

ABSTRACT

Serhii Komissarov. Factors of the need to protect the rights in the field of social security of judges. The study deals with the side of the professional activity of judges, which is mostly unknown to the population of Ukraine, namely the likelihood of fierce political pressure on the judge, harassment, dissemination of private information about the judge and family members with further threats. This situation, it is noted, requires prompt intervention of the relevant state law enforcement agencies. There are also factors that serve as arguments in the direction of increasing the social guarantees of judges, the need to maintain a high level of their social security. The article establishes that professional judges, along with all constitutionally enshrined human and civil rights and freedoms, have additional social guarantees that are not a personal privilege, but are established in connection with the assignment by the state to the «delegates» of the Themis a particularly important function – the administration of justice.

The author states that recently in the world there has been a tendency to internationalize the requirements to the judicial status. This applies equally to Ukraine as a state that actively participates in international cooperation. The process of harmonization and harmonization of domestic constitutional and legal norms with international standards is gradually taking place, and one of the fundamental such standards is seen as the independence of judges.

The article also draws attention to the fact that a judge can be considered an honorable high-level official only if the social guarantees addressed to him will fully compensate for all the negatives and difficulties that judges face in the performance of professional duties. Obviously, the global essence of social security for judges lies in encouraging this category of people to faithfully perform specific professional duties, confirming the high prestige of the judicial office in society, contributing to the judge's objective self-assessment of his or her social status, and deterring judges from establishing corrupt relations.

Keywords: *judges, judicial remuneration, administration of justice, independence, social guarantees, judicial practice, monthly lifetime allowance.*

УДК 658; 351

DOI: 10.31733/2078-3566-2022-1-27-33



Валерій ПСТКОВ[©]

доктор юридичних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна)

ОБМЕЖЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У науковому дослідженні йдеться про обмеження та критерії ухвалення менеджерами в певних організаціях управлінських рішень, що можуть впливати на успішність та ефективність таких рішень. Наголошено, що загальними обмеженнями під час ухвалення управлінських рішень є неадекватність засобів, недостатня кількість персоналу, що має необхідну кваліфікацію та досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в ще не розробленій або надто дорогій технології; винятково гостра конкуренція; закони й етичні розуміння. Також вказано, закономірністю є те, що для великої організації є менше обмежень, ніж для невеликої (це зумовлене вищою керівною ланкою звуження повноважень усіх членів організації).

Наголошено на основних критеріях ухвалення рішень, серед яких: визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернативи; реалізація; зворотний зв'язок; особистісні оцінки керівника; середовище ухвалення рішення; час і середовище, що змінюється; інформаційні обмеження; поведінкові обмеження; негативні наслідки; взаємозалежність рішень.

Ключові слова: *управлінське рішення, оцінка альтернатив, ухвалення рішення, негативні наслідки, менеджер.*

© В. Петков, 2022

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4310-5876>

pravo.kaf@duan.edu.ua

Постановка проблеми. Запорука для успішного існування певної організації – рівень ухвалення адекватних та ефективних рішень відповідним персоналом. Хибні та помилкові рішення можуть призвести до небажаних результатів тощо. Тому основою успішної реалізації завдань, що стоять перед організацією, є діагностика проблем з метою ухвалення рішення, чи вистачить в організації ресурсів для досягнення мети тощо, щоб дарма не витратити дорогі ресурси. Тому важливими елементами постають якраз певні критерії, завдяки яким можна буде ухвалювати правильні рішення, що зможуть вирішити певну проблему тощо.

Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. До наукового доробку, де висвітлюються питання ухвалення управлінських рішень, здійснили внесок такі автори: В. Приймак, І. Гевко, Л. Балтаришев, С. Мосов та інші.

Метою статті є визначення основних обмежень та критеріїв ухвалення рішень в організації.

Виклад основного матеріалу. Коли менеджер діагностує проблему з метою ухвалення рішення, він повинен усвідомлювати, як її можна вирішити, чи достатньо в організації ресурсів для реалізації ухвалених рішень. Крім того, причиною проблеми можуть бути підстави, які менеджер не владний змінити. Ці обмеження звужують можливості в ухваленні рішень. Тому перед тим, як переходити до наступного етапу процесу, керівник повинен неупереджено визначити суть обмежень і тільки потім виявляти альтернативи. Якщо цього не зробити, то, в найкращому випадку, буде витрачено багато часу, а в найгіршому – буде обрано невірний напрям дій, що тільки збільшить, а не вирішить наявну проблему.

Деякими загальними обмеженнями є: неадекватність засобів, недостатня кількість персоналу, що має необхідну кваліфікацію та досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в ще не розробленій або надто дорогій технології; винятково гостра конкуренція; закони й етичні розуміння. Обмеження варіюються і залежать від ситуації та конкретних менеджерів. Як правило, для великої організації є менше обмежень, ніж для невеликої.

Істотним обмеженням усіх менеджерських рішень, хоча іноді цілком переборним, є зумовлене вищою керівною ланкою звуження повноважень усіх членів організації. Інакше кажучи, менеджер може ухвалювати або виконувати рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво наділило його цим правом [2].

Крім ідентифікації обмежень, керівникові необхідно визначити стандарти, відповідно до яких необхідно оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати критеріями ухвалення рішень. Вони являють собою рекомендації з оцінки рішень.

Визначення альтернатив. Наступний етап – формулювання набору альтернативних рішень проблеми. В ідеалі бажано виявити всі дії, які могли б усунути причини проблеми, і цим дати змогу організації досягти своїх цілей. Проте на практиці менеджер рідко має в розпорядженні достатньо знань або часу, щоб сформулювати й оцінити кожен альтернативу. Більше того, розгляд досить великої кількості альтернатив, навіть якщо всі вони реалістичні, часто призводить до плутанини. Тому менеджер, як правило, обмежує кількість варіантів вибору для серйозного розгляду всього декількома альтернативами, що є найбільш правильними.

Інколи пошук найкращого можливого рішення альтернативи, яка задовольнить певному прийнятному мінімальному стандарту, забирає надто багато часу або коштує дорого. Замість цього менеджери вибирають рішення, яке дозволить швидко зняти проблему. Але в цьому разі дія заради самої дії є реагуванням на зовнішній симптом проблеми, а не на її головну причину.

Оцінка альтернатив. Наступний етап – оцінка можливих альтернатив. У разі їх виявлення необхідна певна попередня оцінка. Дослідження, однак, довели, що як кількість, так і якість альтернативних ідей зростає, коли початкова генерація ідей (ідентифікація альтернатив) відділена від оцінки кінцевої ідеї.

Це означає, що тільки після складання вами списку всіх ідей, варто переходити до оцінки кожної альтернативи. Під час оцінки рішень менеджер визначає переваги і недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Зрозуміло, що будь-яка альтернатива пов'язана з певними негативними аспектами. Як згадувалося вище, майже всі важливі менеджерські рішення вимагають компромісу.

Для зіставлення рішень, необхідно мати стандарт, щодо якого можна вимірювати

ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Подібні стандарти називають критеріями ухвалення рішень, встановленими на другому етапі.

З метою покращення зовнішньої привабливості можна скласти власну шкалу оцінок, виділивши в ній класи дуже або помірно привабливих моделей, таких, що мають середню і нижче середньої привабливість; непривабливих моделей.

На цій стадії можуть виникнути труднощі, оскільки неможливо порівнювати речі, якщо вони не однотипні. Усі рішення варто виражати в певних формах. Бажано, щоб це була форма, в якій виражена мета. Наприклад, головною метою організації є надання найкращих послуг за найменших затрат.

Значимо, що під час оцінки можливих рішень менеджер намагається спрогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Але безліч чинників, включно із зміною зовнішнього середовища і неможливістю реалізації рішення, можуть перешкодити втіленню наміченого. Тому важливим моментом в оцінці є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів. Якщо наслідки якогось рішення сприятливі, але шанс його реалізації невеликий, воно може виявитися менш бажаним варіантом вибору. Менеджер включає ймовірність в оцінку, беручи до уваги ступінь невизначеності або ризику.

Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто ухвалити рішення, порівняно просто. Керівник просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак, якщо проблема складна і доводиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація й аналіз суб'єктивні, може трапитися, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором. У цьому разі головна роль належить правильному судженню і досвіді.

Для менеджера ідеальним є досягнення оптимального рішення. Але це не завжди можливо через брак часу і неможливість врахувати всю належну інформацію та наявні альтернативи. З огляду на обмеження, менеджер, як правило, вибирає напрям дії, що є найбільш прийнятним, але не обов'язково найкращим.

Реалізація. Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його реалізації. Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з наявної альтернативи рішення повинне бути реалізоване. Рівень ефективності виконання рішення підвищиться, якщо воно буде ухвалене тим, кого безпосередньо стосується [6].

На жаль, так буває не завжди. Частіше менеджер змушений переконувати в правильності своїх поглядів інших людей в організації, доводити їм, що його вибір має користь як для організації, так і для кожного окремо. З іншого боку, деякі менеджери вважають спроби переконання даремним гаянням часу, однак, підхід типу «правий я або не правий, але я керівник» на сьогодні, як правило, не спрацьовує.

Справа менеджера – обирати, хто повинен ухвалювати рішення. Проте бувають ситуації, коли менеджер змушений ухвалити рішення, не консультуючись з іншими. Участь персоналу в ухваленні рішень, подібно будь-якому іншому методі керування, є ефективним далеко не в кожній ситуації.

Більше того, надійна підтримка сама по собі ще не гарантує належного виконання рішення. Повне виконання рішень вимагає приведення в дію всього процесу менеджменту, особливо його організуючих і мотиваційних функцій.

Зворотний зв'язок. Ще однією фазою, яка містить процес ухвалення керівного рішення і яка починається після того, як рішення почало діяти, є встановлення зворотного зв'язку. Система відстеження і контролю необхідна для забезпечення узгодження фактичних результатів з тими, що очікувалися в період ухвалення рішення. На цій фазі відбувається вимір і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які менеджер сподівався одержати. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дозволяє менеджерів скорегувати результати, поки організації ще не завдано великої шкоди. Оцінка рішення керівництвом виконується, насамперед, за допомогою функції контролю [3, с. 291–297].

Організації – складні об'єкти, і вони є частинами ще більш складної цілісності. Оскільки керівні рішення ухвалюють люди і впливають на них, то під час їх ухвалення необхідно враховувати цілу низку чинників. Більшість з них будуть розглянуті нижче під час розгляду функцій менеджменту. Тому наведемо лише деякі найважливіші

моменти, від яких безпосередньо залежить ухвалення та ефективність рішень: особистісні оцінки менеджера, рівень ризику, середовище ухвалення рішення, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

Особистісні оцінки керівника. Кожна людина має свою систему цінностей, що визначає її дії і впливає на ухвалення рішення. Дослідження підтверджують, що ціннісні орієнтації впливають на спосіб, яким ухвалюються рішення. Одне з перших досліджень американських менеджерів, присвячених цінностям, показало, що в їхній системі цінностей помітну перевагу становлять економіка, політика і наука на протиположних соціальним, релігійним і естетичним аспектам. Менеджер, що ставить на перше місце максимізацію, ймовірніше, не вкладе коштів у реконструкцію кімнат відпочинку для персоналу. Керівник, для якого головне співчуття до людей, ймовірніше, піде на справедливе підвищення заробітної плати, ніж на її скорочення заради вивільнення коштів на фінансування науково-дослідних проектів.

Велике значення має різниця культур, хоча є подібність ціннісних орієнтацій менеджерів з різних країн. Наприклад, австралійські менеджери надають перевагу «м'якому» підходу до менеджменту і приділяють велику увагу своєму персоналу; південно-корейські більше значення надають силі і не сприймають проблеми інших; японські демонструють повагу до керівників і відрізняються високою відданістю організації.

Деякі організації використовують формальні декларації про корпоративні цінності, щоб рішення, ухвалені менеджерами, і дії всього персоналу організації відображали загальну систему цінностей. Організації, що проголосили декларації про цінності, доводять до відома людей бачення очікуваних результатів, які спираються на визнання цінностей, за допомогою різних форм навчання.

Крім особистісних оцінок, іншим чинником під час визначення оптимальних альтернатив є середовище, в якому ухвалюються рішення.

Середовище ухвалення рішення. Під час ухвалення керівних рішень завжди важливо враховувати ризик. Поняття «ризик» використовується тут не в значенні небезпеки. Ризик, ймовірніше, належить до рівня визначеності, з яким можна прогнозувати результат. Під час оцінки альтернатив і ухвалення рішень менеджер повинен прогнозувати можливі результати в різних обставинах. По суті, рішення ухвалюються в різних обставинах стосовно ризику. Ці обставини традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності [4].

Рішення ухвалюється в умовах визначеності, коли менеджер напевне знає результат кожного альтернативного варіанта вибору.

До рішень, ухвалених в умовах ризику, належать такі, результати яких не є певними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення цієї події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. В умовах визначеності є лише одна альтернатива.

Найбільш бажаний спосіб визначення ймовірності – об'єктивність. Ймовірність об'єктивна, коли її можна визначити шляхом статистичного аналізу набутого досвіду.

Керівництво зобов'язане враховувати рівень ризику як найважливіший чинник.

Є кілька способів одержання організацією релевантної інформації, що дозволяє об'єктивно розрахувати ризик. Доповіді уряду з питань праці, економіки, результати переписів (цензи) містять величезний масив даних за структурою народонаселення, росту цін, розподілу доходів, інфляції, заробітної плати тощо. Великі організації надають інформацію, що становить особливий інтерес для конкретних галузей.

Коли зовнішня інформація недоступна, організація може отримати її самостійно, провівши дослідження.

Ймовірність буде визначена об'єктивно, якщо надійде достатньо інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним. Не можна було, наприклад, передбачити, придбають чи ні мільйони українців персональні комп'ютери, випробувавши ідею всього на декількох десятках родин. Потрібна була реакція декількох сотень респондентів. Крім того, ймовірність достовірна тільки як середня величина й у довгостроковій перспективі. Наприклад, якщо страхова організація, що має поліси на 50 тис. автомобілів, має можливість передбачити збитки від аварій з високою точністю, спираючись на середні статистичні дані, то керівник невеликої організації не зможе цього зробити. Однак одна з 15 машин великої страхової організації може

потрапити у таку аварію, яка заподіє їй багатомільйонний збиток.

Тому у багатьох випадках організація не має достатньої інформації для об'єктивної оцінки ймовірності, однак, досвід керівництва підказує, що саме може трапитися з високою вірогідністю. У такій ситуації менеджер може використовувати судження про можливість здійснення альтернатив з тією або іншою суб'єктивною або передбачуваною ймовірністю. Ставки на перегонах, що робляться до початку забігів, – приклад визначення передбачуваної ймовірності. Люди мають інформацію і досвід, вони знають, як виступав кінь в інших змаганнях, але цього недостатньо для встановлення об'єктивної ймовірності.

Рішення ухвалюється в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Це повинно бути, коли чинники, які необхідно врахувати, настільки нові і складні, що стосовно них неможливо одержати досить релевантної інформації. Отже, ймовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем вірогідності. Так, наприклад, рішення Міністерства оборони про розробку дуже складної нової зброї найчастіше невизначені. Причина в тому, що ніхто не знає, як буде використана зброя і чи відбудеться це взагалі, а також, яку зброю може застосувати супротивник. Тому Міністерство оборони часто не в змозі визначити, чи буде нова зброя дійсно ефективна на той час, коли вона надійде до армії, а це може відбудеться, наприклад, через певну кількість років. Однак на практиці далеко не всі керівні рішення доводиться ухвалювати в умовах повної невизначеності.

Стикаючись з невизначеністю, менеджер може використовувати дві основні можливості. По-перше, спробувати одержати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Цим часто вдається зменшити новизну і складність проблеми. Він поєднує додаткову інформацію й аналіз із набутим досвідом, здатністю до судження або інтуїцією, щоб додати суб'єктивну або передбачувану ймовірність.

Друга можливість – діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями або інтуїцією і зробити припущення про ймовірність подій. Це необхідно, коли бракує часу на збір додаткової інформації або витрати на неї надто високі. Тимчасові та інформаційні обмеження мають найважливіше значення під час ухвалення керівних рішень.

Час і середовище, що змінюється. Час, зазвичай, зумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може змінитися настільки, що критерії для ухвалення рішення стануть недійсними. Тому рішення варто ухвалювати і втілювати в життя, поки інформація і припущення, на яких засновані рішення, залишаються релевантними і точними. Часто це важко, оскільки завжди є час між ухваленням рішення і початком дії. Тому врахування чинника часу іноді змушує керівників спиратися на судження або навіть інтуїцію, тоді як у звичайних обставинах вони б віддали перевагу раціональному аналізу [1, с. 15–25].

Варто також врахувати ймовірність випередження рішенням свого часу.

Інформаційні обмеження. Інформація необхідна для раціонального рішення проблем. Інколи необхідна для ухвалення правильного рішення інформація недоступна або коштує занадто дорого. Вартість інформації складається з часу менеджерів і персоналу, витраченому на її збір, а також фактичних витрат. Тому менеджер повинен вирішити, чи суттєва користь від отриманої додаткової інформації, наскільки важливим є саме рішення, чи пов'язане воно зі значними ресурсами організації або з незначними коштами.

Якщо інформацію одержати за прийнятною ціною непросто, але така можливість може виникнути, для керівника правильним буде відкласти ухвалення рішення. Тут необхідно зробити припущення, що час не є критичним чинником і втрати від затримки будуть перекриті вигодою від ухвалення більш якісного рішення на основі додаткової інформації. Вигода і витрати суб'єктивно оцінюються менеджером, що особливо належить до оцінки керівником вартості власного часу й очікуваних у результаті ухвалення рішень.

На наведеній нижче схемі подано три варіанти обставин, з якими може стикнутися менеджер, оцінюючи витрати і вигоду від додаткової інформації. Відповідно до варіанта «А» вигода від кожної додаткової одиниці інформації дорівнює витратам на її одержання. Це нагадує концепцію граничного доходу і граничних витрат. Тією мірою, якою керівництво готове платити за одержання додаткової інформації, воно буде мати додаткову вигоду. Однак часові та інтелектуальні обмеження можливостей менеджера

щодо засвоєння і використання інформації, зрештою, можуть зробити покупку додаткової інформації невигідною.

Поведінкові обмеження. Багато чинників, що ускладнюють міжособистісні і внутрішньоорганізаційні комунікації, впливають на ухвалення рішень. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають наявність і серйозність проблеми. Вони можуть також по-різному сприймати обмеження й альтернативи. Це призводить до появи конфліктів у процесі ухвалення рішення [5].

Як зазначалося, від способу обміну менеджера з персоналом інформацією великою мірою залежить поведінка останніх. Подібно до цього може бути позиція, відповідно до якої «проблеми – це погано», тому набагато важливіше мати гарну репутацію або «добре виглядати».

Керівник може не підтримати ті або інші дії через особисті пристрасті або прихильності. Він може вирішити не припиняти сумнівні інвестиції або проєкт, оскільки підтримував їх протягом довгого часу, або не підтримати певний проєкт, оскільки керівник цього проєкту раніше не підтримав його.

Негативні наслідки. Ухвалення керівних рішень у багатьох випадках є мистецтво знаходження ефективного компромісу. Виграш в одному майже завжди досягається за рахунок іншого.

Подібні негативні наслідки необхідно враховувати, ухвалюючи рішення. Ми вже наголошували на необхідності врахування взаємозалежності внутрішньоорганізаційних перемінних і навели кілька прикладів, що свідчать про можливі негативні наслідки за відсутності системного підходу. Проблема процесу ухвалення рішень полягає у зіставленні мінусів з плюсами з метою одержання найбільшого загального виграшу. Часто менеджерів доводиться виносити суб'єктивне судження про те, які негативні побічні ефекти припустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату. Однак деякі негативні наслідки в жодному разі не можуть бути прийнятними для менеджерів організації, наприклад, порушення закону або етичних норм. У подібних випадках, коли вибираються критерії для ухвалення рішення, негативні наслідки варто трактувати як обмеження.

Взаємозалежність рішень. В організації всі рішення певним чином взаємозалежні. Одне важливе вирішення, як правило, вимагає декількох менш значних рішень. Якщо, наприклад, організація вирішує перевести штаб-квартиру до іншого міста, вона повинна також ухвалити рішення про те, як компенсувати переміщення персоналу, кого наймати на нові посади і вакансії в результаті перебазування, чи змусять закони про оподаткування в іншому місті змінювати процедури обліку тощо.

Глобальні рішення мають наслідки для організації в цілому, а не тільки для підрозділу, якого безпосередньо торкається те або інше рішення.

Здатність передбачати, як взаємодіють рішення в системі менеджменту, є дуже важливою для просування на верхні щаблі влади. Менеджери нижніх рівнів ієрархії, які вміють передбачати взаємозалежність рішень, тобто бачити «усю картину», найчастіше стають кандидатами на підвищення.

Висновки. Під час дослідження встановлено, що серед загальних обмежень можна назвати: неадекватність засобів, недостатня кількість персоналу, що має необхідну кваліфікацію та досвід; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в ще не розробленій або надто дорогій технології; винятково гостра конкуренція; закони й етичні розуміння. Зауважено, що обмеження варіюються і залежать від ситуації та конкретних менеджерів. Як правило, для великої організації є менше обмежень, ніж для невеликої. Серед значних обмежень управлінських менеджерських рішень є зумовлене вищою керівною ланкою звуження повноважень усіх членів організації. Інакше кажучи, менеджер може ухвалювати або виконувати рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво наділило його цим правом.

Отже, серед основних критеріїв ухвалення рішень можна виділити: визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернативи; реалізація; зворотний зв'язок; особистісні оцінки керівника; середовище ухвалення рішення; час і середовище, що змінюється; інформаційні обмеження; поведінкові обмеження; негативні наслідки; взаємозалежність рішень.

Список використаних джерел

1. Бідюк П. І., Коршевнік Л. О. Проєктування комп'ютерних інформаційних систем підтримки прийняття рішень. Київ : ННК «ПСА» НТУУ «КПІ», 2010. 340 с.
2. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Навч.

посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

3. Подорван А. Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю. *Проблемні перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 291–297.

4. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

5. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

6. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с

7. Grigorenko V., Kandel B., Kadylnykova T. (2021) Management of the system of optimization of parameters of business projects. *Philosophy, Economics and Law Review*. Volume 1, no. 2. pp. 36–44.

Надійшла до редакції 09.03.2022

References

1. Bidiuk P. I., Korshevniuk L. O. (2010). Proektuvannia komp'uternykh informatsiinykh system pidtrymky pryiniattia rishen [Design of computer information systems for decision support]. Kyiv : NNK «IPSA» NTUU «KPI», 340 p. [in Ukr.].

2. Markina I.A., Taran-Lala O.M., Hunchenko M.V. (2013). Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]. Navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 304 p. [in Ukr.].

3. Podorvan A. F. Prynysyp zvorotnoho zviazku yak osnova komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady z hromadskistiu [The principle of feedback as a basis for communication between public authorities and the public]. *Problemnii perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*. 2015. № 2. pp. 291–297. [in Ukr.].

4. Novikova M. M., Kondratenko N. O., Borovyk M. V. (2020). Teoretychni osnovy zabezpechennia yakosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh yevropeiskoi intehratsii : monohrafiia [Theoretical bases of quality assurance of managerial decision-making in the conditions of European integration: monograph]. Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv: «Drukarnia Madryd», 2020. 335 p. [in Ukr.].

5. Khomiakov V. I. (2005). Menedzhment pidpriemstva [Менеджмент підприємства]. Kyiv : Kondor, 434 p. [in Ukr.].

6. Shkilniak, M. M., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Krysko, Zh. L., Demkiv, I. O. (2017). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: A textbook]. Ternopil : Krok. 252 p. [in Ukr.].

7. Grigorenko, V., Kandel, B., Kadylnykova, T. (2021) Management of the system of optimization of parameters of business projects. *Philosophy, Economics and Law Review*. Volume 1, no. 2. pp. 36–44.

ABSTRACT

Valerii Pietkov. Limitations and criteria for decision-making in the organization. The research deals with the limitations and criteria for managers to make management decisions in certain organizations that may affect the success and effectiveness of such decisions. It is emphasized that the general limitations in making managerial decisions are inadequate resources, insufficient number of staff with the necessary qualifications and experience; inability to purchase resources at affordable prices; the need for technology that has not yet been developed or is too expensive; extremely fierce competition; laws and ethical understandings. It is also stated that the regularity is that for a large organization there are fewer restrictions than for a small one (this is due to the senior management narrowing the powers of all members of the organization).

The main criteria for decision-making are emphasized, among which are: identification of alternatives; evaluation of alternatives; choice of alternative; realization; feedback; personal assessments of the head; decision-making environment; changing time and environment; information restrictions; behavioral restrictions; negative consequences; interdependence of decisions. According to management decisions, the manager often spends a lot of time convincing management of the correctness of his proposed decision, and the primate approach that the final decision of the head is always correct is harmful, but the negative factor may be interpersonal communication in the organization. is clearly an important behavioral criterion. It is emphasized that in matters such as negative consequences, some consequences of the decision are completely unacceptable for managers, as they may violate the law, so in such cases, when choosing criteria for decision-making, negative consequences should be interpreted as restrictions.

Keywords: *managerial decision, evaluation of alternatives, decision making, negative consequences, manager.*