

О. Є. Кузьмін,  
д. е. н, професор, директор інституту економіки і менеджменту,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
А. А. Тербух,  
к. е. н, доцент, завідувач кафедри туризму,  
Національний університет "Львівська політехніка"

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

---

*Досліджується природа формування господарських рішень як інструмент впливу на ресурсні потоки суб'єктів господарювання. Визначено ключові компоненти механізму формування та сферу використання господарських рішень. Сформовано схему трансформації ресурсів. Наведено алгоритм процесу ухвалення господарського рішення.*

*The article is devoted research of questions of forming and features of functioning of economic decisions as mean of influence on resource streams. Certainly key components of forming mechanism and to the sir of the use of economic decisions. The algorithm of process of acceptance of economic decision is resulted.*

---

*Ключові слова: господарське рішення, цикл діяльності, процес прийняття господарського рішення, трансформація ресурсів, трансакція.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах зростання потреби й обмеження доступу до виробничих ресурсів особливої гостроти набувають питання підвищення рівня ефективності їх використання. Управління ресурсними потоками є ключовим інструментом і засобом здійснення господарської діяльності. Питання формування оптимальних господарських рішень та їх ефективного виконання ніколи не виходили з поля зору дослідників і практиків. У статті ставиться завдання дослідити сутнісну характеристику поняття господарського рішення, визначити методологічні підходи до формування механізму його ухвалення та проаналізувати можливі сценарії реалізації.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій і методичній літературі, присвяченій вивченню процесу управління, термін "господарські рішення"

вживається достатньо широко. Найчастіше при його тлумаченні розуміють рішення, які приймаються керівництвом підприємств, організацій, що скеровані на колектив підлеглих, виконавців [11; 13], тобто ототожнюються поняття "господарське рішення" й "управлінське рішення", що, на наш погляд, не зовсім коректно. Вважаємо, що зазначені поняття характеризують різні складові процесу господарської діяльності і мають суттєві розбіжності в механізмах прийняття і різні сфери застосування.

Над дослідженням категорії "управління" працювало багато науковців та практиків. Серед них доцільно згадати Амошу О.І., Іванова М.І. [2], Дерлоу Д. [7], Друкера П. [8], Мескона М., Хедоурі Ф. [14], Луцковського В.М. [15], Томпсона В.А. [17], Чумаченка М.Г., Беренберга Б.М. [22] та інших, які у своїх працях всебічно розкрили сутність процесу та сучасні механізми управління.

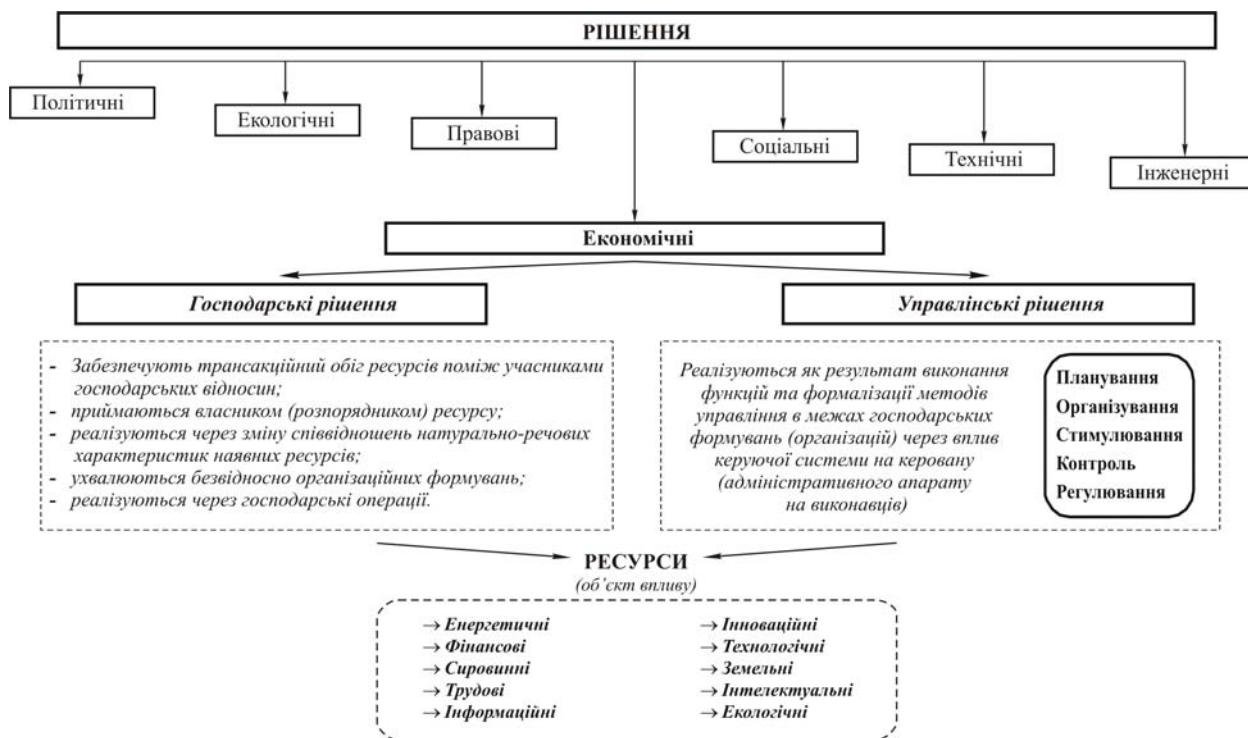


Рис. 1. Класифікація рішень та місце економічних рішень (господарських та управлінських) у системі управління

Проблематику вдосконалення процесу підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень розглядали такі провідні вчені, як Василенко В.О. [3], Воронкова А.Е. [5], Кабушкін М.І. [10], Клименко С.М. [11], Йохна М.А. [17], Фатхутдінов Р.А. [20], Хміль Ф.І. [21], у працях яких розкрито основні теоретичні та прикладні засади процесу управління, який реалізується через вплив на колектив виконавців.

Попри це, сучасний стан розвитку господарської діяльності, світових інтеграційних процесів, ускладнення суспільних і економічних відносин, обмеження доступу до багатьох ресурсів, зростання частоти і сили впливу кризових коливань потребує переосмислення домінуючих підходів до теорії і практики формування й реалізації господарських рішень.

## ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Метою даної статті є уточнення місця і значущості господарських рішень у процесі провадження господарської діяльності, дослідження взаємозалежності і розподіл компетенції учасників процесів ухвалення економічних, господарських і управлінських рішень, визначення та характеристика окремих сфер застосування і послідовності прийняття господарських рішень.

Для досягнення цієї мети у статті зроблено спробу вирішити такі завдання:

- визначити поняття "господарське рішення";
- виявити характерні відмінності між категоріями "господарське рішення" та "управлінське рішення";
- дослідити коло компетенції суб'єктів прийняття господарських та управлінських рішень;
- визначити сфери реалізації господарських рішень як зони трансформації ресурсів господарських формувань.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Насамперед потрібно категоріально визначитись із досліджуваними поняттями. Загальновизнано, що термін "рішення" трактується як "продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином" [4].

Рішення приймається певним суб'єктом, що його ухвалює. У філософському розумінні суб'єкт — це

істота, здатна до пізнання навколишнього світу, об'єктивної дійсності і до цілеспрямованої діяльності. У загальновживаному розумінні суб'єкт — особа, група осіб, організація тощо, яким належить активна роль у певному процесі, акті. З юридичного погляду суб'єкт — це особа чи організація, яка є носієм певних прав та обов'язків [4]. А отже, суб'єктом прийняття рішення може бути фізична або юридична особа, що активно і цілеспрямовано діє у визначених правових межах.

Усі рішення можна розподілити залежно від сфери інтересів життєдіяльності людини, господарських формувань і суспільства, а також відповідно до визначених прав і компетенції суб'єкта, який їх ухвалює. До переліку можливих рішень можна віднести: політичні, екологічні, правові, соціальні, технічні, економічні, господарські та управлінські. Схематично систему взаємозалежності можливих рішень показано на рис. 1.

Систематизація рішень тісно пов'язана зі сферами життєдіяльності людини, суспільства, науки. Рішення повинні скеровуватись на розв'язання конкретних питань, проблем і реалізуються уповноваженими особами чи органами через прийняття законів, постанов, ухвал, укладання угод з урахуванням впливу механізмів щодо забезпечення їх виконання.

Оскільки предметом нашого дослідження виступає економічна діяльність, докладніше розглянемо категорію "економічні рішення" та її складники.

Економічні рішення стосуються поняття "економіка", що визначається як "сукупність суспільно-виробничих відносин. Господарське життя, стан господарства (країни, району тощо). Структура і фінансово-матеріальний стан якої-небудь галузі господарської діяльності" [4].

Відповідно об'єктом впливу економічних рішень виступають суспільно-виробничі відносини у межах країни, регіону, підприємства, наддержавних утворень тощо. Зорієнтовані вони на поліпшення стану економіки на макро-, мега- чи мікрорівні і мають як стратегічний, так і тактичний вплив. Ухвалюються такі рішення керівниками відповідних структур.

До економічних рішень слід віднести закони, постанови, ухвали, укази, розпорядження Верховної Ради,

Президента, уряду, обласних керівних органів, накази, розпорядження керівників підприємств, начальників відділів, цехів тощо. Економічні рішення покликані регулювати діяльність господарських суб'єктів, фінансову, монетарну, митну політику, забезпечувати соціальний захист.

Аналіз діяльності господарських формувань дає можливість стверджувати, що економічні рішення можна поділити на господарські та управлінські. На мікрорівні економічні рішення зосереджені навколо господарської діяльності, яка визначається як "будь-яка діяльність особи, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ" [4], і може вчинюватися дієздатною особою. Господарська діяльність, своєю чергою, реалізується через здійснення господарських операцій ("факти діяльності, що впливають на стан майна, капіталу, зобов'язань і фінансових результатів" [4]).

У нормативно-правових документах поняття "господарська діяльність" визначається як "будь-яка діяльність особи, спрямована на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, якщо безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою" [1]. Під безпосередньою участю слід розуміти "зазначену діяльність особи через свої постійні представництва, філіали, відділення, інші відокремлені підрозділи, а також через довірену особу, агента або будь-яку іншу особу, яка діє від імені та на користь першої особи" [1]. Подібне трактування досліджуваного поняття подано у Податковому кодексі України, у п. 14.1.36 якого визначено, що "господарська діяльність — діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами" [24].

Господарське рішення тісно пов'язано із здійсненням господарської діяльності усіма без винятку суб'єктами господарювання. При цьому потрібно зазначити, що суб'єкт господарської діяльності чинним законодавством визначається як "фізична чи юридична особа, яка проводить діяльність, здійснює господарські операції самостійно, вступає у майнові і фінансові відносини від свого імені" [1].

Об'єктом впливу господарського рішення є ресурси, якими володіє або на законодавчо визначених підставах розпоряджається суб'єкт, що його ухвалює. Такі рішення охоплюють аналіз, підготовку, а також усі технічні та юридичні процедури, пов'язані зі зміною величини, натурально-речових характеристик, структури чи сфери докладання наявних ресурсів. Водночас до сфери компетенції господарських рішень відносять вирішення питань, пов'язаних зі зміною величини і структури власного капіталу та заборгованостей.

Результатом реалізації господарського рішення можна вважати здійснення конкретної господарської операції, зокрема: купівлі-продажу товарів чи послуг, сировини, майна, нерухомості, пайових або боргових активів, оренди майна, концесії, франшизи тощо.

Як вже зазначалось, у багатьох літературних джерелах ототожнюють поняття господарського й управлінського рішень. На нашу думку, управлінські рішення пов'язані з управлінською діяльністю суб'єктів господарювання, що передбачає наявність впливу керуючої системи (адміністративного апарату) на керовану (виконавців).

Як самостійний вид діяльності, управлінська діяльність сформувалась унаслідок розвитку виробництва й ускладнення процесів управління швидко зростаючих організацій. Процес управління постійно вдосконалюється згідно з об'єктивними вимогами технологічно-

го ускладнення процесів постачання виробництва та реалізації, розширенням господарських зв'язків, різким збільшенням інформаційних потоків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції, робіт, послуг. Процес ухвалення та реалізації управлінського рішення тісно пов'язаний з категорією "менеджмент".

У табл. 1 наведено сутнісну характеристику господарських та управлінських рішень за відповідними характерними ознаками, що дозволяє сформувати й обґрунтувати принципові відмінності між зазначеними категоріями.

При визначенні розбіжностей між ними особливу увагу доцільно звернути на визначення суб'єкта прийняття господарського й управлінського рішень. Управлінські рішення ухвалюються менеджментом організації або суб'єктом господарювання, який має у своєму розпорядженні певний адміністративний апарат впливу, персонал і наділений необхідними ресурсами. Спрямовані такі рішення на досягнення місії і поточних цілей організації.

Суб'єкт прийняття господарського рішення трактується ширше і може бути визначений як власник певних ресурсів: земельних, матеріальних, фінансових, інтелектуальних тощо, фізичної сили, знань, умінь. До суб'єктів прийняття господарських рішень можемо віднести найманого працівника, який вирішує, як розпорядитись належними йому фізичними й інтелектуальними здібностями і отримати належну винагороду. Фізична особа — підприємець, реалізуючи підприємницьку ініціативу, навіть без адміністративного апарату ухвалює необхідні рішення, пов'язані з веденням господарської діяльності. Споживач кінцевої продукції самостійно ухвалює рішення про придбання того чи іншого товару, керуючись особистими критеріями щодо співвідношення ціна-якість.

Розглянемо докладніше сферу дії управлінських і господарських рішень у межах окремого суб'єкта господарювання за наявності адміністративної структури і колективу виконавців.

У межах господарських формувань через систему адміністративного впливу приймаються і реалізуються управлінські рішення, які мають на меті змінити стан організації у визначеному напрямі відповідно до місії і поточних цілей шляхом взаємодії із сторонніми учасниками ринкових відносин. У такому разі суб'єктом ухвалення господарських рішень виступає керівництво господарського формування, яке наділяється необхідними ресурсами і має у розпорядженні певний адміністративний апарат.

Організаційна структура господарських формувань не завжди повною мірою характеризує зміст операційної діяльності або виробничого процесу. Особливо це стосується підприємств, зайнятих посередницькою діяльністю, наданням послуг, консалтингом, у сфері інноваційного підприємництва. Першочерговою вимогою таких організаційних структур є мобільність, тобто здатність швидко модернізуватись, змінюватись залежно від зміни пріоритетів діяльності і ринкової кон'юнктури.

Дещо інший підхід застосовується при формуванні організаційної структури підприємства безвідносно до його організаційно-правової форми, хай це буде державне підприємство, приватне чи господарське товариство. Суб'єкти господарювання потрібно розглядати як певну сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких характеризується як особливістю видів взаємодії у межах організації, так і необхідністю врахування інтересів інших суб'єктів (учасників) господарської діяльності. До числа таких основних підсистем суб'єктів господарювання можна віднести підсистему робочої сили, засобів виробництва, предметів праці, товаропросування, фінансового забезпечення, правового забезпечення.

**Таблиця 1. Сутнісна характеристика господарських і управлінських рішень**

| №   | Характерні ознаки                                | Господарські рішення                                                                  | Управлінські рішення                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Спрямованість рішень (об'єкт впливу)             | Ресурси: матеріальні, фінансові, фізичні, інформаційні тощо                           | Колектив, колективна праця                                                                |
| 2.  | Ким приймаються (суб'єкт впливу)                 | Суб'єкт господарювання (власник ресурсу, уповноважена особа): фізична, юридична особа | Керівник (менеджер), колегіальний орган управління відповідно до положення, статуту       |
| 3.  | Відносини власності на ресурси (суб'єкта впливу) | Ресурси у власності чи в оперативному використанні                                    | В оперативному використанні чи господарському управлінні                                  |
| 4.  | Компетентність суб'єкта прийняття                | Необмежені компетенції щодо напрямів, форм і способів використання ресурсів           | Визначені посадовими інструкціями, положенням, статутом                                   |
| 5.  | Альтернативність сфери використання ресурсів     | Диференціація, багатоваріантність прикладання наявних ресурсів                        | Визначена власником, відповідно до предмету діяльності                                    |
| 6.  | Мета прийняття рішення                           | Зміна структури і прикладання ресурсів з метою оптимізації віддачі                    | Досягнення місії і цілей організації                                                      |
| 7.  | Інформаційне забезпечення                        | На власний розсуд з використанням всіх доступних джерел інформації                    | Здійснюється відповідними структурними підрозділами організації, сторонніми організаціями |
| 8.  | Спосіб прийняття, критерій здійснення            | Здійснення господарської операції                                                     | Вольовий акт, розпорядження, наказ, підготовка угоди (контракту)                          |
| 9.  | Творчий елемент (суб'єкта впливу)                | Широкий вибір у межах наявних ресурсів і напрямів використання                        | У межах функціональних обов'язків                                                         |
| 10. | Методи формалізації                              | Оформлення угоди, укладання контракту                                                 | Документальне оформлення (наказ, розпорядження)                                           |
| 11. | Кваліфікація суб'єкта прийняття рішення          | Відсутні нормативні вимоги щодо кваліфікації                                          | Обов'язкова наявність відповідної кваліфікації                                            |
| 12. | Критерії ефективності прийняття рішення          | Оптимізація віддачі наявних ресурсів використовують загальнодоступні критерії         | Чітко визначені і погоджені, з використанням складних процедур розрахунку                 |
| 13. | Мотивація суб'єкта                               | Не носить системного характеру                                                        | Чітко і повно визначена                                                                   |
| 14. | Відповідальність                                 | Персональна                                                                           | Солидарна                                                                                 |
| 15. | Моніторинг реалізації                            | Регулярний, періодичний                                                               | Постійний                                                                                 |

Всі вказані вище підсистеми тісно взаємопов'язані. Якщо керівництво організації впливає на одну з них, наприклад, на підсистему товаропросування або підсистему постачання сировини, то змінюється стан решти підсистем, і навпаки.

Компетентність адміністративного апарату організації охоплює лише внутрішню будову суб'єкта господарювання, і вольові управлінські рішення, розпорядження в межах організації не можуть автоматично поширюватися на інших учасників господарських відносин. Сторонні суб'єкти ринку також можуть мати свою організаційну структуру, місію, цілі і завдання.

Зону взаємодії різних суб'єктів господарювання можна визначити як сферу трансакції, у межах якої і відбувається взаємне узгодження інтересів окремих учасників ринкових відносин. У тлумачному словнику термін "трансакція" визначається як операція, угода, що супроводжується взаємними поступками [4]. Результатом взаємодії суб'єктів господарювання на цьому етапі є укладання угоди, контракту, у межах якої і відбувається взаємне узгодження інтересів окремих учасників ринкових відносин, що завжди передбачає зміну натурально-речових параметрів ресурсів, які є предметом домовленостей.

Ресурс можна охарактеризувати як умовно статичну категорію, яка сама по собі має вартість, але й гарантує отримання доходу її власником. Наприклад, кошти, що зберігаються в "кишені", не принесуть доходу її власнику, інноваційна ідея не забезпечить вигод її власнику, доки не буде реалізованою, утримання земельної ділянки або виробничого приміщення без продуктивного їх використання спричинює лише податкові навантаження. Для забезпечення віддачі статичний ресурс повинен трансформуватись у деякий, якісно новий динамічний дохідний виробничий або фінансовий ресурс, цінний папір, частку від участі, повинен бути переданий в оренду тощо.

Результатом реалізації ухвалених господарських рішень є виконання конкретних господарських операцій, до яких можна віднести операції купівлі-продажу, укладання кредитних угод; реалізацію договорів міни; оренду; оформлення депозитних вкладів; отримання кредитів; працевлаштування; створення нових господарських формувань, оформлення угод про спільну діяльність; консигнаційні угоди.

Рішення щодо зміни матеріально-речових параметрів ресурсів приймаються їхнім власником і можуть реалізовуватись як самостійно, так і з залученням посередників. Вибір залежить від інформованості, компетенції, технічних можливостей трансформації ресурсів і належного юридичного оформлення.

Для реалізації складних виробничих проектів необхідним є мобілізування значних фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Варіантом вирішення таких проблем є утворення нових господарських формувань, яким засновники передають право володіння

або розпорядження належними їм ресурсами, залишаючи при цьому за собою право ухвалення ключових стратегічних рішень відповідно до статуту чи установчої угоди. У межах господарських формувань ухвалюються й реалізуються управлінські рішення через систему адміністративного впливу на колектив виконавців, що мають на меті змінити стан організації у визначеному напрямі відповідно до місії і поточних цілей шляхом взаємодії із сторонніми учасниками ринкових відносин. У такому разі суб'єктом ухвалення господарських рішень виступає керівництво господарського формування.

Подібно до господарського управлінське рішення в літературних джерелах має різне тлумачення, а саме: "вибір варіанта" [3], "вибір дії" [6], "результат вибору" [16], "акт" [10], "результат" [20].

Розбіжності в тлумаченні категорії "господарське рішення" виникають унаслідок не завжди чіткого визначення етапу процесу його прийняття чи реалізації. З одного боку, на етапі обґрунтування вибору й ухвалення рішення — це процес визначення найкращого з альтернативних варіантів, можливостей. З другого боку, на етапі реалізації рішення його слід трактувати як результат вибору способу, інструментів та засобів впливу на ресурс з метою вирішення конкретних господарських завдань, які реалізуються через конкретні господарські операції і результатом яких є зміна якісного стану конкретного ресурсу.

При глибокому дослідженні поняття "господарські рішення" слід назвати суттєві розбіжності механізмів, методів і способів їх ухвалення та реалізації залежно від особи, яка їх ухвалює. У діяльності кожного суб'єкта господарювання можна виділити певні безперервні цикли або сфери діяльності, що відбуваються як послідовно, так і паралельно. Зміст і параметри перебігу таких циклів зумовлені предметом діяльності господарського формування, технологічними особливостями, специфікою мислення суб'єкта прийняття рішення, наявними компетенціями, інформаційним забезпеченням, особливостями завдань господарських операцій, органі-

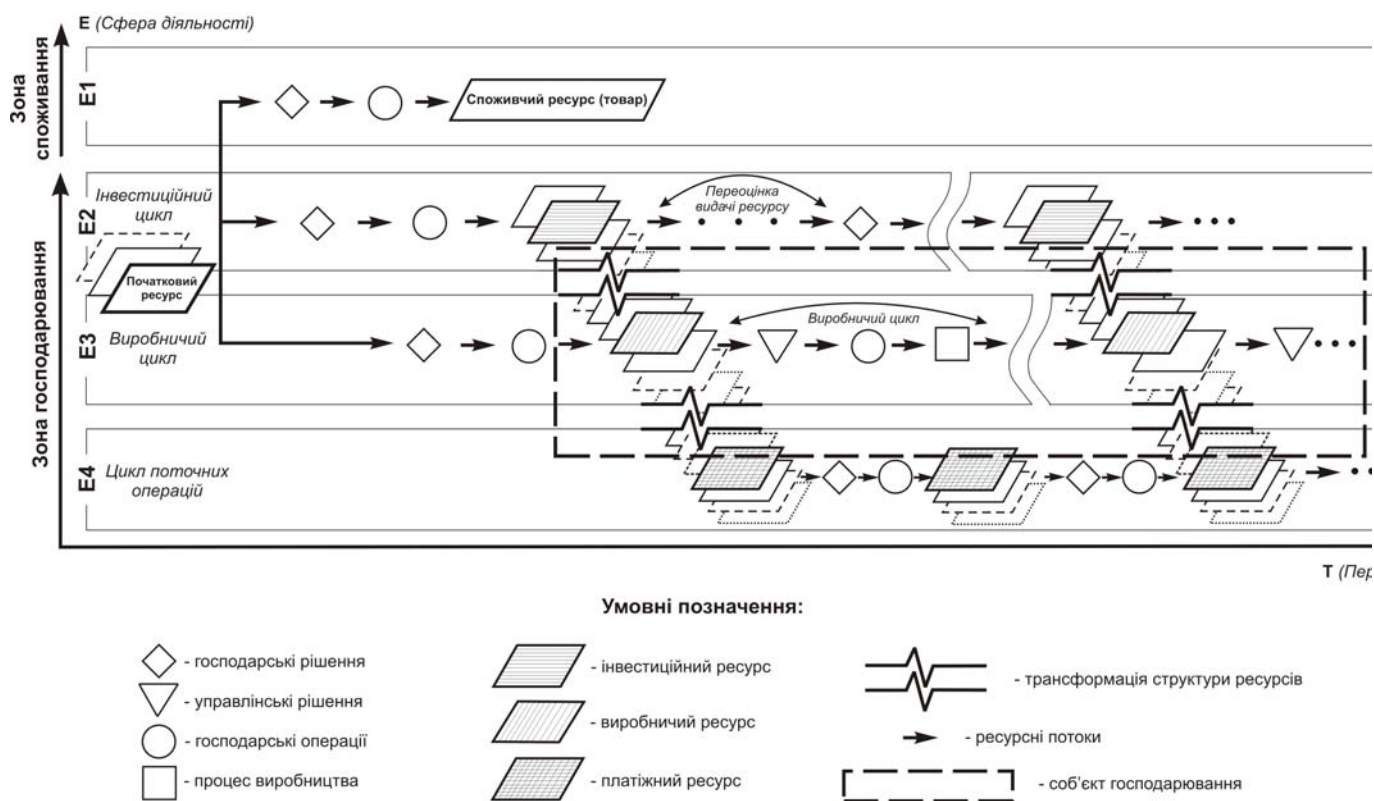


Рис. 2. Процес перетворень ресурсів

зайціно-правовими та галузевими особливостями діяльності тощо.

До питання систематизації циклів діяльності господарських суб'єктів зверталось багато вчених-економістів. За результатами проведених досліджень можна виділити конкретні підходи до структурування господарської діяльності.

Зокрема, Бернар Коласс у діяльності підприємств виділяє інвестиційний цикл, цикл поточних операцій і грошовий цикл діяльності [12]. Карян Уолш дає визначення циклу руху коштів (cash cycle) як моделі обігу робочого капіталу підприємства, що характеризує час, протягом якого витрати на сировину та оплату виробничих процесів окупляються надходженнями з погашення дебіторської заборгованості [23]. Фрагментація діяльності суб'єктів господарювання за окремими циклами передбачена і у формах бухгалтерської звітності. Зокрема, відповідно до стандартів бухгалтерського обліку у звіті про рух коштів окремо виділяється операційна, інвестиційна і фінансова діяльність господарських формувань, а у звіті про фінансові результати — операційна і звичайна діяльність.

Зазначені підходи до виокремлення циклів діяльності суб'єктів господарювання не завжди повною мірою дозволяють комплексно охарактеризувати і систематизувати параметри ефективності тієї чи іншої сфери. Градація господарської діяльності за окремими циклами дозволить розробити об'єктивну систему критеріїв, визначити рівень взаємозалежності циклів та забезпечити розроблення ефективних механізмів управління, ресурсними потоками. Пропоновані критерії циклів не повною мірою охоплюють усі напрями і сфери господарської діяльності як на окремих ринках, так і стосовно окремих суб'єктів господарювання. Окрім того, сьогодні не розмежовуються стратегічні й тактичні та поточні цілі діяльності та засоби їх реалізації для кожного з циклів.

Спробуємо докладніше визначити та охарактеризувати поняття циклів діяльності суб'єктів господарювання [18]. На рис. 2 наведено схему перетворення ресурсів у процесі здійснення господарської діяльності. У цій схемі власником вихідного ресурсу може бути як фізична, так і юридична особа, яка вирішує, як ним розпорядитись: використати для споживання чи перемістити в інвестиційну чи виробничу сферу з метою одержання доходу.

Під час інвестиційного циклу діяльності передбачається проведення інвестиційних господарських операцій. Такі операції здійснюються почергово, їх періодичність і тривалість залежать від організаційно-правової форми суб'єкта прийняття рішення, визначеної стратегії розвитку, а також від особливостей об'єкта інвестування.

Інвестиційний цикл діяльності у найбільш загальному розумінні охоплює період від прийняття господарського рішення в інвестиційній сфері, здійснення господарської операції безпосереднього інвестування ресурсів до повернення інвестованих коштів або досягнення дохідності. Наприклад, з метою підтримання зайованих на ринку позицій підприємство має вчасно й оперативно переобладнати виробничі потужності відповідно до сучасних досягнень науково-технічного прогресу і вимог ринку. Визначена стратегія передбачає мобілізацію інвестиційних ресурсів, хоча додаткова потреба в інвестиціях може покриватись не лише власними джерелами, а й за допомогою зовнішніх запозичень.

Подібна схема трансформування вихідних у інвестиційні і виробничі ресурси, як результат ухвалення і реалізації господарського рішення, є характерною як при започаткуванні бізнесу, так і при реконструкції, модернізації, освоєнні нових товарів, робіт, послуг підприємствами тощо. Потрібно також зазначити, що "повернення інвестицій" означає можливість визначення їх реальної теперішньої ринкової вартості.



Виробничий цикл охоплює послідовні господарські операції з постачання матеріалів і комплектувальних виробів, безпосередній процес виготовлення і збуту товарів, надання послуг відповідно до визначеного предмета діяльності суб'єкта господарювання. Тривалість виробничого циклу зумовлюється технологічними особливостями виробництва, рівнем технічної й організаційної діяльності підприємства, інтенсивністю конкуренції тощо.

Наведену схему (рис. 2) можна використовувати для аналізу придбання сировини і комплектувальних виробів, так і реалізації виготовленої продукції, надання послуг. До трансакційних ресурсів можна відносити різні високоліквідні активи і засоби, зокрема векселі, кредиторські і дебіторські зобов'язання. Виробничий цикл співзвучний з операційною діяльністю підприємств, яка виділяється у стандартах бухгалтерського обліку.

При здійсненні господарської діяльності цикл поточних операцій визначається угодами, пов'язаними з управлінням потоками грошових або прив'язаних до них ресурсів для безперервного забезпечення покриття виробничих потреб у сировині, матеріалах. Цикл поточних операцій охоплює угоди, пов'язані з покриттям короткострокової потреби у фінансових ресурсах шляхом залучення короткотермінових кредитів, визначення умов оплати за сировину і кінцеву продукцію, мобілізування дебіторської заборгованості, розширення сфери обігу боргових зобов'язань та інше. Цей цикл включає всі поточні господарські операції, оскільки вони пов'язані з різноспрямованими потоками грошових ресурсів або ліквідних засобів для забезпечення виконання статутних завдань підприємства. Тривалість і можливий діапазон таких операцій залежить від налагодження взаємовідносин суб'єкта господарювання з конкретними покупцями, кредиторами і партнерами, від розвитку каналів збуту, загального стану платіжної дисципліни в економіці і визначається терміном виконання окремих лінійних господарських операцій.

## ВИСНОВОК

Подальше дослідження процесів прийняття господарського рішення і розширення сфери його використання в господарській практиці дозволить переосмислити сутність проблеми економічної діяльності, по-новому підійти до оптимізації процесу і формування критеріїв господарювання з метою підвищення її ефективності. Для дослідження категорії "господарські рішення" повинні використовуватись особливі методи обґрунтування, механізми прийняття, критерії оцінки ефективності реалізації. Поширений сьогодні інструментарій, який використовується для впливу управлінських рішень за посередництвом адміністративного апарату на трудовий колектив, не завжди прийнятний для управління ресурсними потоками.

## Література:

1. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 22.05.1997 р. №283/97-вр. — Х.: Фактор, 2007. — 265 с. — (Серія "Бібліотека законодавства").
2. Амоша А.И. Развитие промышленного производства: проблемы и решения / Амоша А.И., Иванов Н.И., Алымов В.А., Балтина В.А., [и др.] / НАН Украины; Институт экономики промышленности / Иванов Н.И. (науч. ред.). — К.: Наукова думка, 2003. — 340 с.
3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. для студ. вищих закл. освіти / Василенко В.О. — К.: ЦУЛ, 2003. — 420 с.
4. Великий глаумачий словник сучасної української мови (з дод. і доп.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.: Ірпін: ВТФ "Перун", 2005. — 1726 с.
5. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організа-

ційний аспект: монографія / Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. — Х.: ВД "ИНЖЕК". — 515 с.

6. Дарманська Г.О. Проблеми економічного механізму підготовки управлінських рішень / Дарманська Г.О. — Хмельницький: Поділля, 1997. — 72 с.

7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Д.; пер. з англ. — К.: Наукова думка, 2001. — 242 с.

8. Друкер П. Управление в обществе будущего / Друкер Питер; пер. с англ. и ред. Е.В. Трибушной. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2007. — 306 с. — Перевод изд.: Managing in the Next Society / Peter F. Drucker, 2002.

9. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа — К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. — 704 с.

10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебн. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. / Кабушкин Н.И. — М.: ТОО "Остожье", 1999. — 336 с.

11. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник / Клименко С.М., Дуброва О.С. — К.: КНЕУ, 2005. — 252 с.

12. Коласс Бернар. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебн. пособие / Бернар Коласс; пер. с франц. под ред. проф. Я.В. Соколова. — М.: Финансы ЮНТИ, 1997. — 576 с.

13. Кузьмін О.Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник / Кузьмін О.Є., Г.А. Вербицька, О.Г. Мельник. — Львів: Вид-во "Львівська політехніка", 2008. — 212 с.

14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: "Дело" ЛТА, 1994. — 702 с.

15. Пономаренко В. С. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения / Пономаренко Владимир Степанович, Ястремская Елена Николаевна, Луцковский Виктор Михайлович, Кушнар С.А., [и др.]. — Научно-исследовательский центр промышленных проблем развития НАН Украины. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2006. — 232 с.

16. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. / А.М. Емельянов (общ. ред.). / Саймон Герберт А., Смитбург Дональд У., Томпсон Виктор А. — М.: Экономика, 1995. — 335 с. — (Государственная служба и региональное управление).

17. Стадник В.В. Менеджмент: посібн. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

18. Терехух А.А. До питання формування критеріїв оцінки фінансового стану підприємств / Терехух А.А. — Львів: Вісник НУ "Львівська політехніка", 2001. — № 425.

19. Терехух А.А. Визначення механізму впливу управлінських рішень на господарську діяльність підприємств / Терехух А.А. // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал — 2003. — № 6(24). — С. 37—42.

20. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебн. пособие / Фатхутдинов Р. А. — М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. — 208 с.

21. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Хміль Федір Іванович. — К.: Вища шк., 1995. — 351 с.

22. Чумаченко Н. Г. Государственное управление экономикой в Украине: опыт, проблемы, решения / Чумаченко Н.Г., Червова Л.Г., Кузьменко А. М., Биренберг Б.М., Баранов С.В. НАН Украины; Институт экономики промышленности / Николай Г. Ч. (науч.ред.). — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. — 484 с.

23. Уолш Каран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Уолш Каран; пер. з англ. — К.: Всеувиго; Наукова думка, 2001. — 367 с. — (Серія "Усе про менеджмент").

24. Податковий кодекс України. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page4>

Стаття надійшла до редакції 16.10.2012 р.