

О.А. ХИМЕНКО, начальник головного управління

І.Ю. ЄГОРОВ, д-р екон. наук, чл.-кор. НАН України

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Резюме.** На основі узагальнення результатів досліджень управлінського процесу та декомпозиції існуючих визначень “управління”, “рішення”, “управлінське рішення” – сформульовано низку загальних положень щодо: процесу управління та його складових, середовища, в якому він відбувається; суб'єкта управління і його предметів праці, особливостей та характеру діяльності; об'єкта управління; розгортання процесу управління у часі та просторі. Для розгляду управлінського процесу запропоновано трьохкомпонентну модель “дія-акт-дія\*”, в основу якої покладено три загальноприйняті складові процесу управління: розробка, ухвалення та реалізація управлінського рішення. З використанням моделі та з урахуванням впливу ринку на результати реалізації управлінських рішень і на досягнення поставленої мети, змодельовано процеси управління трьох суб'єктів підприємництва з налагодження виробництва та виведення на ринок упродовж чотирьох років конкурентоспроможної продукції. На підставі моделювання та сформульованих загальних положень підкреслено важливість урахування послідовності у часі моментів ухвалення управлінського рішення та досягнення запланованого у ньому результату, факт чого запропоновано розглядати як ще одну ознаку, що обов'язково має бути присутня у визначенні “управлінське рішення”. Наведено відповідну редакцію визначення “управлінське рішення”. Обговорено особливості класифікації управлінських рішень, що подані в різних джерелах, та прокоментовано чинники, що призводять до існування відмінностей. Зокрема на підставі аналізу поняття “інновація” як процесу, як результату та як зміни, обґрунтовано доцільність класифікації управлінського рішення як інноваційного лише при ретроспективному погляді. Запропоновано розглядати кількість управлінських рішень, класифікованих як інноваційні, як індикатор розвитку інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва. Окреслено роль управлінських рішень в системі вищої освіти у розвитку інноваційної діяльності на наукоємних ринках<sup>1</sup>.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, система вищої освіти, наукоємний ринок, конкурентоспроможність, суб'єкт підприємництва, процес управління, управлінське рішення, моделювання, визначення, класифікація, індикатор.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні успішна інноваційна діяльність суб'єкта підприємництва має супроводжуватись постійним пошуком нових управлінських рішень у науковому, науково-технічному, технологічному, виробничому, кадровому, соціальному тощо напрямках діяльності. Ці рішення стають його реакцією на внутрішні та зовнішні виклики або ж “працюють на випередження” та у своїй більшості вимагають ухвалення у форматі “тут і зараз”. Відтак, управлінське рішення як складова процесу управління розвитком суб'єкта підприємництва стає тим чинником, що задає напрям, цілі, завдання і мету такого розвитку у конкретному часовому та/або просторовому вимірах, внаслідок чого створюються нові продукти, технології, соціальні рішення, послуги зокрема, та підвищується рівень та якість життя людини та суспільства загалом. З огляду на це,

побудова ефективного процесу управління виробничою та інноваційною діяльністю суб'єкта підприємництва продовжує залишатися актуальною проблемою для дослідження.

**Цілями статті є:** розгляд процесу управління в рамках трьохкомпонентної моделі “дія-акт-дія\*”; формулювання удосконаленого визначення поняття “управлінське рішення”; обговорення деяких аспектів управлінських рішень, пов'язаних із результатами їх реалізації, впливом зовнішніх факторів (кон'юнктури продукції на ринку), фактором часу, їх класифікацією в інноваційному аспекті.

### АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ

Сьогодні управлінське рішення як невід'ємна складова процесу управління та процес управління як такий, зокрема і в інноваційній діяль-

<sup>1</sup> Стаття написана у межах дисертаційного дослідження на тему “Система вищої освіти в моделі інноваційного розвитку економіки”.

ності, залишаються актуальними об'єктами наукових досліджень. Наприклад:

- виокремлення сутнісних ознак управлінського рішення (виникає через проблему, має відповідального за реалізацію і є найкращим варіантом розв'язання проблеми з кількох альтернативних) дало підстави розглядати в управлінському процесі чотири етапи [1]: формування управлінського рішення; вибір рішення; ухвалення управлінського рішення; реалізація управлінського рішення;
- врахування особливостей процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах дозволило узагальнити їх класифікацію та розглядати п'ять послідовних етапів у процесі їх прийняття [2]: визначення мети; постановка завдань; збір необхідної інформації; розробка управлінського рішення; реалізація управлінського рішення;
- дослідження основ прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства призвело до виокремлення десяти етапів процесу розробки та реалізації управлінських рішень [3]: ідентифікація передумов розвитку; аналіз підприємства як системи; виявлення проблеми; формулювання критеріїв вибору; генерування альтернативних варіантів управлінського рішення; вибір альтернативи для реалізації; узгодження рішення та його ухвалення відповідальною особою; управління процесом реалізації рішення; контроль за реалізацією управлінського рішення; оцінка наслідків реалізації рішення;
- обговорення специфіки ухвалення управлінських рішень у кадровому менеджменті підприємства дозволило уточнити поняття "управлінське рішення" зокрема й у кадровій сфері та доповнити класифікацію управлінських рішень новими ознаками для ухвалення більш обґрунтованих та прогнозованих кадрових рішень [4];
- на підставі дослідження наявних підходів до трактування понять "рішення" та "управлінське рішення" та їх класифікації запропоновано визначення поняття "інноваційне рішення" як різновиду управлінського рішення та систематизовано принципи щодо його якості [5].

#### **Невирішені частини загальної проблеми.**

Сьогодні у більшій частині публікацій питання організації ефективного процесу управління в інноваційній діяльності та ухвалення відповідних управлінських рішень розглядається у форматі, так би мовити, "від загального до часткового" та

у контексті сучасного підприємства. Тобто результати досліджень проблеми розкриваються через урахування специфіки його діяльності і, відтак, супроводжуються необхідною деталізацією завдань і функцій під час провадження ним управлінського процесу. Як наслідок, при узагальненні у результатах досліджень з'являються розбіжності, наприклад, щодо поділу складових процесу управління на етапи та щодо їх назв, визначень поняття "управлінське рішення". З іншого боку, у форматі "від часткового до загального", тобто з позиції максимальної формалізації, узагальнення та моделювання, проблема досліджена не достатньо.

За такого підходу, враховуючи, що відповідно до статті 5 Закону України "Про інноваційну діяльність" [6] суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, а відповідно до частини третьої статті 55 Господарського кодексу [7] України суб'єктами (мікро-, малого, середнього, великого) підприємництва є фізичні особи, зареєстровані як фізичні особи — підприємці, та юридичні особи, проблему слід досліджувати ширше — в контексті саме суб'єктів підприємництва, а не лише сучасних підприємств, а поняття "суб'єкт підприємництва" та "суб'єкт інноваційної діяльності" розглядати в межах цієї статті як синонімічні.

Зазначений вище загальний підхід дозволяє поширювати результати дослідження проблеми на суб'єкти підприємництва державної, комунальної та приватної форми власності, у тому числі і на заклади вищої освіти та афілійовані до них суб'єкти підприємництва в системі вищої освіти, в якій сьогодні в результаті відповідних управлінських рішень продукуються:

- по-перше, суб'єкти мікропідприємництва, малого, середнього та великого підприємництва, а також договірні об'єднання, що утворюються без створення юридичної особи, які наповнюють товарами та послугами наукоємні ринки;
- по-друге, нові наукові знання, нові технічні і технологічні рішення, об'єкти інтелектуальної власності, які підвищують конкурентоспроможність продукції суб'єктів підприємництва або ж стають товаром на відповідних ринках, зокрема на ринку прототипів [8, с. 61];
- по-третє, творці — конкурентоспроможний людський капітал, який здатен генерувати нові наукові знання, бути носієм підприємницького типу мислення та суттєвого інноваційного потенціалу [9, с. 208];
- по-четверте, середовище розвитку інноваційної діяльності як таке, що генерує та

підтримує потік творців та потік їх інновацій і стимулює розвиток інноваційного менеджменту [10, с. 302].

**Метою статті** є розгляд на мікроекономічному рівні загальних засад ухвалення управлінських рішень та моделювання процесу управління виробничою та інноваційною діяльністю на прикладі суб'єкта підприємництва, що налагодив випуск конкурентоспроможної продукції, у контексті врахування зовнішніх факторів і фактору часу, уточнення відповідних визначень та класифікацій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В ринковій економіці метою виробничої та інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва є отримання зиску від реалізації своєї продукції на ринку товарів та послуг (далі — ринок). Відтак, суб'єкт підприємництва, який мінімізує витрати при виробництві продукції, оптимізує логістику та дистрибуцію на її шляху до ринку та, бодай тимчасово, але забезпечить для неї домінування або ж навіть монопольне становище на ринку, отримуватиме протягом періоду дії такого стану найбільший для себе зиск.

Стан домінування на ринку конкретної продукції може бути забезпечений суб'єктом підприємництва або шляхом доступу до відносно дешевих та/або дефіцитних природних, сировинних, адміністративних, людських тощо ресурсів, або шляхом надання своїй продукції нових ознак та споживчих якостей, бажаних для її споживача, через провадження інноваційної діяльності. Додатково для забезпечення домінування власної продукції на ринку суб'єкт

підприємництва може використовувати також слабкі та/або сильні сторони законодавства, застосовувати різноманітні економічні, політичні, соціальні, адміністративні тощо важелі впливу на конкурентів і на споживача. Натомість, у поведінці споживача, який отримує потрібний йому товар або послугу в обох випадках, можливість обрання товару або послуги серед альтернативних пропозицій на ринку з найкращим саме для нього переліком нових ознак і споживчих якостей стає визначальною.

Таким чином, для суб'єкта підприємництва перехід до провадження інноваційної діяльності стає безальтернативним завданням розвитку, опікування на сталій основі підвищенням конкурентоспроможності власної продукції протягом усього її життєвого циклу — викликом; а уміння це робити, тобто здатність побудувати ефективну систему управління, що прийматиме необхідні управлінські рішення, і реалізувати їх у виробничій та інноваційній діяльності — умовою успішного та ефективного існування.

Сьогодні у спеціальній літературі починаючи з 1989 року, зокрема в економічному словнику [11], економічному енциклопедичному словнику [12], у підручниках із теорії прийняття рішень [13; 14; 15], в теорії управління [16], наукових статтях [5; 17] тощо визначення таких понять як “управління”, “рішення” та “управлінське рішення” знайти доволі просто. Проте наявність численних редакцій цих понять, і навіть не тотожних змістовно, (**табл. 1**) свідчить про те, що у фаховому середовищі дискусія щодо визначення, тлумачення та уточнення їх змісту, а також змісту поняття “управлінське рішення”

Таблиця 1

#### Деякі приклади визначення понять “управління”, “рішення” та “управлінське рішення” у спеціальній літературі

	Поняття та його визначення (тлумачення, коментар)	Джерело
1.	Управління це:	
1.1	– процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі	[16, с. 15]
2.	Рішення це:	
2.1	– усвідомлення та цілеспрямований вибір способу дій, що забезпечує досягнення поставленої мети з найбільшою ефективністю	[12]
2.2	– процес знаходження відповіді на певне питання та вибір оптимального варіанта вирішення окремої проблеми	
2.3	– правовий акт, що приймається державними органами управління або посадовими особами у межах їх компетенції для вирішення найважливіших питань або досягнення певної мети	
2.4	– результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій	[14, с. 4]

	Поняття та його визначення (тлумачення, коментар)	Джерело
3.	Управлінське рішення це:	
3.1	– директивний акт цілеспрямованого впливу на об’єкт управління, який базується на аналізі виробничої ситуації, визначенні мети дії та передбачає програму досягнення мети	[11]
3.2	– 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	[12]
3.3	– усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найімовірніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної мети	
3.4	– сукупний результат креативного процесу (суб’єкта) та дій (об’єкта управління) для розв’язання ситуації, або ж проблеми, що виникла у зв’язку з функціонуванням системи	[13, с. 12]
3.5	– вибір однієї з альтернатив впливу на об’єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий	[15, с. 11–12]
3.6	– результат розумово-психологічної та творчої діяльності окремої особи чи групи осіб, спрямований на досягнення визначеної мети та отримання необхідних результатів	[5]
3.7	– результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, що спрямовані на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності	[5; 17]

**Джерело:** розроблено за джерелами [5, 11–17].

як загалом, так і щодо окремих його аспектів, все ще продовжується.

Здійснивши декомпозицію визначень та тлумачень понять “управління”, “рішення”, “управлінське рішення”, поданих у **табл. 1**, за структурою — середовище, предмет діяльності, засіб, суб’єкт, об’єкт та врахувавши результати дослідження етапів управлінського процесу та їх змісту з позиції управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності [1] можна, *по-перше*, сформулювати низку загальних положень щодо перебігу процесу управління:

- процес управління розгортається як у часі, так і у просторі;
- розробка, ухвалення і реалізація управлінського рішення є загальноприйнятими складовими (стадіями) управлінського процесу, що логічно пов’язані між собою та поділяються на етапи [1, с. 218];
- управління здійснюється суб’єктом управління: однією особою — керівником та/або кількома особами — органом управління в середовищі суб’єкта підприємництва або поза його межами;
- стадія розробки управлінського рішення завершується ухваленням управлінського рішення, яке є завершеним (доконаним)

актом суб’єкта управління, сформульованим ним в усній та/або письмовій формі, і містить конкретні мету та перелік завдань щодо трансформації об’єкта управління;

- управлінське рішення завжди конкретне, стосується виключно певного середовища (певної системи, певного об’єкта управління), що перебуває у відповідному стані та зовнішньому оточенні у визначений час. Зміна (заміна, відміна) управлінського рішення здійснюється іншим управлінським рішенням;
- стадія реалізації управлінського рішення починається лише після його ухвалення і закінчується щойно буде досягнуто показника(ів), закладеного(их) в управлінському рішенні щодо об’єкта управління, або ж буде прийнято інше управлінське рішення;
- контроль (відстеження) виконання управлінського рішення є обов’язковим і здійснюється суб’єктом управління впродовж стадії реалізації управлінського рішення;
- якщо скористатися геометричними аналогіями, то стадіям розробки та реалізації управлінського рішення на осі часу відповідатимуть відрізки, а управлінському рішенню — точка;

- процес розробки управлінського рішення є інтелектуальною діяльністю (творчістю) суб'єкта управління під час виконання ним функціональних обов'язків із залученням різних засобів зокрема, але не виключно — математичних методів, обчислювальної техніки, логічного мислення, психічних ресурсів людини (емоцій, сили волі, інтуїції, мотивації), а зміст управлінського рішення є результатом усвідомленого вибору (волевиявлення) суб'єкта управління [15, с. 11–12];
- на стадії розробки управлінського рішення предметом праці суб'єкта управління стає переважно інформація щодо об'єкта управління, яка накопичується, обробляється, вивчається, аналізується, на підставі чого моделюються можливі альтернативні варіанти розвитку об'єкта управління на стадії реалізації управлінського рішення;
- на стадії реалізації управлінського рішення суб'єкт управління оперує необхідними матеріальними ресурсами суб'єкта підприємства, а інформація щодо об'єкта управління стає одним із багатьох предметів праці суб'єкта управління;

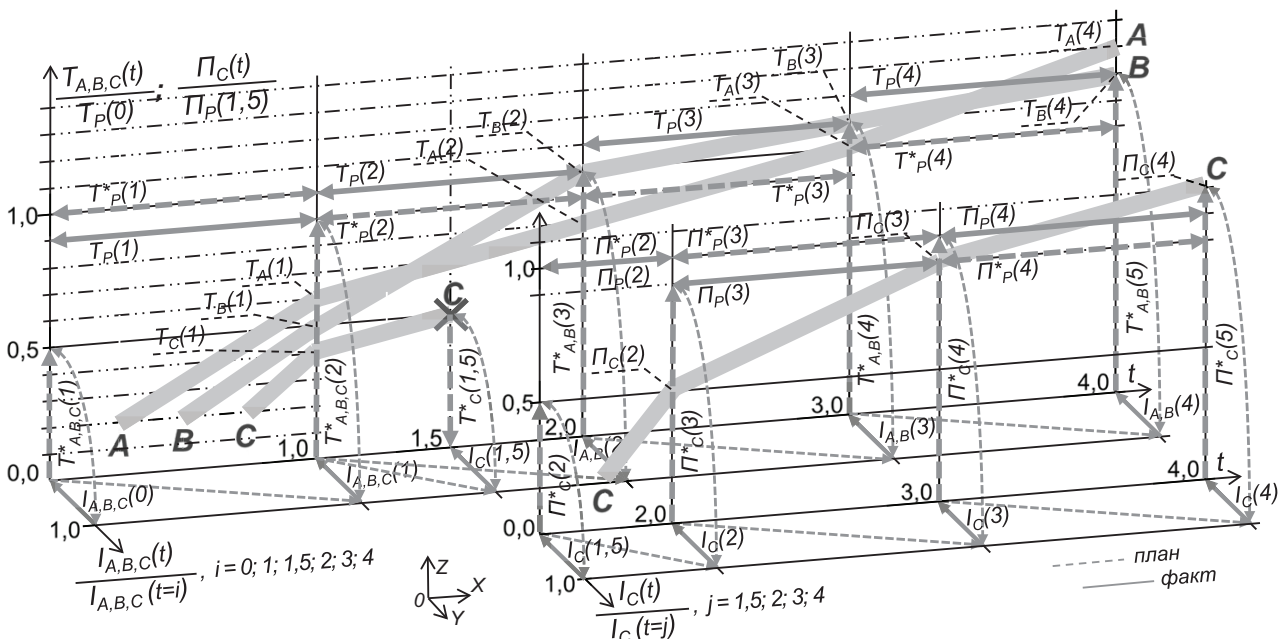
по-друге, запропонувати розгляд процесу управління в рамках трьохкомпонентної моделі “дія-акт-дія\*”, в основу якої покладено три загальноприйняті складові процесу управлін-

ня: стадію розробки управлінського рішення (дія), факт управлінського рішення як такого (акт) та стадію реалізації управлінського рішення (дія\*).

Використовуючи модель “дія-акт-дія\*”, що пропонується, змодельємо процеси управління, які здійснювалися впродовж чотирьох років трьома (А, В, С) суб'єктами підприємства для налагодження виробництва та виробництва конкретної продукції, що має стабільний попит на ринку.

Припустимо, що в момент часу  $t=0$  у відповідності до початку нового календарного року, за аналізом інформації на ринку, суб'єктами підприємства А та В було сформульовано мету — вийти за чотири роки на прибутковість за рахунок прибутку, отриманого від випуску продукції  $T$ , а суб'єктом підприємства С сформульовано мету — вийти за чотири роки на прибутковість за рахунок прибутку, отриманого від випуску власної продукції, якою на момент часу  $t=0$  було також обрано продукцію  $T$ .

Моделюючи в декартовій системі координат XYZ (рис. 1), по вісі абсцис відкладемо час  $t$  в роках; по вісі ординат — інтенсивність інтелектуальної діяльності суб'єкта управління, приведену до інтенсивності інтелектуальної діяльності в моменти часу  $t=i$ ;  $j$ , де  $i=0; 1; 1,5; 2; 3; 4$ , а  $j=1,5; 2; 3; 4$ , в які ухвалювалося управлінське рішення, —  $I_{A,B,C}(t)/I_{A,B,C}(t=i; j)$ ; а по вісі аплікату —



**Рис. 1.** Моделювання управління процесом налагодження виробництва та виробництвом продукції, що має стабільний попит на ринку, суб'єктами підприємства А, В, С в рамках трьохкомпонентної моделі процесу управління “дія-акт-дія\*”

**Джерело:** авторська розробка.

конкурентоспроможність виробництва продукції  $T_{A,B,C}$  (або продукції  $P_C$ ), приведена до конкурентоспроможності, що відповідала кон'юнктури на ринку продукції  $T_P$  (або  $P_P$ ) в момент часу  $t=0$  (або  $t=1,5$ ), —  $T_{A,B,C}(t)/T_P(t=0)$  (або  $P_C(t)/P_P(t=1,5)$ ).

Таким чином, інтелектуальна (творча) діяльність суб'єкта управління суб'єктів підприємства та стадії розробки управлінських рішень (дія) будуть моделюватися у площині  $YOX$ , факт ухвалення управлінського рішення (акт) — у площині  $YOZ$ , а трансформація суб'єктами підприємства своїх об'єктів управління та стадії реалізації управлінських рішень (дія\*) — у площині  $ZOX$ . Предметами діяльності суб'єктів підприємства буде продукція  $T$  або  $P$ , що має стабільний попит на ринку.

Відтак, для досягнення поставленої мети суб'єктами підприємства, з урахуванням зробленого ними прогнозу щодо незмінності кон'юнктури на ринку для продукції  $T$  протягом першого року, були прогнозовані значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $T^*_P(t=1)$  на рівні  $T_P(t=0)$  та ухвалені відповідні управлінські рішення  $I_A(t=0) = I_B(t=0) = I_C(t=0) = I_{A,B,C}(t=0)$  налагодити власне виробництво продукції  $T$  та довести його конкурентоспроможність за перший календарний рік до рівня  $0,5T_P(t=0)$ , тобто  $T^*_A(t=1) = T^*_B(t=1) = T^*_C(t=1) = T^*_{A,B,C}(t=1) = 0,5T_P(t=0)$ .

На кінець першого календарного року суб'єктами підприємства:

- було констатовано зміну рівня кон'юнктури продукції  $T$  і, відповідно, зниження відносно запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $T^*_P(t=1) > T_P(t=1) = 0,9T_P(t=0)$ ;
- були досягнуті такі рівні конкурентоспроможності продукції  $T$ :  $T_A(t=1) = 0,6T_P(t=0) < T^*_A(t=1)$ ;  $T_B(t=1) = 0,5T_P(t=0) = T^*_B(t=1)$ ;  $T_C(t=1) = 0,4T_P(t=0) < T^*_C(t=1)$ , що свідчило про те, що ухвалене в момент часу  $t=0$  управлінське рішення суб'єктом підприємства  $A$  виконано успішно,  $B$  — виконано,  $C$  — не виконано;
- з урахуванням прогнозу щодо незмінності кон'юнктури на ринку для продукції  $T$  протягом другого року у порівнянні з першим роком, були прогнозовані значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $T^*_P(t=2)$  на рівні  $T_P(t=1) = 0,9T_P(t=0)$  та ухвалені відповідні управлінські рішення  $I_A(t=1) = I_B(t=1) = I_C(t=1) = I_{A,B,C}(t=1)$  довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції  $T$  за другий рік до рівня  $0,9T_P(t=0)$ , тобто  $T^*_A(t=2) = T^*_B(t=2) = T^*_C(t=2) = T^*_{A,B,C}(t=2) = T^*_P(t=2) = 0,9T_P(t=0)$ .

Впродовж другого календарного року: суб'єктами підприємства  $A$  та  $B$  на кінець року:

- було констатовано зміну рівня кон'юнктури продукції  $T$  і, відповідно, підвищення відносно запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $T_P(t=2) = 1,0T_P(t=0) > T^*_P(t=2)$ ;
- були досягнуті такі рівні конкурентоспроможності продукції  $T$ :  $T_A(t=2) = 0,8T_P(t=0) < T^*_A(t=2)$ ;  $T_B(t=2) = 1,0T_P(t=0) > T^*_B(t=2)$ , що свідчило про те, що ухвалене в момент часу  $t=1$  управлінське рішення суб'єктом підприємства  $A$  не виконано,  $B$  — виконано успішно, проте зміна кон'юнктури продукції  $T$  на ринку унеможливила отримання ним прибутку;
- з урахуванням прогнозу щодо зміни кон'юнктури на ринку для продукції  $T$  протягом третього року у порівнянні з другим роком, були прогнозовані значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $T^*_P(t=3) = 0,9T_P(t=0)$  та ухвалені відповідні управлінські рішення  $I_A(t=2) = I_B(t=2) = I_{A,B}(t=2)$  — довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції  $T$  за третій календарний рік до рівня  $1,0T_P(t=0)$ , тобто  $T^*_A(t=3) = T^*_B(t=3) = T^*_{A,B}(t=3) = 1,0T_P(t=0) > T^*_P(t=3)$ ; суб'єктом підприємства  $C$ ;
- було констатовано незадовільні темпи зміни конкурентоспроможності виробництва продукції  $T$  та на початку другої половини року ухвалено управлінське рішення  $I_C(t=1,5)$  — відмовитись від подальшого випуску продукції  $T$ , до кінця року налагодити випуск власної продукції  $P$ , досягти рівня конкурентоспроможності виробництва продукції  $P^*_C(t=2) = 0,5P_P(t=1,5)$  за умови незмінності впродовж другого півріччя кон'юнктури на ринку продукції  $P$  у порівнянні з першим півріччям та, відповідно, прогнозного значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $P^*_P(t=2)$  на рівні  $P_P(t=1,5)$ ;
- на кінець року було досягнуто рівня конкурентоспроможності продукції  $P$ :  $P_C(t=2) = P^*_C(t=2)$ , що засвідчило про виконання ухваленого в момент часу  $t=1,5$  управлінського рішення;
- з урахуванням прогнозу щодо незмінності кон'юнктури на ринку для продукції  $P$  протягом третього календарного року у порівнянні з другим роком, було прогнозовано значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $P^*_P(t=3) = 1,0P_P(t=1,5)$  та ухвалено відповідне управлінське рішення  $I_C(t=2)$  — довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції  $P$  за тре-

тій календарний рік до рівня  $0,9P_p(t=1,5)$ , тобто  $P^*_C(t=3) = 0,9P_p(t=1,5)$ .

На кінець третього календарного року: суб'єктами підприємництва А та В:

- було констатовано більшу, у порівнянні з попередніми періодами, зміну рівня кон'юнктури продукції Т і відповідне підвищення відносно запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $T_p(t=3) = 1,1T_p(t=0) > T^*_p(t=3) = 0,9T_p(t=0)$ ;
  - були досягнуті такі рівні конкурентоспроможності продукції Т:  $T_A(t=3) = 1,0T_p(t=0) = T^*_A(t=3)$ ;  $T_B(t=3) = 1,1T_p(t=0) > T^*_B(t=3) = 1,0T_p(t=0)$ , що свідчило про відносне виконання ухвалених в момент часу  $t=2$  управлінських рішень. Тобто, управлінські рішення хоча й були виконані, проте зміна кон'юнктури продукції Т на ринку унеможливила отримання ними прибутку;
  - з урахуванням прогнозу щодо зміни кон'юнктури на ринку для продукції Т протягом четвертого року у порівнянні з третім роком, були прогнозовані значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $T^*_p(t=4) = 1,0T_p(t=0)$  та ухвалені відповідні управлінські рішення  $I_A(t=3) = I_B(t=3) = I_{A,B}(t=3)$  довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції Т за четвертий календарний рік до рівня  $1,1T_p(t=0)$ , тобто  $T^*_A(t=4) = T^*_B(t=4) = T^*_{A,B}(t=4) = 1,1T_p(t=0) > T^*_p(t=4)$ ;
- суб'єктом підприємництва С:
- було констатовано зміну відносно попереднього (другого) календарного року рівня кон'юнктури продукції П і відповідне зниження відносно запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $P_p(t=3) = 0,9P_p(t=2,5) < P^*_p(t=3) = 1,0P_p(t=1,5)$ ;
  - було досягнуто такого рівня конкурентоспроможності продукції П:  $P_C(t=3) = 0,9P_p(t=1,5) = P^*_C(t=3)$ , що свідчило про виконання ухваленого в момент часу  $t=2$  управлінського рішення;
  - з урахуванням прогнозу щодо незмінності кон'юнктури на ринку для продукції П протягом четвертого календарного року у порівнянні з третім роком, було прогнозовано значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $P^*_p(t=4) = 0,9P_p(t=1,5)$  та ухвалено відповідне управлінське рішення  $I_C(t=3)$  — довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції П за четвертий календарний рік до рівня не нижчого, ніж  $1,0P_p(t=1,5)$ , тобто  $P^*_C(t=4) \geq 1,0P_p(t=1,5)$ .

На кінець четвертого календарного року: суб'єктами підприємництва А та В:

- було констатовано схожу у порівнянні з попередніми періодами зміну рівня кон'юнктури продукції Т і відповідне підвищення щодо запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $T_p(t=4) = 1,2T_p(t=0) > T^*_p(t=4) = 1,0T_p(t=0)$ ;
- були досягнуті такі рівні конкурентоспроможності продукції Т:  $T_A(t=4) = 1,3T_p(t=0) > T^*_A(t=4) = 1,1T_p(t=0)$ ;  $T_B(t=4) = 1,2T_p(t=0) > T^*_B(t=4) = 1,1T_p(t=0)$ , що свідчило про виконання ухвалених в момент часу  $t=3$  управлінських рішень, проте зміна кон'юнктури продукції Т на ринку дозволила почати отримувати прибуток лише суб'єкту підприємництва А;
- з урахуванням прогнозу щодо зміни кон'юнктури на ринку для продукції Т протягом п'ятого року у порівнянні з четвертим роком, були прогнозовані значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $T^*_p(t=5) = 1,2T_p(t=0)$  та ухвалені відповідні управлінські рішення  $I_A(t=4) = I_B(t=4) = I_{A,B}(t=4)$  — довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції Т за п'ятий календарний рік до рівня не нижчого, ніж  $1,2T_p(t=0)$ , тобто  $T^*_A(t=5) = T^*_B(t=5) = T^*_{A,B}(t=5) = 1,2T_p(t=0)$ ;

суб'єктом підприємництва С:

- було констатовано зміну відносно попереднього (третього) календарного року рівня кон'юнктури продукції П і відповідне підвищення відносно запланованого рівня значення конкурентоспроможності виробництва продукції, тобто  $P_p(t=4) = 1,0P_p(t=1,5) > P^*_p(t=4) = 0,9P_p(t=1,5)$ ;
- було досягнуто такого рівня конкурентоспроможності продукції П:  $P_C(t=4) = 1,1P_p(t=1,5) > P^*_C(t=4)$ , що засвідчило успішне виконання ухваленого в момент часу  $t=3$  управлінського рішення і дозволило на кінець четвертого календарного року отримувати прибуток за рахунок продукції П;
- з урахуванням прогнозу щодо незмінності кон'юнктури на ринку для продукції П протягом п'ятого року у порівнянні з четвертим роком, було прогнозовано значення конкурентоспроможності виробництва продукції  $P^*_p(t=5) = 1,0P_p(t=1,5)$  та ухвалено відповідне управлінське рішення  $I_C(t=4)$  — довести конкурентоспроможність власного виробництва продукції П за п'ятий календарний рік до рівня не нижчого ніж  $1,1P_p(t=1,5)$ , тобто  $P^*_C(t=5) \geq 1,1P_p(t=1,5)$ .

Узагальнюючи результати моделювання управління процесом виробництвом продукції,

що має стабільний попит на ринку, суб'єктами підприємництва А, В, С в рамках запропонованої трьохкомпонентної моделі "дія-акт-дія\*" (див. **табл. 2**), слід зазначити, що поставленої мети — вийти за чотири роки на прибутковість за рахунок прибутку, отриманого від випуску власної продукції, досягли суб'єкти підприємництва А та С, причому суб'єкт підприємництва С — за рахунок більш гнучкого формулювання мети та своєчасної переорієнтації на випуск іншої продукції.

Більш детальний розгляд відповідності між запланованими в момент часу  $t_i$  та досягнутими в момент часу  $t_{i+1; j+1} = t_{i; j} + \Delta t$ , де  $i=0; 1; 2; 3; 4$ ,  $j=2; 3; 4$ , а  $\Delta t$  — тривалість періоду планування, яка для обраного прикладу дорівнювала одному року, показниками конкурентоспроможності власної продукції  $T_A, T_B, T_C, P_C$ , що визначалися кон'юнктурою продукції на ринку, показує, що така невідповідність мала місце:

- для суб'єкта підприємництва А — в одному випадку з чотирьох;
- для суб'єкта підприємництва С — у двох випадках із чотирьох;
- для суб'єкта підприємництва В у жодному з чотирьох випадків невідповідності не спостерігалися, що, однак, не гарантувало йому досягнення у момент часу  $t_4 = t_0 + 4\Delta t$  визначеної у момент часу  $t=0$  мети.

Відтак, факт послідовності у часі моментів ухвалення управлінських рішень та моментів досягнення передбачених ними результатів, які для спостерігача, що перебуває десь між ними, завжди співвідносяться між собою як минуле і теперішнє, як теперішнє і майбутнє або ж як минуле і майбутнє, має стати ще однією (п'ятою) неодмінною ознакою, що доповнює перелік неодмінних ознак, котрі мають бути присутніми у визначенні "управлінське рішення",

а саме: мета, джерела інформації, визначена програма дій щодо об'єкта управління, вибір з альтернативних варіантів найкращого за певними критеріями [4] та додатково — факт послідовності у часі.

Враховуючи викладене, пропонується визначити поняття "управлінське рішення" як *доконалий творчий акт суб'єкта управління, ухвалений ним на основі досвіду, вивчення альтернативних варіантів, аналізу інформації про об'єкт управління та моделювання його розвитку, в якому в усній та/або письмовій формі фіксуються послідовні дії щодо об'єкта управління, необхідні для досягнення у майбутньому запланованого стану об'єкта управління та поставленої мети.*

Слід зазначити, що ухвалення управлінського рішення щодо кореляції рівня конкурентоспроможності виробництва власної продукції з рівнем, що визначається кон'юнктурою на ринку, яке зокрема використовувалося у запропонованому вище моделюванні (див. **рис. 1**), здійснюється як правило на вищих щаблях керівництва суб'єкта підприємництва. Реалізація такого управлінського рішення є доволі складним комплексним завданням, розв'язання якого вимагає врахування низки зовнішніх та внутрішніх чинників, параметрів, стану розвитку власної матеріально-технічної та виробничої баз, належних інформаційного та кадрового забезпечення, адміністрування тощо.

Фактично, реалізація управлінського рішення високого рівня генерує потребу в ухваленні цілих грон (кластерів<sup>2</sup>) управлінських рішень нижчих рівнів, виконання яких внаслідок щоденної копіткої злагодженої праці не лише управлінців та менеджерів на усіх рівнях, а і всього колективу суб'єкта підприємництва у фінансовій, інвестиційній, виробничій, кадровій, інноваційній, інформаційній, науково-дослідній, технологічній,

Таблиця 2

**Результати моделювання управління процесом виробництвом продукції, що має стабільний попит на ринку, суб'єктами підприємництва А, В, С в рамках трьохкомпонентної моделі "дія-акт-дія\*" відповідно до рис. 1.**

Суб'єкт підприємництва	Відповідність досягнутого результату ухваленому в попередній період управлінському рішення				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Мета (за 4-и роки)
А	так	ні	так	так	так
В	так	так	так	так	ні
С	ні	ні / так**	так	так	так

\*\* зміна впродовж року предмету діяльності суб'єкта підприємництва.

**Джерело:** авторська розробка.

<sup>2</sup> Від "cluster" (англ.) — гроно, пучок, скупчення, рій; кластер.



адміністративній і т.д. сферах діяльності й може забезпечити досягнення очікуваного результату.

Зважаючи на те, що управлінські рішення різних рівнів, як правило, часто взаємопов'язані між собою, мають на меті трансформацію різних об'єктів управління як у межах, так і поза межами суб'єкта підприємництва, ухвалюються суб'єктами управління для різних періодів планування  $\Delta t$ , що можуть тривати, наприклад, від кількох годин або днів до кількох років, та реалізуються різними виконавцями, постає питання щодо їх класифікації.

Відтак, управлінські рішення класифікуються за їх змістом, роллю та місцем [15] в управлінні суб'єктом підприємництва, а чисельні їх ознаки об'єднуються у групи типу "критерій(ознака)/види(типи)".

У наукових публікаціях із питань класифікації управлінських рішень можна зустріти такі співвідношення "критерії(ознаки)/види(типи)": "14/34" у [15, с. 13–15], "16/55" у [13, с. 21], "12/30" у [14, с. 6–7] — в теорії прийняття рішень; "7/18" у [18, с. 44] — щодо процесу управління трудовим колективом; "9/29" (на основі узагальнення джерел) у [2, с. 124] — щодо загального процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві; "18/40" (на основі узагальнення джерел) у [17, с. 6] — щодо прийняття управлінських рішень у менеджменті підприємства; "20/62" (на основі узагальнення джерел) у [5, с. 123] — щодо визначення поняття "інноваційне рішення".

Очевидно, що суттєві варіації співвідношень "критерії/види" або "ознаки/типи", за якими може здійснюватися класифікація управлінських рішень, пояснюються як рівнем узагальнення класифікації як такої, так і тими завданнями, які має вирішити суб'єкт управління щодо об'єкта управління та суб'єкт, який здійснює класифікацію. Як наслідок, за критерієм класифікації "суб'єкт, що приймає рішення" в деяких підручниках із теорії прийняття рішень управлінські рішення класифікуються за трьома видами: індивідуальні, колективні та колегіальні [15, с. 14; 14, с. 6]. Натомість, в іншому підручнику з теорії прийняття рішень за цим критерієм класифікація управлінських рішень не наводиться [13, с. 21]. З іншого боку, в наведених вище джерелах класифікації управлінських рішень відсутня така категорія/ознака класифікації як "за результатом", що є цілком зрозумілим, адже на момент ухвалення управлінського рішення достеменно стверджувати про досягнення у

майбутньому (перспективі) запланованого стану об'єкта управління не є можливим (див., наприклад, відрізки  $T_A^*(2)=f(I_A(1)) > T_A(2)$  на **рис. 1**), хоча в одному випадку [5, с. 123] в межах двох ознак ("за кількістю альтернатив" та "за ступенем новизни") наводиться класифікація управлінських рішень як "інноваційні".

Сучасна наукова думка оперує кількома поглядами на економічну сутність поняття "інновація". Відповідно до трьох найпоширеніших із них, інновація, зокрема, розглядається:

- як процес, наприклад — процес, у якому винахід чи ідея набуває економічного змісту [19];
- як результат, наприклад — новий або вдосконалений продукт або процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх подібних продуктів або процесів і був наданий потенційним користувачам (продукт) або введений у експлуатацію (процес)<sup>3</sup> [20, с. 32];
- як зміна (функції), наприклад — зміна технології виробництва, яка являє собою стрибок від старої виробничої функції до нової [21].

При цьому незалежно від погляду на економічну сутність, інновація завжди перебуває у майбутньому часі по відношенню до моменту ухвалення управлінського рішення, внаслідок реалізації якого вона відбувається як процес, як результат або як зміна.

Враховуючи викладене, слід зазначити, що:

- *по-перше*, оцінювати управлінське рішення на кшталт "вірне", "коректне", "успішне", "інноваційне" та класифікувати управлінські рішення як "інноваційні" доцільно лише при ретроспективному погляді, хоча саме такі рішення і "пишуть" історію успіху суб'єкта підприємництва;
- *по-друге*, кількість управлінських рішень, класифікованих як інноваційні, може розглядатися як індикатор розвитку інноваційної діяльності суб'єкта підприємства.

Крім цього, слід підкреслити, що на науковому ринку:

- предметом інноваційної діяльності суб'єкта підприємства можуть стати, зокрема, технології, об'єкти інтелектуальної власності, об'єкти ринку прототипів [8], управлінські рішення щодо яких мають ухвалюватись з урахуванням тенденцій і напрямів розвитку конкретної наукоємної продукції з метою усунення "на випередження" конкурентних загроз;

<sup>3</sup> Наведено на основі визначення: "An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process)" у [20, с. 32].

- вибір предмета інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва як результат його управлінського рішення здійснюється на підставі його підприємницьких можливостей в інноваційному менеджменті, інноваційному маркетингу та венчурному підприємстві [22];
- об'єктом управління можуть бути навчальні, навчально-наукові, навчально-науково-виробничі та інноваційні об'єднання, утворені, у тому числі, за участі закладів вищої освіти та афілійованих до них суб'єктів підприємництва;
- суб'єктами управління повинні бути фахівці, спеціально підготовлені системою вищої освіти за участі суб'єктів підприємництва для забезпечення реалізації всіх стадій процесу управління щодо предмету інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Внаслідок проведеного на мікроекономічному рівні із використанням наукових методів (аналізу, синтезу, декомпозиції, формалізації тощо) розгляду проблеми побудови ефективного процесу управління виробничою та інноваційною діяльністю суб'єкта підприємництва:

- запропоновано для досліджень процесу управління трьохкомпонентну модель — “дія-акт-дія\*”, в основу якої покладено три загальноприйняті складові процесу управління: стадію розробки управлінського рішення (дія), факт управлінського рішення як такого (акт) та стадію реалізації управлінського рішення (дія\*). Проведено відповідне моделювання процесів управління щодо загального налагодження виробництва та виробництва конкретної продукції, що має стабільний попит на ринку товарів та послуг, які здійснювалися впродовж чотирьох років трьома суб'єктами інноваційної діяльності;
- з урахуванням результатів моделювання запропоновано факт послідовності у часі моментів ухвалення управлінського рішення та досягнення відповідного результату розглядати як обов'язкову ознаку, яка має враховуватися у визначенні поняття “управлінське рішення”. Приведено удосконалену редакцію поняття “управлінське рішення”;
- на підставі аналізу поняття “інновація” як процесу, як результату та як зміни, обґрунтовано доцільність класифікації управлінського рішення як інноваційного лише при ретроспективному погляді. Запропоновано розглядати кількість управлінських рішень, класифікованих як інноваційні, як індикатор

розвитку інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;

- окреслено деякі аспекти управлінських рішень та процесу управління на наукоємних ринках, зокрема щодо розвитку інноваційної діяльності в системі вищої освіти.

Подальші дослідження за тематикою статті слід зосередити на різних аспектах управлінських рішень щодо ефективності їх впливу на інноваційну діяльність на наукоємних ринках та на макроекономічному рівні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л.І. Управлінські рішення щодо покращання управління інноваційним процесом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. І. Мельник // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. — 2005. — № 533. — С. 217–229. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/19216>.
2. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві [Електронний ресурс] / А. О. Малюкіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2014. — № 4 (24). — С. 123–128. — Режим доступу: <http://journals.urau.nvgeci/article/download/42346/38866>.
3. Слюсарєва Л. А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Слюсарєва // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. — 2017. — Вип. 9. — С. 642–646. — Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/109.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/109.pdf).
4. Ущиповський К. В., Костін Ю. Д. Сутність прийняття рішень у кадровому менеджменті підприємства та їх класифікація [Електронний ресурс] / К. В. Ущиповський, Ю. Д. Костін // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 5, Т. 4. — С. 214–220. — Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/214-220.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/214-220.pdf).
5. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення — ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства [Електронний ресурс] / О. Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 1. — С. 120–127. — Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_120\\_127.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_120_127.pdf).
6. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 16 січня 2003 р., № 436-IV. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
8. Хребтов А. О. Влияние инноваций на формирование структуры отраслевых рынков. Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 39-ой международной научной школы-семинара (Санкт-Петербург, 30 сентября — 6 октября 2016 г.) [Электронный ресурс] / под ред. В. Г. Гребенникова, И. Н. Щепиной. — Воронеж : Воронежский государственный педагогический университет, 2016. — 527 с. — С. 55–64. — Режим доступа: [http://www.smsep.ru/sites/default/files/2016/sbornik\\_trudov\\_2016.pdf](http://www.smsep.ru/sites/default/files/2016/sbornik_trudov_2016.pdf).
9. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: моногра-

- фія / М.В. Ситницький. — Київ : Ліра-К, 2018. — 302 с.
10. Хименко О.А. Система вищої освіти як частина національної інноваційної системи [Електронний ресурс] / О.А. Хименко // Проблеми і перспективи інноваційного в Європейському науково-інноваційному просторі: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 11–13 вересня 2017 р.). — Київ : Фенікс, 2017. — 339 с. — С. 298–303. — Режим доступу: <https://stepscenter.org.ua/archives/odessa-2017.pdf>.
  11. Краткий экономический словарь / под ред. Ю.А. Белика и др. — [2е изд., доп.]. — М. : Политиздат, 1989. — 399 с.
  12. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / [С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного]. — Львів : Світ, 2006. — Т. 2. — 568 с.
  13. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка [М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко та ін.]. — Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. — 360 с. — Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=22613>.
  14. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень [Електронний ресурс] / О.І. Кушлик-Дивульська, Б.Р. Кушлик. — Київ, 2014. — 94 с. — Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/6917/1/13-14-055.pdf>.
  15. Теорії прийняття рішень [Електронний ресурс] : курс лекцій для студентів денної/заочної форми навчання / укл. О.С. Юрков. — Мукачево : МДУ, 2016. — 135 с. — Режим доступу: <http://dspace.tmsu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/745>.
  16. Максименко Н.В. Організація управління в екологічній діяльності [Електронний ресурс] : [підручник для студентів екологічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / Н.В. Максименко, В.В. Задніпровський, Р.О. Квартенко. — вид. 3-тє, перероб. і доп. — Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. — 282 с. — Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6812/2/Maksimenko-org-ycheb.pdf>.
  17. Batyuk B., Voronuj I. Theory management decisions in enterprise management and classification [Electronic resource] / B. Batyuk, I. Voronuj // Scientific Messenger LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj. — 2016. — 18, 2(69). — 3–8. — Access: [http://194.44.193.60/cgi-in/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=uk&C21COM=2&I2DBN=LIBRARY1&P21DBN=LIBRARY1&Z21ID=&Image\\_file\\_name=text%2Fvisnik%2F182part42016%2Epdf&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://194.44.193.60/cgi-in/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=uk&C21COM=2&I2DBN=LIBRARY1&P21DBN=LIBRARY1&Z21ID=&Image_file_name=text%2Fvisnik%2F182part42016%2Epdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1).
  18. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Лаврук, Н.А. Славіна // Агросвіт. — 2018. № 5. — С. 42–48. — Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2018/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2018/8.pdf).
  19. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; пер. с англ. И.И. Елисейвой. — М. : Экономика, 1989. — 217 с.
  20. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guide-lines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation [Electronic resource]. — 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. — 2018. — Access: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
  21. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. / Ю.М. Бажал. — Київ : Заповіт, 1996. — 240 с.
  22. Володін С.А. Інноваційний розвиток аграрної науки : монографія / С.А. Володін. — Київ : МАУП, 2006. — 400 с.

## REFERENCES

1. Mel'nyk, L.I. (2005). Management decisions to improve enterprise innovation process management. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"* — *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. No. 533: *Problemy ekonomiky ta upravlinnia — Problems of economy and management*, p. 217–229. Retrieved from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/19216>.
2. Maliukina, A. O. (2014). The analysis of administrative decision-making process at the enterprise. *Naukovy visnyk ChDIEU — Scientific Bulletin of the CSIEM*. 4 (24), 123–128. Retrieved from: <http://journals.urau.ua/nvgeci/article/download/42346/38866>.
3. Sliusarieva, L. A. (2017). Foundations of managerial decision-making regarding to enterprise development. *Ekonomika i suspil'stvo. Mukachivs'kyj derzhavnyj universytet — Economy and Society. Mukachevo State University*, 9, 642–646. Retrieved from: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/109.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/109.pdf).
4. Uschapovs'kyj, K. V., Kostin, Yu. D. (2010). The essence of decision making in personnel management of the enterprise and their classification. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu — Herald of Khmelnytskyi national university*. No. 5, V. 4, p. 214–220. Retrieved from: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/214-220.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/214-220.pdf).
5. Hryshenko, O. F. (2011). Innovative solution — key factor for sustainable development of modern business. *Marketynh i menedzhment innovatsij — Marketing and Management of Innovations*, 1, 120–127. Retrieved from: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_1\\_120\\_127.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_120_127.pdf).
6. The Law of Ukraine "On Innovation Activity" No. 40-IV of July 4, 2002 (with amendments and supplements). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
7. The Business Code of Ukraine No. 436-IV of January 16, 2003 (with amendments and supplements). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
8. Khrebtov, A. O. (2016). The impact of innovation on the formation of the structure of industry markets. In *System modeling of social-economic processes: The Material 39-th international scientific school-seminar*. Voronezh: Voronezh State Pedagogical University. 527 p., p. 55–64. Retrieved from: [http://www.smsep.ru/sites/default/files/2016/sbornik\\_trudov\\_2016.pdf](http://www.smsep.ru/sites/default/files/2016/sbornik_trudov_2016.pdf). <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2016-11-9-34-39>
9. Sytnyts'kyj, M. V. (2018). Strategic management of the development of research universities. Kyiv: Lira-K. 302 p.
10. Khymenko, O. A. (2017). Higher education system as part of the national innovation system. These. In *"Problems and Prospects of Innovative Economic Development in the Context of Ukraine's Integration into the European Research and Innovation Area: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference, Odesa, September 11–13, 2017"*. Kyiv. Feniks. p. 298–303. Retrieved from: <https://stepscenter.org.ua/archives/odessa-2017.pdf>.
11. *Kratkij ekonomycheskyj slovar'*. (1989). 2nd edition. Politizdat. — *Political publishing house*. 399 p.
12. *Ekonomichnyj entsyklopedychnyj slovnyk*. (2006). In 2 volumes. V2. Lviv. Svit — *World*. 568 p.

13. Teoriia pryjniattia rishen'. (2015). Textbook. K. *Tsentru uchbovoi literatury — Center for Educational Literature*. 360 p. Retrieved from: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=22613>.
14. Kushlyk-Dyvul's'ka, O. I., Kushlyk, B. R. (2014). Fundamentals of decision theory. K. 94p. Retrieved from: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/6917/1/13-14-055.pdf>.
15. Teorii pryjniattia rishen': kurs lektsij dlia studentiv. (2016). Mukachevo.MSU. 135 p. Retrieved from: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/745>.
16. Maksymenko, N. V. (2011). Organization of management in environmental activities. Textbook for students of environmental specialties of higher education. 3rd edition. Kh.: KhNU named after V.N. Karazin. 282 p. Retrieved from: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6812/2/Maksimenko-org-ycheb.pdf>.
17. Batyuk, B., Voronuj, I. (2016). Theory management decisions in enterprise management and classification. *Scientific Messenger LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj*, 18, 2(69), 3–8. Retrieved from: [http://194.44.193.60/cgi-bin/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=uk&C21COM =2&I21DBN=LIBRARY1&P21DBN=LIBRARY1&Z21ID=&Image\\_file\\_name=text%2Fvisnik%2F182part42016%2Epdf&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://194.44.193.60/cgi-bin/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=uk&C21COM =2&I21DBN=LIBRARY1&P21DBN=LIBRARY1&Z21ID=&Image_file_name=text%2Fvisnik%2F182part42016%2Epdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1).
18. Lavruk, O. S., Slavina, N. A. (2018). Management solutions development and implementation methodical approaches to of in the enterprise staff management system. *Ahrosvit — Agrosvit*. 5, 42–48. Retrieved from: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2018/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2018/8.pdf).
19. Tviss, B. (1989). Scientific and technological innovation management. M. *Ekonomika — Economy*. 217 p.
20. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
21. Bazhal, Iu. (1996). Economic theory of technological change. K. *Zapovit — Will*. 240 p.
22. Volodin, S. A. (2006). Innovative development of agrarian science: monograph. K. *MAUP — IAPM*. — 400 p.

**O.A. KHYMENKO**, head of the general department

**I.YU. YEHOROV**, Sc. in Economics, Corresponding Member of NAS of Ukraine

### **SOME ASPECTS OF THE MANAGEMENT DECISION IN THE INNOVATION ACTIVITY OF THE ENTREPRENEUR**

**Abstract.** *On the basis of generalization of results of researches of management process and decomposition of existing definitions of “management”, “decision”, “management decision” — a number of general provisions are formulated concerning: the process of management and its components, the environment in which it takes place; the subject of management and its subjects of work, features and nature of activity; the object of management; deployment of time and space management process. For consideration of the management process, a three-component model of “action-decision-action\*” is proposed, based on three commonly accepted components of the management process: development, adoption and implementation of management decision. Using the model and taking into account the influence of the market on the results of the implementation of management decisions and on the achievement of the set goal, the processes of management of three entrepreneurs for adjustment of production and launching on the market for four years of competitive production were simulated. On the basis of modeling and formulated general provisions, it is emphasized the importance of taking into account the sequence at the time of making a management decision and achieving its intended result, which is proposed to be considered as another feature that must necessarily be present in the definition of “management decision”. The corresponding wording of the definition of “management decision” is given. The features of the classification of management decisions presented in different sources are discussed and the factors that lead to differences are commented. In particular, on the basis of the analysis of the concept of “innovation” as a process, as a result and as a change, the expediency of classifying a management decision as innovative is justified only in retrospect. It is proposed to consider the number of management decisions classified as innovative as an indicator of the development of innovative activity of the entrepreneur. The role of managerial decisions in the higher education system in the development of innovative activity in science-intensive markets is outlined<sup>4</sup>.*

**Keywords:** *innovation, higher education system, science-intensive market, competitiveness, entrepreneur, management process, management decision, modeling, definition, classification, indicator.*

**O.A. ХИМЕНКО**, начальник главного управления

**И.Ю. ЕГОРОВ**, д-р экон. наук, чл.-корр. НАН Украины

### **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Резюме.** *На основе обобщения результатов исследований управленческого процесса и декомпозиции существующих определений “управление”, “решение”, “управленческое решение” — сформулирован ряд общих положений касательно: процесса управления и его составляющих, среды, в которой он происходит; субъекта управления и его предметов труда, особенностей и характера деятельности; объекта управления;*

<sup>4</sup> The article is written within the framework of the dissertation research on the topic “Higher education system in the model of innovative economic development”.

развертывания процесса управления во времени и пространстве. Для рассмотрения управленческого процесса предложено трехкомпонентную модель “действие-акт-действие\*”, в основу которой положены три общепринятые составляющие процесса управления: разработка, принятие и реализация управленческого решения. С использованием модели и с учетом влияния рынка на результаты реализации управленческих решений и на достижение поставленных целей, смоделированы процессы управления трех субъектов предпринимательства по налаживанию производства и выводу на рынок в течение четырех лет конкурентоспособной продукции. На основании моделирования и сформулированных общих положений подчеркнута важность учета последовательности во времени моментов принятия управленческого решения и достижения запланированного в нем результата, факт чего предложено рассматривать как еще один признак, который обязательно должен присутствовать в определении “управленческое решение”. Приведена соответствующую редакцию определения “управленческое решение”. Обсуждены особенности классификации управленческих решений, представленные в различных источниках, и прокомментировано факторы, приводящие к существованию различий. В частности, на основании анализа понятия “инновация” как процесса, как результата и как изменения, обоснована целесообразность классификации управленческих решений как инновационных только при ретроспективном взгляде. Предложено рассматривать количество управленческих решений, классифицированных как инновационные, как индикатор развития инновационной деятельности субъекта предпринимательства. Очерчена роль управленческих решений в системе высшего образования в развитии инновационной деятельности на наукоемких рынках<sup>5</sup>.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, система высшего образования, наукоемкий рынок, конкурентоспособность, субъект предпринимательства, процесс управления, управленческое решение, моделирование, определение, классификация, индикатор.

#### ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

**Хименко Олег Андрійович** — начальник головного управління науково-технічного розвитку директорату науки, Міністерство освіти і науки України, проспект Перемоги, 10, м. Київ, 01135, Україна; oakh@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3982-3739

**Егоров Ігор Юрійович** — д-р екон. наук, чл.-кор. НАН України, завідділу ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, вул. Панаса Мирного, 26, м. Київ, Україна, 01011; +38 (044) 280-14-02, +38 (099) 152-47-49; igor\_yegorov1@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3829-6383

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Khymenko O.A.** — head of the general department of scientific and technical development of the science directorate, Ministry of Education and Science of Ukraine, 10, Peremogy aven., Kyiv, 01135, Ukraine; oakh@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3982-3739

**Yegorov I. Yu.** — Sc. Economics, Corresponding Member of NAS of Ukraine, Head of Department, Institute of Economics and Forecasting, National Academy of Sciences of Ukraine, 26, Panas Mirnyi Str., Kyiv, Ukraine, 01011; +38 (044) 280-14-02, +38 (099) 152-47-49; igor\_yegorov1@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3829-6383

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Хименко О.А.** — начальник главного управления научно-технического развития директората науки, Министерство образования и науки Украины, просп. Победы, 10, г. Киев, 01135; oakh@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3982-3739

**Егоров И.Ю.** — д-р экон. наук, чл.-кор. НАН України, завітдела ГУ “Інститут економіки і прогнозування НАН України”, ул. Панаса Мирного, 26, г. Киев, Украина, 01011; +38 (044) 280-14-02, +38 (099) 152-47-49; igor\_yegorov1@ukr.net; ORCID: 0000-0002-3829-6383

<sup>5</sup> Стаття написана в рамках дисертаційного дослідження на тему “Система вищого освіти в моделі інноваційного розвитку економіки”.