

задовольняти не лише власні інформаційно-комунікативні потреби, зумовлені завданнями та необхідністю прийняття ефективних управлінських рішень, а й потреби фізичних, юридичних осіб та центральних органів державної виконавчої влади. Досягти цього можна, впроваджуючи ефективну комунікаційну державну політику та використовуючи інноваційні комунікативні форми і технології.

### **Список використаних джерел**

1. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська] / За ред. А. Ф. Мельник. – Київ : ВД “Професіонал”, 2006 р. – 464 с.

2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій, - К.: «Кондор». – 2008. – 218с.

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

**Ольга КУЗЬМЕНЮК**

Тернопільський національний економічний університет

м. Тернопіль

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Круп'як Л.Б.)

## **РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Питання прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальними, тому що управління, у широкому розумінні цього слова, - це безперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу тощо) для досягнення оптимальних результатів за оптимальних витрат часу і ресурсів. Кожен спеціаліст у сфері управління повинен володіти теорією, практикою, тобто механізмом управління, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію і тактику для їхнього досягнення, формувати управлінські рішення і нести відповідальність за них. Отже, рішення – є інструментом для здійснення управлінського впливу.

Управлінське рішення є логічним продовженням управлінського процесу. Потреба в ньому виникає внаслідок виникнення управлінської проблеми. Завдяки управлінській діяльності менеджерів відбувається розробка, вибір, ухвалення і реалізація управлінських рішень. У сфері інноваційної діяльності управлінські рішення мають на меті розв'язання проблем, що виникають внаслідок реалізації інноваційних процесів. Саме вони в управлінні інноваціями є об'єктами менеджменту. Як відомо, інноваційні процеси поділяють на основні і забезпечувальні. Одним з

важливих елементів управління інноваціями є фактори, що впливають на управління інноваційним процесом. Визначальність їх місця в управлінні інноваціями полягає у тому, що вони впливають на усі інші елементи моделі, а також один на одного.

Процес формування управлінських рішень складний і багатосторонній. Він складається з ряду стадій і операцій. Стадії, які має пройти процес формування управлінських рішень, їх конкретний зміст вирішуються керівником. Все залежить від його кваліфікації, стилю керівництва, ситуації і культури організації. Основне, щоб будь-який керівник побачив сильні сторони й обмеження кожного підходу та процес формування рішення і мав навички вибрати найкращий варіант залежно від ситуації і власного стилю управління.

Водночас, раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів: визначення цілей організації; виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей; оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них; узгодження рішень в організації; затвердження рішення; підготовка рішення до реалізації; управління реалізацією рішення; перевірка ефективності рішення [1].

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

- виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту);
- збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту;
- виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;
- підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи);
- прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують

процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану. Водночас, на процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори: особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо); поведінка менеджера (звички, психологія тощо); середовище прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність); інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації); взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій; відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації [2].

Реалізація управлінського рішення є одним з найвідповідальніших етапів управлінського процесу. Рішення, яке за всіма критеріями є проектно ефективним, на практиці може виявитись нераціональним. Причини цього можуть бути як об'єктивні, так і суб'єктивні. Об'єктивні причини полягають у швидкій зміні умов зовнішнього середовища. Своєю чергою, суб'єктивні причини зводяться до несвоєчасності реалізації рішень через некомпетентність, нерішучість осіб, які залучені до виконання управлінського рішення.

Організування роботи виконавців рішення передбачає матеріально-технічне, фінансове забезпечення роботи виконавців, правове, кадрове тощо. Кадрове забезпечення передбачає наявність необхідного кількісного і якісного складу працівників, яких необхідно залучити до реалізації рішення. Правове забезпечення передбачає наявність зовнішніх і внутрішніх правових актів, які забезпечують легітимність дій виконавців рішення. Матеріально-технічне забезпечення передбачає обладнання робочих місць за санітарно-гігієнічними та іншими нормами з безпеки життєдіяльності; наявність інструктивних матеріалів, програмних продуктів, матеріалів тощо. Фінансове забезпечення передбачає як формування самого бюджету, так і фінансових документів для його використання.

Кадрове забезпечення виконання управлінського рішення прямо пов'язане з його організаційно-економічним забезпеченням. Його сутність полягає у наданні повноважень посадовим особам, перерозподілі функцій, закріплених за конкретними виконавцями завдань. Їх сутність розкривається в управлінському рішенні. За потреби, для реалізації важливого управлінського рішення або комплексу рішень необхідними є певні організаційні зміни, зокрема створення нових посад, структурних підрозділів.

Інформаційне забезпечення передбачає надання доступу працівникам до необхідної інформації, надання у їх розпорядження необхідної техніки і програмного забезпечення, зміну структури руху інформаційних потоків тощо.

Одним із найважливіших аспектів удосконалення управлінського рішення є уточнення етапів розробки і ухвалення рішень. Зниженням витрат і часу на підготовку управлінських рішень відбувається раціоналізація управлінського процесу. Однією із характеристик раціоналізації є покращання якості виконуваних робіт на кожному з етапів підготовки управлінського рішення.

Отже, на підставі уточнення специфіки елементів управлінського процесу у сфері інноваційної діяльності доцільним є розробка моделі управління інноваціями, де основними складовими моделі є: функції управління інноваціями; методи управління інноваціями; управлінські рішення в управлінні інноваціями; об'єкти управління в інноваційному менеджменті; фактори, що впливають на управління інноваціями.

### **Список використаних джерел**

1. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. - 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.

2. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень / В.М. Приймак. – К. : Вид-во «Атіка», 2008. – 240 с.

**Петро КУПЕЦЬКИЙ**

Тернопільський національний економічний університет,  
м. Тернопіль

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та публічного управління: Федірко М.М.)

### **ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Як зазначає автор праці [1, С. 10], «критичний аналіз та оцінка наукової літератури з проблем управління змінами свідчить про існування різноманітних інтерпретацій поняття «зміна», починаючи від класичних і продовжуючи визначеннями сучасних авторів. При цьому, оскільки зміна означає вчинення перетворень, які змінюють суть справ або явищ, то вона об'єднує в собі і процес і зміст... Оскільки з поняттям зміни пов'язано багато таких визначень, як удосконалення, реструктуризація, модернізація, інновація, трансформація і т.п., всі ці поняття описують стан існуючої реальності, яка змінюється, а всі можливі перетворення, які виникають і тривають в соціальній, організаційній, технічній, культурній сферах організацій стають поняттям універсальним, у якому під різними назвами