерційного ризику інвесторів, в іншій — на подолання впливу численних змін конструкторської документації при виготовленні дослідних зразків нових виробів. Досягнення кінцевої мети потребує рішень щодо зменшення не тільки загальних витрат, а й прискорення в часі виходу на ринок з новим товаром. Тому під час прийняття рішень важливим є цілісне уявлення про всі без винятку роботи, що виконуються в межах інноваційної діяльності.

Розглядаючи найбільші економічні країни в розвитку інноваційних продуктів США та Японія, що виробляють майже 40 % усього світового ВВП. Японія стала єдиною країною у світі, яка коли-небудь атакувала США. На початку 50-х років імпорт із США приблизно в 3 - 3,5 раза перевищував експорт Японії в цю країну. У другій половині 80-х років японський експорт у США досяг загрозливих розмірів для останньої, що стало однією з головних причин загострення японсько-американських суперечностей. У загальному обсязі дефіциту зовнішньоторговельного балансу США на частку Японії припадає близько 30 %. Проте США залишаються найбільшим експортером та імпортером у світі. Наприклад, частка аерокосмічної галузі США у світовому експорті більша за частку Японії в 44 рази, тоді як у світовому експорті японських автомобілей удвічі більше, ніж американських.

Починаючи з 80-х років, особливого розвитку в Японії набула напівпровідникова галузь. Шість японських компаній (NEC, «Тошиба», «Хітачі», «Фудзіцу», «Міцубісі електрик» й «Мацусіта електронікс») виготовляли 64 % всіх напівпровідників у світі. У наш час Японія є світовим лідером у виробництві електронних компонентів. На її долю припадає 54 %, тоді як доля США — 35%.

Лідуючі позиції японських промислових компаній визначаються чинниками інноваційного управління, до яких належать:

- розширене фінансування прикладних досліджень і дослідно-конструкторських розробок нових технологій, всебічне заохочення винахідництва та наукової діяльності;
- оригінальна система виробничого менеджменту й ефективність стилю керівництва, націленого на взаємодію з персоналом усіх рівнів.

В таблиці 1., нами наведені основні риси японського й американського стилів управління інноваціями.

Таблиця 1

**Основні відмінності Японського і Американського стилів управління інноваціями**

| <b>Американський менеджмент</b>                                     | <b>Японський менеджмент</b>   |
|---|---|
| <i>Орієнтація на результат</i>                                      | <i>Орієнтація на процес</i>   |
| забезпечення стандартів нововведення                                | поліпшення стандартів   |
| <i>Нововведення</i>   | <i>Адаптація й удосконалення</i>  |
| орієнтація на технології  | орієнтація на людей   |
| <i>Увага тільки значним інноваціям</i>                              | <i>Увага до деталей</i>   |
| базується на пошуках нових технологій                               | базується на існуючих технологіях   |
| <i>Менеджер – вузький спеціаліст</i>                                | <i>Менеджер – спеціаліст широкого профілю</i>                             |
| чіткий розподіл між зайнятими проектуванням продукту і виробництвом | тісні взаємозв'язки між створенням, проектуванням продукту і виробництвом |
| <i>Закритість інформації</i>  | <i>Відкритість інформації для членів компанії</i>                         |
| індивідуалізм   | колективізм   |
| <i>Прийняття рішень зверху в них, швидко, індивідуально</i>         | <i>Прийняття рішень з низу в гору, неспішно, узгоджено</i>                |
| рішуче, радикальне здійснення змін                                  | поступове здійснення змін через покращення                                |
| <i>Формальні контакти між персоналом і менеджментом</i>             | <i>Неформальні контакти між персоналом і менеджментом</i>                 |

Японський менеджмент виходить із принципів орієнтації на процес покращання стандартів, якості, адаптивності й досконалості продукту, орієнтації на вирішення науково-технічних завдань експериментального і прикладного характеру, які мають комерційне значення, залучення робітників до творчого процесу, колективізм у прийнятті рішень, інноваційні підходи до створення системи організації технологічних процесів і організації праці «точно в призначений строк» (система «Канбан») тощо. Такий стиль прийняття рішень Т. Коно називає новаторсько-аналітичним.

Проте помилковою є думка, що в японських корпораціях структура повноважень повністю децентралізована і найпоширеніший у прийнятті рішень є підхід «знизу вгору» (консервативно-аналітичний). Саме в японських компаніях влада централізована, але в рамках цієї централізації беруть участь підсистеми, а для прийняття рішень необхідний консенсус. Вище керівництво успішно діючих японських компаній орієнтовано на перспективу, виявляє ініціативу в прийнятті інноваційних рішень і наполегливо їх реалізує. Ці рішення приймаються «зверху вниз» (новаторсько-інтуїтивний підхід). Проте в межах групи рішення приймаються з участю всіх членів групи на основі консенсусу. Отже, в японських компаніях використовується широкий діапазон підходів до управління інноваціями в залежності від керівництва корпорацій.

У сучасних умовах менеджер повинен бути насамперед організатором інноваційного процесу та впровадження його результатів у виробництво.

Вище керівництво в новаторській організації — головна рушійна сила інновації. Це потребує перебудови відносин між ним і рештою колективу. За організаційною схемою новаторська організація може залишатися традиційною, формальною, водночас виникають нові відносини, сфокусовані на логіці ідей. Вище керівництво регулярно зустрічається з молодшим персоналом на нарадах, де уточнюються можливості розроблення і реалізації інноваційних ідей.

Основна перевага американської організації інноваційної діяльності полягає в децентралізації дослідних підрозділів, незважаючи на диверсифікованість компанії. Централізовано тільки прийняття стратегічних інноваційних рішень — інвестування мільярдних коштів на НДДКР, розроблення нового продукту, нового проекту. Такі стратегічні питання не можна делегувати вниз. Крім того, децентралізація ефективна з точки зору мотивації персоналу, швидкої винагороди за досягнення, у протилежному разі люди залишають організацію. Японці більше орієнтовані на компанію (фірму, довічний найм), тому потреба в тій мотивації, яку дає децентралізація, у них менше. У США грошова винагорода і загроза її втрати необхідні для мотивації керівництва відділенням: у цьому випадку відповідальність має бути чітко визначена, щоб було ясно, до яких результатів керівництво має прагнути. У Японії грошова винагорода відіграє менш важливу роль і керуючий відділенням не може бути позбавлений її, тому влада повинна бути централізованою.

Українське нововведення на будь-якому підприємстві є іманентною характеристикою його існування. Незалежно від того, чи констатують це керівники підприємств на вербальному рівні, їх поведінка свідчить про те, що інновації і розвиток — явища одного порядку.

Проте механізм ухвалення інноваційного рішення і процес опрацювання інноваційного проекту при значній схожості їх елементів відрізняються. Ці відмінності, зокрема, залежать від двох обставин:

Перша — це ступінь «інноваційності» менеджменту, що знаходить свій прояв у формуванні чіткої системи розподілу функцій усередині команди управлінців. Там, де відсутня така система, ми маємо приклад типово волонтаристського підходу до проблеми нововведень. На таких підприємствах інноваційні рішення найчастіше не проробляються належним чином. Нерідкісні випадки, коли вище керівництво, яке володіє всією повнотою влади на підприємстві, прагне реалізувати свої ідеї, не маючи серйозного обґрунтування нововведення, проте ця ідея видається до виконання у вигляді наказу і потім втілюється.

Якщо ж якийсь план нововведення розробляється, він навіть може називатися бізнес-планом, фінансова сторона проекту найчастіше не прораховується.

Політика керівництва такого типу підприємств є консервативною, тобто зосередженою на завданнях збереження наявного стану.

На підприємствах, де склалася система чіткого розподілу функцій, процес ухвалення рішення про інновацію більш формалізований, відпрацьовані спеціальні процедури для кожного з етапів процесу: від пошуку ідеї до розробки технічної документації. На таких підприємствах існує довгостроковий план стратегічного розвитку підприємства, у тому числі план нововведень, діють спеціальні органи управління – технічна група, рада, центр тощо, до складу якого, крім директора, входять провідні фахівці.

Політику керівництва таких підприємств можна визначити як прогресивну, тобто спрямовану в майбутнє.

Друга - масштабність (вартість) інновації. На підприємствах, що здійснюють консервативну інноваційну політику, коли йдеться про можливість реалізації масштабного, дорогого інноваційного проекту, або ж планується залучення засобів ззовні, складаються бізнес-плани, часто, за зауваженням багатьох дослідників, формальні – для «відписки».

І на традиційних, і на інноваційних підприємствах ініціатива нововведення найчастіше належить керівництву підприємства: директору, його заступникам. Рідше ініціаторами інновацій є аутсайтери – партнери, зовнішні власники, керівництво холдингу.

Велика частина традиційних підприємств має зв'язки з НДІ, тобто не володіє достатнім науково-технічним й інтелектуальним потенціалом для самостійного розроблення інноваційних проектів. Є підприємства, які займаються лише науковою розробкою проекту, а створенням дослідного зразка і запуском продукту в серійне виробництво займається інше підприємство. І навпаки: підприємство надає свої виробничі площі, свій потенціал (інженерно-технічний і робочий) для реалізації інноваційного проекту зі сторони. Якщо перші, як правило, надають звітність із інновацій в органи держстатистики, то другі здебільшого вважають даремно витраченим час, що пішов на заповнення необхідних форм.

Далі розглянемо існуючі методики, що визначають певний механізм ухвалення рішення. Одну з найбільш відомих і корисних моделей ухвалення рішень запропонували Чарлз Х. Кепнер і Бенджамін Трего. У 1958 р. у Принстоні вони заснували міжнародну консалтингову фірму Kerner-Tregoe Inc., що інструктувала компанії долати проблеми і приймати рішення. У книзі «The Rational Manager» («Рациональний керівник») Кепнер і Трего виділили три основні компоненти ефективного ухвалення рішень:

- 1) якість рішення стосовно чинників, що вимагають уваги;
- 2) якість оцінки альтернатив;
- 3) якість розуміння того, що можуть дати альтернативи [5].

До числа основних елементів їх методики аналізу рішень входять: опис проблеми; ідентифікація цілей (обов'язкових або бажаних критеріїв); пошук альтернатив і оцінка наслідків обраного варіанта.

Отже, метод Кепнера-Трего можна коротко описати такою послідовністю етапів:

1. Формулювання рішення, визначення рівня ухвалення рішення (на думку авторів моделі, це краще за все робити в групі).

2. Постановка цілей і їх розподіл на «обов'язкові» й «бажані» («бажані» оцінюються ступенем важливості за шкалою від 1 до 10 балів).

3. Розроблення й оцінка альтернатив. Якщо альтернатива не відповідає критеріям «обов'язковості», то вона відкидається. Для альтернатив, що залишились, обчислюються коефіцієнти на підставі критерію «бажаності».

4. Оцінний бал для кожної альтернативи виводиться із суми коефіцієнтів, помноженої на відповідний показник за шкалою від 1 до 10. Альтернатива, що набрала максимальну кількість балів, вважається попереднім варіантом рішення.

5. Попередній варіант вивчається з точки зору оцінки пов'язаних з ним ризиків, що не піддаються кількісному визначенню. Якщо такий ризик здається дуже високим, цей варіант потрібно відхилити і розглянути наступну за ним альтернативу.

Сьогодні роботи Кепнера-Трего перекладені на 17 мов, а їх методика застосовується всюди у світі мільйонами співробітників і керівників, які прагнуть досягнути стійких результатів.

Модель «кошик для сміття». Таку назву отримала модель ухвалення рішень в організації, вперше описана американським професором Джеймсом Марчем. Стикаючись із необхідністю ухвалення рішення, члени організації виробляють безперервний потік проблем і рішень. Більшість з них «відкидаються» в «кошик для сміття» і лише дуже незначна частина рішень приймається як остаточні.

В основу цієї моделі покладені спостереження Марча за поведінкою людей в організації. Він з'ясував, що співробітники схильні віддавати перевагу певному типу дій, так званим «улюбленим рішенням», що застосовуються практично в будь-якій ситуації. Це, у свою чергу, впливає як на процес ухвалення рішення, так і на кінцевий результат.

Модель «кошик для сміття» дозволяє також розглядати організацію як набір конкуруючих рішень, що чекають свого часу. Рішення – це те, що відбувається, якщо в якому-небудь вузлі виникає певне поєднання проблем, рішень і альтернатив. Тим самим остаточне рішення є не більше ніж побічним продуктом поєднувальних процесів, що проходять у «кошику для сміття».

Модель Ringi або «прохання про вирішення». Японські компанії дотримуються іншого погляду на ухвалення рішень. Процес ringisei має на увазі, що пропозиції циркулюють по організації і «візуються» сторонами. Ця система демонструє японський підхід до ухвалення рішень «знизу вгору» і, можливо, є найбільш відомим прикладом колективного ухвалення рішень у бізнесі.

У Японії корпоративні рішення традиційно приймалися «знизу вгору», а не навпаки. Японський підхід полягає в досягненні консенсусу. Тому будь-які зміни процедур і порядків, тактики або навіть стратегії виходять від тих, кого безпосередньо зачіпають ці зміни. Остаточне рішення приймається на вищому рівні після ретельного поетапного вивчення пропозиції у всіх секторах управлінської ієрархії. Ухвалення рішення або відмова від нього є результатом угоди, досягнутої в кожній ланці.

Ringi (прохання про рішення) — це письмова рекомендація, яка спонукає до конкретної дії. Ringi проходить дорогу знизу вгору по всіх відділах, що мають відношення до даної проблеми, поки не потрапляє на стіл до вищого керівництва. Воно, у свою чергу, передає вниз рішення про те, чи приймається врешті-решт пропозиція чи ні. Ця система дозволяє всім співробітникам брати участь у корпоративному процесі ухвалення рішень.

Коли менеджер нижньої або середньої ланки стикається з проблемою і хоче запропонувати рішення, начальник (kachō) даної ділянки скликає збори. Якщо його підлеглі доходять висновку, що ідею слід розвивати, їм може знадобитися загальна підтримка компанії. Начальник ділянки повідомляє про це начальника або менеджера відділу (buchō) і радиться з ним. Якщо той підтримує пропозицію ділянки, починається тривала процедура досягнення загального консенсусу.

Процес досягнення угоди щодо остаточного рішення називається nemawashi — це спілкування і консультації, які передують складанню письмового прохання ringi. Перш за все, до угоди приходять люди, які будуть прямо або опосередковано займатися реалізацією рішення у відділі. Потім у всій компанії досягається загальний, неформальний консенсус. Керівник відділу може організувати зустріч із представниками інших зацікавлених відділів.

Зазвичай кожен відділ представляє його глава, а також керівник дільниці й один-два супервайзери (kakaricho), тому що саме вони займатимуться реалізацією рішення. Якщо необхідна думка фахівців або експертів з цеху, присутні і вони. По суті, мета зустрічі полягає в обміні інформацією для майбутньої реалізації плану.

У ході дискусій можуть знадобитися додаткові відомості. В цьому разі керівники переходять від ділянки до ділянки, від відділу до відділу, аби зібрати необхідну інформацію і підготувати документ для наступної зустрічі.

Коли відділ переконається в тому, що неофіційна згода від всіх зацікавлених відділів уже отримана, починається формальна процедура. Спочатку ініціатор і його колеги під керівництвом начальника ділянки складають офіційний документ-прохання (*ringisho*), що описує проблему і деталі плану з її рішення. Додаються також додаткова інформація і матеріали. *Ringisho* проходить через усі ланки організації, від нижчих до вищих, з метою дістати схвалення кожного керівника. Якщо хто-небудь з керівників знаходить в документі недоліки або невідповідності досягнутому раніше консенсусу, документ буде повернений ініціаторові для звірення та корегування. Нарешті *ringisho* потрапляє до рук вищих керівників, які офіційно санкціонують реалізацію плану. Якщо пропозиція прийнята на стадії *nemawashi*, воно рідко стикається із запереченнями або відмовою на стадії *gingi*.

Система *gingi* дозволяє переконатися в тому, що всі елементи неузгодженості були усунені на стадії *nemawashi*. Вона гарантує, що відповідальність буде розподілена за всіма учасниками процесу, що схвалили план. Складати *gingi* мають право лише особи, що займають ключові пости, тому що *gingi* вважається рекомендацією працівників керівництву щодо заходів, які потрібно прийняти не лише на конкретній ділянці, але і у всій компанії в цілому. Ця система вимагає повної згоди всіх, кого зачіпає це рішення.

Як тільки *gingi* отримує схвалення, воно набуває статусу незаперечного рішення, яке компанія повинна негайно привести у виконання. Таким чином, незважаючи на тривалість процедури ухвалення рішення, воно швидко виконується, тому що ті, хто його втілює, знають, яка їх роль у плані, і повністю присвячують себе швидкій і бездоганній роботі з його реалізації.

**Висновки.** В умовах ринкової економіки інноваційна політика є визначальним інструментом у конкурентній боротьбі, що забезпечує умови для досягнення встановлених цілей та реалізації запитів споживачів. Причому найбільшого успіху досягають ті суб'єкти, у яких інноваційна діяльність, розроблення і впровадження ефективних інноваційних рішень є безперервним процесом управління інноваційною активністю.

Саме механізм прийняття інноваційного рішення орієнтують підприємства на якісні зміни у всіх процесах зростання фірми і є основою досягнення позитивного результату.

### Список використаної літератури

1. *Маркетинг та менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.*
2. *Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / За загальною редакцією д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.*
3. *Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/additional/analytical\\_report\\_NSD55\\_ukr.pdf](http://www.razumkov.org.ua/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf)*
4. *Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н. Т. Мала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/1905>*
5. *Kepner C. The New Rational Manager / C. Kepner B. Tregoe. Princeton Research Press. New Jersey, 1981. – 224 p.*

**Сорока Анна Михайлівна. Механізм прийняття інноваційних рішень: західний і східний досвід.** В статті систематизовані основні підходи стосовно механізмів прийняття інноваційних рішень на прикладі західного і східного досвіду, а також наведені основні риси японського і американського стилів управління інноваціями.

**Ключевые слова:** *механизм, принятие решения, управление, инновационные решения, модель управления, инновация, инновационное управление.*

**Soroka Anna. Mechanism of innovative solutions: west and eastern experience.** *The article systematizes the main approaches to the mechanisms of making innovative decisions on the example of Western and Eastern experience, as well as the main features of Japanese and American innovation management styles.*

**Keywords:** *mechanism, decision making, management, innovative solutions, management model, innovation, innovative management.*