

Мацера С.М., Шпаргало Г.Е., Процьшин О.Р. Функциональные формы современных денег

Рассмотрены функции современных денег и их функциональные формы. Выделены основные функции денег и рассмотрена функция мировых денег на основе основных функций денег.

Ключевые слова: деньги, функции денег, формы денег, денежные агрегаты, ликвидность.

Macera S.M., Shpargalo G.E., Procishin O.R. Functional forms of modern money

Functions and functional forms of modern money are considered. Main money functions are suggested. Function of world money is view through these main functions. Essence of money is exposed, their basic functions are selected and analysed. The functional forms of modern money are selected. On the basis of main functions of money the function of world money is described.

Keywords: money, functions of money, form of money, money aggregates, liquidity.

УДК 338.24:330.341.1

Здобувач М.П. Офіс – НУ "Львівська політехніка"

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПОЗИТИВНОГО ВПЛИВУ КООПЕРУВАННЯ НА РІВЕНЬ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Уточнено означення поняття "управлінське рішення", побудовано розширену класифікацію управлінських рішень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень, виділено етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень.

Постановка проблеми. В умовах активізування підприємництва, посилення конкуренції і послаблення впливу державного управління на інноваційний розвиток суб'єктів господарювання єдиним шляхом активізування креативних пошуків та інноваційних звершень є формування кооперативних утворень. На засадах акумулювання венчурних ресурсів кооперативні утворення здатні примножити наявний інноваційний потенціал і досягнути позитивних змін у інноваційному розвитку. У США, Франції, Японії, Італії та інших економічно розвинених країнах кооперування у сфері інноваційної діяльності набуло різноманітних форм. Воно забезпечує конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств на світових ринках. В Україні існує проблема забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств. Вона полягає у тому, що досі немає теоретичних засад і методико-прикладного інструментарію формування і реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізування наукової літератури, присвяченої інноваціям, теорії менеджменту і кооперуванню [1-7], дає підстави стверджувати, що напрацювання науковців щодо вирішення цієї проблеми є фрагментарними. Поза увагою дослідників залишились такі аспекти проблеми, як: складові елементи системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування, технологія прийняття і реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперування щодо реалізації програм інноваційного розвитку, характерні ознаки управлінських рішень у сфері кооперування інноваційної діяльності тощо.

Постановка цілей. Метою дослідження є уточнити означення поняття "управлінське рішення", побудувати розширену класифікацію управлінських рі-

шень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень, а також виокремити етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення – це завершальний етап процесу вирішення управлінської проблеми або реалізації конкретної управлінської ініціативи, який передбачає цілеспрямоване використання керівниками форм влади, стилів керівництва, методів впливу на підлеглих задля досягнення очікуваних результатів у необхідні терміни. На рис. 1 зазначено види управлінських рішень, які, зазвичай, наводять у науковій літературі [1-7].

Табл. 1. Класифікація управлінських рішень

Класифікаційні ознаки	Види управлінських рішень
За змістом	Економічні, технічні і соціальні рішення
За терміном реалізації	Стратегічні та оперативні рішення
За способом обґрунтування	Науково-обґрунтовані та інтуїтивні рішення
За ступенем обов'язковості виконання	Директивні і рекомендаційні рішення
За способом формування	Одноосібні і колегіальні (колективні) рішення
За функціональним змістом	Планові, організаційні, мотиваційні, контрольні і регулятивні рішення
За ступенем новизни	Традиційні та інноваційні рішення
За кількістю варіантів впливу на об'єкт	Одноваріантні, бінарні і поліваріантні рішення
За прогновною ефективністю	Ординарні, двокритеріальні та асинергетичні рішення
За способом оброблення управлінської інформації	Алгоритмічні та евристичні рішення
За характером прийняття	Урівноважені, імпульсивні та інертні рішення
За кількістю критеріїв	Однокритеріальні, двокритеріальні і багатокритеріальні рішення
За рівнем ризиковості	Рішення з високим ступенем ризику, рішення з низьким ступенем ризику
За формою подання	Усні і письмові рішення
За відношенням до планів розвитку підприємства	Заплановані і незаплановані рішення
За результативністю	Результативні і нерезультативні рішення
За станом вироблення	Рішення в стані розроблення і рішення в стані реалізації
За ієрархією управління	Рішення керівників вищого рівня управління; рішення керівників середнього рівня управління; рішення низового рівня управління
За специфікою вирішення виробничо-господарської проблеми	Проектні, конструкторські, технологічні, мотиваційні (спонукальні), маркетингові рішення тощо

Приймак В. серед цільових вимог до управлінських рішень виокремлює: наукову обґрунтованість, кількісну та якісну визначеність, цілеспрямованість, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повноту оформлення. Їх дотримання, як стверджує автор, сприяє раціональності управлінських рішень [6, с. 61].

Теоретики сучасного менеджменту до сутнісних ознак управлінських рішень відносять: спонукальні чинники прийняття рішень; мету рішення; методи

реалізації рішення; визначення виконавців рішення; терміни виконання рішення; способи контролювання виконання рішення; суб'єктів прийняття і реалізації рішень. Ці ознаки характерні для усіх видів управлінських рішень. Виконані дослідження показали, що особливою ознакою прийняття управлінських рішень суб'єктами кооперування в системі інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є їхня синергетичність. Синергія – це ефект цілісності [7]. Під час формування рішень суб'єктами кооперування синергетичність забезпечується врахуванням розробниками управлінських рішень: інтересів усіх суб'єктів кооперування в міру вагомості їх участі в кооперативному формуванні; спільних і відмінних чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування.

У системі управління інноваційним розвитком підприємств, які є суб'єктами кооперування, застосовують такі методи прийняття рішень: кількісні (лінійне програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування, теорія управління запасами, методи сіткового планування); евристичні (логічні прийоми, досвід, прецеденти, інтуїція) і колективні (метод Дельфі, метод мозкового штурму, метод комісій, метод суду, метод сценаріїв) [1, 6].

Систему управління кооперативними утвореннями доцільно розглядати саме з позиції управлінських рішень і особливостей їх формування. На рис. 1 зображено систему управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень.

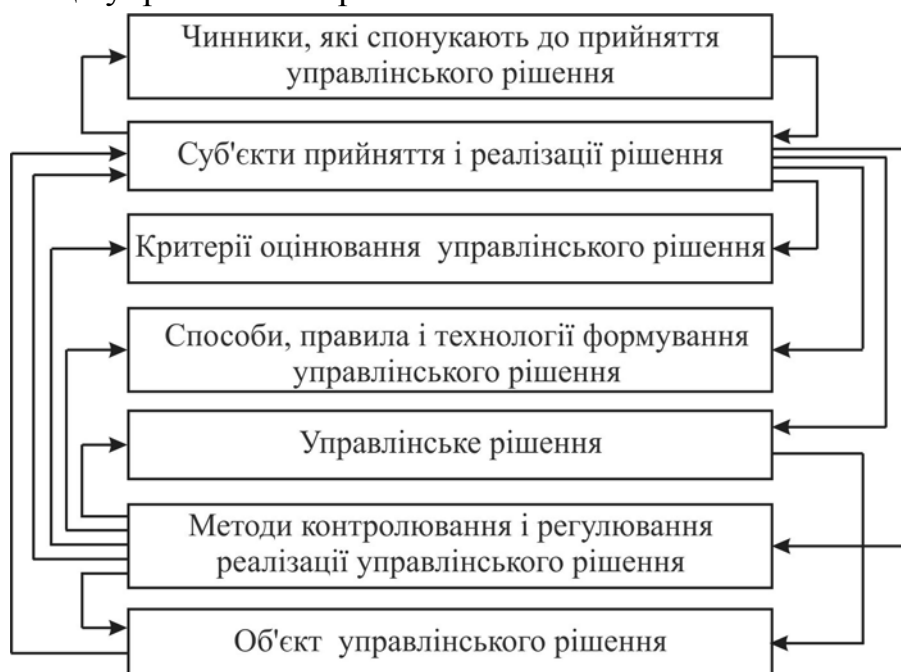


Рис. 1. Система управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень

Як бачимо, під впливом чинників, які спонукають до розроблення управлінського рішення (виробничо-господарська проблема; індивідуальна або колективна ініціатива суб'єктів управління), суб'єкти управління формують критерії прийнятності майбутнього рішення, створюють правила, розробляють та аналізують способи і технології побудови управлінського рішення, формують його і реалізують. Ухвалене управлінське рішення націлюють на конкретний об'єкт – вирішення виробничо-господарської проблеми або реалізацію управлінської іні-

ціативи. Під час впливу реалізаторів рішення на його об'єкт важливим завданням керівників організації є контролювати і регулювати процес виконання рішення. Суб'єкти управління реалізують функції контролювання і регулювання практично стосовно усіх інших елементів наведеної системи управління. Це дає змогу своєчасно виявити необхідність коригування ухваленого управлінського рішення шляхом вживання відповідних регулятивних заходів.

У наведеній вище системі управління формування і реалізація управлінських рішень здійснюється відповідно до технології, представленої на рис. 2.

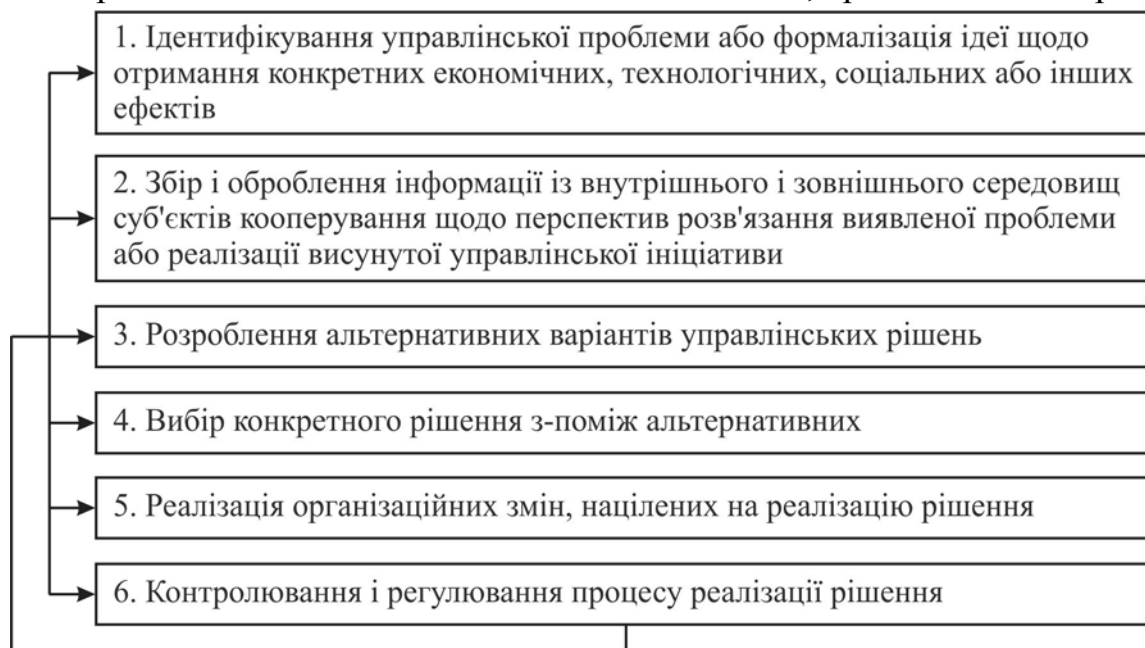


Рис. 2. Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперування в системі інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

Представлена технологія є сукупністю логічно пов'язаних між собою етапів ідентифікування необхідності прийняття управлінських рішень, їх розроблення і реалізації на засадах застосування певних принципів і методів. Як бачимо, на першому етапі технології відбувається ідентифікування управлінської проблеми або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів. Управлінські проблеми, а також управлінські ініціативи є об'єктами управлінських рішень. З огляду на це, окрім таких загальних функцій управлінських рішень, як управління внутрішніми процесами, управління процесами взаємодії із зовнішнім середовищем, управління організацією загалом, інформативна, інструктивно-розпорядницька доцільно виділяти також функцію вирішення управлінських проблем і перетворення управлінських ініціатив на позитивні економічні, соціальні та інші ефекти.

На підставі ідентифікування об'єкта управлінського рішення відбувається перехід до другого етапу технології – збір і оброблення інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи. Завданням цього етапу є отримати максимально повну і достовірну інформацію, на підставі якої можна здійснювати формування альтернативних варіантів управлінських рішень і вибрати найкращий з них. Для виконання цих завдань необхідно побудувати інтегровану систему інформаційного забезпечення суб'єктів управління кооперативним формуванням. Інтегрованими доцільно вважати такі

системи інформаційного забезпечення, які охоплюють усі підрозділи і види діяльності організації. Зазвичай, інтегрованість сучасних систем інформаційного забезпечення досягається шляхом впровадження автоматизованих систем управління, які базуються на системах підтримки прийняття рішень. Такі системи дають змогу розв'язувати слабоформалізовані виробничо-господарські завдання. Передумовою їх впровадження є формалізування управлінських і виробничих процесів в організації, типізація управлінської інформації, ієрахізації управління, підвищення рівня інформаційної освіти суб'єктів управління.

Отримавши необхідну інформацію про стан об'єкта управлінського рішення і перспективи досягнення очікуваних значень показників, які характеризують цей об'єкт, можна переходити до наступного етапу технології – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень. Альтернативність способів впливу на об'єкт управлінських рішень можливий в тому випадку, якщо: подібні проблеми або ініціативи, які виступають об'єктом рішень вже виникали раніше; немає очевидності способу досягнення встановлених цілей; мають місце парадокси у можливих способах реалізації встановлених цілей. Наявність кількох альтернативних варіантів досягнення мети рішення сприяє його оптимальності, знижує ризик виникнення виробничо-господарської кризи на підприємстві через нераціональність обраного рішення, чи кардинальну зміну умов його реалізації.

У випадку виявлення порівняльних переваг одного рішення стосовно інших відбувається його вибір. Зазвичай, цей етап супроводжується документальним оформленням рішення. Щоправда, варто визнати, що управлінські рішення можуть ухвалюватись і усно без будь-якої письмової фіксації. У такому випадку ознакою обрання рішення є його доведення до підлеглих. З інформуванням керівниками підлеглих про сутність і умови виконання рішення розпочинається процес реалізації рішення. Одним із найважливіших етапів реалізації обраного рішення є проведення організаційних змін, націлених на виконання рішення. Організаційне забезпечення виконання управлінських рішень суб'єктами кооперування, у більшості випадків, стосується переформування організаційної структури управління, перерозподілу функцій і повноважень в середовищі керівників і підлеглих, запровадження нових або зміни існуючих правил й процедур в організації. Зазначені організаційні зміни є підставою для легітимного і обґрунтованого матеріального, фінансового, інструктивного та інформаційного забезпечення виконавців рішення. Внаслідок отримання належних умов праці виконавці рішення реалізують відповідні операції, під впливом виконання яких мають бути досягнуті конкретні очікувані результати. Для того, щоб ці результати були своєчасними і відповідали цілям прийняття рішення на завершальному етапі наведеної технології відбувається контролювання і регулювання ухваленого рішення. До найпоширеніших способів контролювання суб'єктів, залучених до виконання управлінських рішень належать методи В. Бойка, В. Жмурова, В. Бехтерева, Р. Кеттела, С. Деллінгера, Т. Матоліна, А. Маклакова, К. Хека, Х. Хесса, Л. Вассермана, С. Розенцвейга, М. Снайдера, Д. Рассела, М. Фергюсона, А. Басса, А. Дарки, К. Томаса, Д. Марлоу, Д. Крауна, О. Потьомкіної, А. Фідпера, А. Журавльової, В. Захарової тощо [1]. Ці методи спрямовані на:

- оцінювання і контролювання зміни емоційно-психологічного стану виконавців рішень, структури і характеру зміни їхнього інтелекту, вміння розвивати суб'єктами управління міжособистісні виробничі відносини і долати конфлікти, здатності саморозвиватись і здійснювати самоконтроль;

- виявлення зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування, відповідність встановлених цілей сучасним реаліям, адекватність вибору способів досягнення встановлених цілей тощо.

Під час реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперування функція регулювання реалізовується за допомогою застосування методів усунення небажаних відхилень параметрів об'єкта контролювання від їх очікуваних значень. Регулювання спрямоване на досягнення змін, які стосуються: планів і окремих показників; заходів із виконання планів, досягнення очікуваних значень показників; відношення працівників підприємства до виконуваних функцій. Серед методів регулювання, зазвичай, виділяють встановлення: заборон і дозволів; стимулів, обмежень і санкцій; процедур, норм, правил і їх відміну [5].

Залежно від мети ухвалення управлінських рішень, суб'єкти кооперування обирають критерії і способи оцінювання їхньої ефективності (економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна тощо). Щоправда фахівці стверджують, що на практиці ефективність кожного ухваленного управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності. При цьому важливим є вибудовувати ієрархію критеріїв оцінювання ефективності рішень за ознакою їх пріоритетності. Це завдання виконується на етапі формування рішення. Тільки після побудови ієрархізованої системи критеріїв ефективності управлінського рішення можна приступати до розроблення альтернативних варіантів рішень та їхнього порівняння.

Висновки. Формалізація передумов виникнення потреб формування управлінських рішень суб'єктами кооперування, а також технологій вироблення і реалізації цих рішень під час виконання програм інноваційного розвитку забезпечує: адекватність причинно-наслідкових зв'язків в управлінському процесі, інформативність і обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, раціональність витрат і управлінських зусиль щодо отримання конкретних економічних та інших ефектів під час виконання програм інноваційного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно виконувати у напрямі формування економіко-математичних моделей оптимізації результатів реалізації управлінських рішень в умовах кооперування інноваційного розвитку підприємств.

Література

1. **Воронкова А.Е.** Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – СНУ ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 512 с.
2. **Дерлоу Дес.** Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. – К. : Вид-во "Наук. думка", 2001. – 219 с.
3. **Князь С.В.** Трансферний потенціал інноваційного розвитку машинобудівних підприємств : монографія / С.В. Князь. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 332 с.
4. **Кузьмін О.Є.** Інноваційні програми машинобудівних підприємств: креативні рішення і моделі їх трансферного забезпечення : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Л.Й. Гнилянська, Д.К. Зінкевич. – Львів : Вид-во "СПОЛОМ", 2010. – 345 с.
5. **Кузьмін О.Є.** Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2006. – 148 с.
6. **Приймак В.М.** Прийняття управлінських рішень / В.М. Приймак. – К. : Вид-во "Атіка", 2008. – 240 с.
7. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.books.efaculty.kiev.ua>.

Ofik M.P. Administrative decisions are in relation to providing of positive influence of co-operation on the level of innovative development of enterprises

Determination of concept is specified "administrative decision", the extended classification of administrative decisions and graphic model of control the system by innovative development is built by the subjects of co-operation from position of administrative decisions, the stages of technology of acceptance and realization of administrative decisions are selected

Офик М.П. Управленческие решения, обеспечивающие позитивное влияние кооперирования на уровень инновационного развития предприятий

Определено понятие "управленческое решение", построена расширенная классификация управленческих решений и графическая модель системы управления инновационным развитием субъектами кооперирования с позиции управленческих решений, выделены этапы технологии принятия и реализации управленческих решений.

УДК 658.6/8(477.8):061.5

*Доц. Р.П. Підлипна, канд. екон. наук –
Ужгородський навчальний центр КНТЕУ*

**АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ
ДО СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Досліджено організацію стратегічного аналізу до структури управління торговельним підприємством, з'ясовано типи організаційної структури підприємства, визначено складники організаційної структури управління та запропоновано його модель.

Ключові слова: стратегічний аналіз, організаційна структура управління, стратегічні господарські підрозділи.

Постановка проблеми. Запровадження і організація системи стратегічного аналізу в торгівлі є одним з ключових практичних завдань, які якими стикається керівництво торговельних підприємств в процесі постановки регулярно стратегічного управління. Будь-яка методика аналізу не може давати очікуваного ефекту, якщо аналіз виконується нерегулярно, а його результати не впроваджуються у життя з допомогою управлінських рішень. Необхідний ефект важко досягнути і тоді, коли стратегічний аналіз належним чином не інтегрований у систему стратегічного управління компанією на усіх рівнях – від ради директорів до функціональних підрозділів.

Виклад основного матеріалу. Дослідження практичної діяльності низки вітчизняних торговельних підприємств свідчить, що на ефективну організацію стратегічного аналізу впливають різні чинники, але найголовнішими з них є: організаційна структура підприємства, внутрішні бізнес-процеси, чинні норми і регламенти, інформаційні системи та комунікації.

Насамперед, організація системи стратегічного аналізу визначається організаційною структурою управління (ОСУ) підприємства. На погляд Дж.К. Лафта, організаційна структура управління спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між її окремими підрозділами, розподіл між ними прав та відповідальності [1]. До цього твердження можна додати, що ОСУ визначає також зміст бізнес-моделі (набору взаємопов'язаних бізнес-процесів) та конфігурацію інформаційної системи управління (ІСУ) компанії.

У літературі, зазвичай, виділяють декілька ключових типів організаційної структури підприємств: лінійну, лінійно-штабну, функціональну, дивізійну,