

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

©2025 КУДИРКО О. В.

УДК 005.33
JEL: D81; M10

Кудирко О. В. Процес формування професійного судження сучасного менеджера

У статті розкрито питання сутності категорії «професійне судження сучасного менеджера» як інструменту зменшення невизначеності в управлінській діяльності підприємства. В умовах динамізму та мінливості економічного середовища, інформаційного перевантаження та високої конкуренції уміння приймати обґрунтовані рішення, базуючись на професійних та особистісних чинниках, є запорукою стабільного стратегічного розвитку. Запропоновано визначення категорії «професійне судження менеджера» як думки фахівця щодо вирішення конкретних завдань господарської діяльності в умовах необхідності адаптації до ринкових можливостей і реагування на загрози. Наголошено на цінності використання професійних суджень у практичній діяльності, що дозволяє менеджеру ідентифікувати максимально прийнятний спосіб управління через розуміння проблемних аспектів, можливість оцінювати ризики, розробляти заходи щодо оптимізації управління в умовах багатоваріантності бізнес-процесів. Сформовано перелік факторів, що впливають на формування професійного судження в менеджменті, окремо проаналізовано вплив людського фактора. Серед ключових чинників обґрунтовано сутність особистісного, який визначає ціннісне ставлення та професійний світогляд менеджера; психологічного, який є дещо вузьким від попереднього та визначає особливості внутрішніх психічних процесів; освітнього, що виражається у професійних і життєвих компетентностях фахівця; практичного, який направлений на застосування знань і навичок у реальних умовах; і дослідницького, який спрямований на пошук і реалізацію творчого потенціалу. У результаті дослідження визначено та проаналізовано основні етапи процесу формування професійного судження менеджера та наведено їх детальну характеристику. Візуалізовано чотири блоки, які послідовно відображають логіку побудови професійного судження – від постановки проблеми та формування альтернативних варіантів суджень до організації, контролю та аналізу прийнятого судження. Аналіз етапів є критично важливим для ефективного формування та успішної реалізації професійного судження у практичній діяльності менеджера, оскільки дозволяє системно підійти до вирішення поставленого завдання та мінімізувати потенційні ризики.

Ключові слова: професійне судження, менеджмент, процес формування професійного судження менеджера.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Кудирко Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Дніпровська академія неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради (вул. Володимира Антоновича, 70, Дніпро, 49006, Україна)

E-mail: kudyrko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-1853>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-5995-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59005455400>

UDC 005.33
JEL: D81; M10

Kudyrko O. V. The Process of Developing the Professional Judgment of a Modern Manager

The article addresses the essence of the category «professional judgment of a modern manager» as a tool for reducing uncertainty in enterprise management activities. In conditions of economic dynamism and variability, information overload, and high competition, the ability to make well-reasoned decisions based on professional and personal factors is a guarantee of stable strategic development. The article proposes a definition of the category «manager's professional judgment» as an expert's opinion on solving specific business tasks in the context of the need to adapt to market opportunities and respond to threats. Emphasis is placed on the value of using professional judgments in practical activities, allowing the manager to identify the most suitable management approach by understanding problematic aspects, assessing risks, and developing measures to optimize management amid the variability of business processes. A list of factors influencing the formulation of professional judgment in management has been compiled, with the impact of the human factor analyzed separately. Among the key factors, the essence of the personal factor has been substantiated, which determines the value attitudes and professional worldview of a manager; the psychological factor, which is somewhat narrower than the previous one and defines the characteristics of internal mental processes; the educational factor, reflected in the professional and life competencies of the specialist; the practical factor, aimed at applying knowledge and skills in real conditions; and the research factor, which focuses on seeking and realizing creative potential. As a result of the study, the main stages of the process of forming a manager's professional judgment have been identified and analyzed, with detailed descriptions provided. Four blocks have been visualized, sequentially reflecting the logic of constructing professional judgment – from problem identification and the development of alternative judgment options to the organization, control, and analysis of the adopted judgment. The analysis of stages is critically important for the efficient formulation and successful implementation of professional judgment in a manager's practical activities, as it enables a systematic approach to addressing the given task and minimizing potential risks.

Keywords: professional judgment, management, process of developing a manager's professional judgment.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Kudyrko Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Educational Management, Public Policy and Economics, Dnipro Academy of Continuing Education of the Dnipropetrovsk Regional Council (70 Volodymyra Antonovycha Str., Dnipro, 49006, Ukraine)

E-mail: kudyrko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-1853>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-5995-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59005455400>

Динамізм економічного розвитку, активне використання зарубіжного підприємницького досвіду, поява нових економічних категорій зумовляють підвищені вимоги до менеджера як спеціаліста, що використовує інформацію для прийняття управлінських рішень. Поряд із цим, мінливість і невизначеність економічного середовища, складність і труднощі процесу визначення та врахування всіх можливих ситуацій під час планування оперативної діяльності роблять необхідним використання професійного судження менеджера як інструменту для формування власної думки на основі наявних знань, навичок і вмій. У таких умовах професійне судження менеджера використовується для зменшення невизначеності в управлінській діяльності. Проте, щоб мінімізувати ризик спотворення інформації в результаті сформованого судження, необхідний її контроль та оцінка незалежними спеціалістами. Варто зазначити, що професійне судження слід використовувати там, де необхідно враховувати особливості самої організації. Адже саме ця специфіка, враховуючи різноманітність видових характеристик суб'єктів господарювання, не може повною мірою забезпечити використання стандартизованих процедур прийняття рішень.

У сучасних наукових дослідженнях термін «професійне судження» набув детального розгляду саме як облікова категорія. Вивчення терміна та використання професійного судження бухгалтера присвячені праці вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема, І. М. Пожарицька досліджувала гносеологічні питання даної категорії у функціональному аспекті [6], концептуальні засади поняття описав у своїх роботах С. П. Лозовицький, який розглянув сутність та методичні аспекти категорії «професійне судження» у сучасному обліку [3], автори Н. В. Гуріна, К. К. Приходько [1] та Н. С. Марушко [4] розкривають питання актуальності використання професійних суджень для забезпечення економічної безпеки підприємства, Т. М. Сторожук акцентувала увагу на процесі формування професійного судження в бухгалтерському обліку [8] та ін.

З огляду на зазначене, можна узагальнити, що проблематика даного питання досить широко висвітлена в наукових працях бухгалтерського спрямування, проте в сучасних умовах залишається необхідність більш ґрунтовного вивчення особливостей формування професійного судження щодо інших економічних напрямів.

Використання категорії «професійне судження» у процесі прийняття рішень є актуальним і в інших сферах, зокрема в менеджменті, як ключової функції управління. Натомість, дослідження

сутності та особливостей формування професійного судження сучасного менеджера, як складової управління організацією, перебуває на початковому етапі та практично не висвітлено в сучасній бізнес-практиці. Відповідно до цього, вирішення потребують питання особливостей процесу розуміння даної категорії та формування професійного судження та його застосування в менеджменті.

Мета статті полягає в дослідженні концептуальних засад категорії «професійне судження менеджера» як інструменту зменшення невизначеності в управлінській діяльності сучасного підприємства.

Аналіз невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень та ризиків, пов'язаних із застосуванням професійного судження в менеджменті, дозволив визначити основні фактори, які зумовляють необхідність його застосування в сучасній практиці. Одним із ключових є множинність варіантів прийняття рішень при вирішенні управлінських завдань. Вагомим є і вплив процесів глобалізації на вітчизняну економіку, що проявляється в поширенні нових методів та способів ведення бізнесу, а також упродовження у вітчизняну практику нових понять і категорій, які використовуються в міжнародній практиці. Важливим аспектом є індивідуальні особливості організацій як суб'єктів господарської діяльності, які потрібно враховувати, та невизначеність окремих нормативно-правових актів, що дозволяють двозначно трактувати окремі терміни та економічні ситуації.

Під *професійним судженням* слід розуміти обґрунтовану думку менеджера щодо вирішення завдань управлінської діяльності в умовах невизначеності для формування практичних рішень щодо професійних питань. Затребуваність професійного судження як способу забезпечення достовірності інформації в ринкових відносинах у найближчому майбутньому буде лише зростати, адже множинність інформації породжує проблеми ефективної діяльності бізнесу.

У процесі формування професійних суджень на менеджера впливають безліч чинників, серед яких основними виступають особистісний, психологічний, освітній, практичний, дослідницький, впливу зовнішнього середовища.

Зважаючи на те, що професійне судження формується конкретним фахівцем, вплив *особистісного чинника* є одним із ключових у формуванні суджень, оскільки характеризує конкретного менеджера. Даний чинник впливає з точки зору тих якостей, якими володіє фахівець як особистість. Сучасному менеджеру необхідні такі особис-

ті якості, як креативність, активність, здатність до аналітичної роботи, відповідальність, уважність, логічне мислення, пунктуальність, вміння аргументовано відстоювати власну точку зору, чесність, працьовитість, терплячість, акуратність, оперативність, здатність до навчання, сумлінність, організованість, старанність, самодисципліна тощо.

Підготовка та формування професійних суджень порівняно з іншими видами психічних процесів людини є складним процесом. Усі люди мислять по-різному. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних факторів, серед основних – психічні процеси, психічні стани та психічні властивості. Вагому роль при формуванні суджень фахівцем відіграють пізнавальні, або когнітивні, процеси – такі як інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага. Поряд із цим потрібно враховувати реакцію індивіда на зовнішні стимули, тобто вплив конкретної ситуації, індивідуальних психологічних особливостей людини, наприклад таких станів, як бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо. Пізнавальні властивості конкретного фахівця можуть проявлятися на загальному або індивідуальному рівні. До загальних належать найбільш типові та фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям, наприклад, обмежена швидкість переробки інформації людиною. До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, волюві якості, темперамент, характер тощо. До даної групи чинників можна віднести і вплив на фахівця організаційної культури підприємства, що впливає на внутрішнє середовище та є певною системою цінностей і правил поведінки, спільних для всіх працівників. Позитивна корпоративна культура формує сприятливе середовище, яке забезпечуватиме мотивацію співробітника, покращення комунікацій на всіх рівнях, лояльність до компанії та, загалом, його залученість до процесу управління. Наявність зазначених позитивних аспектів підвищить загальну ефективність роботи менеджера та якість його професійних суджень та управлінських рішень.

Психологічний чинник досить тісно переплітається із особистісним і визначає емоційне сприйняття та поведінку фахівця в конкретній ситуації. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір конкретних дій людини набувають рис психологічного процесу. З точки зору психології особистості людина, яка планує працювати в управлінській сфері, повинна володіти певними особистісними та професійними якостями, а також певним типом темпераменту,

характером і здібностями. Менеджер володіє певними індивідуальними психічними властивостями. Темперамент характеризує механізм сприйняття інформації та реакції на неї особистості, що виявляється в її ставленні до навколишньої дійсності, в силі почуттів, поведінці, та, відповідно, робить істотний вплив на підходи особистості до формування суджень у професійній діяльності.

Менеджер повинен контролювати свої емоції, вміти ними керувати, забезпечуючи об'єктивність бачення ситуації. Формування конкретних професійних суджень залежить від творчих здібностей людини, від її сміливості, стійкості до стресів, або емоційної зрілості. Натомість, фахівцю необхідно аналізувати свої індивідуальні можливості відповідно до сформованих ситуацій, критично ставитись до своєї діяльності, контролювати свою поведінку в стресовій ситуації, приймати важливі рішення у відповідальний момент, бути здатним до професійного та особистісного росту в перспективі.

Освітній чинник проявляється в наявності знань і умінь сучасного менеджера – як теоретичних, так і практичних, які здобуваються як під час навчання в університеті, так і в процесі саморозвитку. Вимоги для сучасного менеджера значно розширилися, сьогодні недостатньо мати базову економічну освіту та адміністративні навички, важливо мати широкий перелік компетенцій, які охоплюють стратегічне мислення, системний аналіз, фінансову, економічну та цифрову грамотність. До ключових видів компетентностей відносять професійну або «функціональну, інтелектуальну, ситуативну, часову та соціальну компетентність» [5, с. 49]. Критичним для успішного управлінця є й особистісні навички, так звані *soft skills*, які визначають здатність менеджера адаптуватися до змін, бути лідером і мотиватором у команді, керувати емоційним інтелектом.

Практичний чинник пов'язаний із виробничим досвідом менеджера в конкретній сфері бізнесу та його здатністю застосовувати знання та навички для вирішення реальних проблем у практичній площині. Досить важливим тут є стаж роботи фахівця, серед основних елементів якого розглядають тривалість роботи в різних галузях економіки (торгівля, ІТ-сфера, природно-видобувні компанії, банки, легка промисловість тощо), а також робота в міжнародних компаніях, де можна адаптувати досвід іноземної практики ведення бізнесу.

На ринку особливо цінується фахівець, здатний розробити конкретні рішення, які сприяють збільшенню прибутку та зменшенню витрат підприємства. Він повинен бути компетентний в орга-

нізації роботи всіх відділів організації; зовнішньої та внутрішньої аналітики компанії; ціноутворення; сервісних програмах; відносинах зі споживачами. Оскільки компетенції менеджера безпосередньо пов'язані з бізнес-результатами та загалом із стратегічним управлінням, крім профільної освіти кандидатам потрібні знання суміжних галузей для забезпечення кросфункціонального підходу в роботі.

Тісно пов'язаний із попереднім *дослідницький чинник*, який проявляється в готовності фахівця працювати на перспективу, генерувати нові рішення та ідеї, мислити самостійно, креативно, комплексно тощо. Якщо говорити про сучасні особливості вимог до менеджерів, то можна відзначити, що на сьогоднішній день при підборі все більшу увагу приділяють здібності кандидата мислити нестандартно, його вмінню розвивати інтерактивні способи взаємодії із залученими аудиторіями.

До *зовнішніх чинників*, які впливають на формування професійних суджень у менеджменті, можна віднести сферу бізнесу та розмір компанії, в якій працює фахівець. Специфіка роботи менеджера в невеликих організаціях або в компаніях, що розвиваються, проявляється в тому, що зазвичай це – універсальний спеціаліст, які багато чого розуміє та вміє робити самостійно. Натомість у великих компаніях відділи спеціалізовані, є чітко вибудована структура та поділ за функціями, і, відповідно, висувуються все більш точкові, конкретні вимоги до менеджерів та їх обов'язків.

Підготовка до процесу формування професійного судження менеджера повинна передбачати, *по-перше*, інформаційну підготовку фахівця, тобто розуміння необхідності формування судження, забезпечення належного та своєчасного доступу до інформації; *по-друге*, організаційну підготовку, за рахунок забезпечення фахівця відповідними ресурсами, визначення термінів виконання робіт; *по-третє*, соціально-психологічну підготовку, тобто формування чітких цілей розробки та реалізації професійного судження, визначення мотивів і стимулів, взаємодію всередині колективу та врахування важливих потреб та інтересів працівників.

Процес формування професійного судження менеджера можна об'єднати в чотири взаємопов'язані блоки, кожен із яких має відповідні етапи, представлені на *рис. 1*.

У першому блоці виділяють такі етапи. Перший етап – це *постановка проблеми та її усвідомлення*. Адаптуючи досвід розробки професійних суджень у бухгалтерському обліку, варто зазначити, що цей процес допомагає «бухгалтерам виявляти, оцінювати та контролювати різноманітні еконо-

мічні загрози, які можуть виникнути у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, розробку заходів для їх запобігання та усунення» [1, с. 10]. У менеджменті управлінське рішення може стосуватися не лише ризикових аспектів діяльності, часто постановка проблеми повинна передбачати виявлення невідповідностей між поставленими цілями та реальною ситуацією. Таким чином, у менеджменті основним є розуміння необхідності розробки та формування професійного судження стосовно вирішення конкретної управлінської ситуації, яка має множинність варіантів вирішення.

Другий етап передбачає *отримання всебічної інформації про ситуацію*, щодо якої приймається професійне судження. Така інформація повинна бути достовірною та достатньо повною. Окремо автори наголошують на вимогах щодо надійності даних, які будуть використані при формуванні професійних суджень. «Надійність інформації зосереджується на її правдивості, нейтральності, повноті, обачності, неупередженості» [4, с. 326]. У сучасних умовах надійність інформації є критичним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адже впливає на зменшення невизначеності та ризиків, дозволяє формувати ефективні довгострокові стратегії планування та забезпечує якість оцінки результатів діяльності підприємства.

Недостовірна або недостатньо повна інформація може приводити до прийняття помилкових і неефективних суджень, а в подальшому – управлінських рішень. Однак не менші труднощі виникають і за наявності надлишкової інформації, оскільки виникає проблема відбору інформації, яка дійсно представляє інтерес і є важливою для своєчасного прийняття ефективного управлінського рішення. Доцільною при отриманні й обробці інформації в ситуації ухвалення рішення є підготовка аналітичного матеріалу, що відображає основні особливості та тенденції розвитку практичної ситуації. Природно, що такий аналітичний матеріал повинен готуватися фахівцями, які володіють достатніми знаннями та досвідом у сфері, до якої належить ситуація прийняття конкретного судження.

Для формування професійного судження в менеджменті можуть бути використані такі джерела:

- ✦ законодавчі та нормативні документи, які регламентують окремі напрями діяльності;
- ✦ наукова база економічної теорії та сформована практика фахівців у конкретних господарських напрямах;
- ✦ знання теорії та практики управління, яке дозволяє менеджеру розширити свої уявлення про ситуацію, що аналізується, а саме:

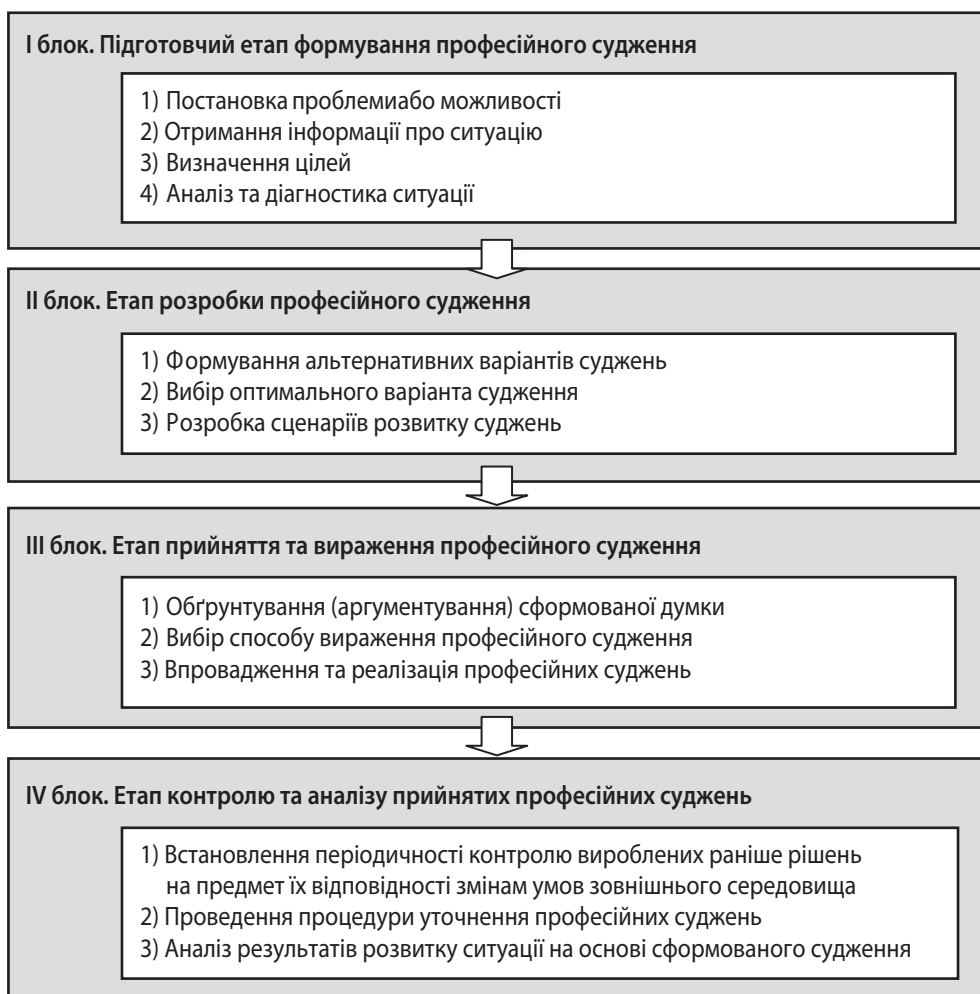


Рис. 1. Етапи формування професійного судження менеджера

власні теоретичні знання зі спеціальності відповідного фахівця та практичний досвід спеціаліста у веденні господарської діяльності загалом і у відповідній галузі та підприємстві зокрема.

Третій етап полягає у *визначенні цілей*. Велике значення має визначення та розуміння цілей, що стоять перед організацією. Цілі підприємства повинні забезпечувати досягнення конкретного результату в певний момент часу. Формуючи професійне судження, менеджер повинен розуміти взаємозв'язок і підпорядкованість загальних цілей розвитку підприємства та проміжних, направлених на їх реалізацію.

Підсумковим етапом підготовчого блоку є *аналіз та діагностика ситуації*. Зміст заключного етапу полягає в підсумковій оцінці господарської ситуації, яка потребує прийняття професійних суджень. Ключовими завданнями повинно стати виявлення та врахування всіх факторів, які впливають на розвиток і динаміку економічного процесу. Врахування всіх факторів повинно здійснюватися з використанням системного аналізу з метою ви-

значення максимального переліку факторів, які можуть мати суттєвий вплив на показники діяльності підприємства. Зокрема, ключовими повинні виступати фактори зовнішнього середовища, які є невідконтрольними (макросередовища та мікросередовища) та внутрішнього середовища, серед яких важливим є врахування організаційних, ресурсних, технологічних. Такий підхід дозволить забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та зменшити потенційні ризики.

Формування професійних суджень менеджера щодо певних питань управлінської діяльності повинно відбуватися з урахуванням усіх попередніх етапів даного блоку, тобто з розумінням проблеми, яку необхідно вирішити, критичною оцінкою всієї доступної інформації та аналізом ключових цілей підприємства. Лише дотримання такої послідовності забезпечить можливість пізнання суті досліджуваного об'єкта та формування ефективного судження в конкретній проблематиці.

Другий блок процесу формування професійного судження включає в себе *етапи щодо розроб-*

ки конкретного судження. Перший етап полягає у формуванні набору альтернативних варіантів суджень. Основним на даному етапі є формування переліку варіантів, за допомогою яких може бути розроблена методика вирішення завдання на підставі чіткого формулювання проблеми, всестороннього вивчення об'єкта дослідження та критичного аналізу думок інших спеціалістів. При цьому важливо використовувати будь-які джерела інформації – як внутрішні, так і зовнішні. Але всі вони мають підлягати критичній оцінці менеджера, оскільки професійне судження – це думка конкретного спеціаліста, а не те, що кажуть інші. Фахівець може виражати думку на підставі лише власного професійного судження.

Наступний етап полягає у виборі оптимального варіанта судження. Після того як розроблені альтернативні набори професійних суджень, представлені у вигляді ідей, концепцій, можливої технологічної послідовності дій, можливих способів реалізації пропонованих варіантів суджень, має бути здійснений їх попередній аналіз з метою відсіву неконкурентоспроможних варіантів або варіантів, що поступаються іншим, які були запропоновані для розгляду. До успіху приводить оптимальне поєднання досвіду та знань висококваліфікованих фахівців-експертів і мистецтва фахівця правильно зрозуміти й оцінити ситуацію та прийняти оптимальне рішення.

Заключний етап даного блоку передбачає розробку сценаріїв розвитку обраних професійних суджень. Сценарії очікуваного розвитку ситуації відіграють важливу роль при формуванні професійних суджень, оскільки дають можливість спрогнозувати ситуацію та найбільш ймовірну характеристику її розвитку. Процес розробки сценаріїв при формуванні професійного судження має спільні риси із реалізацією процесу прийняття управлінських рішень. Важливо розуміти контекст, у якому приймається рішення. Це аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як поточний стан ринку, конкурентне середовище, економічні умови та внутрішні ресурси організації [2, с. 43]. Відповідно до цього, і у підприємницькій діяльності, формуючи відповідні професійні судження, потрібно враховувати вплив всіх факторів, які потенційно можуть коригувати прийняте фахівцем судження – і зовнішніх (політичні, економічні, соціальні фактори), і внутрішніх (фактори індивідуального розвитку підприємства).

Наступний, третій блок процесу, стосується вираження конкретного професійного судження фахівцем. Перший етап передбачає вирішення завдання обґрунтування професійного судження менеджером. Фахівець, який несе відпо-

відальність за прийняте судження та за можливий розвиток подій, здійснивши вибір того чи іншого альтернативного варіанта, повинен аргументувати сформовану думку. Аргументація має забезпечувати чітке вираження думок спеціаліста, наявність доказових тез і аргументів. Крім того, аргументуючи ті чи інші судження, менеджер повинен триматися правил, ключовим з яких є використання простих і точних концепцій, дотримуючись обраної комунікаційної стратегії, інтуїтивно узгодженої з опонентом.

На наступному етапі важливим питанням є вибір способу вираження професійного судження. Як зазначає авторка Т. Сторожук, яка досліджує питання формування судження в обліковій практиці, «пропозиції та навіть вимоги багатьох авторів щодо обов'язкового письмового оформлення професійного судження є не завжди доречними. З точки зору дії принципу переваги економічної суті над юридичною формою, висловлення такої думки може здійснюватися в будь-якій доступній для сприйняття формі – усній чи письмовій» [8, с. 198]. В управлінській діяльності простежується схожа ситуація: єдиної вимоги щодо необхідності вираження професійного судження у письмовій чи усній формі немає. Спосіб вираження повинен залежати від ситуації, в якій формується кожне конкретне професійне судження. Це може бути усна форма, коли фахівці обговорюють конкретне питання, пропонують різні варіанти, відбувається процес діалогу, дискусії. У письмовій формі професійне судження може виражатись, коли менеджеру необхідно подати свої судження у вигляді звіту, презентації, інших форм, що передбачає письмове викладення власних думок щодо поставленого завдання.

Третій етап даного блоку передбачає впровадження та реалізацію професійних суджень. На даному етапі необхідно здійснити узгодження його з іншими суб'єктами, які будуть в майбутньому використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень з метою вираження остаточного варіанта професійного судження з достатньо високим ступенем впевненості. На цьому етапі необхідно виробити план дій, оскільки від обраної послідовності дій, їх здійснення, встановлених термінів і використання ресурсів, які забезпечують здійснення дій, виконавців, які мають ці дії здійснити, залежить загальна ефективність реалізованих процесів.

Останній блок стосується контролю та аналізу прийнятих фахівцем професійних суджень. Оскільки змінюється середовище, як зовнішнє так і внутрішнє, в якому формується професійна думка менеджера, то може змінюватись чи коригуватись висловлене професійне судження. Тому надзви-

чайно важливим є періодичний контроль за професійними судженнями, які були прийняті раніше. Для оптимізації прийнятих рішень фахівець повинен аналізувати сформовані професійні судження за такими параметрами, як їх сильні та слабкі місця, тобто ризики, які можуть виникати у процесі реалізації судження з метою коригування останніх; визначати можливі напрями поліпшення суджень відповідно до мінливих умов економічної ситуації. На основі проведеного аналізу фахівець здійснює відповідні висновки та коригує професійне судження з урахуванням усіх можливостей і загроз для забезпечення ефективної діяльності.

Досліджуючи процес формування професійного судження менеджера, потрібно врахувати роль людського фактора. Менеджер, окрім того, що є фахівцем у певній сфері, перш за все, залишається людиною, особистістю, яка має власне бачення ситуації. Відповідно, професійні судження приймаються фахівцем як на основі об'єктивного аналізу, так і з точки зору суб'єктивних уявлень про розвиток ситуації. Під категорією людського фактора потрібно, перш за все, розуміти, що ключовим об'єктом і суб'єктом формування професійного судження є людина, з усіма властивим їй набором особистісних якостей, які впливають на її роботу, взаємодію з іншими працівниками тощо.

Як зазначає Ю. Є. Петруня, «будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо. Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу. Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, фахівці віддають перевагу відчуттю правильного вибору, але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень» [7, с. 32]. Важливо усвідомлювати, що прийняття управлінського рішення має базуватись на раціональному аналізі та фактичних даних і лише доповнюватись інтуїтивними міркуваннями фахівця на основі досвіду, практики та особистісних переконань. У перспективі поєднання аналітичного та інтуїтивного підходів лише посилить грамотність дій менеджера щодо формування професійних суджень.

Схожа ситуація і з процесом формування професійних суджень менеджера, які досить часто носять інтуїтивний характер. Менеджер повинен використовувати інтуїцію як маркер для виявлення проблемних аспектів чи гіпотез. Але при формуванні остаточного варіанта фахівець має використовувати не тільки свою інтуїцію, а і знання, досвід, кваліфікацію, практичні здібності. Тільки за такої умови професійне судження буде точним, зрілим і приведе до виважених управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що формування професійного судження менеджера є складним і багатокомпонентним процесом. Правильне формування професійного судження дозволяє фахівцю коректно і грамотно формулювати професійні рішення та знаходити відповіді на поставлені завдання, тобто забезпечувати користувачів повною та достовірною інформацією. Своєю чергою, на формування професійних суджень менеджера впливають такі чинники, як особистісний, психологічний, освітній, практичний, дослідницький чинники зовнішнього середовища. Поряд із цим, важливим є врахування ролі людського фактора як сукупності особистісних характеристик конкретного фахівця, які визначають сприйняття, аналіз і результативність інформації у процесі здійснення управлінської діяльності.

Подальшим напрямом дослідження в даній проблематиці може стати аналіз процесу формування професійних суджень щодо окремих економічних процесів, залежно від функціональної специфіки управлінської діяльності підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гуріна Н. В., Приходько К. К. Професійне судження бухгалтера як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 3. С. 9–13. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-9-13](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-9-13)
2. Кифяк В. І., Кобеля З. І. Обґрунтування економічних рішень і оцінювання ризиків: посібник-практикум. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2023. 192 с.
3. Лозовицький С. П. Методичні аспекти застосування професійного судження у сучасному обліку та аудиті. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 230–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_50
4. Марушко Н. С. Професійне судження бухгалтера як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету вну-*

- трішніх справ. Серія економічна.* 2014. № 2. С. 319–330. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1404/1/Марушко.pdf>
5. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Балджи М. Д. та ін. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с.
 6. Пожарицька І. М. Концептуальна модель професійного судження в аудиті. *Незалежний аудитор.* 2014. № 2. С. 55–61.
 7. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. Київ : ЦУЛ, 2011. 216 с.
 8. Сторожук Т. М. Способи та проблеми формування професійного судження бухгалтера. *Економічний вісник. Серія «Фінанси, облік, оподаткування».* 2017. Вип. 1. С. 195–200. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a9dcd77a-7e4b-49aa-9424-82f342bd4a82/content>

REFERENCES

- Baldzhy M. D. (2013). *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv*: navch. posib. [Justification of Business Decisions and Risk Assessment: Study Guide]. Odesa: ONEU.
- Hurina N. V. & Prykhodko K. K. (2023). Profesiine sudzhennia bukhhaltera yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Professional Judgment of an Accountant as a Tool for Ensuring the Economic Security of an Enterprise]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3, 9–13. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-9-13](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-9-13)
- Kyfiak V. I. & Kobelia Z. I. (2023). *Obgruntuvannia ekonomichnykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv*: posibnyk-praktykum [Justification of Economic Decisions

- and Risk Assessment: A Practical Guide]. Chernivtsi: ChNU im. Yu. Fedkovycha.
- Lozovytskyi S. P. (2013). *Metodychni aspekty zastosuvannia profesiinoho sudzhennia u suchasnomu obliku ta audyti* [Methodological Aspects of Applying Professional Judgment in Modern Accounting and Auditing]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 230–233. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_50
- Marushko N. S. (2014). Profesiine sudzhennia bukhhaltera yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Professional Judgment of an Accountant as a Tool for Ensuring the Economic Security of an Enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna*, 2, 319–330. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1404/1/Marushko.pdf>
- Petrunia Yu. Ye. (2011). *Pryniattia upravlinskykh rishen*: navch. posib. [Management Decision Making: Study Guide]. Kyiv: TsUL.
- Pozharytska I. M. (2014). Kontseptualna model profesiinoho sudzhennia v audyti [Conceptual Model of Professional Judgment in Auditing]. *Nezaleznyi auditor*, 2, 55–61.
- Storozhuk T. M. (2017). Spособy ta problemy formuvannia profesiinoho sudzhennia bukhhaltera [Methods and Problems of Forming the Professional Judgment of an Accountant]. *Ekonomichnyi visnyk. Seriiia «Finansy, oblik, opodatkuvannia»*, 1, 195–200. <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a9dcd77a-7e4b-49aa-9424-82f342bd4a82/content>

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.12.2025