

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 2, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338.24:330.341.1

М. П. Політило,  
канд. екон. наук, НУ "Львівська політехніка"

## МЕТОДИКА ІНТЕГРАЦІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ КООПЕРУВАННЯ

*У статті автором уточнено означення поняття "управлінське рішення", побудовано розширену класифікацію управлінських рішень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень. А також виокремлено етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень, наведено показники оцінювання ефективності управлінських рішень, запропоновано методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень, подано модель факторного аналізу управлінських рішень.*

*In the article an author is specify determination of concept "administrative decision", the extended classification of administrative decisions and graphic model of control system by innovative development is built by the subjects of co-operation from position of administrative decisions. And also the stages of technology of acceptance and realization of administrative decisions are selected, the indexes of evaluation of efficiency of administrative decisions are resulted, the method of integration evaluation of administrative decisions is offered, the model of factor analysis of administrative decisions is given.*

*В статті автором уточнено определение понятия "управленческое решение", построена расширенная классификация управленческих решений и графическая модель системы управления инновационным развитием субъектами кооперирования из позиции управленческих решений. А также выделены этапы технологии принятия и реализации управленческих решений, приведены показатели оценивания эффективности управленческих решений, предложена методика интеграционного оценивания управленческих решений, подана модель факторного анализа управленческих решений.*

**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 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 розвинутих 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 [1-9], 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.

**Цілі статті.** Метою дослідження є уточнити означення поняття "управлінське рішення", побудувати розширену класифікацію управлінських рішень і графічну модель системи управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень. А також виокремити етапи технології прийняття і реалізації управлінських рішень, навести показники оцінювання ефективності управлінських рішень, запропонувати методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень, подати модель факторного аналізу управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** В.Приймак серед цільових вимог до управлінських рішень виділяє: наукову обґрунтованість; кількісну та якісну визначеність; цілеспрямованість; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; гнучкість; повноту оформлення. Їх дотримання, як стверджує автор сприяє раціональності управлінських рішень [1].

Отже, управлінське рішення – це завершальний етап процесу розв'язання 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. У табл. 1 наведено види управлінських рішень, які як правило наводяться у науковій літературі [2-7].

Таблиця 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                       | Одноособні і колегіальні (колективні) рішення                          |
| За функціональним змістом                    | Планові, організаційні, мотиваційні, контролюючі і регулятивні рішення |
| За ступенем новизни                          | Традиційні та інноваційні рішення                                      |
| За кількістю варіантів впливу на об'єкт      | Одноваріантні, бінарні і поліваріантні рішення                         |
| За прогнозною ефективністю                   | Ординарні, синергетичні та асинергетичні рішення                       |
| За способом обробки управлінської інформації | Алгоритмічні та евристичні рішення                                     |
| За причиною виникнення                       | Проблемні та ініціативні рішення                                       |
| За структурою формування                     | Однорівневі та багаторівневі 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 розробки і рішення в стані реалізації   |
| За ієрархією управління                                    | Рішення керівників вищого рівня управління; рішення керівників середнього рівня управління; рішення низового рівня управління   |
| За специфікою розв'язання виробничо-господарської проблеми | Проектні рішення, конструкторські рішення, технологічні рішення, мотиваційні (спонукальні) рішення, маркетингові рішення тощо   |
| За підсистемами управління                                 | Рішення в системі управління маркетингом; рішення в системі управління фінансами; рішення в системі управління кадрами; рішення в системі управління інноваціями; рішення в системі управління якістю тощо  |
| За видами технологічних процесів                           | Рішення, які стосуються основних, допоміжних або обслуговуючих технологічних процесів; рішення, які стосуються перервних або неперервних технологічних процесів; рішення, які стосуються технологічних процесів конкретних галузей промисловості; рішення, які стосуються простих, синтетичних або аналітичних технологічних процесів; рішення, які стосуються технологічного процесу виготовлення заготовок, їх обробки або складання машин; рішення, які стосуються технологічного процесу одиничного, серійного або масового виробництва |

Теоретики сучасного менеджменту до сутнісних ознак управлінських рішень відносять наступні:

- спонукальні фактори прийняття рішень;
- мету рішення;
- методи реалізації рішення;
- визначення виконавців рішення;
- строки виконання рішення;
- способи контролювання виконання рішення;
- суб'єктів прийняття і реалізації рішень.

Ці ознаки характерні для усіх видів управлінських рішень. Проведені дослідження показали, що особливою ознакою прийняття управлінських рішень суб'єктами кооперування є їх синергетичність. Синергія – це ефект цілісності [4]. 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 факторів внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єктів кооперування.

У систем управлінні інноваційним розвитком підприємств, які є суб'єктами кооперування застосовуються 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).

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

Як бачимо, під впливом факторів, які спонукають до розробки 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 націлюється на конкретний об'єкт – розв'язання виробничо-господарської проблеми або реалізацію управлінської ініціативи. Під час впливу реалізаторів рішення на його об'єкт важливим завданням керівників організації є контролювати і регулювати хід виконання рішення.

Суб'єкти управління реалізують функції контролювання і регулювання практично на усі елементи наведеної системи управління. Це дозволяє своєчасно виявити необхідність коригування ухваленого управлінського рішення шляхом застосування відповідних регулюючих заходів. У наведеній вище системі управління формування і реалізація управлінських рішень здійснюється у відповідності до технології представленої на рис. 2.



Рис. 1. Система управління інноваційний розвитком суб'єктами кооперації з позиції управлінських рішень

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 в цілому; інформативна; інструктивно-розпоряднича доцільно виділяти також функцію розв'язання управлінських проблем і перетворення управлінських ініціатив на позитивні економічні, соціальні та інші ефекти.

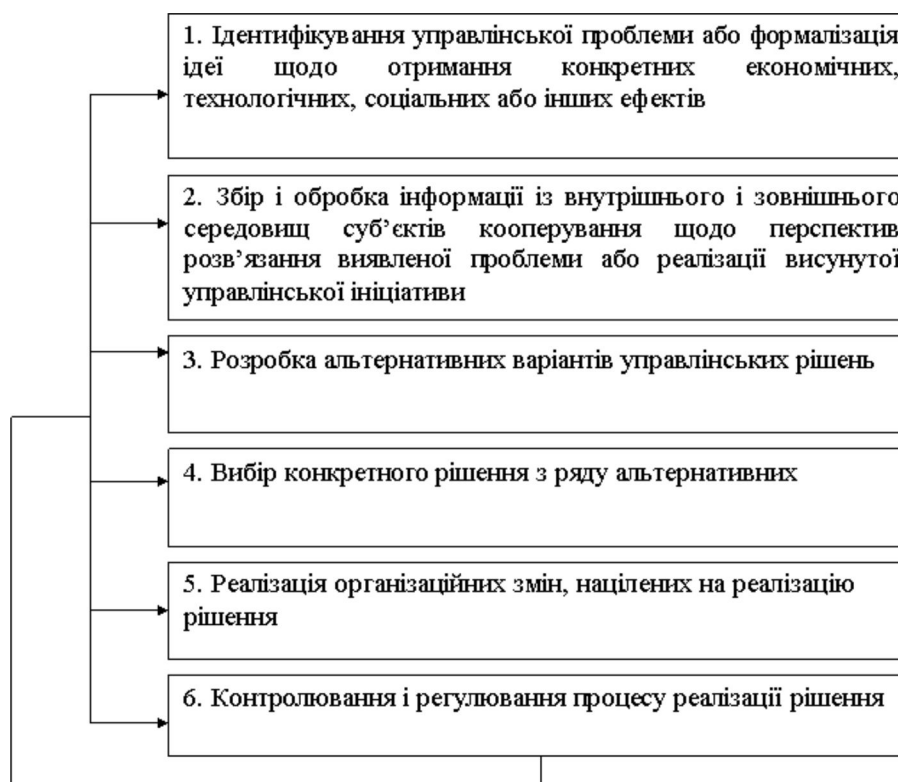


Рис. 2. Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень суб'єктами кооперації.

На підставі ідентифікування об'єкта управлінського рішення відбувається перехід до другого етапу технології – збір і обробка інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперації 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. Як правило, інтегрованість сучасних систем інформаційного забезпечення досягається шляхом впровадження автоматизованих систем управління, які базуються на системах підтримки прийняття рішень. Такі системи дозволяють розв'язувати слабоформалізовані виробничо-господарські завдання. Передумовою їх впровадження є формалізування управлінських і виробничих процесів в організації, типізація управлінської інформації, ієрархізація управління, підвищення рівня інформаційної

освіти суб'єктів управління.

В результаті 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 тощо. 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 факторів 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 реалізується 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 виділяють встановлення: заборон і дозволів; стимулів, обмежень і санкцій; процедур, норм, правил і їх відміну [8].

У залежності 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 ухваленого 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, як правило виконується на етапі формування рішення. Тільки після побудови ієрархізованої системи критеріїв ефективності управлінського рішення можна приступати до розробки альтернативних варіантів рішень та їхнього порівняння.

Під час ідентифікування якості управлінських рішень враховують орієнтацію рішення на виконання його місії, узгодженість рішення з іншими рішеннями, дотримання вимог ретельності рішення, орієнтацію рішення на вибір якнайкращого з погляду потенційної ефективності варіанта рішення тощо. Щодо оцінювання ефективності управлінських рішень, то в науковій літературі виділяють досить широкі класифікації типів ефективності і ще більше, в їхніх межах, показників ефективності. У табл. 2 наведено показники оцінювання ефективності управлінських рішень, які наводить А.Воронкова, Н.Калюжна і В.Отенко. Враховуючи різну інформаційно-цільову направленість методів оцінювання управлінських рішень є підстави стверджувати, що управлінські рішення щодо формування кооперативних утворень у системах інноваційного розвитку підприємств необхідно оцінювати на засадах інтеграційного підходу. Це вимагає синтезування показників якості і ефективності управлінських рішень. З усіх видів ефективності рішень найбільш пріоритетною є економічна ефективність. Інші види ефективності, певною мірою, відображаються під час оцінювання якості управлінських рішень.

**Таблиця 2. Показники оцінювання ефективності управлінських рішень [9]**

| Підхід до оцінювання                           | Тип ефективності        | Групи показників       | Показники  |
|--|-------------------------|------------------------|--|
| Ефективність роботи всього трудового колективу | Економічна ефективність | Узагальнюючі показники | Ресурсна ефективність, витратна ефективність   |
|  |                         | Конкретні показники    | Рентабельність, оборотність, собівартість, окупність капіталовкладень, фондосмість, фондівіддача, продуктивність праці тощо  |
|  | Соціальна ефективність  | Узагальнюючі показники | Ступінь виконання замовлень споживачів, частка обсягу продажу продукції підприємства на ринку  |
|  |                         | Конкретні показники    | Свочасність і повнота виконання замовлення, надання додаткових послуг, після продажний сервіс  |
| Ефективність діяльності апарату управління     | Економічна ефективність | Узагальнюючі показники | Витратна ефективність апарату управління   |
|  |                         | Конкретні показники    | Частка адміністративно-управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства, ви пома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу; навантаження керованості, часові витрати на цикл реалізації управлінських рішень, вартість обробки інформації тощо |
|  | Соціальна ефективність  | Узагальнюючі показники | Кількість рішень, прийнятих за пропозицією працівників трудового колективу; Кількість працівників, залучених до розробки управлінських рішень  |
|  |                         | Конкретні показники    | Ступінь технічної оснащеності управлінської праці, плинність працівників апарату управління, кваліфікаційний рівень кадрів тощо  |

Запропонована методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень передбачає:

1) обчислення рівня економічної ефективності управлінського рішення ( $E_e$ ):

$$E_e = \frac{P_p}{P_v}, \quad P_p > 0,$$

де  $P_p$  – приріст прибутку, отриманого суб'єктами кооперування після реалізації рішення, тис. грн.;  $P_v$  – приріст витрат суб'єктів кооперування, пов'язаних з формуванням і реалізацією управлінського рішення, тис. грн.;

2) обчислення рівня якості управлінського рішення ( $J_r$ ):

$$J_r = \frac{x_1 y_1 + x_2 y_2 + x_3 y_3 + x_4 y_4}{k},$$

де  $x_1$  – бальна оцінка виконання цілей управлінських рішень;

$x_2$  – бальна оцінка узгодженості управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями;

$x_3$  – бальна оцінка зміни конфліктності в середовищі суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення;

$x_4$  – бальна оцінка зміни іміджу суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення;

$y_1$  – коефіцієнт вагомості показника виконання цілей управлінських рішень, частки одиниці;

$y_2$  – коефіцієнт показника узгодженості управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями, частки одиниці;

$y_3$  – коефіцієнт вагомості показника конфліктності в середовищі суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення, частки одиниці;

$y_4$  – коефіцієнт вагомості показника зміни іміджу суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення, частки одиниці (сума цих коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці);

$k$  – максимальна кількість балів, якою може бути оцінена якість рішень без врахування вагомості окремих складових якості;

3) обчислення узагальнюючого коефіцієнта наслідків реалізації управлінського рішення ( $E$ ) [11]

$$E = E_e Z_1 + J_r Z_2,$$

де  $E$  – узагальнюючий коефіцієнт наслідків реалізації управлінського рішення;  $Z_1$  – вагомість коефіцієнта  $E_e$ , частки одиниці;  $Z_2$  – вагомість коефіцієнта  $J_r$ , частки одиниці.  $Z_1 + Z_2 = 1$ .

Якщо  $E_e \in (0; 1]$ , то чим ближче значення  $E$  до 1 тим воно оптимальніше, якщо  $E_e > 1$ , то чим більше значення  $E$  тим воно оптимальніше.

За результатами обчислення узагальнюючого коефіцієнта ефективності управлінських рішень, розроблених і реалізованих суб'єктами кооперування доцільно проводити факторний аналіз досягнутого рівня ефективності управлінського рішення. На рис. 3 наведено графічну модель факторного аналізу управлінських рішень.

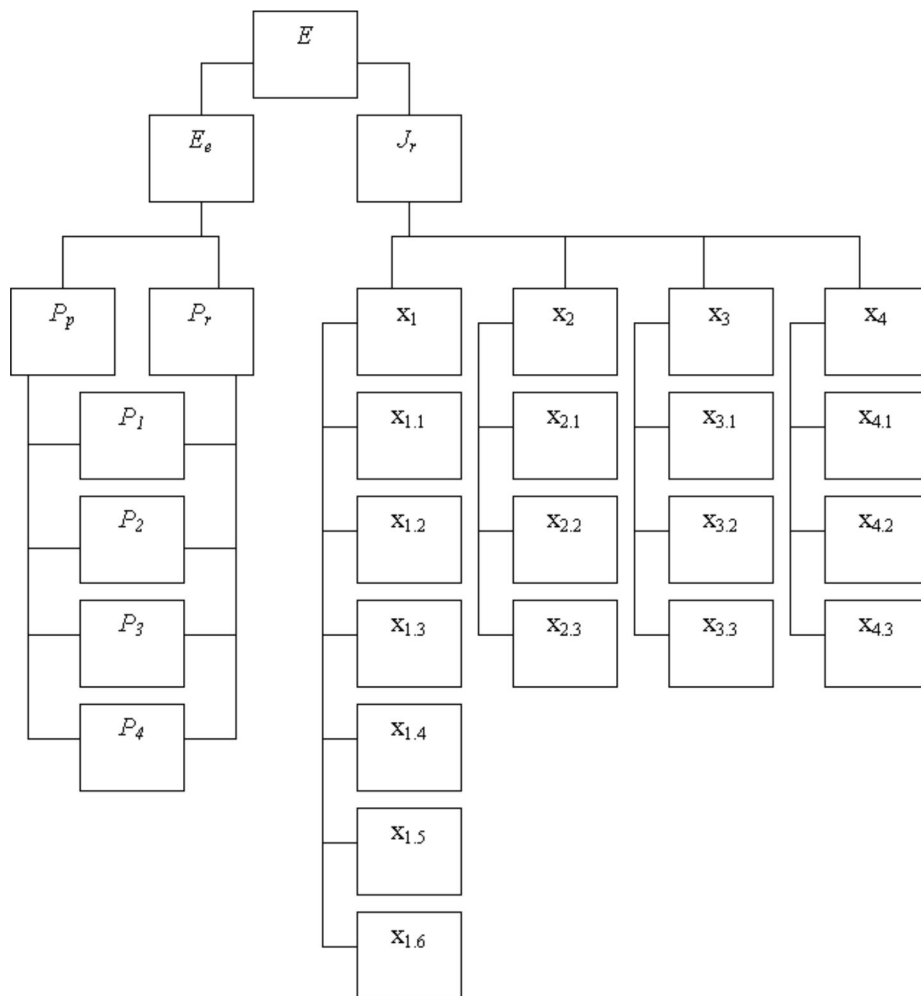


Рис. 3. Модель факторного аналізу управлінських рішень.

Умовні позначення:  $P_1$  – кількість джерел отримання прибутку;  $P_2$  – обсяг витрат суб'єктів кооперування;  $P_3$  – структура витрат суб'єктів кооперування;  $P_4$  – умови реалізації готової продукції суб'єктами кооперування;  $P_5$  – методи оцінювання товарно-матеріальних запасів суб'єктами кооперування тощо;  $x_{1.1}$  – конкретність цілей;  $x_{1.2}$  – альтернативність варіантів щодо вибору способів реалізації встановлених цілей;  $x_{1.3}$  – адекватність критеріїв вибору способів реалізації цілей;  $x_{1.4}$  – ретельність обґрунтування вибору способів реалізації цілей;  $x_{1.5}$  – повнота і своєчасність забезпечення умов для виконання ухвалених рішень;  $x_{1.6}$  – раціональність контролювання і регулювання виконання ухвалених рішень тощо;  $x_{2.1}$  – спосіб узгодження реалізації управлінських рішень іншими управлінськими рішеннями;  $x_{2.2}$  – рівень інформаційного забезпечення суб'єктів залучених до розроблення і реалізації управлінських рішень;  $x_{2.3}$  – перманентність моніторингу актуальності рішення на різних стадіях його формування і виконання;  $x_{3.1}$  – узгодженість потреб працівників і цілей кооперативного формування;  $x_{3.2}$  – рівень емоційно-психологічної напруги в колективі;  $x_{3.3}$  – поінформованість працівників про очікувані наслідки реалізації управлінських рішень;  $x_{4.1}$  – вплив реалізованих управлінських рішень на екологію;  $x_{4.2}$  – вплив реалізованих управлінських рішень на задоволення інтересів бізнес-партнерів кооперативного формування;  $x_{4.3}$  – вплив реалізованих управлінських рішень на функціонально-якісні вимоги споживачів до продукції кооперативного формування тощо.

Серед способів забезпечення зростання якості управлінських рішень і підвищення рівня їхньої економічної ефективності доцільно виділити:

- застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях акумулювання, обробки, зберігання і використання управлінської інформації;

- впровадження в процес вироблення управлінських рішень систем підтримки прийняття колективних рішень;

- використання моделей мотивування суб'єктів кооперативних формувань, які диференційовані за групами працівників, що мають різного характеру потреби, а також за групами працівників, що мають різний рівень професійної підготовки і практичного досвіду;

- комбінування альтернативних методів контролювання етапів формування і виконання рішень у просторі і часі;

- інтегрування використовуваної інформаційної системи управління підприємством у інші локальні і глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних і налагодження відповідних комунікацій;

- посилення індивідуальної і колективної відповідальності суб'єктів, відповідальних за формування і реалізацію управлінських рішень;

- формування цільових фондів для прискорення створення належних організаційних, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових умов, необхідних для виконання ухвалених управлінських рішень;

- дублювання управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності їхньої реалізації;

- залучення до обговорення можливих способів реалізації важливих управлінських рішень бізнес-партнерів, споживачів готової продукції, представників громадськості для уникнення проблем, пов'язаних з екологією, задоволенням споживчих потреб і економічних інтересів бізнес-партнерів тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, систему управління кооперативними утвореннями доцільно розглядати з позиції управлінських рішень і особливостей їхнього формування. Її складовими елементами є: фактори, які спонукають до прийняття управлінського рішення; суб'єкти прийняття і реалізації рішення; критерії оцінювання управлінського рішення; способи, правила і технології формування управлінського рішення; управлінське рішення; методи контролювання і регулювання реалізації управлінського рішення; об'єкт управлінського рішення. У цій системі управління формування і реалізація управлінських

рішень здійснюється у відповідності до такої технології: 1. Ідентифікування управлінської проблеми або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів. 2. Збір і обробка інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів кооперування щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи. 3. Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень. 4. Вибір конкретного рішення з ряду альтернативних. 5. Реалізація організаційних змін, націлених на реалізацію рішення. 6. Контролювання і регулювання процесу реалізації рішення. 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.

Важливим завданням керівників, які ухвалюють управлінські рішення під час формування кооперативних утворень у системах інноваційного розвитку організації є оцінювання управлінських рішень. Враховуючи різну інформаційно-цільову направленість методів оцінювання управлінських рішень є підстави стверджувати, що управлінські рішення щодо формування кооперативних утворень у системах інноваційного розвитку підприємств необхідно оцінювати на засадах інтеграційного підходу. За результатами обчислення узагальнюючого коефіцієнта ефективності управлінських рішень, розроблених і реалізованих суб'єктами кооперування в системах інноваційного розвитку підприємств доцільно проводити факторний аналіз досягнутого рівня ефективності управлінського рішення.

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

### Література

1. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень / Приймак В.М. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми / Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. – Тернопіль: Лілея, 1997. С. 88-93, 103 -117, 142-167.
3. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / Большаков А. С., Михайлов В. И. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
4. Гончаров В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомогі сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика) / Гончаров В.В. – К.: Глобус, 1998. – 330с.
5. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02. / М.Л. Данилович – Львів, 2001. – 18 с.
6. Джонсон Р, Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - Изд. 2-е, дополненное / Пер. с англ.; Под ред. Ю.В. Гаврилова и Ю.Т. Печатникова. - М.: Советское радио, 1971. - 648 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу / Завадський Й.С. – К., 1997. – С. 383-397.
8. Кузьмін О.С. 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: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.
9. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. - Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2008. — 512 с.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2013 р.

[1] Якщо  $E \in (0; 1]$ , то чим ближче значення  $E$  до 1 тим воно оптимальніше, якщо  $E > 1$ , то чим більше значення  $E$  тим воно оптимальніше.



ТОВ "ДКС Центр"