

УДК 330.341.1

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

О. О. Шеремет,
д. е. н., доцент,
директор, Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6678-335X>

М. В. Єрромін,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0821-6743>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.49

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
O. Sheremet,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, National University of Food Technologies
M. Yeromin,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

THE PROCESS OF MAKING AND IMPLEMENTING MANAGEMENT DECISIONS

У статті досліджено сутність поняття "управлінське рішення". Запропоновано управлінське рішення визначати як результат управлінської дії, спрямованої на вирішення поточних, тактичних або стратегічних завдань, що заснований на доступному обсязі інформації та особистому досвіді особи, яка приймає рішення. Проведене дослідження поглядів науковців на класифікацію управлінських рішень дало можливість здійснити їх узагальнення та розширити перелік класифікаційних ознак та типів управлінських рішень в межах існуючих. Запропоновано додати класифікаційну ознаку "за результатами реалізації" в межах якої розглядаються типи управлінських рішень як позитивні, нейтральні, негативні. До класифікаційної ознаки "за місцем прийняття у рамках управлінського циклу" пропонується ввести координуюче управлінське рішення. До класифікаційної ознаки "за частотою повторювання" включити циклічні управлінські рішення. Авторами узагальнено теоретичні підходи до визначення принципів прийняття управлінських рішень, обґрунтовано необхідність їх дотримання при реалізації процесу прийняття управлінських рішень. Запропоновано алгоритм процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, який включає: об'єкт управлінського рішення, суб'єкти управління та суб'єкти прийняття управлінських рішень, визначає їх роль в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень; процедури прийняття та реалізації управлінських рішень; результати прийняття управлінського рішення та коригуючі дії у разі, якщо управлінське рішення не призвело до досягнення бажаної мети.

Effective managerial decisions ensure the financial and market stability of the enterprise as well as its current and future competitiveness. In the article, the essence of the concept of "managerial decision" is explored. It is proposed to define a managerial decision as the result of a managerial action aimed at solving current, tactical, or strategic tasks, based on the available information and the personal experience of the decision-maker. The decision-making process in management identifies problems, evaluates alternatives, and makes choices to achieve organizational goals. This is a crucial aspect of effective enterprise management, as management decisions can significantly impact various aspects of operations, including technology, operations, finance, human resources, and overall productivity. The study of the scholars' views on the classification of management decisions has enabled the generalization and expansion of classification criteria and types of management decisions within existing frameworks. The authors have synthesized theoretical approaches to defining the principles of decision-making and justified the necessity of adhering to these principles in the decision-making process. The procedure for making a managerial decision involves a sequence of actions: (1) identifying and accounting for organizational constraints when formulating a set of alternatives; (2) developing a set of alternatives to address the identified problem; (3) defining effectiveness criteria and selecting the best alternative based on these criteria, with mandatory consideration of the cost/result ratio; and (4) approving the best alternative – thereby making the managerial decision. An algorithm for the process of making and implementing management decisions is proposed, which includes: the object of the management decision, decision-making subject, defining their roles in the process of making and implementing management decisions; procedures for making and implementing management decisions; outcomes of management decisions and corrective actions if the management decision does not achieve the desired goal.

Ключові слова: управлінські рішення, принципи прийняття управлінських рішень, процес прийняття управлінських рішень.

Key words: managerial decisions, principles of managerial decision-making, managerial decision-making process.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Постійні стрімкі зміни зовнішнього середовища, необхідність швидкого реагування на виклики та потреба адаптації суб'єктів господарювання вимагає посилення уваги до прийняття управлінських рішень, підвищення їх ефективності. Збільшення чинників негативного впливу на діяльність підприємств в сучасних умовах ускладнює процес прийняття управлінських рішень і все більша відповідальність покладається на особу, яка приймає управлінські рішення. З огляду на те, що процес прийняття управлінських рішень ускладнюється, виникає необхідність вивчення типів управлінських рішень, процесу їх ухвалення, методів прийняття.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання прийняття управлінських рішень розглядається в працях як українських, так і закордонних науковців. Питання визначення управлінських рішень, принципів, методів прийняття управлінських рішень розглядаються в публікаціях Барабаш Ю.О., Глоби Г.О., Малої Н.Т., Орлів М.С., Цюцюри С.В., Криворучко О.В., Цюцюри М.І. та ін. [3, 7, 12, 14, 16]. Прийняття управлінських рішень як інструмент реалізації управлінських

функцій досліджують Бабчинська, О.І., Собчук, Бойко-Бузиль Ю.Ю., Швець Д.В., Ваганова Л.В., Юричина І.А., Карпанасюк О.С., Якимчук С. та ін. [2, 4, 5, 17]. Особливості прийняття управлінських рішень у різних сферах управлінської діяльності розглядають Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С., Гросул В.А., Пушкар З., Пушкар Б., Якимчук С. та ін. [5, 9, 15, 17]. Проте, стрімкість змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності при прийнятті управлінських рішень вимагають продовження досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета написання статті полягає у розробленні підходу до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та обґрунтуванні необхідності дотримання принципів прийняття управлінських рішень для забезпечення їх ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективні управлінські рішення забезпечують фінансову і ринкову стійкість підприємства та його поточну й перспективну конкурентоспроможність.

В наукових публікаціях та навчальній літературі наведено різні визначення управлінських рішень. Узагальнення поглядів на управлінські рішення наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Визначення управлінських рішень у наукових та навчальних джерелах

Автор, джерело	Визначення управлінського рішення
Мочерний С.В. [10]	усвідомлений вибір однієї оптимальної або декількох найімовірніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення певної мети результат творчої співпраці менеджерів і власників підприємств, фірм і компаній, втілений в усному чи письмовому розпорядженні або наказі щодо визначення мети, способів і напрямів діяльності трудового колективу, вирішення виробничо-комерційних проблем з урахуванням чинного законодавства
Мала Н.Т. [12]	результат розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту
Мала Н.Т., Процик І.С. [11]	результат альтернативного поєднання економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, спрямований на досягнення конкретних цілей системи керівництва, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану
Василенко В.А. [6]	обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми
Орлів М.С. [14, с. 3]	результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
Барабаш Ю.О. [3]	продуктом управлінської праці та розумової діяльності людини процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації
Якимчук С. [17]	рішення, що ухвалюються керівником у соціальній системі
Гросул В.А. [9]	результат вибору з сукупності альтернативних варіантів одного, який являє собою єдино правильний у конкретних умовах господарювання
Бабчинська О.І., Собчук С.І. [2, с. 23]	процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації
Глоба Г.О. [7]	певний документ фахівців, керівників, який містить завдання, напрями і кроки, терміни, ресурси подальшої діяльності; розгорнутий у часі логікорозумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, який здійснюється в межах компетенції суб'єкта управління, внаслідок чого виникає проект зміни в організації, підприємстві, установі в цілому або окремих їх ланках
Пушкар З., Пушкар Б. [15, с.111]	Управлінське рішення – це дія менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Цюцюра, С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. [16]	результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації
Олійниченко О.М. [13]	управлінське рішення – це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети.

Джерело: узагальнено авторами.

Проаналізувавши підходи до визначення поняття "управлінське рішення", можна дійти висновку, що, частіше за все, управлінське рішення трактується як:

- результат управлінської діяльності
- результат творчої співпраці зацікавлених сторін;
- рішення, що ухвалюються в управлінській системі.

Вивчення точок зору науковців дозволяє запропонувати авторське визначення поняття "управлінського рішення". Управлінське рішення — це результат управлінської дії, спрямований на вирішення поточних, тактичних або стратегічних завдань, що заснований на доступному обсязі інформації та особистому досвіді особи, яка приймає рішення.

Ухвалення управлінських рішень виявляє проблеми, оцінює альтернативи та робить вибір для досягнення організаційних цілей. Це важливий аспект ефективного

управління підприємством, оскільки управлінські рішення можуть суттєво впливати на різні аспекти діяльності, такі як технологія, операції, фінанси, людські ресурси та загальна продуктивність.

В управлінській літературі існують різноманітні підходи до класифікації управлінських рішень. Вивчення поглядів науковців щодо класифікації на типів управлінських рішень дозволило здійснити їх узагальнення та розшири перелік (табл. 2).

На думку авторів, доцільно класифікацію управлінських рішень розшири класифікаційною ознакою — "за результатами реалізації", що розглядає управлінські рішення як позитивні, нейтральні, негативні.

Крім того, пропонуємо класифікаційну ознаку класифікації управлінських рішень "за ступенем новизни" доповнити рутинними рішеннями, стандартними, нестан-

Таблиця 2. Класифікаційні ознаки та типи управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи управлінських рішень
за функціонально-управлінським змістом	планові, організаційні, контролюючі, активізуючі, координуючі, інформуючі, прогнозуючі
за характером	економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні
за значенням	керівні, нормативно-організаційні, оперативно-розпорядчі
за ієрархічним рівнем прийняття	народногосподарські, галузеві, регіональні, місцеві, внутрішньовиробничі
за рангом управління	вищого рівня, середнього рівня, низового рівня;
за юридичними властивостями	нормативні, загальнозначущі, індивідуальні, змішаного характеру
за кількістю альтернатив	безальтернативні, бінарні, багатоваріантні
за спрямованістю впливу	зовнішні, внутрішні
за рівнем централізації	централізовані, децентралізовані, комбіновані
за рівнем управління	стратегічні, тактичні, оперативні
за обсягом вирішуваних питань	загальні, приватні, локальні
за ступенем складності	складні, середньої складності, прості
за особливістю розв'язуваних завдань	програмовані, непрограмовані
за організаційним статусом	конкретні, орієнтуючі
за місцем у рамках управлінського циклу	основні, додаткові, координуючі
за кількістю цілей	одноцільові, багатощільові
за причинами виникнення	ситуаційні, ініціативні, заплановані, за приписом
за зв'язком між прийнятим рішенням та результатом його здійснення	детерміновані, недетерміновані, невизначені
за характером впливу	оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, господарсько-забезпечуючі
за обов'язковістю виконання	імперативні, рекомендаційні
за механізмом обґрунтування	інтуїтивні, досвідні, раціональні, аналітичні, імпульсивні, інертні
за суб'єктом прийняття	одноосібні, колегіальні, колективні
за психологічними особливостями суб'єкта управління	виважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні
за колом осіб (подій), на які вони поширюються	організаційні, індивідуальні
за методами розроблення	формалізовані, неформалізовані
за ступенем новизни	рутинні, стандартні, нестандартні, творчі, інноваційні
за тривалістю дії	довгострокові, поточні, оперативні
за рівнем директивності	тверді, спрямовальні, гнучкі, нормативні
за частотою повторення	випадкові, періодично повторювані, неперіодично повторювані, циклічні
за причиною виникнення	випадкові, ситуаційні, ініціативні, запрограмовані
за наслідками впливу	негативні, нейтральні, позитивні
за кількістю критеріїв	однокритеріальні, багатокритеріальні
за методами оброблення інформації	алгоритмічні, евристичні
за масштабом впливу	загальні (комплексні), часткові
за формами вираження	письмові, усні
за результатом реалізації	позитивні, нейтральні, негативні
за об'єктом спрямування	виробничі, маркетингові, фінансові, технологічні, інвестиційні, інноваційні, кадрові

Джерело: узагальнено та розширено авторами на основі [4, с. 122—123; 6; 8, с. 123].

дартними, творчими, інноваційними. Класифікаційну ознаку управлінських рішень "за частотою повторювання", яка включає випадкові, періодично і неперіодично повторювані управлінські рішення, доцільно доповнити циклічними управлінськими рішеннями.

Управлінські рішення за класифікаційною ознакою "за місцем прийняття у рамках управлінського циклу" розглядаються як основні та додаткові, нами пропонується включити ще один тип управлінських рішень — координуючі.

Управлінське рішення є важливою частиною управління підприємством. Воно дає змогу менеджерам визначати цілі та дії, що необхідні для досягнення цих цілей, а також оцінювати, досягнення поставлених цілей.

Класифікація управлінських рішень надає можливість системно розкрити специфіку управлінської діяльності [4].

При прийнятті управлінських рішень на особу, яка приймає рішення, здійснює вплив велика кількість чинників, що можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників належать:

- організаційна культура (цінності, переконання та норми організації можуть впливати на процеси ухвалення рішень);

- організаційна структура (ієрархія, розподіл праці та канали комунікації впливають на те, як ухвалюються і реалізуються рішення);

- інформаційні обмеження (обсяг, своєчасність та доступність інформації, витрати на отримання інформації, якість комунікацій);

- ресурси організації (доступність фінансових, людських і технологічних ресурсів може обмежувати або розширювати варіанти ухвалення рішень);

- стиль лідерства осіб, які приймають рішення, підхід вищого керівництва до лідерства впливає на процеси ухвалення рішень та їхні результати, орієнтація на індивідуальне або колегіальне прийняття рішень);

- особистісні характеристики особи, яка приймає рішення (досвід, набуті компетентності, вік, освіта, тип особистості, ставлення до ризику тощо).

До зовнішніх чинників, котрі впливають на процес прийняття управлінських рішень, належать:

- економічні умови (макроекономічні показники розвитку країни: інфляція, рівень безробіття, рівень ВВП, інвестиційна привабливість країни);

- ринкові умови (галузеві особливості, вподобання споживачів, конкуренція в галузі, тенденції розвитку галузі впливають на рішення, пов'язані з маркетингом, ціноутворенням і розробкою продукції);

- нормативно-правове середовище (закони та нормативні акти на місцевому, національному та міжнародному рівнях впливають на рішення, які визначають нормативні вимоги ведення бізнесу, управління ризиками та ведення бізнесу);

- технологічні зміни (рівень технологій, швидкість впровадження інновацій в галузі можуть створювати можливості або загрози, що вимагають управлінських рішень, пов'язаних з інноваціями, автоматизацією та цифровою трансформацією тощо);

Таблиця 3. Принципи прийняття управлінських рішень

Принципи	Вплив на управлінське рішення
Цільова спрямованість	Розуміння об'єкту, на який спрямоване прийняття рішення, та чітке визначення критеріїв реалізації управлінського рішення
Своєчасність	Втрата актуальності управлінського рішення призводить до зниження ефективності або загострення проблеми
Реальність	Врахування ресурсних (сировинних, матеріальних, фінансових, кадрових) та правових обмежень.
Відповідність механізму реалізації	Відповідність між визначеними цілями, організаційними можливостями та забезпечення ефективних організаційних змін
Узгодженість	Узгодження зі стратегічними, тактичними та операційними цілями підприємства
Послідовність	Відповідність у послідовності вирішення проблеми та досягненні цілей підприємства
Відповідність правовим нормам	Відповідність управлінського рішення нормативно-правовому забезпеченню діяльності підприємства
Обґрунтованість	Забезпечення прийняття обґрунтованого рішення, що забезпечується достатнім обсягом інформації
Оптимальність	Прийняття оптимального управлінського рішення у межах визначених організаційних обмежень та критеріїв ефективності із набору альтернатив
Гнучкість	Забезпечення можливості коригування управлінських рішень та адаптації рішень до змін зовнішнього середовища
Раціональність	Дотримання процедури прийняття управлінського рішення із розумінням причинно-наслідкових зв'язків, що визначають ефективність управлінського рішення

Джерело: удосконалено авторами за [8].

— політична обстановка (політика уряду, стабільність і геополітичні чинники можуть впливати на ухвалення рішень, особливо у сфері міжнародної діяльності підприємств).

Управлінські рішення мають певні ознаки. Так, Орлів М.С. зазначає, що сутність управлінського рішення можна розглядати у трьох аспектах [14, с. 3]:

1) вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення — вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);

2) варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);

3) організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації, складає основу реалізації кожної функції менеджменту на підприємстві [2].

При прийнятті управлінських рішень необхідно дотримуватись певних принципів, що дозволить забезпечити їх обґрунтованість

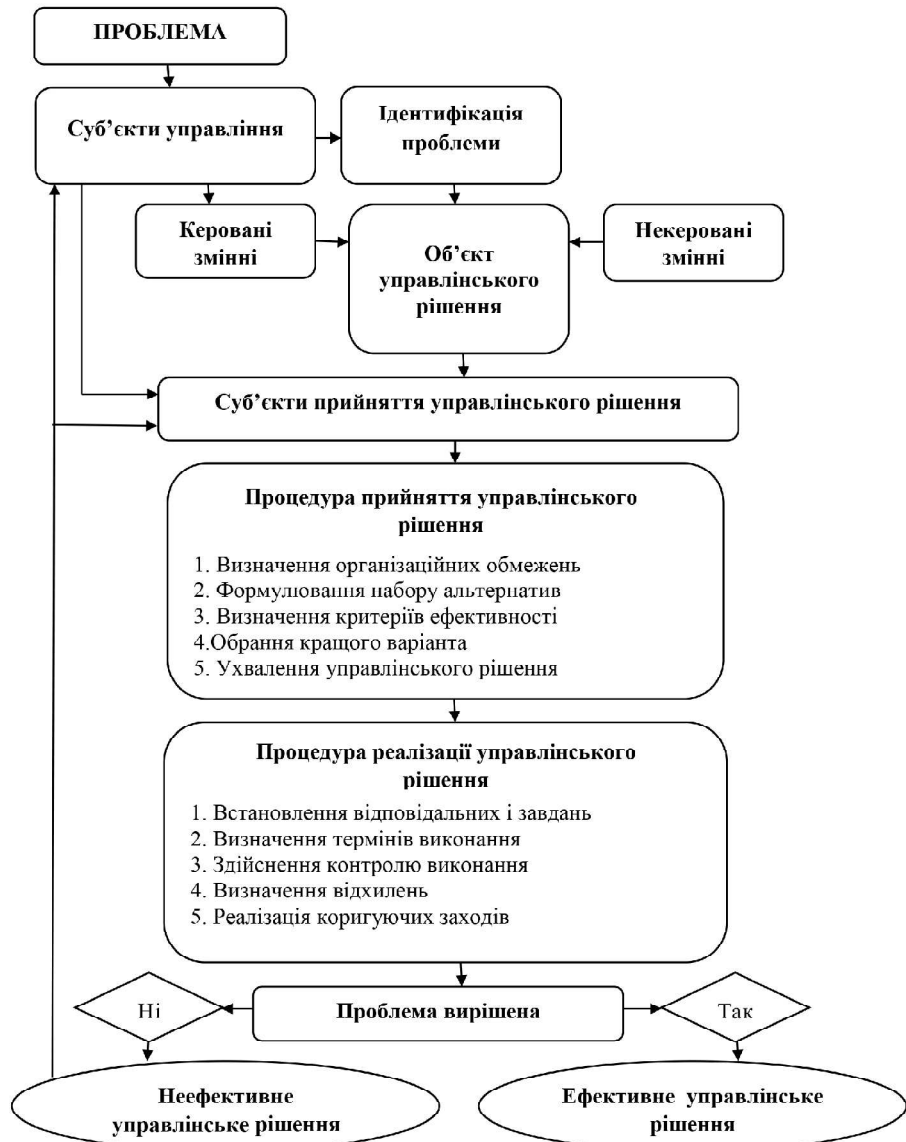


Рис. 1. Процес прийняття та реалізації управлінського рішення

Джерело: запропоновано авторами.

та ефективність. Узагальнення існуючих точок зору дозволило представити принципи прийняття управлінських рішень наступним чином (табл. 3).

Ефективне ухвалення рішень є неодмінною вимогою для організацій, які бажають перевершити глобальну конкуренцію, а також підтримувати інтерактивні стосунки з клієнтами та іншими відповідними зацікавленими сторонами. Тому менеджерам рекомендується постійно впроваджувати інноваційні ідеї, щоб постійно підвищувати організаційну досконалість всупереч усім труднощам у бізнесі [1].

Процедура прийняття управлінського рішення може розглядатись як багатетапний процес. Кількість етапів буде змінюватись залежно від складності об'єкту управлінського рішення.

В статті [5, с. 97] запропоновані наступні складові процесу прийняття управлінського рішення: суб'єкт прийняття управлінського рішення, керовані змінні, некеровані змінні, обмеження, критерії вибору альтернативи, вирішальне правило, альтернативи, рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки, можливості реалізації прийнятого рішення. Нами розширено перелік складових процесу прийняття і реалізації управлінського рішення, встановлено взаємозв'язки між окремими елементами та запропоновано алгоритм процесу прийняття та реалізації управлінського рішення (рис. 1).

Таким чином, при виникненні управлінської проблеми суб'єкти управління повинні ідентифікувати проблему, що дозволить зрозуміти об'єкт управлінського рішення, визначити можливість здійснення впливу на об'єкт управлінського рішення через керовані змінні. Некеровані змінні не піддаються впливу суб'єктів управління, тому їх дію необхідно враховувати та адаптувати до них управлінське рішення.

Визначення об'єкту прийняття управлінського рішення дозволяє суб'єктам управління визначити суб'єктів або суб'єкта прийняття управлінського рішення, на яких у подальшому покладаються повноваження прийняття управлінського рішення та контролю за його реалізацією.

Суб'єкти прийняття управлінського рішення повинні володіти необхідними повноваженнями для ухвалення управлінського рішення. Визначення суб'єкта прийняття управлінського рішення забезпечує процедуру прийняття та реалізації управлінського рішення.

Процедура прийняття управлінського рішення передбачає послідовність дій (визначення та врахування організаційних обмежень при формулюванні набору альтернатив, формулювання набору альтернатив для вирішення ідентифікованої проблеми, визначення критеріїв ефективності та обрання на цих засадах кращої альтернативи із обов'язковим врахуванням співвідношення витрати/результати, затвердження кращої альтернативи — прийняття управлінського рішення). Складність процедури ухвалення управлінського рішення буде залежати від типу управлінського рішення. При прийнятті управлінського рішення важливо дотримуватись принципів прийняття управлінських рішень, що дозволить оптимізувати процедуру прийняття рішення.

Процедура реалізації управлінського рішення також здійснюється як багатетапний процес, який передбачає встановлення відповідальних і завдань реалізації прийнятого рішення, визначення термінів виконання

окремих завдань і вирішення проблеми, на яку спрямоване управлінське рішення, визначення параметрів та відповідальних осіб за здійснення контролю за виконанням завдань, визначення відхилень та у разі їх виникнення — розроблення коригуючих заходів.

Процес реалізації управлінського рішення може завершитись вирішенням проблеми, тоді можна говорити про те, що прийняте управлінське рішення ефективне, або ж проблема може бути не вирішена або вирішена частково. В цьому разі прийняте управлінське рішення — неефективне. Тоді виникає необхідність у повторенні процесу прийняття управлінського рішення. При цьому можливі помилки, які виникли на будь-якому із етапів: як на етапі ідентифікації проблеми та визначення об'єкту управлінського рішення, так і на етапах прийняття та реалізації управлінських рішень суб'єктами прийняття управлінського рішення.

З огляду на це процес прийняття управлінського рішення може починатись як на рівні суб'єкту управління, так і на рівні суб'єкту прийняття управлінського рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що управлінські рішення є важливим інструментом реалізації функцій менеджменту. Останнім часом роль управлінських рішень зростає, що викликано стрімкими змінами зовнішнього середовища та необхідністю швидкої адаптації діяльності підприємств до них. При цьому роль суб'єктів прийняття управлінських рішень підсилюється, а процес ухвалення і реалізації управлінського рішення стає все більш відповідальним.

Запропонований алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень спрямований на запобігання прийняття неефективних управлінських рішень.

Основними питаннями подальших досліджень є визначення особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Література:

1. Asikhia, Professor, Ogunode, Olubunmi, Oladipo, Samson, Oluwatoyin, Fatoke. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. The International Journal of Business & Management. 2021. Vol. 9. P. 144—150. DOI: 10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049
2. Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2, Т. 1. С. 22—25.
3. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 4 (14). С. 121—123.
4. Бойко-Бузиль Ю. Ю., Швець Д. В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. Право і безпека. 2016. № 3. С. 120—125.
5. Ваганова Л. В, Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організа-

ційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94—98.

6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ, ЦУЛ. 2003. 420 с.

7. Глоба Г.О. Розкриття змісту поняття "управлінське рішення" та пошук відповідного йому денотата. URL: kbuara.kharkov.ua/e%book/conf/2009.../07.pdf (дата звернення 8 липня 2024 р.).

8. Грищенко. О.Ф. Інноваційне рішення — ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 120—127.

9. Гросул В.А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm (дата звернення 16 липня 2024 р.).

10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр "Академія". 2002. 952 с.

11. Мала Н.Т. Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 345—351.

12. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету Львівська політехніка. 2007. № 605. С. 20—24. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (дата звернення 14 липня 2024 р.).

13. Олійниченко О.М. Аспектичний підхід до визначення поняття "управлінське рішення". Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79—83.

14. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.

15. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2015. Вип. 20. С. 109—114 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_22 (дата звернення 12 липня 2024 р.).

16. Цюцюра С.В. Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50—58.

17. Якимчук С. Управлінські рішення в діяльності органів місцевого самоврядування: зміст, особливості та сутність. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2009. № 1. С. 153—159.

References:

1. Asikhia, O. Ogunode, O. Oladipo, S and Oluwatoyin, F. (2021), "Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review", *The International Journal of Business & Management*, vol. 9, pp. 144—150. DOI: 10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049

2. Babchynska, O.I. and Sobchuk, S.I. (2012), "The latest methods of making management decisions and their features in the economy of Ukraine", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 2, no. 1, pp. 22—25.

3. Barabash, Yu.O. (2008), "Methods and stages of management decision-making", *Economic Herald of Donbass*, vol. 4 (14), pp. 121—123.

4. Boyko-Buzil, Yu. Yu. and Shvets, D. V. (2016), "Management decision as a product of the activity of heads of bodies and units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine", *Law and security*, vol. 3, pp. 120—125.

5. Vaganova, L. V., Yurichyna, I. A. and Karpanasiuk O. S. (2022), "Administrative decision as a form of implementation of the organizational function of state administration", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 1, pp. 94—98.

6. Vasylenko, V.A. (2003), *Teoriia i praktyka rozrobky upravlins'kykh rishen': navchal'nyj posibnyk* [Theory and practice of development of management solutions: a study guide], TSUL, Kyiv, Ukraine.

7. Globa, G.O. (2009), "Disclosure of the meaning of the concept of "management decision" and the search for its corresponding denotation", available at: kbuara.kharkov.ua/e%book/conf/2009.../07.pdf (Accessed 08.07. 2024).

8. Hryshchenko, O.F. (2011), "An innovative solution is a key factor in ensuring the sustainable development of a modern enterprise", *Marketing and management of innovation*, vol. 1, pp. 120—127.

9. Grosul, V.A. (2009), "Optimization of management decisions of a trading enterprise", available at: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/econ/2009_1/09gvanoa.htm (Accessed 16.07. 2024).

10. Mocherny, S. V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia: U tr'okh tomakh* [Economic encyclopedia: In three volumes], Publishing center "Akademiya", Kyiv, Ukraine.

11. Mala, N.T. and Protsyk, I.S. (2010), "The art of managerial decision-making", *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayni*, vol. 20.14, pp. 345—351.

12. Mala, N.T. (2007), "Management decisions: classification and decision-making process", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, vol. 605, pp. 20—24, available at: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (Accessed 14.07.2024).

13. Oliinychenko, O.M. (2007), "An aspect approach to the definition of the concept of "management decision", *Scientific works of the NUFT*, vol. 21, pp. 79—83.

14. Orlov, M.S. (2013), *Pidhotovka i pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Preparation and management decisions], NADU, Kyiv, Ukraine.

15. Pushkar, Z. and Pushkar, B. (2015), "The essence and role of managerial decisions in personnel management", *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, vol. 20, pp. 109—114, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2015_20_22 (Accessed 12.07. 2024).

16. Tsiucsyura, S.V. Kryvoruchko O.V. and Tsiutsyura M.I. (2012), "Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision-making", *Management of the development of complex systems*, vol. 9, pp. 50—58.

17. Yakymchuk, S. (2009), "Administrative decisions in the activities of local self-government bodies: content, features and essence", *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, vol.1, pp. 153—159.

Стаття надійшла до редакції 06.09.2024 р.