

Осознание сущности и особенностей инновационных процессов на предприятиях является основой формирования эффективных бизнес-моделей для различных этапов их жизненного цикла. Среди достижений современной теории инноваций заслуживают внимания модель инновационной спирали, разработанная компанией Ernst and Young и модель цепи инновационной ценности исследователей Гарвардской школы бизнеса.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, инновационный процесс, конкурентоспособность предприятия.

Vostriakoa V. Y.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE INNOVATION PROCESS ON ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Summary

Innovative activity in the current conditions of management is an integral part of the competitive market, it is the main incentive for innovation and necessarily assumes the existence of a systemic relationship between innovation, entrepreneurship and competition, providing on this basis the emergence of additional revenues. System analysis of innovation processes occurs within the framework of linear and nonlinear innovation models that describe various approaches to the nature of the links between the emergence of innovations, fundamental and applied research and the processes of diffusion and commercialization of innovations. Awareness of the essence and features of innovative processes at enterprises is the basis for the formation of effective business models for different stages of their life cycle. Among the achievements of modern innovation theory, the innovative spiral model developed by Ernst and Young and the chain of innovation value of researchers at the Harvard Business School

Keywords: innovation, innovative activity, innovation process, enterprise competitiveness.

УДК 65.012.123

Горик-Чубатюк М. О.

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Свінцицька О. М.

Житомирський державний технологічний університет

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті розглянуті основні складники моделювання схеми та алгоритму прийняття управлінських рішень. Сучасне різноманіття форм та способів прийняття управлінських рішень потребує підґрунтя з конкретних методів та моделей, які необхідні для систематизації тих чи інших рішень за складниками. Проблематика моделей прийняття управлінських рішень полягає в їх обмеженості за часовими, ресурсними, логічними та інтуїтивними складниками. Отже, під час прийняття управлінських рішень основу становлять не лише наявні ресурсні складники, а й логіка, досвід, можливість передбачення (інтуїція), креативність тощо. У сучасному господарюванні виникає проблема обґрунтування та вибору способу дій, моделювання ситуації та її розвитку, прийняття конкретних управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, модель прийняття рішень, управлінська діяльність, фактори впливу на управлінські рішення, якість управлінських рішень.

Постановка проблеми. Проблема прийняття правильних, своєчасних, а головне – доцільних управлінських рішень завжди посідає головне місце в сучасному управлінні та господарюванні, адже існує на всіх просторах ведення підприємницької діяльності та в будь-яких галузях. Управлінські рішення не завжди мають носити характер максимальної результативності, іноді їх оптимальність, відповідно до заданих параметрів, призводить до значно кращих досягнень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню тематики прийняття управлінських рішень присвячено увагу видатних сучасних вітчизняних і закордонних авторів. Сутніння, значення та умови прийняття управлінських рішень дослідили В.А. Абчук, В.І. Василенко, Й.С. Завадський, Ю.Є. Петруня, Ж.А. Говоруха, Б.В. Літовченко, Г.В. Осовська, Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький та Р.А. Фатхутдінов; проблематика та побудова етапів прийняття управлінських рішень досліджена у працях Г.М. Гнатієнка,

В.Є. Снитюка, С.А. Кравченка, Г.С. Солодової та В.М. Хобти; висвітлено процес прийняття рішень у надбаннях С.О. Гуткевича та В.А. Рудьової; аналіз системи прийняття управлінських рішень за напрямками діяльності представлено А.І. Воронковим, О.В. Калюжною, В.І. Отенком, Л.М. Ємельяненко, С.П. Зборовським, О.П. Приставкою, Б.Ю. Собком, В.В. Конопльовим; аналіз впливу керуючої системи на керовану провели В.Д. Бакуменко, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, В.М. Колпаків, Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко, В.А. Рудьов, С.О. Гуткевич, Е.А. Смирнов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика прийняття доцільних та виважених рішень вимагає ґрунтовності підходів, оптимальності сукупних складників, необхідності обґрунтувань, саме тому визначення методики, складу та вибору способів прийняття доцільного управлінського рішення є одним із важливих складників під час функціонування сучасного підприємництва.

Мета статті полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні сутності прийняття управлінських рішень, представленні алгоритму побудови моделі прийняття управлінських рішень. Основними завданнями постали: аналіз сучасних досліджень та публікацій; значення системи прийняття управлінських рішень; аналіз факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень; визначення основних складників прийняття управлінських рішень; розгляд наявних методів прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ю.Б. Корольов, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова [7, с. 14] запропонували таке визначення поняття «управлінське рішення»: це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення згідно із ціллю системи менеджменту.

Й.С. Завадський [3, с. 1] трактує визначення поняття «рішення» (від англ. Decision) так: це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто й що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

А.К. Семенов та В.І. Набоков [9, с. 11] дотримуються думки, що управлінське рішення – це знаходження певного варіанта дій за допомогою виявлення й оцінки альтернатив, здійснення цієї діяльності та її кінцевий результат.

Р. Хіт [10, с. 17] зазначає: «Багато моделей прийняття рішення ґрунтуються на вірі в раціональність менеджерів... За таких умов прийняття рішення відбувається в ідеальному середовищі, яке рідко коли зустрінеш у реальному менеджменті... Моделі раціонального прийняття рішень навряд чи можуть бути реально використані, вони складні і заберуть багато часу, якщо їх застосувати за всіма правилами... Перевага віддається простішим моделям, а не складним. Здебільшого ті, хто приймає рішення, схильються до задовільного рішення... Цим заощаджується час і зусилля, хоча в жертву приносять оптимальність вибору».

Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації за загальної реальності його реалізації [2, с. 27].

До факторів впливу на прийняття управлінських рішень варто віднести такі:

1. Закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

2. Чітке формулювання мети – для чого приймаються управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати.

3. Обсяг і цінність розміщеної інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, зумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів.

4. Час розроблення управлінських рішень – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поведіння політиків).

5. Організаційні структури управління.

6. Форми і методи здійснення управлінської діяльності.

7. Методи і методики розроблення і реалізації управлінських рішень.

8. Суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарними є управлінські рішення, тим суб'єктивнішими є оцінки. Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівництва, професійно-кваліфікаційний склад кадрів тощо).

9. Система експертних оцінок рівня якості та ефективності управлінських рішень [11, с. 60].

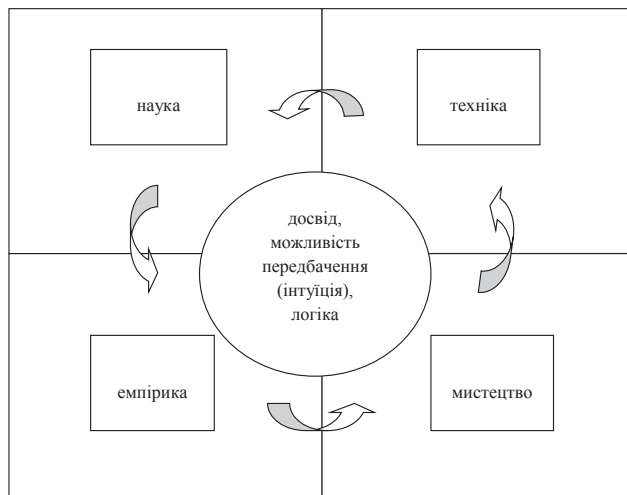


Рис. 1. Модель прийняття рішень за Н. Лепою [5]

Прийняття рішень базується на чотирьох складниках (рис. 1): науці, техніці, мистецтві й емпіриці [5], що моделюються у досвід, можливість передбачення (інтуїцію) та логіку.

Основою феномена прийняття раціональних управлінських рішень у менеджменті є залежність між логікою, досвідом та інтуїцією. Саме на основі побудови просторової моделі прийняття управлінських рішень можна охарактеризувати прийняття раціональних, стратегічних, адаптивних, інертних, врівноважених та ризикових рішень. За мірою та ступенем участі просторової залежності й визначають ті чи інші рішення.

Д. Дерлоу [1, с. 32] у своїх розробках доходить цікавого висновку: «Насправді, прийняття рішень – це не наука. Ефективні керівники це усвідомлюють і намагаються збалансувати численні фактори, серед яких можна назвати потребу в надійних фактах, сумлінному аналізі, в моральних та етичних оцінках. Розглядати процес прийняття рішень як сувору дисципліну означає випустити витонченість мистецтва. Тут варто враховувати логіку, інтуїцію та досвід, як три сторони...».

Отже, просторове представлення складників моделі прийняття управлінських рішень за теорією Д. Дерлоу можна представити так (див. рис. 2).

1. Логіка – процес, що продукує нові твердження з уже встановлених [15].

До речі, математичні методи можуть застосовуватися для представлення та аналізу формальної логіки, у проектуванні логічних схем та програм.

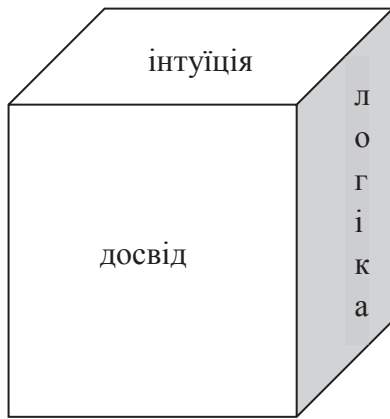


Рис. 2. Просторове представлення складників моделі прийняття управлінських рішень [1, с. 32]

2. Інтуїція (лат. – споглядання, уважно дивлюся, звертаю увагу) – здатність людини у деяких випадках несвідомо, чуттям уловлювати істину, передбачати щось, спираючись на попередній досвід, знання, проникливість, здогад, передчуття, шосте чуття [15].

3. Досвід – відображення в людській свідомості законів об'єктивного світу і суспільної практики, одержане в результаті активного практичного пізнання. Сукупність практично засвоєних знань, навиків, знання життя, засноване на пережитому, випробуваному [15].

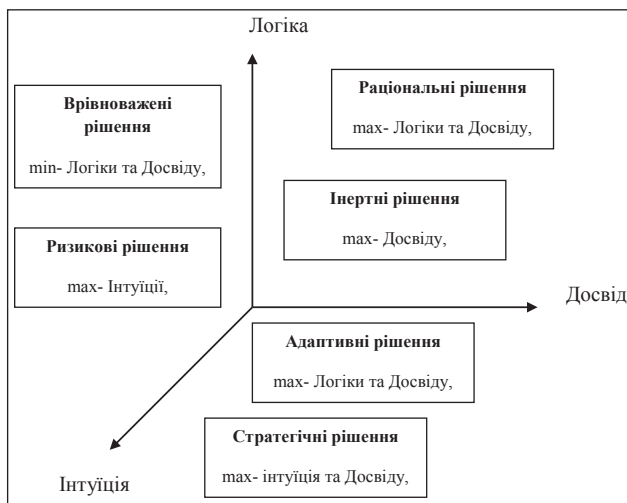


Рис. 3. Моделі за видами управлінських рішень [6, с. 20–24]

Рациональні рішення мають найбільшу ймовірність ефективності, вчасності, доцільності, правильності, адже засноване на систематичних процедурах, точній ідентифікації проблеми, чітко визначених альтернативах (рис. 3).

Стратегічні (перспективні) – це рішення, які мають досить велике значення для майбутнього розвитку організації та визначають напрями спеціалізації, обсяги виробництва продукції, кадрову і технічну політику підприємства, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів. Ці рішення приймаються керівництвом організації після всебічного аналізу відповідної інформації [8].

Інертні рішення характеризуються великою обґрунтованістю, типовістю та однозначністю прийняття, тобто не носять особливої оригінальності, новаторства чи радикальних змін.

За В.І. Гарбузовим, адаптивність – це природжена та набута здатність до адаптації, тобто пристосування до всієї багатоманітності життя за будь-яких умов [8]. Такі рішення ґрунтуються на інстинктах, почуттях, емоціях, темпераменті та здібностях.

Ризикове рішення супроводжується великою ймовірністю відхилення отриманого результату від очікуваного, тобто характеризується невпевненістю, невизначеністю та випадковістю.

Врівноважені рішення характеризуються присутністю логіки, набутим досвідом та інтуїцією. Засновані на висуванні гіпотез, їх подальшої перевірки та дотриманні загальної ідеї.

Вибір методу прийняття управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію. Ці умови інформаційного забезпечення є підставою для застосування в процесі прийняття рішення одного з базових напрямів вирішення ситуацій: реактивного реагування, аналогового, дослідницького та інтуїтивного [4, с. 1].

Основні методи прийняття управлінських рішень у менеджменті:

1) моделювання (окремим видом можна вважати оптимізаційне моделювання, що допомагає обрати варіант серед аналогів за визначеним критерієм);

2) моніторинг результатів;

3) орієнтація на досягнення визначених цілей;

4) аналіз силового поля, що оцінює життєздатність проекту шляхом порівняння сили «за» і «проти»;

5) Maximin і Maximax, що зводиться до знаходження економічного оптимуму шляхом ранжування (за можливості) «добрих» та «поганих» альтернатив і вибору найкращого;

6) лексикографічний підхід передбачає послідовний процес усунення «перешкод», який триває до моменту появи унікальної ідеї або повного розв'язання попередньо впорядкованих за важливістю проблем;

7) дерево прийняття рішень застосовується у разі наявності кількох критеріїв та являє собою структуру, що пов'язує різні рішення з їх можливими наслідками; є наочним графічним методом у разі обмеженої кількості варіантів;

8) групова інтуїція, що стає можливим за регулярних зустрічей менеджерів певних рівнів для обміну інформацією, ідеями, досвідом; спирається на довіру, що виникає між знайомими особами, дає їм змогу почуватися добре й поводитися менш формально, активніше залучатися до дискусії, відстоювати протилежні думки; зміцнює так зване шосте почуття для кращого розуміння конкурентної динаміки та сутності стратегічних питань [12, с. 15].

Висновки. Сучасний складний та багатограний механізм управління економічним простором вимагає прийняття відповідних досвідчених, оптимальних, швидких та доцільних управлінських рішень, які, своєю чергою, мають бути ефективними та обґрунтованими за багатьма параметрами. Саме таких характеристик набувають управлінські рішення в сучасному веденні бізнесу.

Під час моделювання варто приймати такі чинники [14], які допоможуть уникати суб'єктивізму під час прийняття управлінських рішень: рішення не приймати на основі одного випадку; обдумувати рішення, перш ніж виконувати; у групових рішеннях забезпечувати висловлення контраргументів; менеджери повинні використовувати учасницький стиль і дотримуватися рівності; вивчати статистику.

Список використаних джерел:

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. – К. : Наук. думка, 2001. – 242 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) [Текст] ; На заміну ДСТУ 3230"95 ; чинний від 10.01.2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент / Й.С. Завадський. – К. : Український фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 640 с.
4. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления / А. Коробков // Корпоративный менеджмент. – 10.04.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml>.
5. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием : [монография] / Н.Н. Лепа ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2002. – 186 с.
6. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 605. – С. 20–24.
7. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова [и др.]. – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
8. Стадник В.В. Менеджмент : [навч. посіб.] / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
9. Семенов А.К. Основы менеджменту : [підручник] / А.К. Семенов, В.І. Набоков ; 5-е вид., перероб. і доп. – М. : Дашков і К, 2008. – 556 с.
10. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2002. – 566 с.
11. David Parmenter Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA : John Wiley & Sons, inc., 2007. – С. 233. – ISBN 0-470-09588-1 (англ.).
12. Linkov I., Varghese A., Jamil S. et al. (2004). Multi-Criteria Decision Analysis: a Framework for Structuring Remedial Decisions at Contaminated Sites. Comparative Risk Assessment and Environmental Decision Making. – P. 15–54.
13. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. Retrieved from : <http://www.dtsc.ca.gov/PollutionPrevention/GreenChemistryInitiative/upload/SC1-TMalloy-MultiCriteriaDecison.pdf>.
14. Normand W. Edmund, Decision Making: A Guide to Creative Decision Making & Critical Thinking (SM-14). – 2004. – P. 46 Retrieved from : <http://decisionmaking.org/decisionmakingbooklet.pdf>.
15. Simon A.H. Administrative Behavior: Free Press, New York, 3rd edn, 1976. – P. 336. Retrieved from : <http://freepressnyc.com/politologicalscience/simon.admbbehavior.pdf>.
16. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uk.wikipedia.org>.

Горик-Чубатюк М. А.

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Свинцицкая А. Н.

Житомирський державний технологічний університет

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Резюме

В статье рассмотрены основные составляющие моделирования схемы и алгоритма принятия управленческих решений. Современное многообразие форм и способов принятия управленческих решений требует почвы из конкретных методов и моделей, которые необходимы для систематизации тех или иных решений по составляющим. Проблематика моделей принятия управленческих решений заключается в их ограниченности по временным, ресурсным, логическими и интуитивными составляющим. Следовательно, при принятии управленческих решений основу составляют не только имеющиеся ресурсные составляющие, но и логика, опыт, возможность предсказания (интуиция), креативность. В современном хозяйствовании возникает проблема обоснования и выбора способа действий, моделирование ситуации и ее развития, принятия конкретных управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения, модель принятия решений, управленческая деятельность, факторы влияния на управленческие решения, качество управленческих решений.

Goryk-Chubatyuk M. O.

Zhytomyr State University named Ivan Franko

Svintsytska O. N.

Zhytomyr State Technological University

MODERN MODELS FOR ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Summary

In the article the questions the basic models and algorithm of efficiency of acceptance of administrative decisions. The variety of forms and going to the realization of processes of making decision causes a necessity for their systematization and selection of sets of methods that as good as possible would decide the put specific tasks in the conditions of existent limitations times, resources, logic and intuition. Consequently, when making managerial decisions, the basis is not only the available resource components, but also logic, experience, prediction (intuition), creativity, etc. In today's economy there is a problem of substantiation and choice of the way of action, modeling the situation and its development, making specific management decisions.

Keywords: managerial decisions, decision making model, management, influence factors on managerial decisions, quality of management decisions.