

**Грищенко Олена Федорівна,**  
*аспірант кафедри маркетингу Сумського державного університету*

## **ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ – КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджено підходи сучасних науковців до трактування понять «рішення» та «управлінське рішення». Запропоновано авторське визначення поняття «інноваційне рішення», сформульовано принципи прийняття інноваційних рішень та визначено місце і роль прийняття інноваційних рішень у господарській діяльності сучасних підприємств.*

Ключові слова: рішення, альтернатива, інноваційне рішення, ефективне управління, сталий розвиток.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Хід світового розвитку доводить, що основою стійкого економічного розвитку господарських систем і окремих суб'єктів господарської 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 категорію «інноваційне рішення». Зауважимо, що саме інноваційні рішення орієнтують підприємства на якісні зміни у всіх процесах господарювання і є основою досягнення позитивного результату.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В українській та закордонній науковій літературі дослідженню цієї проблематики присвячено праці таких науковців, як Фатхутдінов Р.А. [7], Злобіна Н.В. [5], Смірнов Е.О. [6], Дикань Н.В., Борисенко І.І. [7], Віханський О.С., Наумов О.І. [8], Мала Н.Т. [9], Якимчук С.П. [10], Колпаков В.М. [11], Чудновська С.М. [12], Кузьмин О.Є., Мельник О.Г., [13], Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. [14], Герчикова І.Н. [15], Барабаш Ю.О. [16], Гросул В.А. [17] та ін. Здебільшого вони присвячені дослідженню сутності категорії «управлінське рішення», удосконаленню методичних підходів до розроблення та реалізації рішень. Однак, досліджуючи сучасні тенденції економічного розвитку, вбачаємо, що недостатньо розробленими залишилися питання дослідження сутності поняття «інноваційне рішення» та його місця у господарській діяльності сучасних підприємств.

**Мета та завдання статті.** Метою даної статті є дослідження категорії «інноваційне рішення» як ключового фактора забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання: 1) виконати аналіз існуючих підходів до тлумачення та класифікації поняття «управлінське рішення»; 2) визначити сутність поняття «інноваційне рішення»; 3) сформулювати принципи

прийняття інноваційних рішень в господарській діяльності підприємства; 4) визначити місце та роль інноваційних рішень у системі управління підприємством.

**Основний матеріал.** Розуміння природи рішень та їх місця у сфері менеджменту необхідне для здійснення ефективного управління. З метою визначення сутності поняття «інноваційне рішення» вважаємо за доцільне провести аналіз підходів до визначення поняття «управлінське рішення», оскільки за класифікацією Злобіної Н.В. [5] інноваційне рішення є різновидом управлінського.

Надамо найбільш загальну характеристику поняттю «рішення». Так, рішення являють собою реакцію системи на внутрішні та зовнішні впливи і спрямовуються на розв'язання невідповідностей та подолання перешкод у процесі досягнення бажаного стану такої системи.

Найчастіше у процесі будь-якої діяльності виникають ситуації, коли людина або група людей стикаються із необхідністю вибору одного з декількох варіантів дії. Результат такого вибору і буде рішенням. Таким чином, на думку Башкатової Ю.І., Дикань Н.В., Борисенко І.І., рішення – це вибір альтернативи, відповідь на ряд питань [7; 18].

Дещо відрізняється підхід Лесюка О. та Устенко А. [19] щодо трактування досліджуваного поняття від попередніх. Вони визначають рішення як обрану альтернативу, що забезпечує досягнення поставленої мети з максимальною ефективністю.

Прийняття рішення не є суворо фіксованою процедурою і являє собою процес, що складається з послідовних кроків, кількість яких може змінюватися.

Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керівної системи [19]. Рішення може ухвалюватися людиною в трьох основних системах: технічній, біологічній та соціальній, які, у свою чергу, можуть бути взаємозв'язаними [20].

Авторська група економічного енциклопедичного словника надає три варіанти щодо тлумачення поняття «рішення»: усвідомлення та цілеспрямований вибір способу дій, що забезпечує досягнення поставленої мети з найбільшою ефективністю; процес знаходження відповіді на певне питання та вибір оптимального варіанта вирішення окремої проблеми; правовий акт, що приймається державними органами управління або посадовими особами у межах їх компетенції для вирішення найважливіших питань або досягнення певної мети [22].

З іншого боку, Смірнов Е.О. під поняттям «рішення» розуміє результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку і необхідних дій. Так, рішенням є який-небудь висновок, зроблений людиною без подальших дій, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація. Рішення може бути спрямоване на досягнення разових (одиничних) результатів, створення процесів, що постійно йдуть, підтримку або розвиток процесів, що йдуть, на припинення або недопущення якої-небудь діяльності.

Необхідно зазначити, що у деяких випадках суб'єкт (ініціатор рішення) одночасно може бути і об'єктом (виконавцем рішення) [6].

В економічному словнику за редакцією Ю.А. Беліка управлінське рішення подане як директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який базується на аналізі виробничої ситуації, визначенні мети дії та передбачає програму досягнення мети [23].

Економічний енциклопедичний словник за редакцією С.В. Мочерного надає два варіанти трактування поняття «управлінське рішення»: 1) усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найімовірніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної мети; 2) результат творчої співпраці менеджерів і власників підприємств, фірм і компаній, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства [22].

У свою чергу Хміль Ф.І. під поняттям «управлінське рішення» розуміє результат творчого процесу суб'єкта управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації і водночас адекватних дій колективу об'єкта управління [19].

Єрмошенко М.М., Єрохін С.А. та Стороженко О.А. зауважують, що управлінське рішення – це завжди осмислення проблем і вибір альтернативи, напрямку дії для вирішення проблеми [14].

На думку Малої Н.Т., управлінське рішення, з одного боку, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, з іншого – продуктом управлінської праці [9].

Як зазначають Кузьмин О.Є. та Мельник О.Г., управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керівна система організації безпосередньо впливає на керувану [13].

Барабаш Ю.О. стверджує, що управлінське рішення в повсякденній практиці є продуктом управлінської праці та розумової діяльності людини. Управлінське рішення також можна трактувати як процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [16].

На думку Якимчука С. рішення, що ухвалюються керівником у соціальній системі, і називаються управлінськими [10].

У свою чергу Чудновська С.М. зауважує, що управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат [12].

Башкатова Ю.І. визначає управлінське рішення як вибір, який повинний зробити керівник, для того, щоб виконати зобов'язання, які передбачаються його посадою [18].

Гросул В.А. подає управлінське рішення як результат вибору з сукупності альтернативних варіантів одного, який являє собою єдино правильний у конкретних умовах господарювання [17].

Проведений аналіз свідчить, що серед науковців не існує єдиної точки зору щодо тлумачення поняття «управлінське рішення»: здебільшого воно розглядається як результат розумово-психологічної та творчої діяльності окремої особи чи групи осіб, спрямований на досягнення визначеної мети та отримання необхідних результатів або як вибір альтернативи з множини варіантів досягнення мети системи менеджменту.

У науковій літературі розглядаються численні підходи до класифікації управлінських рішень [5; 24; 25]. У результаті дослідження нами сформовано перелік основних класифікаційних ознак та видів управлінських рішень (рис. 1).

<b>У П Р А В Л І Н С Ь К І Р І Ш Е Н Н Я</b>	<b>За функціональною спрямованістю</b>		– плануючі; – організуючі; – активізуючі; – координуючі; – контролюючі; – інформуючі.
	<b>За рівнем управління</b>	– стратегічні; – тактичні; – оперативні.	
	<b>За сферами впливу</b>	– глобальні; – локальні.	
	<b>За характером розроблення та реалізації</b>		– врівноважені; – імпульсивні; – інертні; – ризиковані; – обережні.
	<b>За організаційною характеристикою</b>	– індивідуальні; – колегіальні; – корпоративні.	
	<b>За сферами впливу</b>	– детерміновані; – імовірнісні.	
	<b>За рівнем прийняття</b>		– народногосподарські; – галузеві; – регіональні; – місцеві; – внутрішньовиробничі.
	<b>За способом фіксації (передачі)</b>	– письмові; – електронні (кодовані); – усні.	
	<b>За формами використання</b>	– одноосібні; – колегіальні.	
	<b>За формою відображення</b>		– план; – програма; – розпорядження; – прохання; – наказ.
	<b>За ступенем повторюваності</b>	– традиційні; – інноваційні; – нетрадиційні.	
	<b>За напрямом (об'єктом) впливу</b>	– внутрішні; – зовнішні.	
	<b>За причиною виникнення</b>		– випадкові: ситуаційні та ініціативні; – планові: сезонні, програмовані та за розпорядженням.
	<b>За рангом управління</b>	– вищого рівня; – середнього рівня; – низького рівня.	
	<b>За кількістю критеріїв</b>	– однокритеріальні; – багатокритеріальні.	
	<b>За ступенем новизни</b>	– інноваційні; – стандартні.	
	<b>За сферою дії</b>		– технічні; – економічні; – організаційні; – соціальні тощо.
	<b>За методами перероблення інформації</b>	– алгоритмічні; – евристичні.	
	<b>За масштабом впливу</b>	– загальні (комплексні); – часткові.	
	<b>За кількістю альтернатив</b>		– безальтернативні; – бінарні; – багатоваріантні; – інноваційні.

Рисунок 1 – Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень формує більш детальне уявлення про теорію прийняття управлінських рішень. Наведена класифікація надає можливість дослідження змісту та місця поняття «інноваційне рішення» в управлінській діяльності підприємства.

Визначаючи сутність поняття «інноваційне рішення» встановлено, що на сучасному етапі недостатньо розробленими залишилися питання дослідження даної категорії. В науковій літературі зазвичай автори ототожнюють поняття «управлінське рішення» та «інноваційне рішення» [5; 26; 27; 28; 29; 30], причому поняття «управлінське рішення» на відміну від поняття «інноваційне рішення» визначається ширшим та більш загальним.

Так, наприклад, Злобіна Н.В. зауважує, що зазвичай інноваційні рішення стосуються процесу реструктуризації і реформування організації для підвищення її конкурентоспроможності. Інноваційне рішення – це комплексне рішення і характеризується більшою трудомісткістю, ніж у звичайного управлінського рішення [5].

З іншого боку, Осовська Г.В. та Осовський О.А. розглядають інноваційне рішення з точки зору критерію альтернативності. Інноваційні рішення штучно складаються із елементів, які підходять для вирішення проблеми і раніше були відкинуті. У результаті розроблення інноваційного рішення формується принципово новий варіант вирішення проблеми [30].

Отже, підсумовуючи вищезазначене, під поняттям «інноваційне рішення» пропонуємо розуміти результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї особи чи групи осіб, який призводить до вибору певної альтернативи дій щодо освоєння новітніх сфер діяльності, реалізації невикористаного потенціалу, впровадження та використання нових, нестандартних методик та технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, які їх використовують.

На основі досліджень [5; 11; 25] систематизовано принципи, яким повинне відповідати якісне інноваційне рішення (табл. 1).

**Таблиця 1 – Принципи якісних інноваційних рішень**

<b>Принцип</b> 1	<b>Сутність</b> 2
Цільова спрямованість	Підставою для розроблення, прийняття та реалізації інноваційного рішення повинна бути чітко сформульована мета його реалізації
Своєчасність	Розроблення, прийняття та реалізація інноваційного рішення повинне бути доцільним (актуальним) для підприємства в даний момент часу. Тобто, інтервал часу між моментом діагностування проблеми та реалізацією рішення повинен бути таким, щоб впроваджуване рішення призводило до вирішення проблеми, а не до бездіяльності чи її загострення
Реальність	Інноваційне рішення повинно мати дійсну можливість бути реалізованим, тобто прийняте інноваційне рішення має бути підкріплене відповідними ресурсами (матеріальними, управлінськими, інформаційними, правовими тощо), технічними можливостями, виробничими потужностями та психологічною готовністю виконавців і оточення
Наявність механізму реалізації	Впровадження інноваційного рішення повинне супроводжуватися відповідними організаційними змінами
Узгодженість	Інноваційне рішення не повинне суперечити встановленій місії та стратегії підприємства, а також заважати реалізації інших управлінських рішень
Несуперечність діючим державним нормам	Інноваційне рішення не повинне суперечити діючому законодавству

1	2
Обґрунтованість	Обґрунтоване інноваційне рішення приймається на основі повної, достовірної і систематизованої інформації та за рахунок використання науково-обґрунтованих методів розроблення та оптимізації рішень
Гнучкість (адаптивність)	Характеризується можливістю внесення змін чи корегування сформованого інноваційного рішення в результаті зміни середовища, в якому воно реалізується
Оптимальність	Інноваційне рішення повинне забезпечувати максимальну віддачу від можливостей, що відкриваються в результаті реалізації такого рішення
Підконтрольність	Розроблене інноваційне рішення повинне мати певний перелік контрольних показників, дослідження яких дасть змогу визначити ефективність впровадження такого рішення і/або виявити проблемні зони його реалізації

Інноваційне рішення на підприємстві є ключовим елементом інтенсивного росту, що призводить до зміцнення його ринкової позиції, збільшення валових доходів та чистого прибутку. В 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.

Важливо розуміти, що інноваційне рішення призводить не тільки до змін у сфері технологій. Підприємства, що обрали інноваційний шлях розвитку впроваджують як нові бізнес-моделі, так і нові (або удосконалені) технології. Інноваційне рішення на підприємстві не обов'язково несе радикальні (до цього не існуючі і на інших підприємствах) зміни. «Інноваційність» рішення для підприємства полягає у його нестандартності та позитивності впливу саме для даного підприємства.

Слід зазначити, що для підприємства інноваційне рішення є не тільки внутрішньою рушійною силою, а й інструментом впливу на зовнішнє господарське середовище. Своєчасно розроблене інноваційне рішення дає можливість підприємству вплинути на поточну бізнес ситуацію та навіть задати тенденцію подальшого розвитку галузі в цілому.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що за сучасних умов інноваційне рішення на підприємстві є ключовим елементом інтенсивного росту. На нашу думку, керівники різних ланок управління повинні враховувати сучасні тенденції господарювання та застосовувати інноваційний підхід у розробленні управлінських інноваційних рішень. Своєчасно розроблене інноваційне рішення дає можливість підприємству відреагувати і вплинути на поточну бізнес-ситуацію та навіть задати тенденцію подальшого розвитку галузі в цілому.

Слід також зауважити, що за сучасних умов в Україні на різних рівнях усвідомлюють актуальність вирішення теоретичних та практичних завдань розвитку методик та підходів розроблення, ухвалення і реалізації інноваційних рішень, проте поки що не вирішено багато проблемних питань інноваційної сфери. Таким чином, подальші дослідження вважаємо за доцільне спрямувати на вирішення питань удосконалення процесу підготовки, обґрунтування, прийняття та виконання інноваційних рішень у системі управління сучасними підприємствами.

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. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: учебник для вузов. 2-е изд., доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
5. Злобина Н. В. Управленческое решение: учебное пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
6. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
7. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
9. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н. Т. Мала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/1905>
10. Якимчук Сергій. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність / Сергій Якимчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – №1 – С. 153-159.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков. – [2е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
12. Чудновская С.Н. Управленческие решения : учебник / С.Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007. – 368 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
14. Єрошенко М.М. Менеджмент: навч. посібн. / М.М. Єрошенко, С.А. Єрошін, О.А. Стороженко; за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрошенка. – К. : Національна академія управління, 2006. – 656 с.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
16. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень / Ю.О. Барабаш // Економічний вісник Донбасу. – №4 (14). – 2008. – С. 121-123.
17. Гросул В.А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства / В.А. Гросул [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VMSU/econ/2009\\_1/09gvanoa.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm).
18. Башкатова Ю.И. Управленческие решения / Ю.И. Башкатова. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003 – 89 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т3 / [С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
20. Тронин Ю.Н. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 421 с.
21. Маркетинг: підручник / [В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградова та ін.; Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько]. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2005. – 422с.
22. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т2 / [С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; За ред. С.В. Мочерного] – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
23. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю.А. Белика и др. – [2е изд., доп.]. – М. : Политиздат, 1989. – 399 с.
24. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Корпан, М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №1. – Т1. – С. 41-45.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

---

25. Тарабан С.В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С.В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2009. – №1. – С. 170-174.
26. Кречетов А.Г. Инновационное управление предприятием. On-line библиотека / А.Г. Кречетов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.xserver.ru/user/inupp/>.
27. 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.
28. 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>.
29. Кашура С.І. Використання методу експертних оцінок в процесі прийняття інноваційних рішень / С.І. Кашура [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vsunud/2009-3E/09ksidpp.htm>.
30. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.

**Е.Ф. Грищенко**

**Инновационное решение – ключевой фактор обеспечения устойчивого развития современного предприятия**

*В статье исследованы подходы современных ученых к трактовке понятий «решение» и «управленческое решение». Предложено авторское определение понятия «инновационное решение», сформулированы принципы принятия инновационных решений и определены место и роль принятия инновационных решений в хозяйственной деятельности современных предприятий.*

Ключевые слова: решение, альтернатива, инновационное решение, эффективное управление, устойчивое развитие.

**О.Ф. Gryshchenko**

**Innovative solution – key factor for sustainable development of modern business**

*The article examines the approaches of modern scientists to the definitions of "decision" and "administrative decision". The author offered a definition of "innovative solution", and the principles of innovation decision-making and the role of the adoption of innovative solutions in the economic activities of modern enterprises.*

Keywords: decision, alternative, innovative solutions, effective management, sustainable development.

*Отримано 05.12.2010 р.*