

оперативніше реагувати на мінливі вимоги внутрішнього і зовнішнього ринку до якості товарів; організації роботи по переходу в перспективі до тотального забезпечення якості. [7]

Схематично процес планування та забезпечення рівня якості в ринкових умовах може бути представлений так: виявлення потреб - визначення головних характеристик продуктів, що визначають їх якість або ступінь задоволення потреб, - визначення бажаних параметрів - виявлення шляхів досягнення цих характеристик і параметрів. Головні учасники процесу планування якості на перших його етапах - споживачі і служба маркетингу. Процес планування якості носить безперервний характер, оскільки постійне оновлення і вдосконалення продукції - обов'язкова умова успіху виробника на ринку.

**Висновок.** В силу своєї комплексності та багатогранності якість - проблема, що вимагає на рівні промислового підприємства, фірми узгоджених зусиль усіх підрозділів та служб для прийняття рішень. Узгодженість зусиль - невідмінна умова підтримки якості продукції на необхідному рівні. Щоб дана умова дотримувалася в повній мірі, необхідна чітка програма дій, в якій формулюються цілі та завдання, методи і засоби вирішення проблеми якості протягом планованого періоду, наводяться розрахунки за співвідношенням витрати - випуск для визначення економічної ефективності всієї роботи з підтримки якості і встановлення граничних рівнів пов'язаних з цим витрат як в цілому, так і по окремих видах продуктів асортименту. Наявність такої програми дозволяє не тільки мати повне уявлення про стан справ на підприємстві в цілому з вирішенням проблеми якості і намітити відповідні заходи щодо її вирішення, а й визначити напрямки дій служб і підрозділів в межах їх функцій, області взаємодії, що вимагають об'єднаних зусиль. [1]

#### Джерела та література:

1. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України : [монографія] / Гліненко Л. К. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 776 с.
2. Лучко О. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств / О. Лучко // Фондовий ринок, 2008. – № 4. – С. 30–36.
3. Осауленко О. Г. Національна статистична система: стратегічне планування, методологія та організація : [монографія] / Осауленко О. Г. – К. : Дп Інформ.-аналіт. агенство, 2008. – 415 с.
4. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – № 10. – 2000. – С. 69–74.
5. Петряєва З. Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства : навч. посіб. / З. Ф. Петряєва, О. О. Петряєв. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 248 с.
6. Салига С. Я. Стратегічне планування на підприємствах [монографія] / С. Я. Салига, Л. О. Жилінська. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 140 с.
7. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посіб. / Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. – [за ред. проф. Р. В. Федоровича]. – [вид.2-ге переробл. і доповн.] – Тернопіль : Астон, 2010. – 592 с.
8. Уорд К. Стратегический управленческий учёт / Кит Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.
9. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.

**Однолько В.О.**

**УДК 330.342:657.471:664**

#### **ВИТРАТИ, ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ, ЇХ ЗМІСТ І КЛАСИФІКАЦІЯ**

***Анотація.** В статті розкрито поняття «витрати» як воно є в нормативно-правових джерелах, наведено точки зору щодо сутності терміну «витрати» різних вчених. Представлена класифікація витрат на зарубіжних та вітчизняних підприємствах та їх порівняльна характеристика.*

***Ключові слова:** витрати, бухгалтерський облік, собівартість продукції, діяльність підприємства, управління, прями витрати, концепція.*

***Аннотация.** В статье раскрыто понятие «затраты» как она есть в нормативно-правовых источниках, приведены мнения относительно сущности термина «затраты» различных ученых. Представлена классификация расходов на зарубежных и отечественных предприятиях и их сравнительная характеристика.*

***Ключевые слова:** расходы, бухгалтерский учет, себестоимость продукции, деятельности предприятия, управления, прямые расходы, концепция.*

***Summary.** In the article the concept of "cost" as it is in the legal sources are opinions on the nature of the term "cost" of different scientists. Submitted classification costs for foreign and domestic enterprises and their comparative characteristics.*

***Keywords:** costs, accounting, production costs, the business, management, direct costs concept.*

**Вступ.** Будь-яке комерційне підприємство в процесі своєї діяльності здійснює витрати на виробництво і реалізацію продукції, розширення виробництва, відтворення основних фондів, соціальну політику і т.д. Витрати являють собою кошти, витрачені з метою забезпечення реалізації продукції, отримання доходів і прибутку. У собівартості продукції, як синтетичному показнику, знаходять відображення різні сторони виробничо-господарської діяльності підприємства. Тому економне використання матеріальних, трудових,

фінансових ресурсів при виготовленні виробів, виконання робіт та надання послуг є умовою підвищення ефективності виробничих процесів і поліпшення прибутку.

**Метою статті** є дослідження переваг та особливостей застосування стратегічного управління витратами та їх практичного впровадження в сучасних умовах господарювання для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Витрати, що відносяться до випущеної продукції, характеризують її собівартість. Їх ще називають поточними витратами виробництва та обігу. Поняття «витрати» більш ємне, ніж поняття «витрати виробництва та обігу». При характеристиці останніх до їх складу не включають витрати, пов'язані з упущеннями в господарській діяльності, та витрати майбутніх періодів [15].

Собівартість продукції (робіт, послуг) характеризує те, у що обходиться кожному підприємству виробництво і збут продукції (робіт, послуг). Різні теоретичні напрями економічної науки розглядають поняття «витрати» окремо один від одного.

Можна виділити групи визначення терміну витрати:

По-перше: «Витрати визначені в законодавчо-нормативній базі як на рівні держави, так і міжнародних стандартів;

По-друге: визначення, які розглядаються вченими політ економістами та економістами;

По-третє визначення витрат: для потреб фінансового обліку та визначення «витрати» для сфери управління та менеджерів у сфері витрат в управлінському обліку. Розглянемо визначення терміну «витрати» в національних та зарубіжних стандартах бухгалтерського обліку табл. 1.

**Таблиця 1.** Розкриття Поняття «витрати» в нормативно-правових джерелах

№ з/п	Джерело	Визначення
1.	Податковий кодекс України	Витрати - сума будь-яких витрат платника податку у грошовій матеріальній або нематеріальній формах здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу
2.	Положення (стандарти), бухгалтерського обліку, 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».	Витрати - це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу
3.	Положення (стандарти), бухгалтерського обліку, 3 «Звіт про фінансові результати».	Витрати - зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками) за звітний період
4.	Положення (стандарти) бухгалтерського обліку «Витрати»	Витрати відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань. Витрати звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.
5.	Положення по бухгалтерському обліку «Витрати організації»	Витратами організації визнається зменшення економічних вигод у результаті вибуття активів (грошових коштів, іншого майна) і (або) виникнення зобов'язань, що приводить до зменшення капіталу цієї організації, за винятком зменшення внесків за рішенням учасників (власників майна)
6.	МСБО «Запаси»	Витрати на переробку запасів включають Витрати, прямо пов'язані з одиницями виробництва, наприклад оплата праці виробничого персоналу. Вони також включають систематичний розподіл постійних та змінних виробничих накладних витрат, що виникають при переробці матеріалів у готову продукцію.
7.	Параграф 81 Концептуального Положення «Елементи фінансової звітності» FASB(Concepts Statement (CON) 6 «Elements of Financial Statements»)	Витрати являють собою зменшення активів та (або) прийняття зобов'язань в результаті здійснення основних видів діяльності, тобто дійсне або очікуване вибуття грошових коштів або їх еквівалентів

Визначення витрат дає на П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», аналогічне визначення з невеликим уточненням наведено в П(С)БО 3 та П(С)БО 16. Крім того, П(С)БО 16 «Витрати» повністю присвячено питанням визнання, оцінки та складу витрат в бухгалтерському обліку. Визначення витрат, яке наведено в податковому кодексі, використовується в податковому обліку. Проте, ми можемо з певністю зазначити, що витрати як в податковому, так і бухгалтерському обліку - це «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу». Національні положення (стандарти) розроблялись в той же час, що і російські ПБУ, і багато чого було взято з МСФЗ. Зокрема, визначення витрат з МСФЗ, відповідає визначенню витрат в П(С)БО та російських ПБУ, як зменшення активів та, або виникнення зобов'язань в наслідок здійснення основних видів діяльності. На основі проведеного аналізу (табл. 1) можна зробити висновок, що визначення «витрат» в національних та зарубіжних стандартах тотожне.

З метою визначення власної точки зору щодо сутності терміну «витрати» розглянемо погляди на це різних вчених. В. Дерій в своїх наукових працях розрізняє визначення терміну «витрати» за різними школами вчених-економістів. Відповідно, кожна група вчених тлумачить термін «витрати» по різному. На основі проведеного аналізу можна виділити три основні підходи щодо розуміння авторами сутності поняття «витрати». По-перше, витрати - це зменшення активів (грошових коштів, ресурсів). Такій підхід визначено в працях Алексеевої А., Бутиця Ф., Дерія В., Осовської Г., Нападовської Л., Пушкаря М., Скрипник М.,

Цал-Цалко Ю. Окремі автори Нашкерська Г., Скрипник М., Цветкова Н. визначають, що витрати виникають в процесі одержання доходу. Інші автори: Бланк І., Бутинець Ф., Мошковська О., Пушкар М., Турило А., Череп А. визначають, що витрати виражені в грошовій формі, або вартісній оцінці.

Варто виділити, також, визначення витрат, що дали такі науковці, Козак В., Кучмач Д., Мельник Л., Цветкова Н., Козак В., які визначають, що витрати - це категорія управлінського обліку, для менеджерів необхідні не просто витрати, а інформація про витрати на продукт, партію, послуги [2, 11]. Витрати - це прямі і непрямі, фактичні і можливі виплати, або упущена вигода, необхідні для того, щоб залучити й отримати ресурси [2]. Витрати – це зовнішні потоки (споживання) ресурсів, які необхідні для створення надходжень [5, 9]. Інші автори взагалі визначають, що витрати не застосовують у виробничій діяльності, оскільки витрати не включають в собівартість продукції, вони є витратами періоду [14]. Отже, як ми бачимо, в деяких визначеннях сутності витрат, визначено, що це витрати періоду, і вони не відносяться до вартості виготовленої продукції.

Окремі автори визначають, що для ресурсів, які використовуються для виготовлення продукції та включаються в її собівартість, застосовується термін «затрати».

В свою чергу термін «затрати» один із невизначених в бухгалтерському обліку, національне законодавство не дає його визначення.

Найбільша полеміка в економічній літературі розгорнулася щодо правомірності та необхідності вживання двох термінів «витрати» та «затрати». Термін «затрати» застосовують в розумінні ресурсів, які використовуються для виготовлення продукції та включаються в її собівартість. Затрати на продукт відображають у балансі як активи на рахунку 23 «Виробництво» і не застосовують при визначенні фінансового результату [13].

«Затрати» професор Сопко В. розуміє, як використані у процесі виробництва різні речовини та сили природи на виготовлення нового продукту праці.

А. М. Марочкін визначає, що затрати на продукт - це частина витрат, яка безпосередньо пов'язані з придбанням і (або) виготовленням активів, що визначає їх вартість і приймає участь у формуванні прибутку підприємства в процесі реалізації цих активів [6].

М.С. Пушкар зазначає, що термін «затрати» стосується будь-якого використання ресурсів, в тому числі на придбання активів [10].

Нападовська Л., вважає, що «затрати - це вартісний вираз спожитих у процесі діяльності підприємства (установи, організації) матеріальних, трудових, фінансових і інших видів ресурсів. Термін затрати безпосередньо пов'язаний з формуванням собівартості продукції у процесі господарської діяльності» [7]. В своїх наукових працях Нападовська Л.В. визначає, що терміни «витрати» та «затрати» використовуються для різних видів обліку та містять різний зміст та сутність.

Таку ж думку підтримує І.В. Охріменко, в інформацію про витрати підприємства у фінансовому і управлінському обліку закладається абсолютно різна філософія. Це пов'язано з тим, що у фінансовому обліку до поняття витрати відносяться з позиції їх «визнання», а в управлінському - з позиції «відшкодованості, окупності» [9].

На нашу думку, поняття «затрати», включає в себе зменшення (використання) одних активів (ресурсів) за умовою рівновеликого збільшення інших активів, або збільшення і активів, і зобов'язань на одну і ту саму величину. І дане поняття використовують в сфері управлінського обліку.

Автори, які вивчають ці аспекти в бухгалтерському обліку, під управлінням витратами розуміють комплексний процес, що охоплює операції нормування і планування, обліку та аналізу виробничих витрат, контроль за процесом їх формування [3, 12].

Погляди деяких авторів, що працюють в напрямку фінансового менеджменту на досліджувану проблему, не збігаються. Так, з точки зору Л. К. Никандрова [8], витратами треба управляти з урахуванням зміни саме попиту на продукцію підприємства. У разі прогнозованого зниження попиту єдиним способом збереження необхідних розмірів прибутку є цілеспрямоване зменшення витрат.

При підвищенні попиту, яке не супроводжується зростанням витрат, правильна фінансова оцінка наслідків цього підвищення може забезпечити значне збільшення прибутку.

Розглядаючи термін «управління» у взаємозв'язку з будь-якою системою на підприємстві, слід виходити з неоднозначності даного визначення. З одного боку, під управлінням розуміють діяльність по керівництву будь-якою системою або по підприємству в цілому, з іншого боку, сукупність суб'єктів цієї діяльності, тобто кадри підприємства. Таким чином, поняття «управління», стосовно до господарюючого суб'єкта, можна розглядати в двох контекстах: як процес (діяльність) і як інститут.

Якщо розглядати управління як процес, то найбільш точне і повне визначення тут наступне: управління - це систематична ув'язка управлінських дій господарюючого суб'єкта в процесі волеутворення і реалізації волі. Функціонально це означає постановку проблеми, пошук і прийняття рішень, розподіл відповідальності по них (дані фази визначають волеутворення або підготовку рішення), здійснення рішень, контроль за виконанням і коригування (дані фази визначають реалізацію волі або виконання рішення).

Основними елементами системи управління витратами є об'єкти управління витратами (це рівень, формування та структура витрат), технологія управління витратами (здійснення процедур, необхідних для виявлення відхилень фактичних показників витрат від планових), суб'єкти управління витратами (структурні підрозділи підприємства, що здійснюють процедури управління витратами), предмети управління витратами (окремі характеристики стану витрат: дотримання лімітів фонду оплати праці, витрат сировини і матеріалів).

Якщо говорити про варіанти класифікації витрат, що використовуються в західних системах управління витратами, то тут, як правило, можна виділити три елементи або три номенклатурні статті витрат (оскільки найчастіше відсутні детальні класифікації, що регламентують склад витрат за елементами і статтями калькуляції), а саме: прямі витрати на матеріали; прямі витрати на заробітну плату; накладні витрати.

При цьому, прямі витрати на матеріали і прямі витрати на заробітну плату являють собою основні витрати. Таким чином, тут поняття непрямих і накладних витрат ототожнюються, що, втім, характерно і для вітчизняних підприємств.

Іншою важливою підставою класифікації витрат на закордонних підприємствах є їх ставлення до обсягу виробництва. За цією ознакою витрати поділяються на постійні та змінні. Слід назвати і такі варіанти класифікації, часто використовувани в теорії і практиці зарубіжного управління витратами, як підрозділ витрат на минулі (фактичні) і кошторисні (майбутні, планові) витрати, витрати по місцях виникнення, можливостям регулювання та контролю, центрам відповідальності, по носіях витрат.

Найважливішими угрупованнями витрат, які використовуються в теорії і практиці управління витратами вітчизняних господарюючих суб'єктів, є угруповання з економічних елементів і статтям калькуляції. Насамперед такі варіанти класифікації витрат пояснюються орієнтацією вітчизняних систем управління витратами на дані бухгалтерського обліку та запити зовнішніх користувачів. Порівняльна характеристика варіантів класифікацій двох систем представлена в табл. 2.

**Таблиця 2.** Порівняльна характеристика класифікації витрат

	Модель управління витратами	
	Західна	Вітчизняна
Характеристика	Орієнтація на дані внутрішньовиробничого обліку, запити керівництва господарюючого суб'єкта	Орієнтація на дані бухгалтерського обліку, запити зовнішніх користувачів
Застосування класифікації по відношенню до обсягу виробництва на постійні - змінні витрати	Поширена повсюдно	Не є офіційно рекомендованою, тому застосовується рідко
Область застосування	У системах обліку витрат "Директ-костинг", для аналізу беззбитковості виробництва, для прогнозних розрахунків	В основному для прогнозних розрахунків
Класифікація, але центрам відповідальності і можливості регулювання та контролю	Поширена повсюдно	Практично не застосовується
Область застосування	Використовується в системах "Стандарт-костинг" для оцінки роботи структурних підрозділів	–
Класифікація витрат за економічними елементами	Гранично спрощена (існує три елементи витрат: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, накладні витрати)	Застосовується повсюдно, включає п'ять елементів
Область застосування	Збігається з областю застосування класифікації витрат щодо віднесення на собівартість	Для формування бухгалтерської, податкової та статистичної звітності
Класифікація витрат за статтями калькуляції	Детальна класифікація найчастіше відсутня	Застосовується повсюдно
Область застосування		Для формування бухгалтерської, податкової та статистичної звітності, складання нормативних і планових калькуляцій, в процесі ціноутворення
Класифікація витрат щодо віднесення на собівартість	Збігається з класифікацією за економічними елементами, поширена повсюдно	Поширена повсюдно
Область застосування	Дана класифікація є основою практично для всіх методик (крім простої "Директ-костинг") управління витратами	
Класифікація витрат по відношенню до тимчасового інтервалу на минулі (фактичні) та майбутні (кошторисні)	Як основа системи "Стандарт-костинг" застосовується більшістю підприємств	Використовується нечасто, переважно великими підприємствами
Область застосування	Для аналізу даних в системі "Стандарт-костинг"	На великих підприємствах в системах нормування і планування (орієнтованих, як правило, на аналіз минулих результатів)

Концепція (від лат. Conceptio - розуміння, система) - це певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основна точка зору, провідна ідея їх освітлення, провідний задум, конструктивний принцип тієї чи іншої діяльності [1]. У такій теоретичній та практичній галузі знання, як управління витратами, основними базовими концепціями є:

- концепція витратоутворюючих факторів;
- концепція доданої вартості;
- концепція ланцюжка цінностей;
- концепція альтернативності витрат;
- концепція трансакційних витрат;
- концепція ABC;
- концепція стратегічного позиціонування.

Концепція витратоутворюючих факторів є традиційною для більшості видів підприємницької діяльності. Форму концепції ця практика набула в 80 - х роках ХХ століття в роботах Шерера (Scherer, 1980), Остера (Oster, 1982), Каплана (Kaplan, 1982. 1987), Дікіна і Махера (Deakin & Maher, 1984), Портера (Porter, 1985), Купера (Cooper, 1986) і Ріле (Riley, 1987). В основі концепції - функціональні (операційні) та структурні витратоутворюючі фактори.

Уточнена класифікація витрат підприємства передбачає виділення шести додаткових ознак з точки зору управління: за можливістю управління, щодо відображення в обліку і звітності, за принципом прийнятих зобов'язань, за місцем формування, залежно від прийнятого управлінського рішення і за фактором стабільності.

**Висновок.** З наведених класифікацій видно, що як на вітчизняних підприємствах, так і в зарубіжних компаніях при управлінні витратами використовуються наступні базові варіанти класифікації витрат: прямі - непрямі, основні - накладні та постійні - змінні. Проте варто зазначити, що досі підрозділ витрат по відношенню до обсягу виробництва на постійні - змінні використовувалося для управління витратами лише деякими вітчизняними господарюючими суб'єктами. На закордонних підприємствах, навпаки, при безлічі факторів, що впливають на собівартість, найбільший інтерес представляє саме дана залежність, що пояснюється сукупністю методик управління витратами, що застосовуються в закордонних компаніях [4].

#### Джерела та література:

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посіб. / П. Й. Атамас. – Д. –К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
2. Білоусова І. А. Проблеми розвитку управлінського обліку в Україні / І. А. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. – № 2. – С. 39–51.
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ЖІПІ, 2000. – 448 с.
4. Голов С. Ф. Сертифікація членів ФПБАУ (1-й рівень) / С. Ф. Голов, І. Зубрицька, Л. Козякова. Ч.2 :Управлінський облік.– К. : ФПБАУ, 1999. – 132 с.
5. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С. Ф. Голов. – К. : Скарби, 1998. – 384 с.
6. Марочкін А. М. Бухгалтерський облік за національними стандартами / А. М. Марочкін. – Х., 2002. – 296 с.
7. Нападівська Л. В. Управлінський облік : моногр. / Л. В. Нападівська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 450 с.
8. Никандрова Л. К. Бухгалтерський (управленческий) учет (конспект лекцій) / Л. К. Никандрова. – М. : МГУ, 2000. – 55 с.
9. Охріменко І. В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств : моногр. / І. В. Охріменко. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2009. – 360 с.
10. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : моногр. / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 334 с.
11. Саблук П. Т. Від постановки до вирішення... Вибрані статті з питань аграрної економіки / П. Т. Саблук [У 2-х кн. кн. 1]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 636 с.
12. Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство : моногр. / Саблук П. Т., Білорус О. Г., Власов В. І. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2008. – 632 с.
13. Самсонов В. С. Автоматизированные системы управления : учеб. для учащихся энергетических спец. техникумов / В. С. Самсонов. – М. : Высшая школа, 1985. – 144 с.
14. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік. Оподаткування і звітність : підруч. / Н. М. Ткаченко. – 2-ге вид. допов. і перероб. – К. : Алерта, 2007.

**Высочина М.В., Сейдаметова А.А.**

**УДК 65.012**

## **СУЩНОСТЬ И МЕСТО РЕФЛЕКСИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Анотация.** Управленческое решение является результатом мыслительной работы и неразрывно связано с рефлексией. Основное содержание исследования составляет анализ сущности понятия рефлексия с точки зрения различных сфер её изучения и определение места рефлексии в управленческой деятельности. В статье сформулированы специфические особенности управленческой деятельности и управленческого решения как результата (продукта) этой деятельности. Уточнено определение рефлексии. Определено место рефлексии в процессе принятия управленческих решений.*

***Ключевые слова:** управленческая деятельность, управленческое решение, рефлексия.*

***Анотація.** Управлінське рішення є результатом розумової роботи й нерозривно пов'язане з рефлексією. Основний зміст дослідження становить аналіз сутності поняття рефлексія з точки зору різних сфер її вивчення та визначення місця рефлексії в управлінській діяльності. У статті сформульовані специфічні особливості управлінської діяльності та управлінського рішення як результату (продукту) цієї діяльності. Уточнено визначення поняття «рефлексія». Визначено місце рефлексії в процесі ухвалення управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінська діяльність, управлінське рішення, рефлексія.*

***Summary.** This work has an interdisciplinary nature, written at the junction of sciences such as philosophy, psychology, sociology, pedagogy and management. The main content of the study is the analysis of the essence of the concept of reflection in terms of various fields of study and its definition of a place of reflection in a managerial work. It should be noted that the issue is not enough studied today and needs more study.*

*Reflection has three main functions (research, critic and valuate) and has a particular impact on the effectiveness of managerial work. Manager should own the means of mental work (concepts and categories) to be able to compare the theoretical concepts with observations of actual practice activities, identify differences*