

**Дем'яненко Сергій Іванович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри менеджменту*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Demianenko Serhii**

*Doctor of Economic Science, Professor.*

*Professor of the Department of Management*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-6357-5651

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9614

## ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## ECONOMIC PRINCIPLES OF JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS

**Анотація.** В статті досліджено використання базових економічних засад при розробці і обґрунтуванні управлінських рішень. Показано, що в основі всіх управлінських рішень лежить база економічна суперечність – суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і намаганням його власників (менеджерів) отримати максимальну суму прибутку. Продемонстровано використання таких економічних чинників при обґрунтуванні альтернативних варіантів управлінських рішень як правила максимізації прибутку та мінімізації збитку бізнес-організації.

Досліджено формування прибутку підприємства його основними ресурсами: природними (земля, вода, ліси, корисні копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. Обґрунтовано використання цих ресурсів в залежності від власності на них з власністю на них – власні ресурси породжують доходи, а залучені – витрати.

На прикладі конкретного підприємства продемонстровано можливість використання економічних чинників при розробці альтернативних варіантів обґрунтування управлінського рішення щодо вибору напрямку розширення виробництва продукції. При цьому використано метод платіжної матриці за умов високого і низького рівня попиту на продукцію за її видами.

Зроблено висновок, що залучення економічних чинників при обґрунтуванні управлінських рішень дозволяє підвищувати якість розробки альтернативних варіантів рішень та збільшувати прибуток бізнес-організації. Поряд з такими чинниками обґрунтування управлінських рішень як досвід та інтуїція, використання економічних чинників також засвідчує високий рівень компетентності менеджера, що розробляє і ухвалює управлінські рішення.

**Ключові слова:** типи управлінських рішень, виробничі ресурси, максимізація прибутку, мінімізація збитку, альтернативні рішення.

**Summary.** The article examines the use of basic economic principles in the development and justification of management decisions. It is shown that all management decisions are based on an economic contradiction – a contradiction between the limited resources of the enterprise and the efforts of its owners (managers) to obtain the maximum amount of profit. The use of such economic factors in justifying alternative options for management decisions as rules for maximizing profits and minimizing losses of a business organization is demonstrated.

The formation of the company's profit with its main resources: natural (land, water, forests, minerals) was studied. capital; by work; entrepreneurial ability; information The use of these resources in dependence on ownership of them with ownership of them is justified – own resources generate income, and those involved generate costs.

On the example of a specific enterprise, the possibility of using economic factors in the development of alternative options for justifying a management decision regarding the choice of the direction of production expansion is demonstrated. At the same time, the payment matrix method was used under conditions of high and low demand for products by their types.

It was concluded that the involvement of economic factors in the justification of management decisions allows to increase the quality of development of alternative solutions and increase the profit of the business organization. Along with such factors of substantiation of management decisions as experience and intuition, the use of economic factors also proves the high level of competence of the manager who develops and adopts management decisions.

**Key words:** types of management decisions, production resources, profit maximization, losses minimization, alternative solutions.

**Постановка проблеми.** Ключовим елементом системи управління є ухвалення управлінських рішень, адже за своєю суттю в широкому розумінні це власне і є процесом управління, що охоплює такі складові як: визначення цілей; виявлення і діагноз проблеми; збір і накопичення інформації; розробку альтернативних рішень; аналіз і оцінку альтернативних рішень; вибір і ухвалення рішення; доведення рішення до виконавців; планування та координація дій виконавців; дії з виконання рішення; контроль процесу виконання рішення; аналіз результатів та оцінку ефекту від виконаного рішення. При цьому обґрунтування управлінських рішень має ґрунтуватися на чітких економічних засадах, як основи ухвалення ефективних рішень. Тому для будь якої бізнес-організації, керівника чи менеджера розуміння і використання цих економічних засад є обов'язковою складовою успішного бізнесу. Цим обумовлюється актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед значної кількості публікацій, присвячених дослідженню проблемних аспектів процесу обґрунтування управлінських рішень можна виділити роботи Адаменка А. В. і Харченка Т. О. [1], Бурмаки Т. М., Мусіяченко А. А. [2], Драгневої Н. І., Кучерявенка О. С. [3], Мулика Т. О., Томчука, О. Ф., Федоришиної, Л. І. [4], Костевича, Н. О., Чепурної, О. В. [6] та ін. Автори зазначених робіт в основному звертають увагу на різноманітні форми і підходи до здійснення процесів ухвалення управлінських рішень, їх систематизацію і виділення наборів методів, які б краще вирішували поставлені специфічні завдання підприємств в умовах існуючих часових та ресурсних обмежень [1, с. 54; 3; 6; 7] та напрямів розробки ефективних управлінських рішень [2; 3, с. 143; 4; 5]. Однак недостатньо уваги дослідниками приділяється питанням використання фундаментальних економічних засад при розробці та обґрунтуванні управлінських рішень з метою підвищення ефективності їх реалізації. Саме на цьому концентрується увага в нашому дослідженні.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз базових економічних засад процесу обґрунтування управлінських рішень через призму функціонування основних виробничих ресурсів — землі, капіталу, праці, підприємництва та інформації. Його завданням є показати як впливають ці чинники на ефективність ухвалених управлінських рішень

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яке управлінське рішення завжди базується на основній суперечності економіки — суперечності між обмеженими ресурсами і необмеженими потребами суспільства в товарах і послугах (постійно з'являються нові товари і послуги, на створення яких потрібні додаткові ресурси). Ми є свідками широкої комп'ютеризації всіх сфер діяльності людини протягом останніх кількох десятиліть, без смарт-

фонів сьогодні вже неможливо уявити наш побут, впроваджуються інші нововведення в усіх галузях економіки на кшталт електричних автомобілів, сонячних і вітрових генераторів енергії тощо. На все це потрібні додаткові ресурси. На рівні підприємства такою суперечністю, яка лежить в основі всіх управлінських рішень, є суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і бажанням його власників (менеджерів) максимізувати прибуток. Отримання прибутку є основою успішного бізнесу. Капіталізація прибутку забезпечує зростання вартості активів власників бізнесу, що і є його основною метою. При цьому на процес ухвалення управлінських рішень впливає багато різноманітних чинників. До найважливіших з них можна віднести чинники ризику і невизначеності, які передбачають, що завжди існує ймовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик і невизначеність як і час, необхідний для ухвалення рішення, це чинники, які менеджери використовують свідомо, або підсвідомо і їх врахування значною мірою визначається кваліфікацією, досвідом і рівнем компетентності осіб, які ухвалюють рішення.

Виходячи з того, що будь яке рішення — це завжди вибір серед можливих альтернативних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства, існують три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування бізнес-організації: «ресурс-ресурс», «ресурс-продукт», і «продукт-продукт». Ці всі рішення дають відповідь на такі питання: «Яку продукцію (послуги) доцільно виробляти (надавати)?» або «Яким видом діяльності доцільно займатися», «Яким чином це робити?», «Скільки продукції (послуг) необхідно виробляти (надавати)?».

Так, рішення типу «ресурс-ресурс» полягає у виборі виду ресурсів, що використовуються у бізнесовій діяльності (виробництві, послугах тощо) і визначенні їх обсягів. Наприклад, менеджер повинен вирішити, за якою технологією буде здійснюватися виробництво. При цьому йому потрібно зважити інформацію про те, як буде змінюватися собівартість продукції за варіантами технологій. Таким чином, рішення типу «ресурс-ресурс» — це процес варіації використання різних виробничих ресурсів у рамках можливостей менеджера, враховуючи рівень заміщення даних ресурсів (технологічну можливість заміщення) і витрат на ці ресурси (ціна, собівартість виробництва (послуг), доставки, складування тощо).

За допомогою рішень типу «ресурс-продукт» визначають на виробництво якого продукту (послуги) використання наявних ресурсів є раціональним. Наприклад, молокозавод може використовувати молоко як сировину для виробництва різних видів готової харчової продукції — пастеризованого молока, сметани, масла, кефіру, йогуртів, сиру

тощо. Поряд з цим комбінацію наявних ресурсів можна використати для виробництва якогось одного виду продукції. Таким чином рішення «ресурс-продукт» можуть бути типу «певний вид ресурсу-мультипродукт», або «мульти ресурси-певний вид продукту». При цьому критерієм ухвалення того чи іншого рішення є ефективність господарювання — перевищення доходу над виробничими витратами. Доречно відмітити, що критерієм ефективності є саме маса доходу (прибутку) а не його питома значення (на одиницю продукції чи ресурсу). Це пояснюється тим, що відповідно до правила максимізації прибутку ( $\Pi \rightarrow \max$ ) він максимізується за умов:

$$Ц(МД) = МВ \text{ при } Ц > \min ПСВ,$$

де  $Ц$  — ціна продукції (послуг);

$МД$  — маржинальний дохід (для ринків з недосконалою конкуренцією);

$МВ$  — маржинальні витрати;

$ПСВ$  — питоми сумарні витрати або собівартість одиниці продукції (послуг).

На рис. 1 продемонстрована графічна інтерпретація правила максимізації прибутку. На графіку видно, що прибуток максимізується на відрізку кривої маржинальних витрат  $ВА$ . При цьому собівартість одиниці продукції ( $ПСВ$ ) не буде мінімальною (вона буде зростати від точки  $В$  і вище). Собівартість одиниці продукції буде зростати зі зростанням обсягів виробництва і маси прибутку і в певній точці на кривій  $ВА$  маса прибутку досягає свого максимального значення. Однак це не буде точка, де прибуток на одиницю продук-

ції буде максимальний (за мінімуму собівартості одиниці продукції).

Збиток підприємства буде мінімізуватися за умов:

$$Ц(МД) = МВ \text{ при } Ц \geq \min ПЗВ,$$

де  $ПЗВ$  — питоми змінні витрати (змінні витрати на одиницю продукції).

Тобто збиток підприємства мінімізується на відрізку кривої маржинальних витрат  $ДВ$ . В точці  $В$  прибуток дорівнюватиме нулю, а в точці  $Д$  збиток дорівнюватиме сумі постійних витрат. Таким чином підприємству доцільно продовжувати виробництво в короткостроковому періоді навіть отримуючи збиток але тільки до моменту, поки збиток не перевищує суму постійних витрат (до точки  $Д$ ). Так, наприклад, в точці  $Г$  ціна на продукцію ( $Ц_2$ ) покриває всі змінні й частково постійні витрати при собівартості одиниці продукції  $С_2$ . В точці  $В$  відшкодовуються всі витрати.

Тип рішень «продукт-продукт» визначає скільки різних видів продукту (послуг) повинно вироблятися (надаватися) і в якому обсязі. Маючи обмежену кількість ресурсів, менеджер повинен вирішити, яку продукцію чи послуги доцільно виробляти для отримання максимального ефекту. Уся продукція або послуги, що продукуються підприємством, поділяються на такі, що доповнюють одна одну, конкурують між собою і не залежать одна від одної.

У випадку виробництва продукції або здійснення діяльності, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції (послуг) авто-

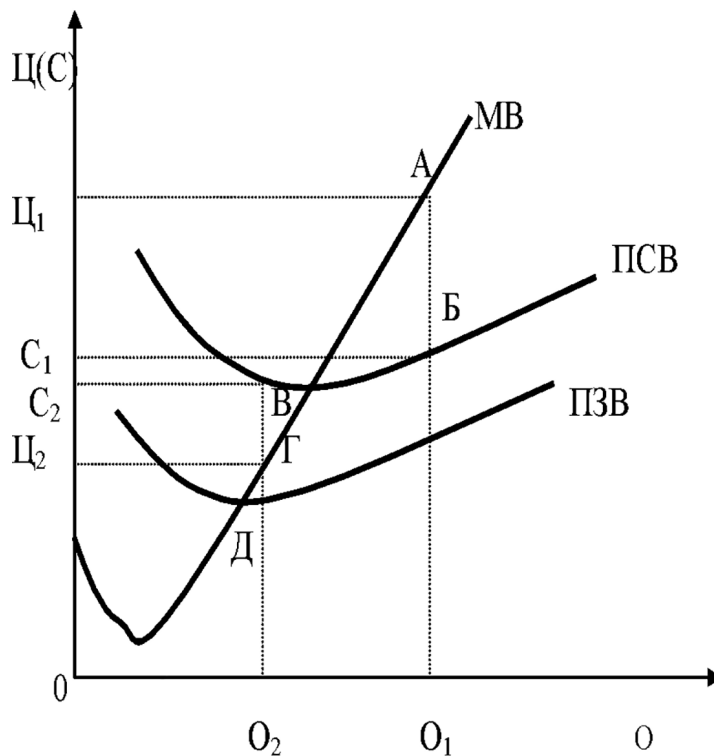


Рис. 1. Графічна інтерпретація правила максимізації прибутку підприємства в короткостроковому періоді

матично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції (послуг). Наприклад, чим більше молокозавод виробляє сметани, вершків, масла, тим більше можна виробити казеїну, як сировини, що отримують з обезжиреного молока.

У випадку виробництва продукції або здійснення діяльності, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції (послуг) автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції (послуг). Наприклад, чим більше молокозавод виробляє сметани, вершків, масла, тим більше можна виробити казеїну, як сировини, що отримують з обезжиреного молока.

В умовах виробництва конкуруючих видів продукції збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів. Наприклад, у переробних підприємствах, що переробляють молоко, це сметана і масло.

Не конкуруючі види продукції — це такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання. Прикладом такої діяльності є диверсифікація виробництва (діяльності).

Загалом прибуток підприємства формується його ресурсами: природними (земля, вода, ліси,

корисні копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. При цьому важливо враховувати, що використання ресурсів безпосередньо пов'язано з власністю на них (власні чи залучені). Якщо використовуються залучені ресурси (кредити, основні засоби в лізинг чи оренду) то за них сплачуються відповідні кошти власникам цих ресурсів. Якщо ж підприємство використовує власні ресурси, то потрібно розраховувати втрачену вигоду від можливості передачі цих ресурсів в оренду чи лізинг. На рис. 2 схематично зображено ці процеси. Зокрема, природні ресурси (земля, вода, ліси, видобувні — корисні копалини) формують прибуток за рахунок відповідної ренти. Так, земельний ресурс формує прибуток за рахунок земельної ренти або орендної плати. Наприклад, якщо сільськогосподарська земля належить на правах власності фермеру, то прибуток генерується у формі земельної ренти. Якщо ж фермер орендує землю, то він сплачує орендну плату її власнику. Джерелом, що створює абсолютну земельну ренту є природна родючість землі (частка вмісту гумусу у ній).

Капітал формує прибуток у вигляді процентів за його використання, а можливість існування процентів забезпечує зміна вартості грошей у часі, на яку впливає інфляція. Підприємство, як

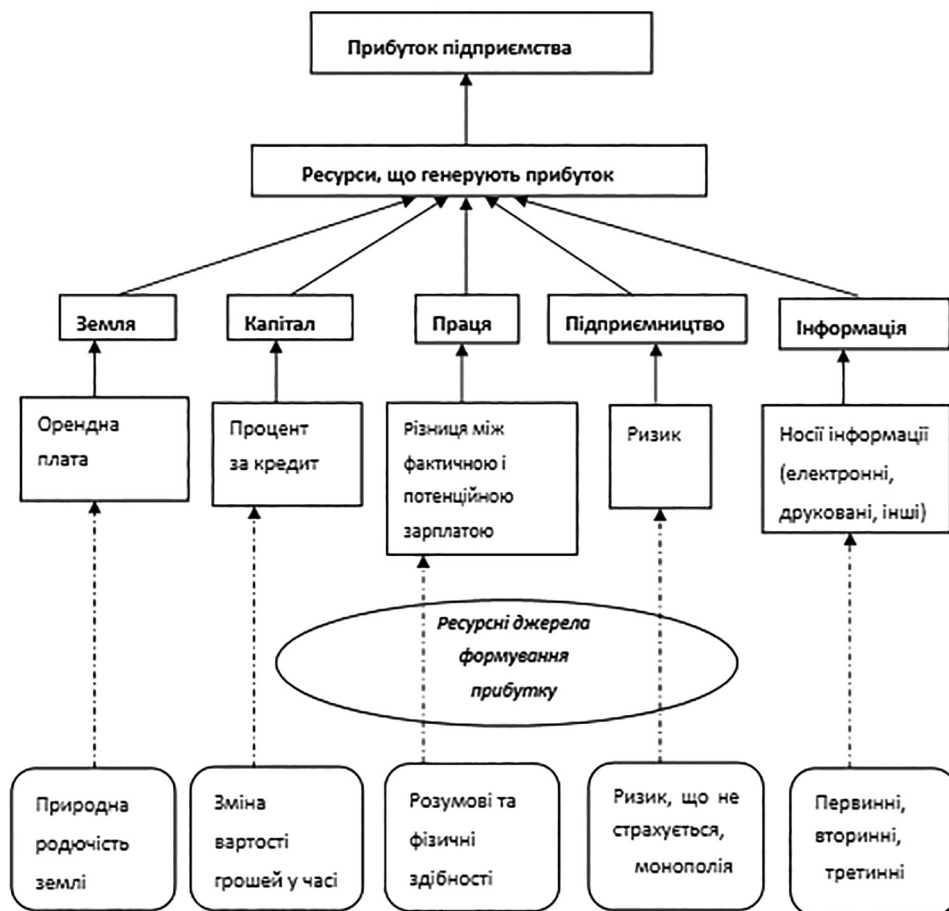


Рис. 2. Ресурсні джерела формування прибутку підприємства

правило, одночасно використовує і власний і залучений капітал. За залучений капітал сплачуються проценти за кредит (орендна плата чи лізингові платежі за залучення основних засобів). Якщо використовується власний капітал, то розраховується його альтернативна вартість як неотриманий прибуток у вигляді можливих процентів за банківський депозит.

Праця, як виробничий ресурс, формує прибуток за рахунок різниці між фактичною і потенційно можливою заробітною платою працівників, що працюють в підприємстві. У підприємця завжди є можливість диференціації заробітної плати працівників, що на нього працюють. У свою чергу джерелом рівня заробітної плати є фізичні і розумові здібності людини, в залежності від виду трудової діяльності (фізичної чи розумової). Вважається, що фізична праця породжує зарплату у вигляді виробничих витрат, а розумова — збільшує активи підприємства. Відповідно, рівень заробітної плати залежить від рівня компетентності працівника, що враховує освіту, досвід роботи, фахові навички, здібності тощо.

Прибуток, який генерує ресурс «Підприємництво», пов'язаний з ризиком, причому з ризиком, який не страхується. Ризик, що страхується, породжує відповідні витрати (доходи, в разі страхового випадку). Тільки ризик, що не страхується, є джерелом прибутку від підприємницької діяльності. Є такий вислів «Хто не ризикує, той не п'є шампанського», що якраз і стосується підприємництва. Крім ризику є ще одне джерело, що приносить прибуток за даним ресурсом і це монополна влада. Якщо підприємець є монополістом на певному ринку, то він отримує відповідний монополний прибуток від цього.

І, нарешті, такий ресурс як інформація, є також дуже важливим джерелом формування прибутку, особливо в наш час, час інформаційного суспільства. Інформація потрібна для прийняття адекватних, правильних рішень і пов'язана з відповідними інформаційними джерелами. В процесі ухвалення управлінських рішень інформація є основним ресурсом, від якого значною мірою залежить як власне сам процес ухвалення рішень, так і його результати.

Інформаційні умови, в яких ухвалюються управлінські рішення, класифікують на такі основні групи: однозначної визначеності; ймовірнісної визначеності; невизначеності.

У теорії ухвалення рішень під ризиком розуміється не ймовірність одержання негативного результату, а ступінь інформованості того, хто ухвалює рішення, про можливі альтернативи. І чим більшою визначеністю характеризується така інформація, тим менший ризик при ухваленні управлінського рішення.

Кінцевим результатом ухвалення рішення в його вузькому розумінні є власне саме управлінське рішення, як первісний, базовий елемент

процесу управління, що забезпечує функціонування бізнес-організації за рахунок взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту. В широкому розумінні виконання управлінського рішення полягає в одержанні певного результату, який можна оцінити з позиції його ефективності. Загалом управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації процесу управління в організації і складає основу кожної функції менеджменту.

Отримання максимального прибутку й збереження позицій на ринку часто виступають основними короткостроковими цілями бізнес-організації. Однак все ж основною її довгостроковою ціллю є збільшення вартості власних активів (вартості підприємства). У цьому зв'язку можна навести приклад з агробізнесу — як правило, все своє життя фермер проживає як бідняк — йому постійно не вистачає грошей на виробництво, він ледь зводить кінці з кінцями, і, в основному, за рахунок кредитів. Однак, помирає він як багач. Адже за все своє життя він накопичив достатню кількість активів у вигляді землі, будівель, техніки, худоби тощо. В сумі всі ці активи коштують мільйони і фермер фактично є мільйонером. Це пояснюється тим, що вартість його підприємства (ферми) протягом тривалого часу зростає за рахунок генерування прибутку виробничими ресурсами, що брали участь у виробничому процесі.

Розглянемо, як економічні чинники впливають на ухвалення управлінського рішення на прикладі молокопереробного підприємства.

ПрАТ «КАГМА» є підприємством з переробки молока, що розташоване в Обухівському районі Київської обл. Підприємство спеціалізується на виробництві 9 видів харчової продукції та пропонує на ринку 39 найменувань молочних виробів, зокрема: закваска — 4 найменування; йогурт — 7; кефір — 4; масло — 2; молоко — 5; ряжанка — 3; симбіомакс — 5; сир кисломолочний — 6; сметана — 3 найменування.

В підприємстві вирішили проаналізувати виробництво якого з трьох видів сметани доцільно розширити:

- Жирністю 21% сметани фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г;
- Жирністю 21% сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г;
- Жирністю 15% сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г.

Кожна із зазначених альтернатив може бути реалізована за умов:

- високого рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,4);
- низького рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,6).

Очікувані рівні прибутку за місяць наступні:  
 Сметана жирністю 21% фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 100 тис. грн.;
- за низького рівня споживчого попиту — прибуток у розмірі 65 тис. грн.

Сметана жирністю 21% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 150 тис. грн.;
- за низького рівня споживчого попиту — прибуток у розмірі 95 тис. грн.

Сметана жирністю 15% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 130 тис. грн.;
- за низького споживчого попиту — прибуток у розмірі 85 тис. грн.

Обґрунтуємо рішення за допомогою методу платіжної матриці проаналізувавши можливі альтернативні рішення. Для цього використаємо формулу:

$$OP_i = \sum_{j=1}^n (P_j \times p_j)$$

де:

$OP_i$  — очікуваний результат  $i$ -ої альтернативи ( $i = 1, 2, \dots, m$ );

$P_j$  — результат реалізації  $i$ -ої альтернативи за  $j$ -их умов її реалізації ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$p_j$  — ймовірність виникнення  $j$ -их умов реалізації  $i$ -ої альтернативи.

Очікуваний результат ( $OP_i$ ) за кожною альтернативою розраховується наступним чином:

$$OP_1 = 100 \times 0,4 + 65 \times 0,6 = 79 \text{ тис. грн.}$$

$$OP_2 = 150 \times 0,4 + 95 \times 0,6 = 117 \text{ тис. грн.}$$

$$OP_3 = 130 \times 0,4 + 85 \times 0,6 = 103 \text{ тис. грн.}$$

Вихідні дані та отримані результати можливих рішень показані в таблиці 1.

За результатами обчислень найкращою є друга альтернатива, а саме виробництво сметани жирністю 21% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г, що забезпечує найвищий очікуваний прибуток (117 тис. грн.).

Слід мати на увазі, що очікуваний результат відрізнятиметься від показника, якого підприємство реально досягне внаслідок вибору тієї чи іншої альтернативи. Зважаючи наслідки альтернатив за ймовірностями умов, за яких вони досягаються, отримують певною мірою віртуальний (плановий) результат, якого можна було б досягнути лише за обставин, коли одночасно відбуваються та співіснують несумісні умови реалізації альтернатив, а саме, високий та низький рівень споживчого попиту.

Оскільки умови впровадження альтернатив також є антиподами (альтернативами), в реальності буде лише один варіант реалізації альтернативи з-поміж представлених у матриці. Тому на остаточний вибір менеджером кращої альтернативи окрім розміру очікуваного результату істотно впливають й інші чинники, зокрема:

- наявність негативних наслідків альтернативи;
- ймовірність виникнення умов з негативними наслідками;
- відмінність наслідків реалізації альтернатив (розмах коливань);
- відмінність очікуваних наслідків реалізації альтернатив тощо.

Обираючи ступінь довіри до результатів розрахунку очікуваного результату, менеджер має пам'ятати, що це — лише математичний компроміс, який може не співпадати з реальним наслідком.

**Висновки та перспективи для подальших досліджень.** При ухваленні управлінських рішень

Таблиця 1

Вихідні дані та отримані результати альтернативних рішень

| № п/п | Альтернативи  | Очікуваний прибуток за різних рівнів інфляції, тис. грн. |     | Очікуваний результат $OP_i$ , тис. грн |
|-------|---|--|-----|--|
|       |   | Коефіцієнт ймовірного рівня інфляції                     |     |  |
|       |   | 0,4  | 0,6 |  |
| 1     | Сметана жирністю 21 % фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г: | 100  | 65  | 79                                     |
| 2     | Сметана жирністю 21 % фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г    | 150  | 95  | 117                                    |
| 3     | Сметана жирністю 15 % фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г    | 130  | 85  | 103                                    |

важливе значення має здатність менеджера чи власника бізнесу використовувати економічні чинники для обґрунтування можливих альтернативних варіантів рішення. В основі всіх управлінських рішень лежить база суперечності — суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і намаганням його власників (менеджерів) отримати максимальну суму прибутку. Будь яке рішення — це завжди вибір серед можливих альтернативних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства. Існують три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування бізнес-організації: «ресурс-ресурс», «ресурс-продукт», і «продукт-продукт». Ці рішення дають відповідь на такі питання: «Яку продукцію (послуги) доцільно виробляти (надавати)?» або «Яким видом діяльності доцільно займатися», «Яким чином це робити?», «Скільки продукції (послуг) необхідно виробляти (надавати)?» При цьому критерієм ефективності діяльності бізнес-організації є маса доходу (прибутку) а не його питома значення (на одиницю продукції чи ресурсу), а його стратегічною метою — збільшення вартості активів, тобто вартості бізнесу. При обґрунтуванні управлінських рішень потрібно використовувати такий економічний чинник як правила максимізації прибутку і мінімізації збитку.

Прибуток підприємства формується його ресурсами: природними (земля, вода, ліси, корисні

копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. Використання цих ресурсів безпосередньо пов'язано з власністю на них — власні чи залучені. Власні ресурси породжують доходи, а залучені — витрати.

Приклад конкретного підприємства продемонстрував можливість використання економічних чинників при розробці альтернативних варіантів обґрунтування управлінського рішення щодо вибору напряму розширення виробництва продукції. При цьому використано метод платіжної матриці за умов високого і низького рівня попиту на продукцію за її видами.

Залучення економічних чинників при обґрунтуванні управлінських рішень дозволяє підвищувати якість розробки альтернативних варіантів рішень та збільшувати прибуток бізнес-організації. Поряд з такими чинниками обґрунтування управлінських рішень як досвід та інтуїція, використання економічних чинників також засвідчує високий рівень компетентності менеджера, що розробляє і ухвалює управлінські рішення.

Подальші дослідження за темою статті доцільно спрямовувати на поглиблення теоретичних засад розподілу ресурсів за їх видами при обґрунтуванні управлінських рішень в залежності від власності на них, а також на фундаментальні та прикладні аспекти визначення ефективності використання ресурсів в процесі реалізації управлінських рішень.

#### Література

1. Адаменко А. В., Харченко Т. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54–56.
2. Бурмака Т. М., Мусяченко А. А. Обґрунтування управлінських рішень щодо проектів інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 11 (490). С. 95–99.
3. Драгнева Н. І., Кучерявенко О. С. Обґрунтування управлінських рішень у сучасних підприємствах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 11 лютого 2020 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2020. 250 с. С. 140–143.
4. Томчук О. Ф., Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144–154.
5. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з урахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси*. 2012. Вип. 3. С. 146–149.
6. Костевич Н. О., Чепурна О. В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. Вип. 3. С. 167–170.
7. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 10–16.

#### References

1. Adamenko, A. V., & Kharchenko, T. O. (2018). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen v systemi menedzhmentu pidpriemstva [submission of management solutions in the management system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky — Scientific bulletin of Kherson State University. Series: Economic sciences*, 31, 54–56 [in Ukrainian].
2. Burmaka, T. M., & Musiiachenko, A. A. (2018). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen shchodo proektiv innovatsiinoho rozvytku [Substantiating the managerial decisions in the projects of innovative development]. *Biznes Inform*, 11 (490), 95–99 [in Ukrainian].

3. Drahnieva, N.I., & Kucheriavenko, O.S. (2020). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen u suchasnykh pidpriemstvakh [Justification of management decisions in modern enterprises]. *Pidpriemnytska, torhovelna, birzhova diialnist: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku: Materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 140–143). Kyiv, Navchalno-naukovyi instytut menedzhmentu ta pidpriemnytstva DUT [in Ukrainian].

4. Tomchuk, O.F., Mulyk, T.O., & Fedoryshyna, L.I. (2019). Upravlinskyi analiz: sutnist ta znachennia u pryiniatti rishen [Management analysis: the essence and significance in decision-making]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky — Economy. Finances. Management: actual issues of science and practical activity*, 4, 144–154 [in Ukrainian].

5. Kostenko, O.M. (2012). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen z urakhuvanniam yakosti informatsiino-analitychnoi systemy menedzhmentu [Justification of management decisions taking into account the quality of the information and analytical management system]. *Oblik i finansy — Accounting and finance*, 3, 146–149 [in Ukrainian].

6. Kostevych, N.O., & Chepurna, O.V. (2013). Metody obgruntuvannia upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu vyrobnychoho pidpriemstva [Methods of justifying managerial decisions in the management system of a manufacturing enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini — Market Relations Development in Ukraine*, 3, 167–170 [in Ukrainian].

7. Krukovska, O.V., Borkovska, V.V., & Korolenko, O.B. (2021). Pryiniattia upravlinskykh rishen, modeli ta metody v analizi, ta audyti [Management decisions, models and methods in analysis and audit]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 10–16 [in Ukrainian].