

КІР'ЯН ОЛЕНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-1357-0497>

ГАЙДАШ МАКСИМ

аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-8785-7589>

КАРЛОВ ГЛІБ

здобувач освіти другого (магістерського) рівня
кафедри економіки та менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків, Україна

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Анотація. Процес прийняття управлінських рішень в дорослому віці здійснюють всі дієздатні люди. Але особливу значущість він має для результатів рішень на підприємстві, в економіці країни. Тому, на наш погляд, посилюється значущість розуміння більшістю громадян поняття «управлінське рішення», а також визначення ролі в цьому процесі головної відповідальної за результат особи – керівника.

Метою статті є визначення ролі керівника в кожному елементі реалізації управлінського рішення, оновлення переліку етапів його прийняття.

В статті розглянуто декілька визначень управлінського рішення, підкреслено суттєву різницю в їх змісті. Було акцентовано увагу на значення терміну, що використовує організація як основи подальшої роботи з управлінським рішенням. Тому сформоване власне визначення управлінського рішення, що максимально відповідає всім сферам його реакції. Одночасно надано характеристики, принципи управлінського рішення, що дозволяють звернути увагу на різні аспекти. Це дозволяє з більшою відповідністю саме для цього управлінського рішення підібрати керівника, відповідального за результат.

Також в роботі проведено порівняльний аналіз етапів прийняття

управлінського рішення. Було відмічено розбіжності в їх кількості та змісті в різних авторів та сформульовано десять етапів прийняття управлінського рішення з поясненням їх необхідності та участі персоналу, особливо ролі керівника в їх реалізації. Це дозволило виокремити основні характеристики управлінського рішення та запропонувати компетентності керівника, які необхідні для їх забезпечення.

В статті було визначено необхідні чинники, які дозволяють керівнику ефективно виконувати роль автора управлінського рішення та потім забезпечувати його реалізацію. Надано перелік необхідних для цього якостей керівника; акцентовано увагу на перешкодах щодо ефективного корегування процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Тематика статті є досить розлогою, тому дає базу для значної кількості напрямів подальших досліджень – оптимізації місця та ролі керівника на кожному етапі прийняття управлінського рішення; оптимізації підготовки керівника до прийняття та реалізації рішень; оптимізація механізму прийняття рішень в організації та ін.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття рішення, принципи управління, алгоритм прийняття управлінського рішення, керівник, критерії оцінки, якості керівника, компетентності керівника

Вступ. Управлінське рішення сьогодні – це процес, від швидкості та якості якого залежить стратегічна перевага розвитку не тільки організації, але й країни. І головним учасником, автором, організатором цього явища, відповідальним за контроль протікання та результат є, на об'єктивну думку багатьох, в першу чергу керівник, що сформував, надав для реалізації управлінське рішення.

Однак в більшості громадян є досить узагальнене розуміння як поняття управлінського рішення, так і вибору керівника, якому доручають певну ділянку відповідальності. Більшість суспільства не до кінця усвідомлює – наскільки від керівника залежить успіх реалізації управлінського рішення. Тож, на наш погляд, потрібне формування зрозумілого для більшості пересічних громадян, а також для власників компаній, її працівників (а інколи й для самого керівника) пояснення щодо вагомості та змісту впливу керівника на кожен елемент управлінського рішення і, виходячи з цього, первинно необхідних якостей, компетентностей, особливостей особистості керівника, які дозволять йому бути дійсно ефективним автором, організатором та контролером прийняття та

реалізації управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження публікацій доводить, що автори досить ефективно розглядають кожен окремий елемент тематики, що стосується тематики статті. Однак навіть кожен з елементів настільки комплексний, багатогранний, впливовий, що одностайна думка щодо їх визначення, змісту, особливостей та інших елементів відсутня. Загальну теорію управлінських рішень розкривали такі автори як В.Василенко, М.Виноградський, М.Кравченко, О.Кузьмин, Л.Орбан-Лембрик, О.Мельник, Ю.Петруня та ін. [3, 4, 9, 10, 14, 15]. Процеси прийняття ключових, стратегічно значущих управлінських рішень, технології цього процесу розглядали такі фахівці як Д. Дерлоу, О.Ареф'єва, В.Колпаков, О.Овідюк, І.Олексів, В. Прохорова та ін.[5, 13]; оптимізацію процесів прийняття рішень на державному рівні, в умовах невизначеності, кризи, проблемного середовища розглядали І.Бабій, О.Карлова, Ю.Матійко, О.Ніколюк, С.Найдюк та ін. [1, 2, 12]. А.Виноградська, Л.Довгань, Ю.Дуднева, З.Пушкар та ін. [4, 6, 7, 16] досліджували місце персоналу і безпосередньо керівника в прийнятті управлінських рішень. О.Дуброва, С.Клименко, А.Чемерис, В.Чобіток та ін. [8, 11] приділяли увагу обґрунтуванню управлінських рішень та визначенню їх ефективності.

Виходячи з багатогранності кожної складової, можна зробити висновок, що фахівці розглядали вказані та інші напрями дослідження окремо, майже не формуючи єдину комплексну систему. При цьому існує досить стійка впевненість і суспільства, і науковців, що як діяльність керівника організації, так і зміст і процес прийняття управлінського рішення досліджувалось настільки різноманітно та в такому обсязі, що вказані питання можна вважати достатньо науково розкритими. Саме тому залишилось поза увагою сучасні елементи проблематики: які саме риси повинні бути в керівника, щоб він не тільки ефективно виконував свої функційні обов'язки, але й безпосередньо був здатний

та приймав ефективні управлінські рішення.

Формулювання мети статті. Метою статті є формування послідовного алгоритму, який дозволить на основі відповіді на декількох базових питань сформулювати роль керівника на кожному з вказаних кроків і на базі цього надати можливість організаціям створювати базовий перелік характеристик для ефективного щодо прийняття управлінських рішень керівника. Цей перелік буде унікальним для кожної організації, бо буде відповідати саме її виду діяльності, середовищу, стратегії та ін. та відповідати ключовій ролі керівника на кожному кроці прийняття управлінського рішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб визначити роль керівника в процесі прийняття управлінського рішення, потрібно, на наш погляд, відповісти на шість основних питань, які мають для кожної організації, керівної посади, умов середовища інколи досить суттєві відмінності, а саме:

- 1) Що саме розуміють під управлінським рішенням в даній організації, а також і її партнери?
- 2) Які критерії якості або принципи висувають безпосередньо до управлінського рішення та його наслідків саме на цьому рівні менеджменту, в цій організації?
- 3) Який процес (алгоритм) прийняття управлінського рішення застосовують в організації, підрозділі, проєкті та вважають доцільним?
- 4) Які якості визначають як необхідні для керівника, який приймає управлінське рішення, та чи є для них граничні показники (допустимий рівень якості) в організації, підрозділі, в даному проєкті?
- 5) Чи приймає участь відповідальна за результат реалізації управлінського рішення особа в процесі його прийняття та наскільки вагомим є саме її думка щодо змісту та доцільності кожного елемента прийнятого управлінського рішення?
- 6) Чи дійсно керівник, що відповідає за результат реалізації

управлінського рішення, може впливати на процес його реалізації на всіх етапах?

Тож пройдемо по всіх визначених питаннях та розглянемо роль керівника в кожному з них. Певні проблеми можна спостерігати вже на першому кроці при намаганні відповісти на перше питання. Управлінське рішення – це процес, який значна кількість пересічних громадян сприймають просто як окрему, досить коротку дію, що містить вказівку для виконавців стосовно певної задачі. Тобто, підміняють поняттям «управлінське рішення» поняття та процес «вказівка». І тому загал, який не пов'язаний з управлінською діяльністю та менеджментом організації, не розуміє і не вивчає визначення «управлінське рішення», вважає процес його прийняття досить простим, – таким, що не вимагає від керівника та автора цього рішення значних зусиль.

Однак важливо звернути увагу на зміст управлінського рішення, відображений у визначенні фахівців, що дозволить в подальшому розкрити не тільки його складність як комплексного управлінського процесу, але й дозволить визначити особливості місця керівника в процесі прийняття управлінського рішення, що потім суттєво впливатиме на результати реалізації.

Під управлінським рішенням розуміють результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [10, с.77]. Узагальнено його також визначають як діяльність керуючої системи у вигляді впливу на керовану систему для досягнення певного результату. Його визначають як результат творчого процесу керівника, що вимагає дій на результат всього колективу [3]. Це також точка управління, при якій керівник здійснює вибір між альтернативними рішеннями [5]. Існує більше 200 визначень управлінського рішення, які суттєво різняться і всі є вірними.

Дамо визначення управлінського рішення, яке одночасно буде зрозумілим виконавцям всіх рівнів та максимально унеможливить будь-які підміни цього

поняття, тим більше – спрощення необхідного для реалізації змісту кожного кроку алгоритму його реалізації, прийнятого в окремо взятій організації.

На нашу думку управлінське рішення – це сформований проєкт очікуваного результату від дій особи або групи осіб, що спирається на ґрунтовний аналіз ситуації та прогнозу оцінку задіяних в процесі його реалізації елементів середовища.

Наведене визначення передбачає:

- сформульований результат, що має вимір, якості, терміни настання;
- попередній аналіз чинників, що впливали на попередні процеси та результати реалізації управлінських рішень;
- попередню оцінку ресурсів організації та елементів середовища, що очікувано будуть приймати пряму чи опосередковану участь в реалізації вказаного управлінського рішення;
- прогноз щодо змін елементів впливу на управлінське рішення, який базується в тому числі на попередньо вказаних оцінці та аналізі.

В організації визначення поняття «управлінське рішення», «реалізація управлінського рішення» повинні бути не тільки вищого керівного складу, але й в ознайомчому доступі для кожного працівника і партнера організації. Це дозволить заздалегідь підготувати персонал як до змісту управлінського рішення, так і до процесу його реалізації.

Роль керівника полягає саме в формулюванні вказаних визначень, в організації процесу їх доведення до кожного працівника організації (обов'язково) з отриманням зворотного зв'язку для покращення в подальшому змісту кожного наступного управлінського рішення та його відповідності умовам сьогодення.

Однак навіть при наявності визначення управлінського рішення до його прийняття необхідно визначити характеристики, які будуть висуватися до нього. Вони складаються з декількох груп, процесів, принципів. Так Г. Кунц та С.

О'Доннел вважають, що для прийняття раціональних рішень необхідно [12]:

1. Визначати ціль, досягнення якої неможливе без певних дій.
2. Бачити шляхи досягнення поставленої цілі за існуючих умов та обмежень.
3. Володіти інформацією і здатністю аналізувати та оцінювати альтернативи досягнення мети.
4. Намагатися вибрати такий варіант, який більшою мірою відповідає досягненню цілі.

Перший та останній кроки – прерогатива лише керівника, тоді як для другого та третього він повинен підібрати відповідних помічників-виконавців, які забезпечать його потрібною інформацією, виконують підготовчу роботу.

О. Кузьмін і О. Мельник для прийняття ефективних управлінських рішень виокремлюють такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність [4]. Як бачимо, всі вони дійсно важливі, і саме керівник повинен визначити – кому надати повноваження, який рівень компетентності повинен бути у виконавця та ін. Тобто, від керівника залежить вибір, що потім вплине на весь процес реалізації управлінського рішення.

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова вважають, що до управлінських рішень менеджера слід висувати такі вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність, дієвість та конкретність [10]. Відповідність управлінського рішення цим вимогам залежить від професіоналізму керівника. Чим вище рівень його професіоналізму, тим більше управлінське рішення буде відповідати наведеним вимогам, тим кращим буде результат.

Лише після визначення змісту управлінського рішення, вимог до нього, забезпечення всіх попередніх кроків керівник може безпосередньо приймати управлінське рішення. Процес прийняття рішень окремі фахівці бачать дещо по-різному, тому розглянемо основні з тих, які пропонує сучасна наукова спільнота

(табл.1), та запропонуємо власне бачення процесу.

Таблиця 1

Етапи процесу прийняття управлінського рішення

Кузьмін, Мельник	Виноградський та ін.	Орбан-Лембрик	Авторський варіант
1	2	3	4
Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення	X	X	1 Виникнення ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення
X	Знайомство з проблемою або ситуацією	З'ясування, усвідомлення, формування проблеми	2 Усвідомлення змісту та обсягу проблематики; необхідності прийняття рішення
X	Вивчення обставин і формування мети	X	3.Визначення мети дій, загального очікуваного результату від реалізації управлінського рішення
Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту	Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення	Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення	4.1 Вибір лінії поведінки 4.2 Збір інформації 4.3 Визначення критеріїв та обмежень для управлінського рішення
Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту	Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта	Всебічний розгляд альтернатив	5.1 Формування альтернатив 5.2 Оцінка альтернатив 5.3 Ранжування альтернатив щодо доцільності їх реалізації 5.4 Вибір альтернативного управлінського рішення, яке заплановано реалізувати
Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи)	Розробка проекту рішення	X	6.1 Розробка альтернативного управлінського рішення для його подальшої реалізації. 6.2 Ревізія всіх складових, необхідних для ефективної реалізації.
Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).	Правове оформлення рішення	Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації	7 Остаточний вибір альтернативи управлінського рішення, її документування та юридичне закріплення як підтвердження прийняття управлінського рішення
Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів	Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення	Прийняття рішення та організація його виконання	8.1 Планування та організація виконання управлінського рішення
		Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення	8.2 Доведення управлінського рішення до виконавців в необхідному для досягнення ефекту обсязі

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	X		9.1 Здійснення процесу виконання управлінського рішення
	Контроль за виконанням	X	9.2 Здійснення контролю за

	рішення		виконанням управлінського рішення на всіх його етапах 9.3 Впровадження необхідних змін в управлінське рішення в процесі реалізації
	Підбиття підсумків виконання рішення	X	10.1 Оцінка результату реалізації управлінського рішення 10.2 Формування пропозицій щодо наступних процесів прийняття управлінських рішень

Як бачимо, етапи прийняття управлінського рішення, які запропоновані фахівцями, мають ті чи інші пропуски кроків, що може негативно вплинути на результати реалізації управлінського рішення. Тож на даному прикладі кожен керівник повинен сформувавши власний набір етапів реалізації. Пояснимо найбільш суперечливі складові.

Більшість фахівців не звертає уваги на запропонований перший етап – фіксацію моменту виникнення умов, що вимагають в подальшому реалізації управлінського рішення. Слід розуміти, що без цього фіксованого в часі моменту складно визначити ефективність поведінки керівника, своєчасність здійснення ним певних дій. Час між першим та другим етапом показує швидкість реакції керівника на зміни середовища, його здатність реагувати. Цей період визначає характеристику ролі керівника в кризостійкості організації – забезпечує сталість за рахунок додаткового часу на вирішення питання чи формує кризу за рахунок дефіциту часу на проходження всіх наступних етапів реалізації управлінського рішення.

Етапи 4.2, 5.2, 6.2 керівник повинен доручити виконавцям, залишивши за собою лише контрольну функцію. Це дозволить йому не відволікатися на механічну роботу та приділити більше уваги стратегічним складовим процесам. Всі інші етапи керівник здійснює або сам, або за допомогою підлеглих, але з власною активною головуючою участю в цих процесах.

Етап 10.2 є обов'язковим для сучасного менеджменту, оскільки повинен містити пропозиції для наступних управлінських рішень, підвищуючи їх якість. Без нього етап 10.1 втрачає сенс, а керівник доводить відсутність стратегічного

мислення.

Можна зробити висновок, що управлінське рішення, реалізація кожного етапу прямо залежать від здатності керівника бути ефективним на кожному етапі прийняття та реалізації управлінського рішення. На нашу думку, якості керівника, які необхідні для прийняття та реалізації управлінського рішення, слід визначати, виходячи безпосередньо з відповіді організації на перші три питання, особливо щодо визнаних нею принципів прийняття управлінських рішень. Вони, в свою чергу, визначаються на базі потрібних для роботи керівника компетентностей. Тож сформуємо їх перелік як значущий для забезпечення присутності основних характеристик управлінського рішення (табл. 2).

Таблиця 2

Забезпечення характеристик управлінського рішення компетентностями
керівника

Характеристика управлінського рішення	Компетентності керівник
1	2
Своєчасність, доцільність	Знання ситуації, термінів, визначених наявних в організації договорами та угодами; розуміння можливостей власних виконавців, основних фондів, постачальників та ін.; знання прогнозованого результату та його комплексної значущості для організації
Чіткість, зрозумілість, послідовність змісту	Вільне володіння державною мовою, професійною термінологією, наявність достатнього словарного запасу; знання сучасного діловодства; здатність логічно формулювати та викладати власні думки; знання алгоритму прийняття управлінського рішення; розуміння кожного з процесів в ході прийняття та покрокової реалізації управлінського рішення.

Продовження табл. 2

1	2
---	---

Узгодженість (відсутність протиріч з іншими управлінськими рішеннями, відсутність шкоди їх реалізації)	Володіння інформацією щодо процесів прийняття (реалізації) інших управлінських рішень в організації в динаміці; щодо задіяних в цих процесах ресурсів, кінцевих (ключових) термінів, рівня їх гнучкості; прогнозованих наслідків порушення їх алгоритмів.
Соціальна відповідальність (обов'язковість наявності соціальної складової в кожному сучасному рішенні)	Розуміння наслідків реалізації управлінського рішення для виконавців, організації, громади, суспільства, довкілля тощо. Розуміння та вміння зважувати позитивні та негативні наслідки від реалізації окремого управлінського рішення або при відмові від нього.

Щодо визначення якостей керівника відповідно до кожного елементу алгоритму прийняття та реалізації управлінського рішення, то важливо розуміти – керівник абсолютно самостійно не повинен виконувати кожен з цих елементів, але повинен вміти організувати відповідну їх умовам реалізацію, отримати якісні результати від діяльності підлеглих, виконавців, партнерів. Тому, на наш погляд, керівник повинен мати і якості фахівця високого рівня відповідно до посади, яку він займає, і загальні для більшості якості керівника, який здатний спиратися в своїх рішеннях на результати роботи, досліджень, фахових думок інших.

Визначимо якості, які повинні бути в кожного керівника для ефективного виконання ним ролі особи, що забезпечує ефективність прийняття та реалізації управлінського рішення:

- 1) Вміння обрати відповідного виконавця.
- 2) Здатність професійно делегувати повноваження.
- 3) Здатність організувати та узгодити діяльність всіх учасників процесу реалізації управлінського рішення.
- 4) Вміння мотивувати підлеглих.
- 5) Здатність до розподілу та перерозподілу завдань.
- 6) Вміння організувати та ефективно використовувати зворотній зв'язок з учасниками реалізації управлінського рішення.
- 7) Здатність організувати та ефективно використовувати контроль

виконання завдань кожним з учасників реалізації управлінського рішення (обрати оптимальні терміни, обсяги, методи здійснення та ін.).

8) Здатність обробляти значні масиви інформації, відбирати ключові її елементи, формувати на її основі комплексне бачення ситуації.

При цьому кожен топ-менеджер повинен, на нашу думку, дотримуватись важливого принципу: керівник, відповідальний за результат реалізації управлінського рішення, повинен мати вагоме слово в процесі прийняття цього рішення з тим, щоб адаптувати його реалізацію під власні можливості, власне бачення ситуації як керівника. Так саме важливим є надання керівнику, відповідальному за результати реалізації управлінського рішення, можливості здійснювати своєчасний вплив на цей процес на кожному з етапів, в ході реалізації рішення. Це пов'язане з високою мобільністю середовища, значною кількістю чинників впливу на кожен проміжний результат, необхідністю прискорювати реакцію на вказані зміни.

В разі відсутності відповідального за результат в команді, що приймає рішення, або його відсторонення від можливості реагувати на зміни середовища, можна зробити висновки про низькі управлінські якості топ-менеджера – керівника вищого рівня в аналізованій організації, бо мінімізує дієздатність керівника в процесі реалізації управлінського рішення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В науковій праці було акцентовано увагу на процес прийняття управлінських рішень та на визначення місця керівника в цьому процесі. Більшість елементів дослідження кожен окремо досліджувались фахівцями, але не були поєднані в систему таким чином, щоб її могли використовувати керівники різних рівнів, навіть без управлінської чи адміністративної освіти. Тож запропоноване дослідження узгоджує змістовні складові прийняття управлінського рішення та робить його практично значущим для застосування на практиці.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення якостей

керівника, необхідних для ефективної реалізації управлінських рішень; на розробку механізму збільшення розмаїття ролей керівника на кожному етапі прийняття управлінського рішення; на визначення умов оптимізації взаємодії керівників, відповідальних за реалізацію різних управлінських рішень в рамках реалізації одної стратегії. В цілому, запропонована тематика досліджень, не зважаючи на наявність великої кількості аналогів, є сучасною, нагальною необхідною в практичній діяльності.

Використана література:

1. Бабій І. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 38-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf.
2. Брюшкова Н., Ніколюк О., Удовиця О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. С. 109-114. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf.
3. Василенко В. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 420 с.
4. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. Київ : Кондор, 2003. 414с.
5. Дерлоудес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Р.Семків, Р.Ткачук. Київ : Всеуито; Наукова думка, 2001. 242 с.
6. Довгань Л. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. посібник. Київ : «Ексоб», 2002. 384 с.
7. Дуднева Ю., Лугова І., Котелевець Т. Проблеми кадрової політики сучасного неприбуткового підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. 8(16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/294>.
8. Клименко С., Дуброва О. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 252 с.
9. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>.
10. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: Підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
11. Методи обґрунтування і оцінювання управлінських рішень : навч. посіб. / М. Лесечко, А. Чемерис, Є. Матвіїшин, Р. Рудніцька. Львів : ЛРІДУ

УАДУ, 2003. 170 с.

12. Найдюк С. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 12-19. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>.

13. Овдіюк О. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>.

14. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: Посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

15. Петруня Ю. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

16. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Випуск 20.С. 109-114. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.pdf>.

References

1. Babii I. Upravlinske rishennia v antykryzovomu menedzhmentі pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2015. № 5. S. 38-41. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf.

2. Briushkova N., Nikoliuk O., Udovytsia O. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. № 3. S. 109-114. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf.

3. Vasylenko V. Teoriia i praktyka rozroblennia upravlinskykh rishen : navch. posib. Kyiv: TsUL, 2004. 420 s.

4. Vynohradskyi M., Vynohradska A., Shkanova O. Orhanizatsiia pratsi menedzhera: Navch. Posibnyk dlia stud. ekonom. vuziv. Kyiv : Kondor, 2003. 414s.

5. Derlou Des. Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen / per. z anhl. R.Semkiv, R.Tkachuk. Kyiv : Vseuvyto; Naukovadumka, 2001. 242 s.

6. Dovhan L. Pratsia kerivnyka, abo Praktychnyi menedzhment: Navch. posibnyk. Kyiv : «Eksob», 2002. 384 s.

7. Dudnieva Yu., Luhova I., Kotelevets T. Problemy kadrovoi polityky suchasnoho neprybutkovoho pidpriemstva. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*. 2020. 8(16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/294>.

8. Klymenko S., Dubrova O. Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2015. 252 s.

9. Kravchenko M., Holiuk V. Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta

suchasni tendentsii rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>.

10. Kuzmin O., Melnyk O. *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk*. Kyiv : Akademvydav, 2003. 416 s.

11. *Metody obgruntuvannia i otsiniuvannia upravlinskykh rishen* : navch.posib. / M. Lesechko, A. Chemerys, Ye. Matviishyn, R. Rudnitska. Lviv : LRIDU UADU, 2003. 170 s.

12. Naidiuk S. Sutnist protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen u derzhavnomu upravlinni. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2015. № 9. S. 12-19. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>.

13. Ovdiuk O. Upravlinski rishennia v tekhnolohii menedzhmentu pidprijemstv. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>.

14. Orban-Lembryk L. *Psykholohii upravlinnia: Posibnyk*. Kyiv : Akademvydav, 2003. 568 s.

15. Petrunia Yu. *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navch. posib. 2-he vyd.* Kyiv : Tsentruchovoiliteratury, 2011. 216 s.

16. Pushkar Z., Pushkar B. Sutnist ta rol upravlinskykh rishen v upravlinni personalom. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2015. Vypusk 20. S. 109-114. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.pdf>

Olena Iv. Kirian

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Maksym Ol. Gaydash

Post Graduate Student of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Hlib Vol. Karlov

Master of Economics and Management Department,
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

The role of the manager in the administrative decision-making process

Abstract. The process of making managerial decisions in adulthood is carried out by all able-bodied people. But it has special significance for the results of decisions at the enterprise, in the country's economy. Therefore, in our opinion, the importance of understanding by the majority of citizens the concept of "management decision", as well as the definition of the role in this process of the main person responsible for the

result - the manager.

The purpose of the article is to define the role of the manager in each element of the implementation of a management decision, to update the list of stages of its adoption.

The article considers several definitions of management decision, emphasizing the significant difference in their content. Attention was focused on the meaning of the term used by the organization as the basis for further work with the management decision. Therefore, a proper definition of a management decision has been formed, which maximally corresponds to all spheres of its reaction. At the same time, the characteristics and principles of the management decision are given, which allow paying attention to various aspects. This makes it possible to choose a manager responsible for the result for this managerial decision with greater relevance.

The work also provides a comparative analysis of the stages of management decision-making. Differences in their number and content among different authors were noted and ten stages of management decision-making were formulated with an explanation of their necessity and personnel participation, especially the role of the manager in their implementation. This made it possible to single out the main characteristics of the management decision and to propose the competences of the manager, which are necessary for their provision.

The article identified the necessary factors that allow a manager to effectively fulfill the role of the author of a management decision and then ensure its implementation. A list of the manager's qualities necessary for this is given; attention is focused on obstacles to effective adjustment of the process of making and implementing a management decision.

The topic of the article is quite extensive, therefore it provides a basis for a significant number of directions of further research - optimization of the place and role of the manager at each stage of management decision-making; optimization of manager's preparation for decision-making and implementation; optimization of the decision-making mechanism in the organization, etc.

Key words: management decision, decision-making process, management principles, management decision-making algorithm, manager, assessment criteria, manager's qualities, manager's competence.