

## БАЗОВІ ЕКОНОМІЧНІ ПАРАМЕТРИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

### MAIN ECONOMIC PARAMETERS OF ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN MODERN REALITIES

У статті досліджено питання значення та властивостей базових економічних параметрів в контексті прийняття управлінських рішень. Резюмовано, що використання бухгалтерських облікових даних та регулярної фінансової звітності може слугувати ціннісним орієнтиром при прийнятті стратегічних управлінських рішень та окресленні візії й перспективи компанії. Констатовано, що сучасний етап розвитку суспільства та економіки характеризується значною невизначеністю та динамікою зовнішніх чинників, що ставить під сумнів ефективність традиційних управлінських методів. Глобалізація, цифрова трансформація та зростання конкуренції роблять їх менш актуальними. Глобальні виклики, такі як пандемія та геополітичні події, створюють проблеми для бізнесу. Прогнозування розвитку зовнішнього середовища ускладнюється, адаптивність та спроможність пристосовуватися стають важливими. Визначення базових економічних критеріїв та їх оцінка можуть полегшити управління в умовах зміни. Комплексний економічний аналіз може слугувати основою для системного впровадження методів управління та покращення механізмів відповідальності за рішення. Підсумовано важливість фінансових звітів як ключового джерела інформації для управлінського прийняття рішень, особливо в умовах сучасної динамічної економічної обстановки. Зазначено, що досягнення прибутку залишається основною метою будь-якого підприємства, і система управління повинна гарантувати її досягнення. Бізнес-звіти відображають не лише прибутковість, але й сприяють формуванню бухгалтерських знань для різних зацікавлених сторін. Зокрема, виявлено, що фінансова звітність грає важливу роль у прийнятті управлінських рішень, є основою для аналізу ефективності та визначення стратегій розвитку. Її використання в міжнародних стандартах дозволяє відслідковувати попередньо визначені критерії, які можуть служити інструментом ухвалення ефективних рішень та стимулювання оцінки вже прийнятих адміністративних кроків. Зазначено, що економіко-математичні методи можуть бути конструктивним інструментом для вивчення складних економічних умов та послідовностей управлінських рішень. Їхня ефективність полягає в об'єктивній оцінці альтернативних рішень, оптимізації витрат та переході на новий рівень розвитку. Підкреслено, що бухгалтерські записи грають важливу роль в прийнятті рішень, забезпечуючи точність та визначеність при виборі стратегій та пріоритетів управлінського процесу.

**Ключові слова:** економічні критерії, фінансова звітність, прийняття управлінських рішень, кризис-аналіз, бізнес-структура.

*The article examines the importance and properties of basic economic parameters in the context of management decision-making. It is summarized that the use of accounting data and regular financial statements can serve as a value guide in making strategic management decisions and outlining the company's vision and prospects. It is stated that the current stage of development of society and economy is characterized by significant uncertainty and dynamics of external factors, which calls into question the effectiveness of traditional management methods. Globalization, digital transformation and increased competition make them less relevant. Global challenges, such as the pandemic and geopolitical events, pose problems for businesses. Predicting the development of the external environment is becoming more difficult, and adaptability and the ability to adjust are becoming important. Identifying and evaluating basic economic criteria can facilitate management in a changing environment. Comprehensive economic analysis can serve as a basis for the systematic implementation of management methods and improvement of mechanisms of responsibility for decisions. The article summarizes the importance of financial statements as a key source of information for management decision-making, especially in today's dynamic economic environment. It is noted that the achievement of profit remains the main goal of any enterprise, and the management system should guarantee its achievement. Business reports reflect not only profitability but also contribute to the formation of accounting knowledge for various stakeholders. In particular, it has been found that financial statements play an important role in making management decisions, are the basis for analyzing efficiency and determining development strategies. Its use in international standards allows tracking predefined criteria that can serve as a tool for making effective decisions and stimulating the evaluation of administrative steps already taken. It is noted that economic and mathematical methods can be a constructive tool for studying complex economic conditions and sequences of managerial decisions. Their effectiveness lies in an objective assessment of alternative solutions, cost optimization and transition to a new level of development. It is emphasized that accounting records play an important role in decision-making, providing accuracy and certainty in choosing strategies and priorities of the management process.*

**Key words:** economic criteria, financial statements, management decision-making, crisis analysis, business structure.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-32>

**Вінченко М.М.**  
директор,  
ТОВ "Днепрфіт"

**Vinichenko Maksy**  
LLC "Dneprfit"

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку суспільства та економіки характеризується великим ступенем невизначеності та динамічними змінами зовнішніх чинників. Традиційні управлінські методи, які були ефективні раніше, втрачають свою актуальність через глобалізацію,

цифрову трансформацію та збільшення конкуренції. Активний вплив глобальних процесів, таких як пандемія Covid-19 та повномасштабне російське вторгнення до України створюють безліч викликів для вітчизняних підприємств і суб'єктів господарювання. У таких умовах прогнозування

розвитку зовнішнього середовища стає складним завданням, що ускладнює пошук обґрунтованих та ефективних управлінських рішень. Важливо забезпечити адаптивність і можливість для пристосування з урахуванням нових реалій мінливого середовища. Визначення особливостей базових економічних критеріїв для прийняття управлінських рішень та методика їх оцінки дозволить удосконалити існуючий інструментарій прийняття цих рішень, а також уможливить подальші дослідження щодо створення спеціальних методик у цьому контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дотичними, суміжними чи однорідними до спроектованої тематики дослідженнями займалися такі закордонні автори, як П. Глюк, Г. Бауманн, Д. Мурціс, Я. Ангелопулос, М. Бірк, В. Чан, Н. Йі, Е. Діментберг, Я. Венгхофер. Серед вітчизняних науковців можна виокремити праці А. Тендюк, О. Левкович, С. Ковач, А. Кормило, Д. Зінченко тощо.

**Мета статті** – комплексно проаналізувати проблематику визначення, систематизації, обрахунку та прикладного застосування базових економічних критеріїв в процесі прийняття управлінських рішень та у ході реалізації початкових етапів їхнього втілення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство у будь-якій галузі виробництва представляє собою складну систему, і правильне усвідомлення характеру досліджуваного явища можливе лише при урахуванні всіх взаємозалежних факторів. Діяльність підприємства включає в себе багато аспектів: виробництво та збут продукції, витрати на її виробництво, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, а також спосіб їх використання, фінансові результати та інвестиційна діяльність підприємства. Ці аспекти є об'єктами аналізу, що розкривають його предмет.

Зазвичай комплексний аналіз результатів підприємства починається з вивчення загальних показників, а потім, розглядаючи їх, глибше аналізують окремі аспекти та сфери його діяльності. Принцип системності виключає можливість формування висновків на основі окремих фактів без урахування відповідних взаємозв'язків.

Визначення кількісних параметрів впливу на економічні інтереси грає важливу роль у розвитку економічного аналізу, зокрема, у виборі стратегій управління та створенні механізмів їх реалізації. Таким чином, формується модель системи управління, аналіз і оцінка якої слугують основою для вдосконалення механізму відповідальності за результати управлінських рішень.

Розширення сфери використання економічного аналізу, обумовлене потребою аналітичної підтримки у прийнятті управлінських рішень та

осмислення інформаційних потоків для зацікавлених сторін, вимагає подальших досліджень теорії та практики цього підходу.

Комплексний економічний аналіз стає основою для системного впровадження різних методів управління. Дослідження підтверджують, що їх несистемна реалізація тільки посилює недоліки в структурі організаційно-економічного механізму, заважаючи ефективному використанню виробничого потенціалу.

Інтенсивним розвитком сучасного корпоративного середовища та глобалізацією всесвітньої економіки належним чином стурбовані бізнесменеджери всіх галузей. Згідно з висловленням А. Тендюк, менеджери стикаються з різноманітними викликами через неефективне управління своїми організаціями та обмежені можливості у прийнятті рішень [1]. Вплив контрольованих та неконтрольованих факторів відчутний у всіх секторах, сприяючи досягненню організаційних цілей. Для ефективного управління необхідно мати точні, достовірні, прозорі та відповідні дані для прийняття управлінських рішень, котрими власне і слугують базові економічні параметри. Насправді, це поняття є розлогим в контексті розуміння та може включати низку різних груп даних.

Зокрема, на думку колективу авторів Gardi B., Namza P. [2, с. 2137] сюди слід передусім включати фінансові звіти, які на їхній погляд «...виявляються найбільш ефективними джерелами інформації для управлінського прийняття рішень, забезпечуючи точність та уникнення серйозних помилок при обранні пріоритетів та характері рішень з боку менеджменту як на рівні локальному, так і на рівні холдингу або корпорації».

Слід пам'ятати, що одним із ключових пріоритетів діяльності майже будь-якого підприємства є здобуття прибутку. Прагнення до прибутковості є основною динамічною силою для будь-якого підприємства і існуюча та упроваджена система управління повинна гарантувати досягнення цієї мети. Для цього важливо аналізувати фінансову звітність організацій, оцінювати її та використовувати як основу для ухвалення рішень. Бізнес-звіти не лише відображають короткострокову та довгострокову прибутковість ринку та фінансові умови, але також сприяють формуванню бухгалтерських знань для різних споживачів. У всіх галузях існує потреба в знаннях для підтримки продуктивності організації, включаючи маркетинг і виробництва. Якщо дивитися на дане питання узагальнено то чим більше підприємство, тим вища потреба в знаннях для ефективного управління. Водночас не слід стверджувати про те, що кількість базових економічних критеріїв буде імперативно більшою відносно більшого підприємства. Як зазначається, саме фінансова звітність відіграє важливу роль у процесах ухвалення рішень

у сфері господарювання. Основною метою фінансової звітності є забезпечення документального підтвердження ведення поточної господарської діяльності. Таким чином, ключовим фактором ефективності бізнесу є здатність використовувати бухгалтерську експертизу [3, с. 358].

Наприклад, якщо говорити про вищезгадані бухгалтерські звіти, то незалежно від конкретної спеціалізації діяльності компанії ведення такої фінансової звітності в рамках міжнародних стандартів створює умови, за яких підприємство відслідковує вже попередньо визначені критерії, котрі у подальшому можуть використовуватися як інструмент прийняття управлінських рішень чи як стимул оцінки ефективності вже прийнятих адміністративних кроків з боку менеджменту [4, с. 182].

У сучасній економічній теорії активно використовуються наукові підходи, що базуються на оптимізаційних методах для моделювання різних економічних процесів власне за рахунок детального та глибокого аналізу фундаментальних економічних показників. Ряд дослідників, таких як В.М. Андрієнко, І.Ю. Івченко, З.М. Соколовська та інші, вивчають проблеми використання економіко-математичного моделювання при аналізі складних економічних систем та явищ. В галузі застосування комп'ютерних технологій у системах управління основний фокус зазвичай спрямований на оцінку їх ефективності в результативності підприємств, вплив на капіталізацію витрат або визначення результатів від впровадження ІТ-проектів і розрахунку їхньої окупності та інші аспекти. Однак виникає проблема пошуку нових напрямків використання різних видів інформаційно-цифрових технологій в управлінській практиці для прийняття ефективних рішень в умовах взаємодії різних компонентів та елементів автоматизованої системи управління.

Ми вважаємо, що економіко-математичні методи можуть бути конструктивним інструментом для вивчення складних економічних умов та послідовностей управлінських рішень в автоматизованих системах управління на підприємствах різних галузей. Це дозволить здійснювати об'єктивну оцінку ефективності альтернативних рішень, оптимізувати заходи з управління витратами з метою зменшення операційних витрат і переходу на новий рівень економічного розвитку [5, с. 250].

Згідно з Демскі та Фелтемом [6], бухгалтерські записи можуть відігравати дві провідні ролі в процесі прийняття рішень: з одного боку для зменшення суджень та визначеності (точності) при виокремленні тих чи інших проблемних аспектів, перед тим, як зробити вибір; таким чином, збільшуючи ймовірність прийняття обґрунтованих рішень щодо цільових об'єктів. Базові економічні критерії, що сприяють прийняттю рішень, часто є безпосереднім компонентом формування політики

(на підприємстві), що покращує досвід і та продуктивність дискреційності відповідальних осіб, які приймають рішення. Більш наочно ця інформація долучається до розрахунків короткострокових показників та збірної інформації для консолідації даних.

Наприклад, позиція менеджера з продажу, що сприяє прийняттю рішень, може дозволити бухгалтерії знання щодо маржинальності внеску для прийняття вигідних цінових рішень, а відносна маржинальність внеску (на одиницю спроможності) може бути використана в обставинах, коли одиницю потужності) можуть бути використані в обставинах для пошуку оптимальних програм розвитку Крім того, дані бухгалтерського обліку за минулі періоди можуть сприяти прийняттю (майбутніх) рішень: наприклад, розбіжності у витратах, зафіксовані в попередньому циклі, дають адміністраторам уявлення про те, як вжити коригувальних заходів для досягнення цілей. Хоча для прийняття індивідуальних рішень вирішальну роль відіграють докази, аспект прийняття рішень є важливим лише для аспект прийняття рішень важливий лише в ситуаціях, коли в них беруть участь кілька осіб. Знання, що впливають на прийняття рішень, призначені для того, щоб впливати на дії (інших) осіб і, зокрема, впливати на прийняття управлінських рішень в управлінському управлінські рішення в управлінському сенсі [6, с. 473]. Знання, що впливають на прийняття рішень, охоплюють наслідки шляхом моніторингу діяльності, оцінки результатів та оцінювання, а також підвищує або знижує ефективність діяльності. Наприклад, у спробі намагаючись стимулювати прийняття рішень з урахуванням витрат, керівництво повинно заздалегідь усвідомлювати, що ex-post аномалії від реальних витрат аномалії від реальних витрат будуть виявлені і призведуть до зменшення платежів [7, с. 163].

Хоча технічно ці дві функції у звітності можна розділити, в реальності вони часто не розрізняються. Певні бухгалтерські дані слід використовувати для прийняття рішень. Наприклад, особа, яка приймає рішення щодо ціни, використовує ціну попереднього періоду та дохід за попередній період, щоб переглянути свої очікування щодо попиту і, таким чином, отримати кращу інформацію для прийняття рішень. Однак ціни та доходи попереднього циклу все ще можуть бути використані для захисту результатів менеджера з продажу за цей період, а різниця між інформацією для прийняття рішень та інформацією, що впливає на них, є загальноновизнаною в бухгалтерському обліку [8, с. 102]. Важливість бухгалтерських знань також є відносною, враховуючи, що особа, яка приймає рішення, часто має інші форми інформацію, яка, наприклад, є результатом безпосереднього спостереження за процесом, пліток чи інсайдів.



Однак, спрощений тип використовується шляхом спрощення кореспонденції як особливо сильна сторона бухгалтерських знань.

**Висновки.** Таким чином, на прикладі одного з кластеру базових економічних показників (фінансової звітності, що ведеться за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку) можна стверджувати, що ця інформація має бути всебічно проаналізована підприємством при прийнятті значних та стратегічних управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень регулярно базується на якісному огляді та зведенні проблематики на основі базових економічних показників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тендюк А.О. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. *Наукові перспективи*. 2023. № 8 (38). С. 418–428. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418-428](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418-428)
2. Gardi B., Hamza P., Sabir B., Yassin B. (2021). Investigating the Effects of Financial Accounting Reports on Managerial Decision Making in Small and Medium-sized Enterprises. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. No 10. P. 2134–2142.
3. Brodziak J., Cadrin S.X., Legault C.M., Murawski S.A. (2008). Goals and strategies for rebuilding New England groundfish stocks. *Fish. Res.* 94 (3). P. 355–366.
4. Кузнєцова О., Сокурєнко І.А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник економічно-соціальних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–193.
5. Carroll M.T., Anderson J.L., Martínez-Garmendia J. (2021). Pricing U.S. North Atlantic bluefin tuna and implications for management. *Agribusiness*, 17(2). P. 243–254.
6. Curti K.L., Collie J.S., Legault C.M., Link J.S., Hilborn R. (2013). Evaluating the performance of a multispecies statistical catch-at-age model. *Can. J. Fish. Aquat. Sci.* 70 (3): 470–484.
7. Фірстова О.Ю. Життєвий цикл підприємства: сутність, підходи до виділення фаз, управлінські аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 494: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 160–167.
8. Ліпич Л., Кушнір М., Рубльов В.В., Хілуха О. (2022). Прийняття управлінських рішень у публічному менеджменті. *Академічні візії*, № 8–9. С. 100–108.
9. Sahoo S.K., Goswami S.S. (2023). A Comprehensive Review of Multiple Criteria Decision-Making (MCDM) Methods: Advancements, Applications, and Future Directions. *Decision Making Advances*/ № 1(1). P. 25–48. DOI: <https://doi.org/10.31181/dma1120237>.
10. Форсюк В.О. Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку регіону в рамках еколого-еко-

номічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 157–165.

#### REFERENCES:

1. Tendiuk A.O. (2023) Teoretyko-metodychni pidkhody upravlinnia protsesamy pryiniattia upravlin-skykh rishen. *Naukovi perspektyvy* [Theoretical and methodological approaches to management decision-making processes], no. 8 (38), pp. 428–438. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418-428](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418-428)
2. Gardi B., Hamza P., Sabir B., Yassin B. (2021). Investigating the Effects of Financial Accounting Reports on Managerial Decision Making in Small and Medium-sized Enterprises. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, no. 10, pp. 2134–2142.
3. Brodziak J., Cadrin S.X., Legault C.M., Murawski S.A. (2008). Goals and strategies for rebuilding New England groundfish stocks. *Fish. Res.*, no. 94 (3), pp. 355–366.
4. Kuznietsova O., Sokurenko I.A. (2019) Stadii zhyttievoho tsykladu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlin-skykh rishen. *Visnyk ekonomichno-sotsialnykh doslidzhen* [Stages of the Life Cycle of a Small Enterprise: Characteristics and Specifics of Management Decision Making], no. 1 (69), pp. 179–193.
5. Carroll M.T., Anderson J.L., Martínez-Garmendia J. (2021). Pricing U.S. North Atlantic bluefin tuna and implications for management. *Agribusiness*, no. 17(2), pp. 243–254.
6. Curti K.L., Collie J.S., Legault C.M., Link J.S., Hilborn R. (2013). Evaluating the performance of a multispecies statistical catch-at-age model. *Can. J. Fish. Aquat. Sci.* 70 (3): 470–484.
7. Firstova O. Iu. (2003) Zhyttievyi tsykl pidpriemstva: sutnist, pidkhody do vydilennia faz, upravlin-ski aspekty [Life cycle of an enterprise: essence, approaches to the allocation of phases, management aspects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. № 494: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, pp. 160–167.
8. Lypych L., Kushnir M., Rublov V.V., Khilukha O. (2022). Pryiniattia upravlin-skykh rishen u publichnomu menedzhmenti [Management decision-making in public management]. *Akademichni vizii*, no. 8–9, pp. 100–108.
9. Sahoo S.K., Goswami S.S. (2023). A Comprehensive Review of Multiple Criteria Decision-Making (MCDM) Methods: Advancements, Applications, and Future Directions. *Decision Making Advances*, no. 1(1), pp. 25–48. DOI: <https://doi.org/10.31181/dma1120237>.
10. Forsiuk V.O. (2023) Publichne upravlinnia u zabezpechenni staloho rozvytku rehionu v ramkakh ekoloho-ekonomichnoi bezpeky. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Public administration in ensuring sustainable development of the region within the framework of ecological and economic security], no. 9, pp. 157–165.