

**УДК 005.53**

**Галина Нагорняк, Микола Мельничук**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ  
СУЧАСНИМИ ІННОВАЦІЙНО СПРЯМОВАНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
УКРАЇНИ У СКЛАДНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

**Galina Nahorniak, Mykola Melnychuk**

**PROBLEMS OF MANAGEMENT AND INNOVATION DECISION MAKING OF  
MODERN INNOVATION AIMED ENTERPRISES OF UKRAINE IN DIFFICULT  
CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES**

Процеси інтенсивних змін, які відбуваються в Україні, розвиток ринкових умов господарювання об'єктивно вимагають створення високоефективного механізму управління підприємствами, що потребує розроблення нових підходів у відповідності до сучасних вимог за різними напрямками їхньої діяльності, а також механізму підготовки, формування та прийняття управлінських рішень. У складних умовах трансформаційних перетворень в Україні керівникам інноваційно орієнтованих підприємств доводиться щодня стикатися з проблемами організаційного, економічного та фінансового характеру, які інколи вирішуються методами "проб та помилок". Тому ефективний розвиток та інноваційні зміни у діяльності підприємств зумовлені ефективністю системи управління, яка залежить від рівня підготовки керівників та спеціалістів, що спроможні вести пошук, планувати, організовувати впровадження інновацій, мотивувати персонал до їх сприйняття та приймати високопрофесійні системні управлінські рішення. Сучасне інноваційне управління повинно базуватись на системному виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають в діяльності підприємства, врахуванні швидкоплинних змін навколишнього середовища, а також глобальних явищ і подій, які впливають на динаміку його розвитку. Це дозволить формувати найефективніші умови для розвитку інноваційного підприємства, приймати відповідні управлінські рішення, оперативно адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Системне моделювання стратегічних управлінських рішень в інноваційному управлінні підприємством передбачає його підготовку на основі економічного обґрунтування та послідовну поетапну систематизацію дій і висновків, що спрямовані на досягнення мети. Така підготовка повинна бути основана на поетапному та безперервному зародженні менеджерських ідей щодо досягнення стратегічних та проміжних цілей, які повинні бути взаємно узгоджені між собою, з урахуванням можливостей кожного підрозділу підприємства. Система управління підприємством представляє собою цілісну сукупність різноманітних взаємно пов'язаних ланок, які здійснюють управлінський вплив на об'єкти управління. Ланки системи управління виділяються за специфікою функцій управління, обсягом та масштабом повноважень, трудомісткістю роботи, рівномірністю розподілу навантаження, кваліфікаційними вимогами до персоналу, інформаційним забезпеченням та можливостями територіального розташування. Тому всі перераховані фактори впливають на динаміку формування та виділення ланок системи менеджменту в сукупності та поєднанні, враховують динаміку інноваційних процесів, на основі чого формуються відповідні зміни у структурі управління.

Система управління підприємства інноваційного спрямування має на меті поетапне забезпечення високих темпів інноваційного розвитку та зростання ефективності діяльності підприємства та його підрозділів. Діяльність підприємства з

такою системою управління є найбільш ефективною формою, що позначається і на механізмі управління, в якому основну увагу приділено інноваційним завданням, органам, функціям управління та відповідному моделюванню інноваційного розвитку. Інноваційний механізм управління підприємством повинен урахувувати всі аспекти розвитку підприємства в просторі функціонування та часі (життєвому циклі), на основі закономірностей розвитку систем. Інноваційний механізм управління підприємством в сучасних умовах – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес поетапного управління інноваційною діяльністю підприємства для досягнення поставленої мети. У структуру інноваційного механізму управління підприємством повинні входити елементи державного нормативно-правового регулювання діяльності, ринкові механізми цієї діяльності, внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів та засобів її здійснення. Тому інноваційний механізм управління підприємством буде ефективним тоді, коли враховуються не тільки основні економічні закони, але і первинні (діалектичні) закони розвитку природи.

Кожне підприємство є системою тривимірною, тобто розвивається у просторі, часі (циклі) та накопичує свій енергетичний потенціал за рахунок ефективного управління. Інноваційний підхід розглядає поетапний, причинно-наслідковий розвиток підприємства, як системи в узгодженні просторових параметрів діяльності та часовому циклі із кількох фаз, що утворюються за рахунок причинно-наслідкових зв'язків: структуроутворенні, організації та розширенні внутрішніх взаємозв'язків, управлінні внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками, перехідній фазі системи в нову якість. Чотири фази поетапного розвитку кожної системи відіграють свою причинно-наслідкову роль і у виборі стилю управління. Враховуючи те, що системи управління підприємств мають особливості щодо стратегічних цілей, засобів їх досягнення, здатності до гнучкості та адаптивності, ми пропонуємо комплекс динамічно взаємоузгоджених процесів, які спроможні забезпечити інноваційний розвиток підприємства: розробка стратегічних цілей, ресурсних потреб, організація навчання персоналу тощо. Декомпозиція діяльності підприємства на процеси, операції – основне управлінське завдання, вирішення якого надає підприємству відповідну низку переваг. Одна перевага пов'язана з появою мови опису діяльності, яка доступна і зрозуміла всім залученим до процесів. Це дозволяє зруйнувати або, принаймні, знизити перешкоди, які обумовлені різним сприйняттям термінології, залежно від віку, освіти працівників тощо. Систематичне виконання всього комплексу завдань розвитку працівника надає можливість спрямувати на розвиток та контролювати компетенції співробітників, збалансувати цілі, бажання, очікування, претензії та потреби працівників підприємства.

Оскільки командна робота поєднує виконання робіт, обмін досвідом, навчання, і приводить до загального успіху, то для її формування потрібно згрупувати людей, які мають взаємодоповнюючі навички та характери, спільні цілі, прихильність один до одного, вміння сприймати та впроваджувати нововведення. На нашу думку, ефективні команди за інноваційного підходу повинні мати ряд характерних ознак: зрозуміла мета і завдання інноваційного розвитку, які визнаються всіма учасниками; узгодженість, гармонія психологічного клімату та відчуття довіри до кожного члену колективу; здатність ефективно вирішувати інноваційні завдання та долати при цьому внутрішні конфлікти; здатність навчатися колективно на базі групового досвіду; взаємна узгодженість особистих рис з необхідними знаннями та навичками інших; сприйняття кожним свого місця та ролі у команді, та ролей інших; комфортна атмосфера при впровадженні нововведень; постійне та безперервне навчання; наявність лідерів, які сприяють розвитку здібностей команди; відкритий доступ до інформації.