

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**О.Ф. Грищенко, аспірант,**  
Сумський державний університет, м. Суми

*У статті розглянуто теоретичні основи прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства. Досліджено інноваційну складову України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та проаналізовано внутрішньофірмові чинники впливу на процес розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень. Виокремлено основні проблеми ведення інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами.*

**Ключові слова:** інноваційне рішення, прийняття рішень, конкурентоспроможність, стратегічний менеджмент, сталий розвиток.

*В статье рассмотрены теоретические основы принятия инновационных решений в системе стратегического менеджмента предприятия. Исследована инновационная составляющая Украины в международных рейтингах конкурентоспособности и проанализированы внутрифирменные факторы влияния на процесс разработки, принятия и реализации инновационных решений. Выделены основные проблемы ведения инновационной деятельности отечественными предприятиями.*

**Ключевые слова:** инновационное решение, принятие решений, конкурентоспособность, стратегический менеджмент, устойчивое развитие.

### ВСТУП

Важливими особливостями середовища господарювання, в якому функціонує сучасне підприємство, є створення і використання інновацій, а також їх перетворення на ключовий чинник виробництва. За таких умов підтримка і розвиток інноваційної та науково-дослідної діяльності є одним із важливих напрямків господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим актуальним управлінським завданням є підвищення рівня інноваційності підприємства, що дає можливість адекватно реагувати на зміни господарського середовища та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Розвиток економіки на інноваційних засадах зумовлює підвищення рівня конкурентоспроможності країни в цілому та окремих підприємств і товарів зокрема. Це, у свою чергу, підвищує національну безпеку країни та стабілізує інші сфери господарювання.

При дослідженні ключових компонентів інноваційного розвитку підприємств було проаналізовано наукові результати, що викладені у працях Л. Дідковської [1], П. Гордієнко [1], М. Єрмошенко [2], О. Єрохіна [2], Н. Злобіної [4], С. Кашури [5], В. Колпакова [6], А. Кречетова [7], О. Теліженка [8], О. Косовського [9], Г. Рачинської [10], Д. Ситнікової [12], С. Тарабана [13] та інших. Разом з тим з науково-практичної точки зору недостатньо дослідженою на сьогодні залишається проблема прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є дослідження теоретичних основ прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі задачі:

– розглянути вплив інноваційного розвитку підприємств на рівень конкурентоспроможності, національну економічну безпеку та стабілізацію бізнес-середовища країни;

- виявити основні фактори, що негативно впливають на стан бізнес-середовища України;
- визначити принципи прийняття якісних інноваційних рішень в Україні;
- дослідити внутрішньофірмові чинники, що впливають на процес розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати проведеного дослідження довели, що в Україні на різних рівнях управління усвідомлюється актуальність вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку сфери інновацій, проте поки що не вирішено багато проблемних питань інноваційної сфери. Так, інноваційному законодавству України властиві несистематизованість та фрагментарність. Неврегульованими залишаються питання побудови та налагодження механізмів фінансування та податкового стимулювання інноваційної діяльності, врегулювання внутрішньоекономічних відносин щодо інноваційного розвитку, формування системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності тощо. З іншого боку, затверджений Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№ 433-IV від 13 січня 2003) перелік пріоритетних напрямів інноваційного розвитку є надмірно широким і абстрактним та важко здійсненним в умовах обмежених ресурсів. Можливості зростання економіки України на інноваційних засадах заважає й існуюча інноваційна інфраструктура. Як правило, дії структур, що впливають на ступінь активності інноваційної діяльності та забезпечують подальше впровадження інновацій у господарський процес, є неузгодженими та несистематичними.

Останнім часом оцінці рівня конкурентоспроможності країн, регіонів, підприємств присвячена велика кількість досліджень. Одним з найбільш вагомих та поширених є рейтинг національної конкурентоспроможності Growth Competitiveness Index (далі – GCI), який щорічно проводиться Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum). GCI – комплекс 12 індексів розвитку конкурентоспроможності країни, що досліджує такі складові: розвиток державних інституцій, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я, рівень освіти і науки, ефективність споживчого ринку, ефективність ринку праці, стан та рівень розвитку фінансового ринку, готовність до впровадження технологій, перспективи ринку, рівень розвитку бізнес-середовища та рівень інноваційності. Проаналізувавши динаміку інноваційної складової глобального індексу конкурентоспроможності GCI-Україна [15; 16; 17; 18] за останні п'ять років (табл. 1), зауважимо, що рівень конкурентоспроможності України у сфері інновацій можна характеризувати як стабільний із позитивною тенденцією до покращання позиції рейтингу.

*Таблиця 1 – Динаміка індексу GCI-Україна у 2006 – 2010 рр.*

Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Місце у рейтингу	61	65	52	62	63
Загальна кількість місць у рейтингу	122	131	134	133	139

Порівнявши місце країни у рейтингу із загальною кількістю рейтингових місць у відповідному році, нами було відмічено, що у період 2009 році відбувся загальний спад інноваційної активності підприємств та установ країни. На нашу думку, головною причиною такого спаду є кризові процеси, що мали місце як в Україні, так і у світі в цілому. Зауважимо, що, починаючи з 2010 року, відбувалося відновлення

інноваційної складової, але станом на початок 2011 року передкризового рівня ще не досягнуто.

Характеристики інноваційної складової глобального індексу конкурентоспроможності GCI-Україна деталізовано на рис. 1.

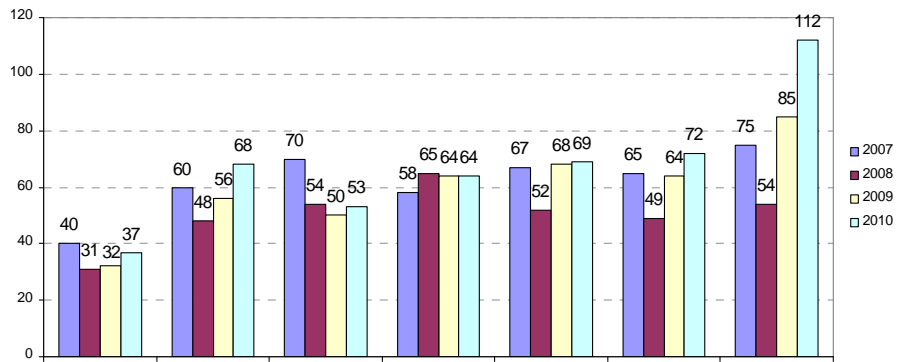


Рисунок 1 – Характеристики інноваційної складової глобального індексу конкурентоспроможності GCI-Україна

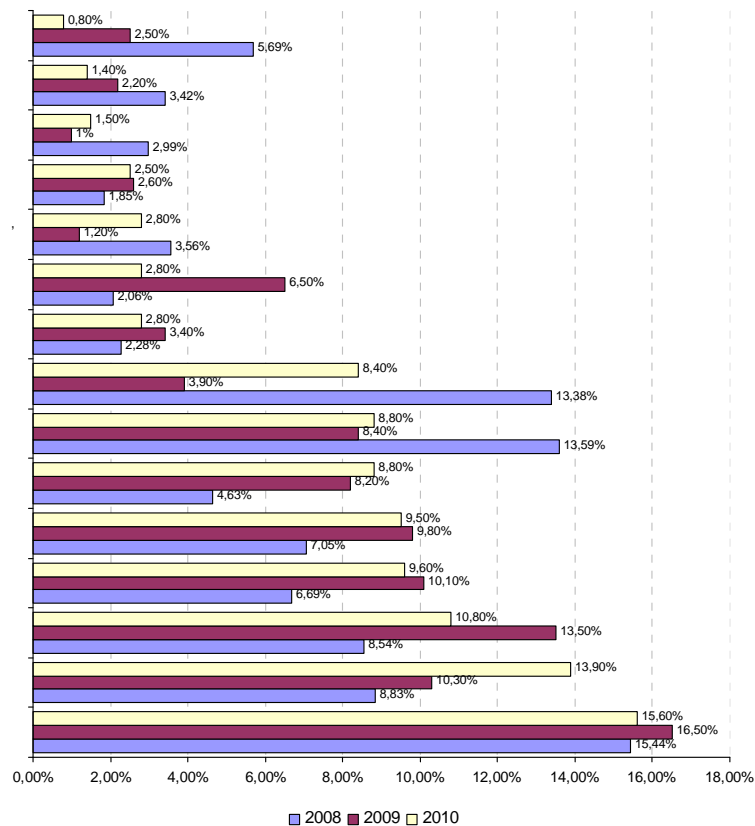


Рисунок 2 – Найбільш проблематичні фактори функціонування бізнес середовища України у 2008 – 2010 роках

Порівняння результатів дослідження найбільш проблематичних факторів функціонування бізнес-середовища України у 2008 – 2010 роках (рис. 2) показує, що головними дестабілізуючими факторами є політична нестабільність (15,6%), корупція (13,9%) та доступність фінансування (10,8%). Слід зауважити, що серйозного занепокоєння викликає стрімке зростання (порівняно з 2009 роком) таких факторів, як корупція (на 3,6%) та податкові ставки (на 4,5%). Позитивна тенденція до зменшення негативної дії спостерігається для таких факторів, як низька етика робочих відносин та невідповідність навчання робочої сили (порівняно із 2009 роком зменшення на 1,7 % та 0,8% відповідно). Також, на думку експертів ВЕФ, для підприємств України характерною є тенденція до підвищення злочинності, заглиблення бюрократичних процесів, підвищення нестабільності уряду та формування неадекватної сучасним умовам господарювання ринкової інфраструктури. Усе це негативно позначається на здатності вітчизняних підприємств здійснювати інноваційну діяльність та результативності їх господарської діяльності.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств показав, що за сучасних умов рівень їх розвитку та ефективність функціонування значно поступаються підприємствам розвинених країн. Керівники різних рівнів управління відзначають, що інновації та маркетинг стали постійними супутниками економічного розвитку суб'єктів господарювання, а також відмічають перспективність і необхідність здійснення інноваційної діяльності. У свою чергу, вибір підприємством інноваційного шляху розвитку передбачає готовність до функціонування в умовах невизначеності та ризику, використання сучасних інструментів та методів управління, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, активне використання технологій маркетингу тощо. З нашої точки зору, інноваційне спрямування діяльності сучасного підприємства є важливим стратегічним фактором його розвитку. Однак слід зазначити, що інновація не є вирішенням усіх проблем. Інновацію треба розглядати як перспективу, яку необхідно уміти реалізувати.

Здійснення інноваційної діяльності, як і будь-якої управлінської діяльності, пов'язане з прийняттям численних рішень. Питання про необхідність прийняття інноваційних рішень виникає на всіх етапах інноваційної діяльності, а саме інноваційне рішення є стратегічно важливим елементом господарської діяльності підприємства. Таким чином, інноваційне рішення на підприємстві є ключовим елементом інтенсивного зростання, що призводить до зміцнення його ринкової позиції, збільшення валових доходів та чистого прибутку. У свою чергу розвиток підприємства на інноваційній засадах зміцнює його позиції в конкурентній боротьбі. Без інноваційної складової підприємство втрачає ініціативність та гнучкість, а конкуренти отримують переваги у конкурентній боротьбі.

Визначаючи сутність поняття «інноваційне рішення», встановлено, що на сучасному етапі недостатньо розробленими залишилися питання дослідження даної категорії. У науковій літературі, як правило, автори ототожнюють поняття «управлінське рішення» та «інноваційне рішення» [4; 5; 7; 9; 10; 12], причому поняття «управлінське рішення» на відміну від поняття «інноваційне рішення» визначається ширшим та більш загальним.

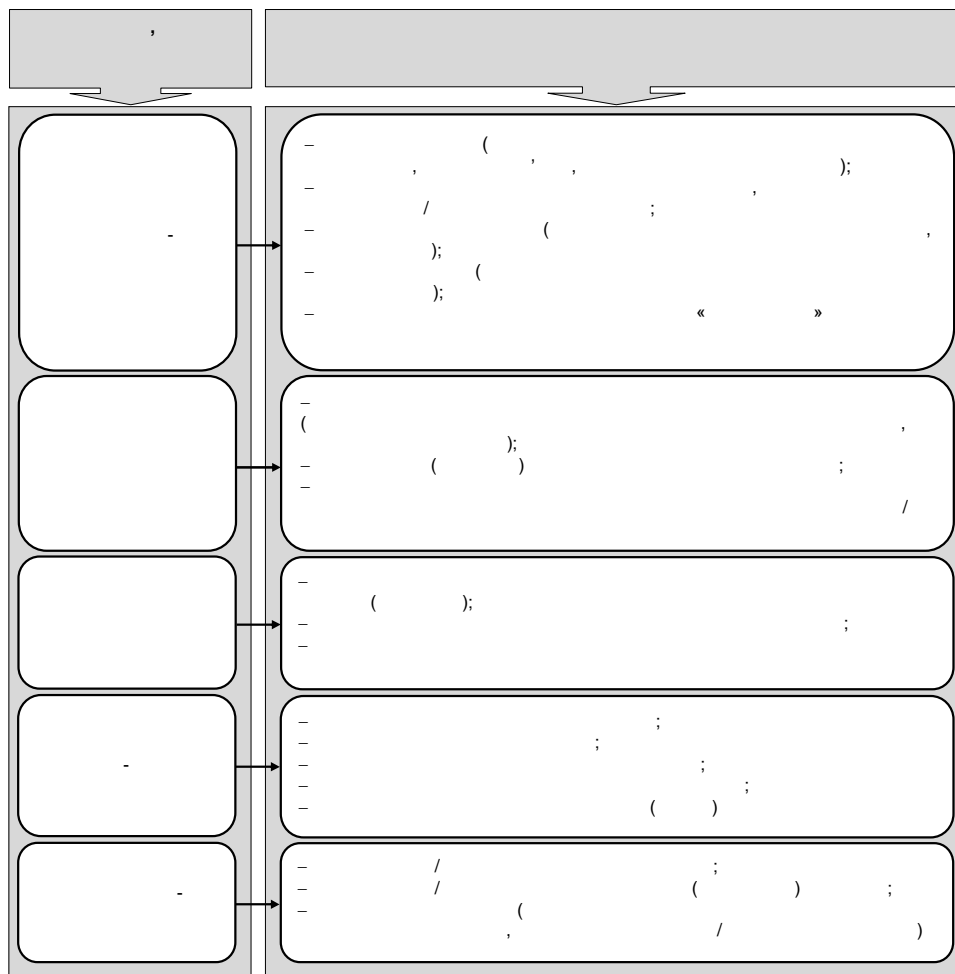
Так, наприклад, Злобіна Н.В. зауважує, що інноваційні рішення, як правило, стосуються процесу реструктуризації і реформування організації для підвищення її конкурентоспроможності. Інноваційне рішення – це комплексне рішення, що характеризується більшою трудомісткістю, ніж у звичайного управлінського рішення [4].

З іншого боку, Осовська Г.В. та Осовський О.А. розглядають інноваційне рішення з точки зору критерію альтернативності.





прийняття та реалізації рішень. Так, на нашу думку, можна виділити такі етапи: 1) діагностування проблеми; 2) дослідження сутності проблеми; 3) постановка мети; 4) визначення вимог (критеріїв) до рішення; 5) розроблення альтернатив рішення; 6) визначення інструментів реалізації розроблених альтернатив рішень; 7) порівняння та відбір рішення; 8) реалізація обраної альтернативи рішення із застосуванням відповідних інструментів; 9) аналіз та контроль реалізації рішення; 10) коригування недоліків.



*Рисунок 5 – Внутрішньофірмові чинники, що перешкоджають процесу розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень*

У результаті дослідження чинників впливу на процес розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень (РПРІР) вітчизняним підприємствами нами було сформовано зведену таблицю, що визначає ступінь впливу факторів на кожному з етапів процесу РПРІР (табл. 2).

Розроблення та прийняття інноваційних рішень не належить до переліку завдань, які окрема служба (відділ, підрозділ) може здійснити самостійно. Інноваційне рішення буде мати більші шанси на успіх за умови тісної та чітко регламентованої співпраці служб (відділів, підрозділів) підприємства. Співпраця між службами (відділами,

підрозділами) допомагає ефективно розподіляти завдання, обов'язки та ресурси і отримувати адекватний зворотний зв'язок.

Таблиця 2 – Вплив активізуючих та стримуючих факторів на РППР

Фактори, що активізують РППР					Етапи процесу РППР	Фактори, що перешкоджають РППР				
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
***	***	**	*	**	1. Діагностування проблеми	***	*	***	*	**
**	**	***	*	**	2. Дослідження сутності проблеми	**	*	**	*	*
*	***	*	*	*	3. Постановка мети	**	***	**	**	*
*	***	*	***	*	4. Визначення критеріїв рішення	***	**	**	*	*
***	*	*	***	*	5. Розроблення альтернатив рішення	*	***	***	**	**
*	*	**	**	*	6. Визначення інструментів реалізації розроблених альтернатив рішень	*	**	*	*	*
*	***	*	*	*	7. Порівняння та відбір рішення	***	***	**	***	*
**	*	***	*	**	8. Реалізації обраної альтернативи рішення із застосуванням відповідних інструментів	***	*	***	***	***
*	**	***	*	*	9. Аналіз та контроль реалізації рішення	**	*	***	*	*
***	***	**	*	*	10. Коригування недоліків	*	**	**	*	*
1.1 Соціально-психологічні; 1.2 Стратегічні; 1.3 Організаційні; 1.4 Фінансово-економічні; 1.5 Кадрові					Ступінь важливості фактора: * - низький; ** - середній; *** - високий	2.1 Соціально-психологічні; 2.2 Стратегічні; 2.3 Організаційні; 2.4 Фінансово-економічні; 2.5 Матеріально-виробничі				

### ВИСНОВКИ

Результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити висновки про те, що для вітчизняних підприємств найбільш уразливими та важливими зі стратегічних міркувань етапами процесу розроблення, прийняття та реалізації інноваційних рішень є такі: діагностування проблеми, постановки мети, розроблення альтернатив рішення, порівняння та відбір рішення і реалізація обраної альтернативи рішення.

На нашу думку, це обумовлено тим, що у переважній більшості вітчизняні підприємства працюють за традиційними і шаблонними схемами, які не посилюють існуючі та не формують стратегічні напрямки розвитку, а тільки утримують підприємства у незмінному задовільному стані. Очевидно і те, що використання методів та методик підтримки та прийняття інноваційних рішень відкладається на другий план, а стратегічне планування обмежується поверхневими обстеженнями. Для вітчизняних підприємств характерним є і завищення очікувань від інноваційних рішень та інноваційної діяльності. Так, від інноваційних рішень очікують швидких та масштабних результатів, а коли перші прогнози не здійснюються, формується стійке неприйняття усіх подальших інновацій. Отже, інновації і інноваційна діяльність розглядаються як «дорога забаванка», завчасно збитковий та безперспективний напрямок роботи, примха креативщиків і т.п. Але ми



зауважимо, що інноваційні рішення мають право на невдачу, яка, у свою чергу, може стати безцінним досвідом, поштовхом для подальших досягнень.

Підсумовуючи все вищезазначене, зауважимо, що прийняття та впровадження інноваційних рішень є важливим компонентом стратегічного менеджменту підприємства та ключовим компонентом його розвитку. Подальші дослідження вважаємо за доцільне спрямовувати на розроблення механізму прийняття інноваційних рішень у системі стратегічного менеджменту підприємства.

## SUMMARY

*The article reviews the theoretical basis of innovative decision-making in strategic management. Innovative component of Ukraine in international rankings of competitiveness is researched and analysis of internal factors to influence the process of developing, adopting and implementing innovative solutions is made. The main problems of innovative activity of Ukrainian enterprises are defined*

**Key words:** *innovative solution, decision-making, competitiveness, strategic management, sustainable development*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навчальний посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алеута, КНТ, 2007. – 516 с.
2. Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посібн. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко; за заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрошенка. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№ 433-IV від 13 січня 2003) [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=433-15>
4. Злобина Н.В. Управленческое решение: учебное пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
5. Кашура С.І. Використання методу експертних оцінок в процесі прийняття інноваційних рішень / С.І. Кашура [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Vsunud/2009-3E/09ksidpp.htm>
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
7. Кречетов А.Г. Инновационное управление предприятием. On-line библиотека / А.Г. Кречетов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.xserver.ru/user/inupp/index.shtml>
8. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / [за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка]. – Суми: Університетська книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
10. Рачинська Г.В. Підходи щодо визначення результативності інноваційних рішень в управлінні технологічними процесами виготовлення машин / Г.В. Рачинська // Прометей. – 2009. – Випуск 3 (30). – С. 98-101
11. Рой О.М. Критерии выбора эффективных решений // Элитариум - Центр дистанционного образования. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2007/03/30/kriterii\\_vybora\\_jeffektivnykh\\_reshenijj.html](http://www.elitarium.ru/2007/03/30/kriterii_vybora_jeffektivnykh_reshenijj.html)
12. Ситникова Д.С. Процедура принятия управленческого решения в области инноваций / Д.С. Ситникова, И.Б. Гусева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/sitnikova.doc>
13. Тарабан С.В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С.В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. - №1. – С. 170-174.
14. Guidebook to Decision-Making Method / [D. Baker, D. Bridges, R. Hunter, G. Johnson, J. Krupa, J. Murphy and K. Sorenson]. - Department of Energy, USA, 2002. – 44 p.
15. The Global Competitiveness Report 2010–2011 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)
16. The Ukraine Competitiveness Report 2008 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/docs/final\\_en.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/final_en.pdf)
17. The Ukraine Competitiveness Report 2009 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/docs/Final\\_Eng\\_2009.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/Final_Eng_2009.pdf)
18. The Ukraine Competitiveness Report 2010 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/docs/Competitiveness\\_report\\_2010\\_en.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/Competitiveness_report_2010_en.pdf)
19. Kayser T. Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams / Thomas Kayser, Tonya Mantooth. – Publisher: McGraw-Hill Companies, The, CA, 1994. – 300 pp. – ISBN-13: 9780786303021, ISBN: 0786303026

*Надійшла до редакції 23 квітня 2011 р.*