

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ**

**Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації  
керівних кадрів**

***К.О.Линьов***

**Системний підхід до прийняття  
управлінських рішень**

*Навчальний посібник*

**КИЇВ – 2016**

---

## ПРОГРАМА МОДУЛЯ

### Актуальність модуля:

Існування людства нерозривно пов'язане з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Вони спрямовують людей не тільки на створення величних духовних та матеріальних цінностей, але й на прояви варварства. Від того, хто і як організує свою та чужу діяльність в системі управлінських рішень, залежить зміст та якість життя громадян, дотримання писаних та неписаних законів, майбутнє всіх і кожного. Роль управлінських рішень збільшилася в умовах науково-технічного прогресу, який значно розширює можливості людини, з однієї сторони, у досягненні своїх цілей, а з іншої – у науковому обґрунтуванні прийнятого рішення, його оптимізації та практичній ефективності.

Прийняття рішення не може стати саме по собі дієвим і результативним. Для його ефективності необхідний досвід особистої участі державного службовця у розв'язанні життєво важливих для громадянського суспільства проблем, досвід співробітництва з різними організаціями та знання організаційно-технологічних компонентів керованих перемінних, внаслідок чого у людей з'являється впевненість у силах влади і почуття соціальної відповідальності. При досягненні мети державний службовець повинен пов'язати перетворення наявних ресурсів за допомогою прийнятної технології у готовий продукт чи послугу, необхідні людині.

Хоча завдання прийняття рішень супроводжує людство з моменту його зародження, систематичне їх вивчення почалося лише в XX столітті. У останні десятиліття було ясно усвідомлено, що проблема ухвалення рішень міждисциплінарна і вимагає системного підходу. Тому в даний час інтенсивно розробляються тісно зв'язані між собою математична, психологічна, організаційна, інформаційна й інші теорії ухвалення рішень. Проблема ухвалення рішень в управлінні соціальними процесами представляється настільки складною, що разом з використанням системного підходу вимагає для свого вирішення встановлення зв'язків між ідеями різних наукових дисциплін, філософських традицій, часто виходячи за межі науки в її традиційному розумінні і породжує елементи нового бачення реальності.

**Мета модуля** – формування професійних компетенцій працівників органів ДПС України для виконання організаційних та управлінських функцій у процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

### Завдання модуля:

- **систематизувати знання щодо:**

- системного підходу до управлінської діяльності як засобу формування цілісного світогляду державного службовця, відчуття нерозривного зв'язку людини зі всім оточуючим її світом;
- процесів підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень;
- добору критеріїв та альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень.

- **сформувати вміння:**

- діагностувати проблеми та проблемні ситуації в управлінській діяльності;
- ставити мету і завдання до прийняття конкретного управлінського рішення;
- прогнозувати наслідки прийнятого управлінського рішення.

- **розвинути установки до:**

- системності;
- аналітичності;
- адаптивності.

---

## Очікувані навчальні результати модуля:

### ▪ **знання:**

- сутності та специфіки системного підходу до управлінської діяльності;
- теоретичних основ процесів підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень;
- правил добору критеріїв та альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень.

### ▪ **вміння:**

- діагностувати проблеми та проблемні ситуації в управлінській діяльності;
- ставити мету і завдання до прийняття конкретного управлінського рішення;
- прогнозувати наслідки прийнятого управлінського рішення.

### ▪ **установки до:**

- системності;
- аналітичності;
- адаптивності.

## Навчальна стратегія модуля

Реалізація завдань для досягнення навчальних результатів модуля здійснюється шляхом:

- самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого для модуля комплексу навчально-методичних матеріалів (НММ);
- виконання практичного завдання, спрямованого на розвиток вмінь на практиці застосовувати набуті теоретичні знання;
- участі у семінарському занятті з метою розвитку критичного мислення для використання у професійній діяльності здобутих знань і вмінь;
- проведення вступної та вихідної самооцінки професійних компетенцій; підсумкового контрольного тестування до модуля.

---

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

Тема 1.	Застосування системного підходу у державному управлінні
Тема 2.	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень
Тема 3.	Процес прийняття управлінських рішень та його складові

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА МОДУЛЕМ

- Презентація Модуля.
- Вступна самооцінка професійних компетенцій.
- Вивчення теоретичного матеріалу Модуля.
- Складання тесту для самоконтролю.
- Виконання практичного завдання.
- Участь у семінарському занятті.
- Вихідна самооцінка професійних компетенцій.
- Підсумкове тестування до Модуля.

## РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН та БАЛІВ до МОДУЛЯ

	<i>Теорія, год.</i>	<i>Практ., год.</i>	<i>Семінар, год.</i>	<i>Тест, год.</i>	<i>Всього, год.</i>
<b>Модуль</b>	1	2	2	1	6
<b>Бали</b>	-	2	2	2	6

## ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах Модуля оцінюються на основі:

- виконання практичного заняття;
- участі у семінарському занятті;
- підсумкового тесту;

**Максимальна кількість балів за Модуль – 6.**

**Мінімальна необхідна кількість балів за Модуль – 3.**

**Вхідна самооцінка професійних компетенцій  
з використання ІКТ у діяльності менеджера освіти**

№ зп	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
31	Знання сутності та специфіки системного підходу до управлінської діяльності			
32	Знання теоретичних основ процесів підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень			
33	Знання правил добору критеріїв та альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень			
В1	Вміння діагностувати проблеми та проблемні ситуації в управлінській діяльності			
В2	Вміння ставити мету і завдання до прийняття конкретного управлінського рішення			
В3	Вміння прогнозувати наслідки прийнятого управлінського рішення			
П1	системності			
П2	аналітичності			
П3	адаптивності			

**Вихідна самооцінка професійних компетенцій  
з використання ІКТ у діяльності менеджера освіти**

№ зп	Компетенція	Рівень		
		Високий	Достатній	Недостатній
31	Знання сутності та специфіки системного підходу до управлінської діяльності			
32	Знання теоретичних основ процесів підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень			
33	Знання правил добору критеріїв та альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень			
В1	Вміння діагностувати проблеми та проблемні ситуації в управлінській діяльності			
В2	Вміння ставити мету і завдання до прийняття конкретного управлінського рішення			
В3	Вміння прогнозувати наслідки прийнятого управлінського рішення			
П1	системності			
П2	аналітичності			
П3	адаптивності			

---

---

## ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ до МОДУЛЯ

### Тема 1. Застосування системного підходу у державному управлінні.

- 1.1. Системний підхід як метод дослідження природних та соціальних явищ різної складності
- 1.2. Принципи системного підходу
- 1.3. Загальні характеристики та властивості соціальних систем

#### 1.1. Системний підхід як метод дослідження природних та соціальних явищ різної складності

"Система" в перекладі з грецької - ціле, що складається з частин, сукупність взаємозв'язаних елементів. Значення слова в даному випадку відображає лише формальний зміст цієї категорії. Сутність системної концепції яскраво розкрив у 20-х роках XX століття А.А.Богданов: "Організм, організація мають свою "мету" і відповідно цьому побудовані... Організоване ціле виявилось насправді практично більшим від простої суми частин, але не тому, що в ньому створювалися із нічого нові активності, а тому, що його наявні активності поєднуються більш успішно, ніж протидії опору, що протистоять їм" (Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. - Т. 1. - М., 1989. - С. 113, 117).

#### **Важливо!**

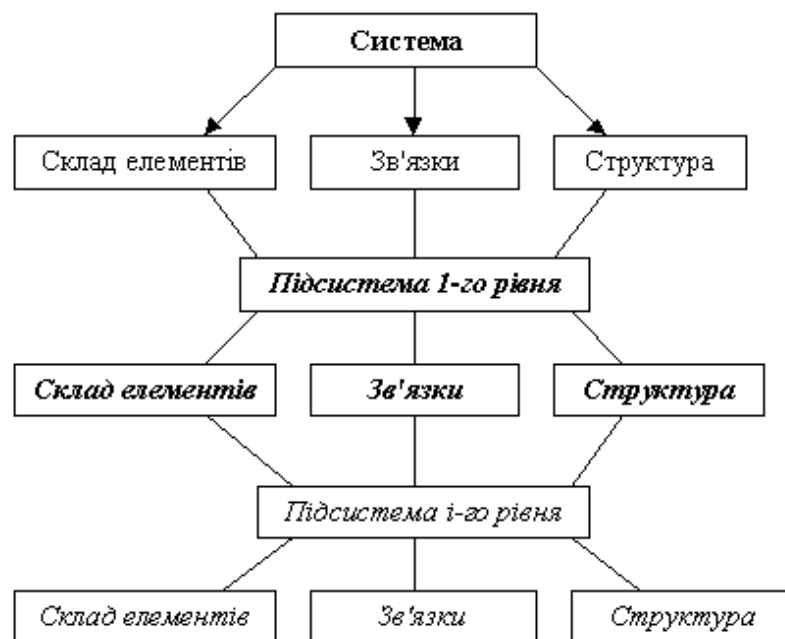
З середніх віків поняття "система" належало до систематичного викладення знань, хоча й такого, що відображало закономірності подій, які існують незалежно від цих знань. Саме в такому розумінні вивчав системи Е. де Кондільяк, що опублікував у середині XVIII ст. "Трактат про системи", практично перше велике дослідження на цю тему. На думку де Кондільяка, "всяка система є не що інше, як розташування різних частин якогось мистецтва або науки в певному порядку, в якому вони всі взаємно підтримують одне одного і в якому останні частини пояснюються першими". Це визначення довгий час вважалося класичним. У той період про системність самого навколишнього світу й окремих його явищ (мається на увазі об'єктивна системність як властивість) ніхто не говорив. Лише у XX ст. з появою досліджень, зорієнтованих на розгляд оточуючих явищ і всього світу в цілому як систем, теоретична розробка проблематики систем піднялась на якісно новий ступінь. Великою мірою цей теоретико-пізнавальний прорив, що має також і неабияке практично-прикладне значення, був підготовлений досягненнями природничих і соціальних наук у XIX - XX ст., подальшим розвитком філософського осмислення проблем цілісності і взаємодії цілого та частини.

Особливо інтенсивно теоретична розробка системних досліджень здійснювалася у 30-50-х рр. XX ст. Це знайшло своє відображення в підготовці загальної теорії систем Л. фон Берталанфі, у кібернетиці М.Віннера, а також у роботах їх послідовників, що займалися теорією управління і теорією інформації, у виробленні численних практично орієнтованих системних підходів, таких як дослідження операцій, системний аналіз і системотехніка тощо.

Теорія систем, системний аналіз, системний підхід твердо затвердився в якості теоретико-методологічного інструментарію при аналізі проблематики соціального управління. Розвиток теорії систем як специфічної сфери знань проходить період активної еволюції, багато його дефініцій ще не мають закінчених характеристик, загальносприйнятливих формулювань. На кінець XX ст. було відомо близько 40 визначень поняття "система". Наведемо деякі з них.

- Під **системою** розуміється сукупність елементів (компонентів, підсистем), що знаходяться у відношеннях і зв'язках між собою та створюють певну цілісність, єдність (Философский словарь / Под ред. Фролова. - М., 1980. - С. 329).
- **Система** - певна множина взаємопов'язаних елементів, яка створює єдність та цілісність, має інтегративні властивості та закономірності (Глазунова И.И. Система государственного управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 551 с.).
- **Система** - це сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворює певну цілісність, яка володіє певними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей її елементів. Система (тобто внутрішньо організована єдність деяких елементів) являє собою нову якість порівняно з несистемним набором тих самих елементів (Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / За заг. ред Н.Р.Нижник. -К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 160 с.).
- **Система** - множина взаємодіючих елементів, які знаходяться у відношеннях зв'язку один з одним та складають цілісне утворення. Організована система характеризується тим, що її цілісність завжди якісно більша за кількість складових елементів її підсистем (Социальный менеджмент: Учеб. пособие / В.Н.Иванов, В.И.Патрушев, Н.С.Данакин и др.; Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева. - М.: Высшая школа, 2001. - 207 с.).
- **Система** - це деяке ціле, яке підтримує своє існування та виконує певні функції завдяки взаємодії між його частинами (О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. - К.: "София", 2001. - 304 с.).

*Система характеризується складом елементів, структурою та виконує певну функцію.*



- **Елементи** - це відносно нероздільні частини цілого, об'єкти або операції, які в сукупності складають систему.

Елемент вважається неподільним в межах збереження певної якості системи. Елементи системи потрібно відрізнити від підсистем, які є частинами системи. В якості підсистеми як правило виступає виділена за функціональною ознакою група елементів. Інколи підсистема має всього лише один елемент. З іншого боку, один і той же елемент може входити відразу в декілька підсистем.



Система	Елементи системи
Державна система	Парламент, міністерства ...
Екологічна система	Сімбіотична спільнота рослин, тварин ...
Автомобіль	Двигун, кузов ...
Наука	Спеціальність, розділ, поняття ...
Нервова система	Спинний мозок, нервові волокна ...
Ландшафт	Гори, рівнина, море ...
Світогляд	Принцип, етичне правило ...
Законодавство	Конституція, Податковий кодекс, Закони ...
Товарна біржа	Розрахункова палата, брокер ...

➤ **Структура** - це закономірні стійкі зв'язки між елементами системи, які відображають просторове та часове розташування елементів та характер їх взаємодії.

Саме структура робить систему певним якісно визначеним цілим, так як структура передбачає взаємодію елементів один з одним по-різному, висувуючи на перший план ті чи інші сторони, властивості елементів. Структура є важливою характеристикою системи, так як при одному й тому ж складі елементів, але при різній взаємодії між ними змінюється і призначення системи і її можливості.

Аналізуючи та описуючи системи, використовують такі види структур, які різняться типами елементів і зв'язками між ними:

1. Функціональні (елементи - компоненти, функції, задачі, процедури, інформаційні зв'язки);
2. Технічні (елементи - пристрої, компоненти, комплекси; зв'язки - лінії та канали зв'язку).
3. Організаційні (елементи - колективи людей та окремі виконавці; зв'язки - інформаційні, співвідпорядкування та взаємодії).
4. Програмні (елементи - програмні модулі та вироби; зв'язки - керуючі).
5. Інформаційні (елементи - форми існування та подання інформації в системі; зв'язки - операції перетворення інформації в системі).
6. Алгоритмічні (елементи - алгоритми; зв'язки - інформаційні).
7. Документальні (елементи - неподільні складові і документи ІС; зв'язки - взаємодії, входження і співвідпорядкування).

➤ **Функція** - це зовнішня проявленість властивостей об'єкта (системи чи її елемента) в даній системі відношень, певний спосіб взаємодії об'єкта з оточуючим середовищем. Частіш за все функції проявляються в формі дії і відображають можливості системи.

➤ **Системний підхід** - сукупність методів і засобів, які дозволяють дослідити властивості та структуру об'єкта в цілому, представляючи його в якості системи; підготувати та обґрунтувати комплексні управлінські рішення з урахуванням всіх взаємозв'язків окремих структурних частин, їх взаємодій; виявити вплив системи в цілому на кожний елемент системи.

При системному підході розглядається весь об'єкт в цілому, а саме зв'язки між його складовими: досліджуючи ціле, ми розуміємо специфіку його складових. Набір не пов'язаних між собою частин не є системою, це просто куча.

<i>Система</i>	<i>Куча</i>
Складові пов'язані між собою та діють як єдине ціле.	Випадковий набір складових.
Змінюється як тільки видалити існуючі або додати нові складові. Якщо розділити систему навпіл, ми одержимо не дві системи менших розмірів, а зруйновану систему, яка скоріш за все не буде діяти.	При додаванні або видаленні складових основні властивості не змінюються. Розіліть кучу навпіл - і Ви отримаєте дві кучі менших розмірів.
Складові взаємопов'язані та діють узгоджено.	Упорядкування складових не має ніякого значення.
Поведінка системи визначається її структурою в цілому. Змініть структуру і поведінка теж зміниться.	Складові ніяк не пов'язані між собою та можуть діяти незалежно одна від одної. Поведінка кучі якщо взагалі чим-небудь визначається, то лише розмірами та кількістю складових.

Терміном "системний підхід" позначається група методів, за допомогою яких реальний об'єкт описується як сукупність взаємодіючих компонентів. Ці методи розвиваються в рамках окремих наукових дисциплін, міждисциплінарних синтезів та загальнонаукових концепцій. Необхідність системного підходу обумовлена укрупненням та ускладненням досліджуваних систем, потребами в управлінні системами та інтеграції знань. Системний підхід застосовується до певної множини об'єктів, окремих об'єктів та компонентів об'єктів.

У вузькому значенні під системним підходом будемо розуміти застосування системних методів для вивчення реальних фізичних, біологічних, соціальних та інших систем. Системний підхід в широкому розумінні включає, крім цього, застосування системних методів для вирішення завдань систематики, планування та організації комплексного й систематичного експерименту.

### ***Важливо!***

Якщо Ви поглянете не на окремі складові, а на особливості їх взаємозв'язків, то помітите певну особливість. Системи, які складаються з зовсім різних елементів, які виконують різні функції, слідуєть одним й тим же основним правилам організації. Їх поведінка визначається тим, як пов'язані між собою елементи, а не тим, з яких елементів складається система. Тому, як правило, можна прогнозувати поведінку тієї чи іншої системи, навіть не знаючи її елементів. Можливо зрозуміти схему дії та навчитися управляти найрізноманітнішими системами - власним організмом, бізнесом, фінансами, діловими та дружніми відносинами, - керуючись одними й тими ж принципами.

Чому настільки важливим є системний підхід? Тому що ми живемо в складній системі, яку називаємо природним середовищем, будуємо міста, влаштовуємо життя в державі, і це все працює також як система. В розпорядженні людства такі механічні системи, як комп'ютери, автомобілі, заводи. Ми говоримо про політичні, економічні системи, про систему поглядів. Кожна з них діє як відокремлене функціональне ціле, яке вміщує в собі множину окремих елементів.

Існує декілька різновидів системного підходу: комплексний, структурний, цілісний. Необхідно розрізнати ці поняття.

Комплексний підхід передбачає наявність сукупності компонентів об'єкту або застосованих методів дослідження. При цьому не беруться до уваги ані взаємовідношення

між компонентами, ані повнота їх складу, ані взаємовідношення компонентів з цілим. Структурний підхід передбачає вивчення складу (підсистем) і структур об'єкта. При такому підході ще немає співвіднесення підсистем (частин) та системи (цілого). Декомпозиція систем на підсистеми відбувається не єдиним чином. При цілісному підході вивчаються відношення не тільки між частинами об'єкта, але й між частинами та цілим.

## 1.2. Принципи системного підходу

Системний підхід має такі принципи:

1. кінцевої мети – абсолютний пріоритет кінцевої (глобальної) мети;
2. єдності – розгляд системи як цілого, так і сукупності частин (елементів);
3. зв'язності – розгляд будь-якої частини разом з її зв'язками з оточенням;
4. модульної побудови – корисно виділяти модулі в системі та розглядати її як сукупність модулів;
5. ієрархії - корисно вводити ієрархію частин (елементів) і (чи) їх ранжування;
6. функціональності – спільний розгляд структури і функцій з пріоритетом функцій над структурою;
7. розвитку – врахування змін системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни частин, нагромадження інформації;
8. децентралізації - поєднання рішень, які приймаються, та керування централізацією і децентралізацією;
9. невизначеність – врахування невизначеностей та випадковостей у системі.

Характерними ознаками системного (комплексного) підходу є: одночасне охоплення проектуванням великої кількості задач; максимальна типізація та стандартизація рішень; багатоаспектне уявлення про структуру інформаційної системи як про систему, що складається з кількох класів компонентів, та відносна автономна їх розробка; ключова роль баз даних; локальне впровадження та збільшення функціональних задач.

У методологічному відношенні системний підхід базується на ідеях цілісності, цілеспрямованості, організованості об'єктів, що вивчаються, їх внутрішній активності та динамізмі. В розвитку системних розробок виділяють три напрямки: загальну теорію систем, математичну теорію системи і складних систем.

Системи можуть бути простими і складними. Ми вивчаємо молекули, клітини, рослини, тварин, людина складається з клітин, які об'єднуються в органи, що керуються з боку нервової системи. Ми є частиною своєї сім'ї як системи, яка в свою чергу є частиною невеликої спільноти, множина спільнот утворює місто, регіон, націю. Планету Земля можна розглядати як систему і в той же час як елемент Сонячної системи, Всесвіту.

### ***Важливо!***

В діяльності кожної системи (особливо в системах, створених людиною) є деяка межа - її так звана межа зростання. При інших рівних умовах в певний момент така система стає громіздкою, складнокерованою та крихкою. Тому як тільки система зростає до значних розмірів, виявляється розумним розділити її на підсистеми менших розмірів та встановити контроль на різних рівнях. У світі систем "більше" не значить "краще", а, навпаки, частіше буває "гірше". У кожної системи є свій оптимальний розмір і якщо в силу різних зовнішніх причин вона стає значно більшою або значно меншою без відповідних внутрішніх змін, система взагалі перестає функціонувати.

---

### 1.3. Загальні характеристики та властивості соціальних систем

Адекватне уявлення про систему передбачає:

- бачення елементів, компонентів системи;
- зв'язки елементів системи;
- взаємодію елементів системи між собою і системи з зовнішнім середовищем;
- появу в результаті взаємодії нових явищ та процесів;
- стан та властивості системи в результаті дій елементів та середовища;
- відносна відокремленість системи від середовища.

Будь-яка система - глобальна та проста, соціальна, технічна та біологічна - має загальні суттєві характеристики:

1. Система існує в оточуючому середовищі (зовнішнє середовище) та проявляється (функціонує) лише взаємодіючи, зв'язуючись з нею, адаптуючись до зовнішнього середовища, пристосовуючись, реагуючи на зміни, які протікають у зовнішньому середовищі. Відкритість системи зовнішньому середовищу багато в чому забезпечує гомеостазис - здатність системи підтримувати свої параметри.
2. Система складається з елементів, компонентів, підсистем (системотворюючих складових). Кожен з цих елементів є відносно самостійним і може бути одночасно елементом системи - більш високого порядку та, навпаки, може вміщувати в собі систему більш нижчого порядку, та елементи в системі таким чином пов'язані між собою, що якщо змінити один елемент, то зміниться вся сукупність - в цьому відмінність системи від конгломерату.
3. Система створюється не від суми елементів, а від цілісності, коли відношення між складовими елементами створюють інтегративну якість. Саме ступінь інтегративності (взаємопроникнення) забезпечує цілісність. Цілісність як результат взаємозв'язків та взаємодій всіх елементів та рівней забезпечує стійкість та якісну визначеність системи.

Якісна визначеність може бути умовно позначена наступним чином:

- ✓ сумативна цілісність (не сформована, розрізнена система);
- ✓ органічна (організована) цілісність;
- ✓ органічна (що досягла вищої єдності, стала єдиним організмом) цілісність.

Зрозуміло, що в реальності сумативні системи можуть стати організованими, органічними та навпаки.

4. Всі системи не є незмінними. Вони мають внутрішні протиріччя, вона підпадають під зовнішні впливи, проходять періоди зародження, становлення, розквіту, затухання, старіння, загибелі. Таким чином, обов'язковою ознакою будь-якої системи є її існування у часі та просторі.
5. Кожна система характеризується тим, що має своє призначення, виконує певну функцію.
6. Кожна система є структурно оформленою. Структура - побудова системи, внутрішня форма організації системи як матерії. В більшості випадків в системах може бути невідомою точна кількість елементів, всіх властивостей та багатьох зв'язків. Однак є системотворюючі елементи та зв'язки, те, що створює сутність системи, її самостійну силу та що передається структурою.

Структура відображає найбільш суттєві, системотворюючі елементи (компоненти) та стійкі зв'язки між ними, а саме те, що забезпечує основні властивості системи.

Кожній системі притаманні цілепокладання, структурність, функціональність, цілісність як результат взаємозв'язків та взаємодії елементів системи.

Без властивості системності державне управління не може відбутися. У ньому задіяна множина державних органів та громадських структур, велика кількість посадових осіб та інших службовців, мільйони людей. У державному управлінні використовуються різноманітні та коштовні матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси, широка

інформація. Держуправління складається з маси управлінських рішень та дій. Тільки системність може придати йому необхідну узгодженість, координацію, субординацію, цілеспрямованість, раціональність, ефективність. Державне управління саме як організована цілісність повинна бути адекватно сприйняте управліннями.

Системність - це об'єктивна властивість всіх складних об'єктів, з якими відбувається контакт в процесі управління. Особливий інтерес проявляється до поняття "соціальна система". Вона визначається як структурний елемент соціальної реальності, певне цілісне формування, основними елементами якого є люди, їх зв'язки та взаємодія. Це - об'єднання людей, які разом реалізують певну програму або мету і діють на основі певних норм, процедур і правил. На відміну від загального поняття "система" соціальна система має ряд додаткових значимих ознак: ієрархія статусів елементів, наявність в системі механізмів самоврядування, самоусвідомлення об'єктів і суб'єктів управління, система цінностей, формальні та неформальні відношення тощо.

В соціальній практиці конкретних управлінських ситуацій важливою складовою управлінської праці є так званий **суб'єктивний фактор**. Набуваючи реальності, суб'єктивний фактор суттєво впливає на якість і результати управління.

Важливою властивістю соціальних систем є їх **цілісність**. В цій якості система виступає як елемент соціальної реальності. В той же час вона сама внутрішньо представлена елементами, зв'язки і взаємодії між якими упорядковані, формалізовані. Цілісність характеризується не тільки просторовими ознаками, але головним чином силою зціплення, зв'язків між елементами системами, між суб'єктом та об'єктом управління перш за все. Цілісність системи зберігається до тих пір, поки енергія зв'язків елементів всередині системи перевищує енергію зв'язків цих же елементів з елементами інших систем, наприклад, плинність кадрів в організаціях, еміграція в інші країни тощо. Патологічно впливає на стан системи відчужденість елемента від системи, її керівників.

Наступна важлива властивість систем - їх **адаптивність**. Набуваючи відносну автономність, кожна система в той же час залишається залежною від оточуючого середовища, її динаміки. Тому в процесі управління у відповідності до закону виживання, необхідно забезпечувати зовнішню адаптацію систем, а з іншої сторони - внутрішню інтеграцію всіх елементів, адекватну до вимог зовнішнього середовища. В подібній філософії існування проявляються унікальність та самостійність мікро- та макросистем, їх здатність формулювати і реалізовувати стратегію ефективного управління та виживання.

Поведінка системи в цілому обумовлюється не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями структури, тим, як розташовані і як взаємодіють елементи системи (статусні й функціонально-рольові аспекти). У **структурності** як властивості системи особливе значення має взаємодія елементів "по вертикалі". Ступінь досконалості ієрархічної вертикалі - одна з ключових проблем організації в апараті управління всіх рівней.

Здатність систем до самоврядування, **самоорганізації** - ще одна їх суттєва властивість. Загальний стан систем залежить від якості управління, здатності до самоорганізації. Кожна властивість проявляється в діалектичній єдності протилежностей: від хаосу до порядку, між частиною та цілим, верхами й низами, поєднанням управління з самоорганізацією елементів системи. Професіоналізм та мистецтво управління проявляються у вмінні обирати оптимальні управлінські дії (цілі, час, ситуацію, рішення, форми, методи, стиль, культуру) між названими полярностями і з врахуванням типу і стану конкретної системи управління.

Аналіз організації процесів у державному управлінні дозволяє зробити висновок, що основними проблемними питаннями в теорії державного управління є:

- ✎ Формування мети державного управління;
- ✎ Визначення поняття "об'єкт державного управління", тобто відповідь на питання: "Що в суспільстві потребує державного управління, а що не потребує?";
- ✎ Визначення інформації стосовно процесів у системі державного управління;

- 
- ✎ Вибір впливів управління, визначення форм державного управління (укази, розпорядження, директиви, накази, фінансові документи тощо);
  - ✎ Формування рамок (обмежень) на сферу допускового стану об'єкта управління;
  - ✎ Формування показників якості державного управління;
  - ✎ Облік впливу зовнішнього середовища та умов функціонування системи державного управління;
  - ✎ Розробка методів аналізу процесів у системі державного управління;
  - ✎ Розробка принципів державного управління;
  - ✎ Розробка методів синтезу (конструювання, побудови) управлінських рішень.

### **Висновки**

1. Феномен системного підходу, його теоретична і практична затребуваність багато в чому пояснюється тим, що він є відображенням та інструментом тих змін, які відбуваються у самому процесі сприйняття людьми оточуючого світу. Системний підхід виступає як засіб формування цілісного світогляду, в якому людина відчуває нерозривний зв'язок з усім оточуючим світом.

2. Застосування системного підходу в управлінні пояснюється відповідністю його як метода складним завданням суспільної практики, завданням пізнання та конструювання великих, надскладних систем. Системний підхід – універсальний інструмент практичної управлінської діяльності.

3. Кожний об'єкт може бути розглянутий як система, як взаємозалежність та узгодженість структурованої сукупності процесів, у результаті яких створюється цілісний ефект.

4. Об'єкт виступає як система лише відносно своєї мети. Мета, вимагаючи для свого досягнення певних функцій, обумовлює через них склад та структуру системи. Мета – це те, чого система повинна досягнути на основі свого функціонування.

---

## Тема 2. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень

### 2.1 Управлінське рішення

#### 2.2. Моделі прийняття управлінських рішень

#### 2.3. Механізми формування управлінського рішення

#### 2.4. Етапи процесу прийняття управлінського рішення

#### 2.5. Відмова від прийняття управлінського рішення

#### 2.6. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень

### 2.1. Управлінське рішення

Існування людства нерозривно пов'язано з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Управлінські рішення можна вважати серцевиною управлінської діяльності. В процесі розробки та реалізації управлінських рішень отримують втілення в реальному житті соціально-управлінські норми.

➤ **Соціально-управлінські норми** – це вимоги, виражені у правилах поведінки, що упорядковують соціальні відносини відповідно до вибраних цілей людської діяльності. За їх допомогою вимоги суб'єктів управління переводяться у моделі, стандарти належної поведінки об'єктів управління.

За своєю суттю управлінське рішення – розроблений і прийнятий, формально зафіксований проект соціальних змін. Тому будь-яке управлінське рішення є актом здійснення управлінської дії, засобом виразу і способом регулювання управлінських відносин у конкретно-історичних умовах і соціальному середовищі. Прийняття рішень є центральним пунктом теорії управління.

➤ **Управлінське рішення (Managerial decision)** – директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснований на аналізі даних, що характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення цілі дій, і визначену програму досягнення мети.

➤ **Теорія прийняття управлінських рішень** – система знань, що відображає сутність ухвалення рішень, і закономірності, з урахуванням яких вони розробляються, приймаються і реалізуються на практиці. В даний час критично переробляється ряд положень теорії ухвалення рішень, яка збагачується теорією і практикою передових шкіл управління.

**Предметом теорії прийняття управлінського рішення** є закони (закономірності) діяльності осіб, які приймають рішення, принципи управління і організації праці, організаційні форми, технології і методи діяльності, сутність та зміст рішень.

**Об'єктом теорії прийняття управлінського рішення** є системна діяльність персоналу управління при управлінні організацією, перш за все при розробці, ухваленні і реалізації рішень.

Основними завданнями теорії прийняття управлінського рішення є:

- ♦ формування теоретичної бази і узагальнення досвіду у сфері прийняття управлінського рішення;
- ♦ виявлення і дослідження об'єктивних закономірностей процесів прийняття управлінського рішення і формування їх принципів;
- ♦ обґрунтування організаційних форм, методів і технологій прийняття і реалізації управлінського рішення;

---

♦ розробка науково-практичних рекомендацій у сфері прийняття управлінського рішення.  
У науковій літературі термін "управлінське рішення" використовують у декількох значеннях:

- ♦ обдуманий намір зробити що-небудь, який передбачає попереднє усвідомлення цілей та засобів дій;
- ♦ процес напрацювання та прийняття найкращого варіанта (альтернативи) дій для вирішення проблеми або завдання;
- ♦ фіксований управлінський акт;
- ♦ вольовий акт керівника організації з вибору варіанта дій її персоналу при досягненні поставленої мети.

Процес прийняття рішень має на меті вирішення проблеми. Успішне прийняття рішень базується на наступних умовах:

- права - приймати рішення мають лише керівники тих чи інших організацій.
- повноважень - передбачається розмежування компетенції між керівниками різних рівнів.
- обов'язковості - обов'язкове прийняття рішення керівником, якщо цього вимагає ситуація, що склалася.
- компетентності - вміння керівника приймати кваліфіковані рішення.
- відповідальності – санкції, які можна застосувати щодо керівника при прийнятті хибного рішення.
- своєчасності - необхідність прийняття рішення в певний період часу.

Існує багато інших факторів, які мають значний вплив на ефективність прийняття управлінських рішень. Перш за все – це **особисті якості керівника**, під якими якраз і розуміємо освіту, досвід, знання. Також сюди можна віднести і **характер керівника**, вік тощо. По-друге – **поведінка керівника** (звички, психологія, лояльність тощо).

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність наступних складових:

- 1) особа, яка приймає рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.
- 2) керовані змінні – сукупність чинників та умов, які викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти особа, яка приймає рішення.
- 3) некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти особа, яка приймає рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.
- 4) обмеження (внутрішні і зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.
- 5) критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).
- 6) вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).
- 7) альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.
- 8) рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (результатів); інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору.
- 9) можливості реалізації прийнятого рішення.



---

## 2.2. Моделі прийняття управлінських рішень

Поширені моделі прийняття управлінських рішень:

### 1) **Раціональна модель.**

Критерієм оцінки рішення у раціональній моделі є продуктивність, тобто досягнення найкращих результатів за найменших витрат. Є кілька припущень, які лежать в основі раціональної моделі:

- Керівники мають чіткі критерії, а відносна вага, що нею вони наділяють ці критерії, стабільна.
- Керівники знають всі доречні критерії.
- Керівники мають змогу оцінювати кожну альтернативу за всіма критеріями і давати їй загальну оцінку.
- Керівники мають самодисципліну, яка дає змогу їм вибирати найкращу альтернативу.

Аргументи проти раціональної моделі полягають в тому, що ці умови не можна втілити на практиці. Головна критика припадає на припущення, згідно з яким той, хто приймає рішення, володіє всією інформацією або знаннями. Суттєвим обмеженням раціональної моделі для управління є її надмірний акцент на економічних критеріях.

### 2) **Нарощувана модель.**

Сутність нарощуваної моделі полягає у наступному:

- для виконання завдання робляться “не радикальні чи широкі стрибки”, а невеликі кроки;
- рішення не є очевидними, бо невідома вся інформація;
- рішення ухвалюються успішно і ґрунтуються на порівняннях з результатами попередніх рішень;
- ухвалення рішень зорієнтоване, радше, на проведення незначних вдосконалень, аніж на максимальні результати;
- рішення ухвалюються з урахуванням плюралістичного середовища багатьох розмаїтих інтересів, у якому жоден із них не є пасивним.

Оснoву цієї моделі становлять обмеження, які їй притаманні:

- кожна особа, яка ухвалює рішення, може виділити для його ухвалення лише обмежену кількість часу;
- кожна особа, яка ухвалює рішення, може подумки розглянути і зважити лише обмежену кількість інформації;
- кількість інформації, що від самого початку потрібна для вирішення будь-якої проблеми, є незначною частиною всієї інформації, потенційно необхідної для цього випадку;
- для вирішення будь-якої конкретної проблеми можна, як правило, залучити додаткову інформацію, але ціна її пошуку та використання може різко піднятися, якщо збільшуватиметься кількість даних;
- функції більшості службовців змушують їх брати на себе більше обов’язків, ніж вони здатні виконати; тож вони повинні зосереджувати свою увагу лише на частині основних інтересів, нехтуючи до певного часу рештою;
- до важливих аспектів багатьох проблем належить інформація щодо майбутніх подій, відтак багато рішень доводиться ухвалювати на тлі постійної невизначеності.

### 3) **Задовольняюча модель.**

Задовольняюча модель прийняття управлінського рішення замість "моделі економічної людини" запропонувала до розгляду "модель адміністративної людини" (Г.Саймон), яка базується на таких припущеннях:

- є обмеження знань керівника про альтернативи і критерії;
- керівники діють на основі спрощеної, погано структурованої розумової абстракції реального світу, а ця абстракція визначається особистими сприйняттями, нахилами тощо;
- керівники не прагнуть досягти оптимального варіанту, а ладні пристати на першу-ліпшу альтернативу, що задовольнятиме поточний рівень їхнього прагнення;
- рівень прагнення керівника щодо рішення рухається вгору і вниз, залежно від оцінок щойно знайдених альтернатив.

«Відзначається важлива особливість прийняття рішень: людина, яка приймає рішення, не розглядає всіх альтернатив, а зупиняється на тій, що задовольняє її вимоги діяльності або власні прагнення на цей момент» (Г.Саймон).

Отже, пошук оптимального варіанту чи, навіть, раціональне дослідження кращої альтернативи не є складниками адміністративної людини. Послідовно розглядається кожна з альтернатив, поки не знайдеться така, що відповідає мінімальним критеріям людини, яка приймає рішення. Вона й стає альтернативним рішенням.

Адміністративна чи задовольняюча модель має одну ваду. Вона радше описує, а не прогнозує і не пропонує жодних способів усунення обмежень поведінки особи, яка приймає рішення. Показовим є те, що запропонувавши свою модель адміністративного ухвалення рішень, Г. Саймон почав працювати над розробкою штучного інтелекту, що дало б змогу усунути прийняття рішень людьми у багатьох ситуаціях.

Проблема ухвалення рішень в управлінні соціальними процесами представляється настільки складною, що разом з використанням системного підходу вимагає для свого вирішення встановлення зв'язків між ідеями різних наукових дисциплін, філософських традицій, часто виходячи за межі науки в її традиційному розумінні і породжує елементи нового бачення реальності. Отже, йдеться про проникнення нової парадигми в управлінську теорію і практику.

У основі нової парадигми лежить принцип рівноваги між раціональним і ірраціональним, свідомим і несвідомим, науковим знанням і інтуїцією. В рамках даної парадигми здійснюється немов би повернення проекції зовнішнього світу на внутрішній світ людини, а сама парадигма розуміється як сукупність думок, сприйняття і цінностей, які створюють певне бачення реальності, що виявляється основою самоорганізації суспільства.

Суть нової парадигми полягає в певному відході від управлінського раціоналізму, від початкового переконання, що успіх організації визначається перш за все раціоналізацією процесів в ній. Організації необхідно піклуватися про адаптивність своїх внутрішніх систем, отримувати максимум вигод з наявних можливостей. В цьому випадку організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень більше, ніж до контролю за вже прийнятими раніше. Маневр у розподілі ресурсів цінується вище, ніж пунктуальність в їх витрачаннях. Організація, що агресивно діє в своєму середовищі, новаторська в науково-технічному відношенні, орієнтована на якість, а не на кількість, адаптивна за внутрішньою побудовою своїх систем, все більшою мірою залежить від людського чинника, який невід'ємний від компетенції, ефекту команди, розгортання систем стратегічного управління. В самому процесі прийняття управлінських рішень доцільно використовувати як ресурс професійний досвід та інтуїцію суб'єктів управління.

### **2.3. Механізми формування управлінського рішення**

На особу, яка приймає рішення, завжди впливають її досвід, цінності, особливості виховання, соціальні установки тощо. Поведінка людини далеко не завжди підкоряється законам логіки. Крім того, сама логіка у різних етносів може бути різною. Тому і способи

розробки та прийняття рішень можуть бути як формалізованими і високо науковими, так і спонтанними, такими, які неможливо пояснити.

Приймаючи рішення, керівник може:

- 1) формувати раціональні рішення, засновані на попередньому аналізі зібраної інформації;
- 2) обирати на основі суджень та думок інших людей, досвіду, який сформувався на основі минулих аналогічних ситуацій;
- 3) спиратися виключно на власну інтуїцію.

#### *1. Раціональні рішення.*

Раціональний пошук рішення – це процедура, яка не залежить від минулого досвіду, а заснована на глибокому аналізі інформації та обґрунтованому синтезові.

#### *2. Рішення, засновані на судженнях.*

Рішення, засновані на судженнях, – це вибір варіанта дій, обумовлений знаннями, або накопиченим досвідом. Дуже часто керівники приймають рішення, які принесли успіх у минулому у схожих ситуаціях. Ситуації мають тенденцію до повтору і навіть до періодичності. Саме тому судження, як основа управлінського рішення може видатися корисним.

Рішення, які формуються на основі судження, мають дві переваги: оперативність та дешевизна. Все, що потрібно керівникові для розробки та прийняття такого типу рішення, це пам'ять та здоровий глузд, вміння швидко і безпомилково співставити сьогодишню ситуацію з найбільш вдалим рішенням, яке було прийнято у минулому.

#### *3. Інтуїтивні рішення*

Інтуїтивним рішенням у чистому вигляді називають вибір, який зроблений виключно на основі відчуття його правильності. Вибір в цьому випадку не підкоряється якомусь алгоритму, механізму чи правилу. Причиною, за якою керівник змушений приймати інтуїтивне рішення, можуть стати наступні ситуації:

- коли вибір робиться з величезної кількості можливих варіантів;
- коли очевидних варіантів взагалі нема.

У той час, як збільшення кількості інформації про проблему може надати допомогу у прийнятті рішення керівникам середньої ланки управління, представникам вищих ланок часто приходиться спиратися на інтуїтивні рішення. Ніякі алгоритми, висновки і рекомендації складних математичних теорій не зможуть назавжди замінити собою практику прийняття вищими керівниками інтуїтивних рішень.

Тим не менш, якщо довіряти результатам досліджень, вірогідність правильного вибору при інтуїтивних рішеннях є невисокою.

## **2.4. Етапи процесу прийняття управлінського рішення**

Положення про наявність у процесах прийняття управлінських рішень основних етапів є найважливішим при вивченні управлінської діяльності. Більшість авторів пропонують приблизно подібні набори макроетапів організації прийняття та реалізації рішень:

- ♦ етап усвідомлення проблеми (визначення та усвідомлення наявності проблеми, яка потребує свого розв'язання);
- ♦ розробка порядку денного (так званий етап узаконення проблеми; перелік питань, які вимагають розгляду в певний час, ранжирування цих питань за ступенем їх значимості);
- ♦ етап формулювання політики (пропонуються, аналізуються, вивчаються і оцінюються різноманітні альтернативи розв'язання проблеми; обговорюється і вирішується питання про філософську базу та ідеологію діяльності керівництва стосовно проблеми, аналізуються можливості її розв'язання, застосування

- 
- ♦ конкретних знарядь управління тощо);
  - ♦ етап прийняття рішення (на основі домовленостей і компромісів із багатьох альтернатив обирається одна, на основі якої розробляється стратегія, приймаються відповідні програми);
  - ♦ етап впровадження політики (починається процес, за допомогою якого рішення впроваджується у життя);
  - ♦ моніторинг (оцінка) рішення (визначаються і перевіряються результати та наслідки рішення, яке було ухвалено та впроваджено).

Розглянемо послідовність кроків у процесі прийняття управлінського рішення, яку запропоновано американським вченим Пітером Ф. Друкером:

- 1) Класифікація проблеми. Типова ця проблема чи унікальна? Або ж це зовсім новий тип проблеми, для вирішення якої ще тільки належить розробити правила?
- 2) Визначення проблеми. З чим ми маємо справу?
- 3) Визначення способу вирішення проблеми. Які граничні умови?
- 4) Визначення того, що "правильно", а не "прийнятно" з метою дотримання граничних умов. Перш ніж шукати компроміси, займатися адаптацією та робити припущення, потрібно з'ясувати, що повністю задовольняє граничним умовам.
- 5) Визначаємо рішення таким чином, щоб воно несло в собі дію, необхідну для його виконання. Яку дію слід зробити для виконання рішення? Хто повинен про це знати?
- 6) Перевірка обґрунтованості та ефективності рішення на відповідність реальному стану речей. Яким чином виконується рішення? Наскільки прийнятні передбачення, на яких воно засновано?

Звичайно що кількість етапів процесу прийняття рішення, операцій та процедур визначається складністю й типом проблеми, що потребує вирішення. Більш розширена універсальна схема процесу запропонована В.М. Колпаковим (див. рис. 1). Вона включає наступні етапи:

- 1) Збір, обробка та аналіз інформації;
- 2) Опис проблемної ситуації;
- 3) Діагностування виявленої проблеми;
- 4) Виявлення та обґрунтування варіантів всіх альтернатив;
- 5) Попередній вибір найкращої альтернативи;
- 6) Оцінка альтернатив на основі інформації, додаткової (суб'єктивні судження, думки, погляди) та яка надана аналітиками;
- 7) Прийняття та оформлення рішення;
- 8) Реалізація управлінського рішення.

## **2.5. Відмова від прийняття управлінського рішення**

Цілеспрямована управлінська бездіяльність іноді виявляється ефективним способом вирішення проблеми. Можна виділити дві групи ситуацій, в яких має сенс обрати бездіяльність як рішення:

- Коли у керівника є достатні підстави вважати, що ситуація розвивається у напрямі поліпшення, і будь-яке втручання виявиться зайвим або навіть шкідливим.
- Коли у керівника відсутня інформація і є достатні підстави вважати, що допустима затримка з прийняттям рішення необхідна для пошуку і аналізу додаткової інформації.

Відмова від негайних управлінських дій є не тільки бажаною, але і обов'язковою в тому випадку, якщо керівник правильно оцінює масштаб допустимих відхилень в ході контролю діяльності організації. У будь-якому випадку відмова від ухвалення рішення (а точніше - прийняття рішення про цілеспрямовану бездіяльність) повинна бути строго

---

обґрунтованою. Тільки в цьому випадку «відпущення ситуації» може дати позитивний результат.

Проте у ряді випадків керівники відмовляються від прийняття рішення через нестачу волі, цілеспрямованості і особистої компетентності. Часто небажання або невміння ухвалювати ефективні і обґрунтовані рішення вуалюється деякою подібністю до делегування повноважень.

Відмова від прийняття рішення може приймати наступні форми:

1) **«Ерзац-делегування».** Керівник передає своїм підлеглим право приймати рішення, побоюючись відповідальності. Помилковість такого кроку полягає перш за все в тому, що при оперативному делегуванні повноважень, не підкріпленому правовими актами передачі влади і відповідальності, передачі підлеглим підлягають тільки права на формування і реалізацію рішення, але вся повнота відповідальності за це рішення залишається на плечах керівника.

2) **«Собака на сіні».** Керівник зтягує прийняття рішення, тому що не вважає себе досить компетентним у даних питаннях, але і не бажає вдаватися до колективних форм прийняття рішення. Відмова від групових форм прийняття рішення (таких як мозковий штурм, синектика, експертиза) може бути продиктована прагненням керівника зберегти авторитарний стиль управління.

3) **«За що купив, за те і продаю».** Керівник приймає рішення про невтручання в розвиток ситуації, спираючись на невірні прогнози і рекомендації. В цьому випадку йому варто задуматися про компетентність персоналу, що відповідає за інформаційне опрацювання і підготовку рішення.

4) **«Хотів як краще...»** Керівник приймає рішення про бездіяльність під тиском груп підлеглих, що лобіюють свої інтереси. Це, швидше за все, свідчить про відсутність волі керівника або зайвої «органічності» корпоративного середовища організації, не відповідної особливостям зовнішнього оточення. У таких випадках керівникові варто знайти розумний баланс між бажанням залучати персонал до процесу прийняття рішень і необхідністю зміцнення вертикалі влади.

## 2.6. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень

Ідеальних управлінських рішень, які влаштовували б усі зацікавлені сторони без виключення, не існує. На практиці досить рідко зустрічаються ситуації, в яких те або інше рішення керівника не має ніяких негативних наслідків. Кожне рішення повинне врівноважувати настільки суперечливі цінності, цілі і критерії, що з будь-якої точки зору воно буде гірше оптимального. Кожне рішення або вибір, що зачіпають всю організацію, матимуть негативні наслідки для якихось її частин.

Прийняття рішення – це і психологічний процес, а оскільки поведінка людини далеко не завжди є логічною, то способи ухвалення рішень варіюються від спонтанних до високотехнологічних. Особа, що приймає рішення, як правило, знаходиться під впливом таких психологічних чинників, як досвід (власний і колег), соціальні установки, особові цінності тощо.

Тому так важливо, щоб керівник умів знаходити пояснення своїм діям, використовуючи, зокрема, моральні аргументи. Найбільшого поширення в діловій практиці набули два принципи побудови етичної аргументації: принцип утилітаризму і принцип етичного імперативу.

*Принцип утилітаризму* припускає, що рішення є моральним, якщо воно приносить користь максимальному числу осіб. Неетичним при цьому вважається рішення, у результаті якого об'єм заподіюваного збитку перевищує сумарну користь. Як правило, практично всі управлінські рішення заподіюють кому-небудь певний ступінь збитку (як мінімум у формі втрати можливостей). Тому серед варіантів рішень обирається "найменше зло".

---

Згідно *принципу етичного імперативу* моральні рішення не повинні залежати від конкретного результату.

Застосовувати на практиці обидва принципи у край складно. При розробці управлінських рішень доводиться розглядати і порівнювати між собою різні аспекти: технічні, технологічні, економічні, політичні, соціальні, етнічні. Рішення є найбільш обґрунтованим, якщо вдається врахувати всі або більшість з цих чинників.

## Висновки

1. Необхідність прийняття управлінських рішень супроводжує людство з давніх давен. Останнім часом було усвідомлено, що проблема прийняття рішень є міждисциплінарною і вимагає системного підходу. Тому в даний час інтенсивно розробляються тісно пов'язані між собою математична, психологічна, організаційна, інформаційна й інші теорії ухвалення рішень.

2. Процеси прийняття управлінських рішень займають в управлінській діяльності центральне місце. Але не будь-яке рішення є управлінським, а тільки таке, яке, по-перше, є результатом вибору між декількома альтернативами, а по-друге, коли результат вибору як соціальне явище впливає на інших людей і сприймається ними як обов'язковий до виконання.

3. У наш час висувуються наступні вимоги до управлінських рішень:

- своєчасність напрацювання, прийняття та реалізації. Це сприяє вирішенню виникаючих проблем, не допускає їх загострення та перетворення діяльності персоналу у непотрібну;
- наявність механізму реалізації (мети дії, завдань підлеглим і порядку їх виконання); а також організації, мотивації, контролю, можливості визначати необхідні організаційні зміни у системі, призначеної для досягнення цілей;
- оптимальність – забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення;
- можливість бути реалізованими, забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими тощо); недопущення конфліктів, відповідність використовуваних в організації психології управління;
- гнучкість – можливість змін, корекції рішення при зміні умов, ситуації;
- можливість верифікації та контролю виконання;
- оригінальність та несподіваність (для політичних конкурентів);
- наявність необхідної інформації для підлеглих;
- зрозумілість за формою та обґрунтованість.

4. Вимоги до **організації прийняття рішення** із врахуванням пропозицій, зводяться до наступного:

- формулювання проблеми, розробка та вибір рішення відбувається на тому рівні ієрархії управління, де є для цього інформація; інформація повинна поступати від всіх підрозділів організації, які знаходяться на різних рівнях управління та виконують різні функції;

- прийняття управлінського рішення передбачає використання ієрархії, цільових міжфункціональних груп, специфічних правил та процедур, планів, горизонтальних зв'язків;

- прийняття рішення повинно відображати інтереси та можливості тих рівнів управління, на які буде покладено його виконання або які зацікавлені в його реалізації;

- прийняті рішення повинні враховувати національні особливості працівників, які реалізують ці рішення; при підготовці осіб, які приймають рішення, слід враховувати специфіку системи управління в організації, особливості національної культури управління, менталітет народу країни, де ці рішення приймаються та реалізуються.

### Тема 3. Процес прийняття управлінських рішень та його складові

- 3.1. Збір та аналіз інформації
- 3.2. Види спотворень інформації
- 3.3. Визначення та діагностика проблеми
- 3.4. Визначення альтернатив
- 3.5. Організаційні аспекти формування управлінських рішень
- 3.6. Загальна структура, зміст і оформлення рішення
- 3.7. Організація та контроль виконання управлінського рішення

#### 3.1. Збір та аналіз інформації

Для ефективної і продуктивної роботи з інформацією особі, яка приймає рішення, необхідно звертати увагу на широкий набір характеристик. Інформація є найважливішим ресурсом сучасної організації. Застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, прийняття рішень немислимі без серйозної і цілеспрямованої обробки інформації. Математичне моделювання, застосування методів теорії прийняття рішень, теорії ігор і т.д. вимагає наявності в арсеналі керівника інформаційних систем для отримання, зберігання, обробки і передачі інформації.

Термін «інформація» має безліч визначень (лат. informatio – роз'яснення, виклад, обізнаність). У широкому сенсі **інформація** - це віддзеркалення реального світу, у вузькому сенсі — будь-які відомості, які є об'єктом зберігання, перетворення (обробки), передачі і прийому.

У літературі виділяють три основні цілі збору інформації у процесі прийняття управлінського рішення:

- для оцінки природи та масштабу проблеми;
- для визначення специфічних рис та особливостей конкретної проблемної ситуації;
- для визначення існуючого досвіду прийняття управлінського рішення в схожих умовах та ситуаціях.

Джерелами інформації є:

- ♦ законодавчі акти, урядові та офіційні документи, заяви політиків та офіційних осіб;
- ♦ наукова література: монографії, навчальні посібники, статті в наукових виданнях;
- ♦ засоби масової інформації: публікації в газетах та журналах, радіо- та телерепортажі, Інтернет;
- ♦ статистичні дані та аналітичні матеріали;
- ♦ результати соціологічних досліджень: інтерв'ю, опитування, анкетування;
- ♦ результати і наслідки рішень, що приймалися раніше, у тому числі в інших управлінських структурах.

➤ **Якість інформації** - узагальнена характеристика інформації, що відображає ступінь її корисності для користувача.

Незалежно від свого вигляду і призначення, інформація володіє цілою низкою властивостей. Як правило, властивості інформації умовно можна поділити на два класи: внутрішні і зовнішні.

**Зовнішні властивості інформації:**

- 1) **Релевантність** - відповідність інформації запитам споживача.
- 2) **Повнота** - властивість інформації вичерпно (для даного споживача) характеризувати об'єкт, процес, подію.
- 3) **Достовірність** - відсутність прихованих помилок.

- 4) **Своєчасність** - відповідність запитам споживача в потрібний момент часу.
- 5) **Доступність** - можливість отримання інформації даним споживачем.
- 6) **Захищеність** - неможливість несанкціонованого доступу до інформації або її зміни.
- 7) **Ергономічність** - зручність форми і об'єму інформації з погляду даного користувача.

Всі властивості інформації взаємопов'язані між собою, прояв однієї властивості спричиняє за собою прояви інших властивостей.

➤ **Адекватність інформації** — властивість однозначної відповідності інформації об'єкту, що відображається, або явищу.

#### **Внутрішні властивості інформації:**

Серед внутрішніх властивостей інформації найбільш важливими є:

- об'єм (кількість) інформації;
- внутрішня організація (структура) інформації.

За способом внутрішньої організації інформацію підрозділяють на дві групи:

- 1) Дані – простий, логічно не впорядкований набір відомостей.
- 2) Логічно впорядковані, організовані набори даних, що мають свою структуру.

Часто у класифікації видів і властивостей інформації виділяють одну, особливим чином організовану, структуру інформації – знання.

➤ **Знання** на відміну від даних є інформацією про всі факти певного типу, що відносяться до об'єкту (явищу). Знання дозволяють породжувати нові знання.

### **3.2. Види спотворень інформації**

Абсолютно достовірної інформації, що не містить ніяких спотворень і неточностей, практично не буває. Перешкоди присутні завжди, цього не уникнути. Невірний облік спотворень неминує призводить до помилкових рішень. Помилковість рішення може виявлятися по-різному: від ухвалення вірного, але не оптимального (не якнайкращого зі всіх можливих) рішення, до ухвалення рішення, що призводить до катастрофічних наслідків.

Причини появи перешкод у сприйнятті інформації:

**1. Нездатність людини адекватно сприймати потрібну інформацію.** Ці спотворення обумовлені недоліками освіти, тиском стійких стереотипів і авторитетів, психологічними особливостями людини тощо. Найбільший вплив на ОПР здійснюють різні наукові теорії, парадигми, укорінені методики, а також емоційні «сплески».

**2. Надмірне спрощення моделі ситуації.** Аналізуючи певну проблему, розглядаючи ситуацію або ухвалюючи рішення, ми цілеспрямовано або підсвідомо вибудовуємо їх моделі – ідеальні конструкції, які з тією або іншою точністю описують реальну дійсність.

**3. Підміна об'єкту або невірна інтерпретація ситуації.** Чим більш закритою є інформація, необхідна для прийняття рішення, і чим нижче кваліфікація персоналу, що проводить її обробку, тим вище вірогідність підміни об'єкту.

**4. Помилки перекладу.** Помилки перекладу ділових текстів з іноземної мови є поширеним видом спотворення інформації. Сюди ж можна віднести і неточний синхронний переклад у процесі переговорів з іноземними партнерами.

**5. Обмежена доступність інформації.** Ця група включає наступні широко поширені причини спотворень інформації:

- відсутність технічних засобів, необхідних для роботи з носіями інформації;
- недоступність або обмежена доступність джерел інформації, слабка кваліфікація персоналу, відповідального за пошук інформації;
- відсутність відомостей про наявність джерел інформації або про здійснені події;



- правові обмеження доступу до інформації.

**6. Старіння інформації.** Найбільш важливими причинами старіння інформації є:

- зміни умов (середовища) прийняття рішень. Наприклад, поява нових технологій і технічних засобів, зміна конкурентної обстановки на ринку, поява нових законів тощо;
- зміна цілей організації або завдань дослідження ринку, ребрендинг продукції, перехід на новий рівень продукції або послуг тощо.

**7. Дезінформація.**

- ***Дезінформація** - розповсюдження свідомо невірних, помилкових відомостей, введення в оману помилковою інформацією.*

### 3.3. Визначення та діагностика проблеми

- ✎ ***Проблемна ситуація** — ситуація, в рамках якої перестають бути ефективними напрацьований раніше спосіб дії, стереотип, орієнтири і т.д. та виникає потреба у новому способі, орієнтирі для досягнення раніш поставленої мети.*

Приймаючи рішення, керівник повинен прагнути знайти способи вирішення проблеми та досягнення мети найкращим (оптимальним) чином. На пошук оптимального рішення безпосередньо впливає тип проблеми, яка вирішується. У теорії розглядаються чотири основних типа проблем: стандартні; добре визначені; слабо визначені; невизначені.

**Стандартним проблемам** властиві повна ясність та однозначність цілей, альтернатив, витрат, а також відпрацьована, повністю відображаюча реальну систему модель та єдиний простий критерій для оцінки ефективності функціонування системи. Для вирішення стандартних проблем на основі напрацьованих процедур та правил використовуються певні методи, які містять шаблонні типові правила вирішення.

**Добре визначені проблеми** мають ясні цілі, елементи системи. Зв'язки між ними добре вивчені, а витрати та ефективність функціонування можна оцінити кількісно, хоча б у вірогіднісній формі. Прикладом може бути визначення маршруту руху транспорту, коли відомі всі перешкоди тощо. Результат по кожному маршруту можна визначити на основі вірогіднісних показників.

**Слабо визначені проблеми** вирішуються як система, в якій поряд з добре вивченими елементами та зв'язками є невивчені, або невідомі елементи. Модель системи вірогіднісна, а ефективність функціонування оцінюється комплексним критерієм, іноді і не має критерію. Прикладом є проблема вибору способу досягнення мети, коли засоби протидії конкурентів (політичних, економічних тощо) не вивчені. Ці проблеми вирішують на основі методів, об'єднаних під назвою "системний аналіз".

**Невизначені проблеми** характеризуються негативними відповідями на поставлені запитання і є протилежними стандартним. Невизначені проблеми вирішуються частково кількісно-якісними або евристичними методами. Останні інтенсивно розробляються в наш час. Це і методи експертних оцінок, метод побудови матриці відносно важливості факторів тощо.

Визначаючи проблему, слід пам'ятати, що:

- 1) Масштаб проблеми детермінується такими чинниками, як причинність (що або хто живить проблемну ситуацію), чисельність групи клієнтів (яку кількість людей прямо чи опосередковано зачіпає або може торкнутися ця проблема), місцезрештатування (яку територію охоплює проблемна ситуація). Спочатку проблему визначають досить вузько, але в процесі аналізу її масштаб може розширюватися, особливо в разі виникнення нових, перспективних пропозицій.

- 2) Важливою частиною процесу визначення проблеми є з'ясування позицій різних індивідів та груп, яких хвилює дана проблема, які вбачають у ній матеріальний інтерес та мають владу, ресурси, силу, інші важелі для впливу на процес прийняття рішень щодо цієї проблеми. Оскільки в сучасному демократичному суспільстві процес вироблення політики і прийняття відповідних рішень відбувається в плюралістичному й конкурентному середовищі, то немає нічого дивного, що виробники рішень, аналізуючи навіть відносно просту проблему, можуть виявити, що в її розв'язанні зацікавлений широкий спектр суб'єктів впливу, починаючи від різних груп і закінчуючи окремими індивідами. Зрозуміло, що успішність дій в цьому аспекті визначення проблеми буде прямо пропорційна ступеню відкритості та прозорості політичного процесу взагалі й процесу прийняття рішень зокрема.
- 3) Проблема може бути новою або такою, що виникла повторно. У першому випадку проблема є принципово відмінною від уже існуючих, що істотно впливає на її визначення. Можна сказати що, процес визначення нової проблеми починається з чистого аркуша. Власне, це значною мірою евристичний процес, оскільки нова проблемна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності щодо всіх своїх характеристик. Особливо це стосується сучасного складного суспільства, переважна більшість проблем якого є погано структурованими, у першу чергу через невідомість причин та невизначеність наслідків.

### 3.4. Визначення альтернатив

Це етап пропозицій, вивчення й оцінювання різних варіантів вирішення проблеми. Передусім увага концентрується на обговоренні самої природи проблеми, її обсязі та потенційній небезпеці, яку вона створює, і філософському обґрунтуванні управлінської діяльності щодо цієї проблеми.

**Альтернатива** — 1) кожний із варіантів висловлювань або дій, які виключають одне одного; 2) необхідність вибору між взаємовиключними можливостями.

Визначити та ідентифікувати альтернативи можуть наступні ресурсні центри:

- керівництво організації, державних інституцій, адміністративних установ;
- структурні підрозділи та їх персонал;
- аналітичні центри, групи, лабораторії, окремі науковці та вищі навчальні заклади;
- експерти, консультанти;
- представники бізнес-еліт, лобістські групи;
- міжнародні організації, іноземні юридичні особи;
- громадяни і неурядові організації;
- засоби масової інформації тощо.

Вони можуть напрацьовувати альтернативи наступними шляхами:

- продукувати власні аналітичні матеріали, пропозиції;
- скористатися колишніми вдалими практиками, пропозиціями, які виявили свою ефективність;
- напрацьовувати варіації однієї й тієї самої альтернативи, які можуть утворитися в результаті її розширення або стиснення;
- створити комбінації окремих альтернатив, які можуть бути визначені як нові альтернативи;
- опонувати вже запропонованим альтернативам, пропонуючи або змінити останні, або скоригувати початковий варіант альтернативи;
- обговорити проблеми через ЗМІ шляхом залучення до дискусії широкого загалу;

- дослідити проблеми через зустрічі фахівців на конференціях, семінарах, через публікації у фахових виданнях тощо;
- провести брейн-стормінг, який є поширеним та ефективним методом для напрацювання альтернатив;
- шляхом комп'ютерного моделювання провести ділові ігри тощо;
- провести експертну оцінку, консультації;
- організувати пілотні програми-проекти нових підходів, які здійснюються до початку повномасштабного впровадження і т.д.

Альтернативи – це набір конкретних чітких, зрозумілих, грамотних дій, виписаних з уникненням абстрактних узагальнень. Тільки за таких умов замовник може зрозуміти її сутність і значення, переваги перед іншими варіантами. Сценарій повинен містити докладні інструкції з описом необхідних ресурсів, гарантією їх надходження та контролем.

Оптимальний або раціональний варіант дій можна обрати наступним чином:

- **за аналогією** (здійснюється на основі існування у пам'яті керівника серед ряду раніше успішно вирішених проблем повного або часткового аналогу сучасної проблеми. Коли аналог знайдений, приймається рішення, яке повністю або з деякими поправками та уточненнями співпадає з раніше прийнятим. Цей спосіб вимагає наявності практичного досвіду або проведення ділових ігор);
- **ранжуванням вимог до рішення** (Може застосовуватися при наявності невеликої кількості варіантів. Вибір здійснюється перевіркою варіантів на відповідність вимогам: досягнення поставленої мети; своєчасність виконання завдання; простота організації; оригінальність, нешаблонність; можливість коригування; відповідність можливостям, ресурсам, часу тощо. Після ранжування вимог, всі можливі варіанти перевіряються на відповідність першій, найважливішій вимозі. Варіанти, які не відповідають йому, у подальшому не розглядаються і виключаються. В кінці залишається один або декілька варіантів, вибір серед яких зробити легше);
- **побудовою математичної моделі дій та використанням різних критеріїв** (за допомогою цього метода можна виявити достатньо визначену проблему – можливих варіантів дій багато і є прийнятний критерій для їх оцінки. Спосіб базується на математичному описі або формалізації у символах та знаках того чи іншого процесу досягнення реалізації своїх цілей. Математична модель повинна враховувати всі параметри та особливості кожного з порівнюваних варіантів, дозволяти знаходити числові значення характеристик рішення задач, а саме масштабності, успішності, результативності, оптимальності та ефективності дій);
- **інтуїтивно на основі евристичного алгоритму** (заснований на "здоровому глузді", застосовується поряд з будь-яким іншим способом вибору найкращого варіанта дій з можливих. Однак особливе значення він має при відсутності повної впевненості, що перелік можливих варіантів дій виявлений з вичерпною повнотою, а проблема, що вирішується, визначена слабо або повністю не визначена).

### 3.5. Організаційні аспекти формування управлінських рішень

Формування та прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях передбачає використання наступних факторів:

- ♦ плани;
- ♦ ієрархія управління;
- ♦ правила та норми;
- ♦ горизонтальні зв'язки;

- ♦ цільові групи.

**Плани.** Написання планів є способом ефективного співставлення інтересів, цілей та завдань різних управлінських ланок організації, що забезпечує загальну координацію дій та ресурсів.

**Ієрархія управління.** Опора на ієрархію у прийнятті рішень здійснюється з метою збільшення ефекту від централізації управління та підвищення координованості дій. Згідно останнім спостереженням, менеджери західних компаній сповідують принцип скалярного ланцюжка у процесі формування та прийняття управлінського рішення і не дають вказівок підлеглим нижче наступного ієрархічного рівня (тільки у межах своєї сфери контролю). Основними правилами ієрархії прийняття управлінських рішень є:

- **Правило інтересів:** прийняття рішень повинно відповідати інтересам і можливостям тих ланок управління, на які буде покладена їх реалізація.
- **Правило інформаційного забезпечення:** інформація, необхідна для прийняття рішення, повинна поступати із усіх функціональних зон та підрозділів організації.
- **Правило концентрації:** процеси постановки завдань, формування та прийняття рішень повинні бути сконцентровані на тому ієрархічному рівні організації, на якому для цього є максимальна кількість інформації.
- **Правило підпорядкованості:** при розробці та реалізації рішення потрібно дотримуватися підпорядкування у ієрархії управління.

**Правила та норми.** Використання формальних правил, норм і процедур забезпечує необхідну організованість та чіткість процесам розробки та реалізації управлінських рішень. Однак використання нормативного підходу призводить до зниження або повної втрати гнучкості управління. Остання потрібна при розробці рішень у складних ситуаціях з високим ступенем невизначеності. Тому застосування апарата формальних правил і процедур повинно знаходитися у розумному балансі із партисипативним підходом, який передбачає активне залучення до процесу формування рішень всього персоналу організації, застосування інноваційних механізмів і творчого потенціалу менеджменту організації.

**Горизонтальні зв'язки.** Використання у процесі розробки управлінських рішень прямих горизонтальних зв'язків без звертання до лінійних керівників є по суті певним відходом від вимог додержуватися ієрархічності та нормативності при формуванні рішень. Тим не менш, такий підхід у повній мірі сприяє, по-перше, зниженню часу розробки рішень, а, по-друге, підвищенню персональної відповідальності осіб, які забезпечують опрацювання окремих етапів процедури формування рішень.

**Цільові групи.** Створення та використання для розробки управлінських рішень тимчасових цільових між функціональних груп широко використовується у сучасній практиці західних менеджерів. У склад таких груп входять представники різних ланок управління та функціональних підрозділів організації. Групи створюються для досягнення синергетичного ефекту від спільної роботи спеціалістів над складною проблемою.

Цільові групи можуть обирати різні форми роботи, які у максимальній мірі сприяють використанню колективного творчого потенціалу. Основним завданням цільової групи є підготовка різноманітної та систематизованої інформації, необхідної вищому керівництву для прийняття рішення.

### 3.6. Загальна структура, зміст і оформлення рішення

Приймаючи рішення, керівник повинен чітко уявляти собі його зміст та загальну структуру, а саме – питання, на які у процесі вирішення завдання дається чітка, точна і повна відповідь. Неможливо створити віртуальну модель об'єкта або процесу, не уявляючи його структуру, межі, принципи функціонування евристичним способом; як повинні відображатися всі сторони та особливості майбутніх дій (залучення додаткових ресурсів,

впровадження нових технологій тощо).

Рішення є згустком інформації спеціально зібраної, проаналізованої та опрацьованої суб'єктом управління. Управлінське рішення можна розглядати і як засіб поєднання інтелектуальної управлінської діяльності з матеріальними суспільними процесами.

У цілому з погляду свого змісту управлінські рішення повинні дати відповіді на запитання:

- 1) у які терміни мають бути здійснені керівні впливи;
- 2) з витратами яких сил і засобів повинні бути здійснені керівні впливи;
- 3) у якому порядку (алгоритмі, програмі) мають бути здійснені заходи;
- 4) при якому розподіленні зобов'язань (обов'язків, прав, відповідальності) мають бути здійснені керівні впливи;
- 5) при якій організації контролю мають бути здійснені керівні впливи;
- 6) з якими результатами мають бути здійснені керівні впливи;
- 7) як передбачити наслідки реалізації управлінського рішення.

З погляду організаційно-правового аспекту, для того щоб управлінське рішення перетворилося на юридичний акт управління певного органу чи посадової особи, воно мусить бути втілене у встановлену нормативно-правову форму. Тобто попередньо формалізуватися в усних чи письмових юридичних актах уповноваженого суб'єкта управління, на основі яких розгортається практична діяльність учасників управлінських відносин.

Рішення не може бути ефективним, якщо воно з самого початку не містило вказівок на спосіб його здійснення. Фактично рішення не можна вважати прийнятим, якщо його виконання не стало комусь дорученим завданням та чиеюсь відповідальністю. Поки цього не відбулося, воно залишається лише наміром. Недоліком великої кількості програмних заяв є те, що в них нічого не говориться про дії, необхідні для їх виконання, про те, як перетворити їх у чісь конкретне завдання та відповідальність. Тому не дивно, що люди у багатьох організаціях ставляться до подібних заяв скептично, а іноді навіть сприймають їх як декларацію того, що вище керівництво насправді не буде робити.

В управлінській діяльності рішення фіксується у відповідних документах.

***Документ** — це носій інформації або засіб закріплення інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.*

Документи мають:

- **державне значення**, відображаючи суспільні відносини, державний лад та державну політику в різних її проявах, суть взаємовідносин владних інституцій з територіальними спільнотами громадян;
- **юридичне значення**, фіксуючи підвалини правових відносин фізичних та юридичних осіб і регулюючи їхні дії;
- **соціально-психологічне значення**, відіграючи роль суспільно-стабілізуючого чинника, закріплюючи у окремої особи розуміння наявності сталих загальноприйнятих норм суспільної поведінки.

➤ Множина документів, службових ділових паперів організаційно-розпорядчого характеру, викладених письмовим способом та оформлених відповідно до певних стандартів, називається **управлінською документацією**.

Створення документа є достатньо складним і трудомістким процесом. Навіть формування великої кількості простих типових документів може займати досить багато часу.

Існує багато способів класифікації управлінських документів.

➤ **Класифікація документів** — це поділ їх на класи за найбільш загальними ознаками схожості та відмінності.

Мета класифікації полягає в підвищенні оперативності роботи апарату управління та відповідальності виконавців. Документи класифікуються за ознаками:

- **змісту:**
  - організаційно–розпорядчі,
  - фінансово–розрахункові тощо.
- **назви:**
  - накази,
  - положення,
  - заяви і т.д.
- **виду:**
  - типові,
  - трафаретні,
  - індивідуальні.
- **складності:**
  - прості, що містять інформацію з одного питання, та
  - складні, що містять інформацію щодо двох і більше питань.
- **місця складання:**
  - внутрішня,
  - вхідна та
  - вихідна кореспонденція.
- **терміну виконання:**
  - термінові, що виконуються у строки, встановлені законом, відповідним правовим актом, керівником, а також документи з позначкою „Терміново”,
  - нетермінові, які виконуються у строки, визначені керівництвом організації.
- **стадій виготовлення:**
  - оригінали – перші або єдині примірники офіційних документів;
  - копії – документи, в яких точно відтворено інформацію інших документів, а також усі їхні зовнішні ознаки або частину їх і відповідним чином оформлені.
- **терміну зберігання:**
  - документи постійного зберігання;
  - документи тимчасового (до 10 років) зберігання;
  - документи тривалого (понад 10 років) зберігання.

Важливе значення для розуміння суті викладеного у документах має стиль написання. Складання документа покладає на виконавця неабияку відповідальність, оскільки від якості документа часто залежить саме вирішення по суті справи. Для складання документів використовується офіційно-діловий стиль.

➤ **Стиль написання** — це сукупність прийомів використання мовних засобів у складанні управлінської документації.

Із загальноприйнятого комплексу вимог до стилю написання тексту документа основними можна визначити наступні:

- достовірність (викладення інформації має відображати дійсний стан речей);
- об’єктивність (викладення інформації не допускає упередженого ставлення);
- конкретність (викладення інформації не допускає подвійного або нечіткого тлумачення);
- повнота (викладення інформації передбачає вичерпність обставин справи);
- лаконічність (викладення інформації передбачає відсутність слів, що не несуть

- 
- змістовного навантаження);
  - переконливість (викладення інформації завдяки достатній обґрунтованості та мотивації спонукає до прийняття рішень, що відповідають задуму автора);
  - логічність (при викладенні інформації не повинно бути суперечностей та протиставлень між окремими частинами тексту);
  - послідовність (наявність певної закономірності в логіці викладення інформації).

### 3.7. Організація та контроль виконання управлінського рішення

Для успішної організації виконання управлінського рішення керівник та апарат управління мають здійснити наступні дії:

- обговорити невраховані деталі для успішного виконання робіт;
- оформити організаційно-розпорядчі документи (наказ, розпорядження) про початок реалізації управлінського рішення, вказавши конкретні завдання, склад виконавців та систему їхньої взаємодії, терміни виконання завдання, проміжні етапи контролю ходу виконання управлінського рішення, ресурси, які будуть виділені;
- ознайомити виконавців із порядком виконання управлінського рішення та роз'яснити їм їхні права, повноваження та відповідальність при виконанні управлінського рішення, акцентувати увагу виконавців на ступінь важливості цієї роботи, обумовити механізми взаємодії;
- виділити виконавцям необхідну оргтехніку, приміщення та вказати на джерела необхідної ділової інформації;
- запровадити систему координації дій усіх виконавців управлінського рішення.

- **Контроль** – це співставлення фактично досягнутих результатів із заданими з метою вжиття заходів щодо усунення відхилення процесу або корегування завдання.
- **Мета контролю** - забезпечення єдності рішення і виконання, попередження можливих помилок і недоробок, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, поставлених завдань і встановлених термінів.

Завдання контролю не зводиться лише до виявлення розходжень між фактичними і плановими параметрами виконання управлінського рішення. **Головна мета контролю** – усунення причин, які породжують цю невідповідність, забезпечення безумовного виконання рішень.

Ефективність контролю залежить від чіткості поставлених завдань, обґрунтованості нормативних вимог, а також якості вироблення регламентів здійснення управлінських процедур.

Зміст контролю виявляється у його функціях: діагностики стану справ, орієнтування, стимулювання, коригування дій, розповсюдження передового досвіду, здійснення авторського нагляду, а також педагогічної і правоохоронної.

## Висновки

1) Прийняття управлінського рішення – це мистецтво та наука про особистісну майстерність. Мистецтво – тому що кожний вносить свою унікальну індивідуальність та стиль у те, що він робить, це майже неможливо відобразити у словах чи технологіях. Наука – тому що існує метод та процес виявлення паттернів (моделей, шаблонів), які використовують лідери для досягнення управлінських цілей. Теорія та практика прийняття управлінського рішення, вміння, навички, техніки і технології знаходять все більше застосування у консультуванні, експертній діяльності, освіті, для підвищення індивідуального розвитку, ефективності управлінської комунікації тощо.

---

2) До вимог та пропозицій щодо прийняття управлінського рішення можна віднести наступне: рішення необхідно приймати на тому рівні ієрархії, на якому зосереджена інформація, маються відповідні управлінські механізми; слід враховувати інструменти управління – ієрархію, організаційну культуру, а також наявність певних правил та процедур, слід враховувати горизонтальні і вертикальні зв'язки та стосунки, які є в організації чи установі, особливості національної культури управління та ментальність народу.

3) Умови прийняття рішення (рівень інформаційного забезпечення) впливають на їх особливості, складність і трудомісткість їх напрацювання та реалізацію, створюють можливість використовувати певний набір методів (методик). Найбільш розповсюджені на практиці методи обґрунтування рішень в умовах невизначеності та ризику потребують володіння математичними методами їх розв'язання. Однак для повного обґрунтування прийняття рішень керівник може залучити експертів.

4) Методика прийняття рішення – це заснована на об'єктивних законах управління та організації праці сукупність способів і методів інтелектуальної діяльності при розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Розробляючи методику, слід враховувати її відповідність законам мислення, теорії пізнання, логіці, законам та принципам управління. Вона повинна бути універсальною, гнучкою, простою і ясною. Відповідно до цих вимог рекомендується відповідна технологія прийняття рішення керівником.

5) Кожне рішення як форма прояву ролі суб'єкта управління стосовно об'єкта передбачає оптимальний вибір із деякої множини можливих варіантів – альтернатив такого впливу на діяльність об'єкта. Цей вибір повинен відповідати конкретним обставинам, враховувати соціальний час і цілі функціонування системи управління. Конкретний етап діяльності органів соціального управління та їхні цілі визначаються усією множиною внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

6) Рішення в управлінні приймаються в умовах дії фактора часу. Неврахування вимог часу може призвести до припинення зворотного зв'язку в управлінні. Фактор часу є одним із найважливіших при організації праці в процесах ухвалення управлінських рішень. З фактором часу пов'язані вимоги оперативного проходження інформації, швидкості її опрацювання.

7) Рішення в управлінні носить організуючий характер і повинне враховувати організацію його виконання.

Ухвалення рішення – прерогатива керівника, який розглядає запропонований варіант рішення з позиції особи, яка функціонально зобов'язана довести це рішення до виконавця, а також забезпечувати контроль виконання. Зазначений вище постулат змушує керівника не лише обирати засоби впливу та засоби контролю, а й розглядати варіанти рішень з боку їх практичного впровадження при конкретних обставинах і наслідках реалізації (оптимальність рішення).



---

## ВИДИ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ до МОДУЛЯ

### Практичне заняття № 1

#### «Визначення функцій та складу елементів систем»

**Завдання для виконання:** визначити функції та склад елементів поданих у таблиці систем.

**Опис завдання:**

У таблиці наведений перелік природних та соціальних систем різної складності. За допомогою відкритих джерел інформації, мережі Інтернет, власних знань у 2-3 реченнях визначте функції систем та проаналізуйте склад елементів цих систем.

**Форма звітності для завдання**

Заповніть наведену нижче таблицю.

Система	Функції системи	Елементи системи
Сонячна система		
Кровоносна система		
Ландшафтний парк		
Державна податкова адміністрація		
Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів державної податкової служби України		

---

## Практичне заняття 2

### «Аналіз суттєвих загальних характеристик соціальної системи»

**Завдання для виконання:** провести аналіз загальних характеристик Вашої організації.

**Опис завдання:**

На основі матеріалу, викладеного у главі 1.3., визначте та опишіть загальні характеристики Вашої організації. Наприклад, у характеристиці «оточуюче середовище організації» Ви описуєте, з ким контактує, співпрацює Ваша організація, що є зовнішнім по відношенню до Вашої організації.

**Форма звітності для завдання**

Заповніть наведену нижче таблицю.

Назва характеристики	Характеристика організації
Оточуюче середовище організації	
Елементи, підсистеми організації	
Цілісність організації	
Функція організації	
Структурна оформленість організації	
Змінність структури організації	

### Практичне заняття 3

#### «Визначення та діагностика проблеми у процесі прийняття управлінського рішення»

##### Мета:

- отримати навички з формулювання проблеми в управлінській діяльності, мети та завдання прийняття конкретного управлінського рішення;
- формування уявлення про критерії та альтернативи у процесі прийняття управлінського рішення.

**Завдання для виконання:** добрати управлінську проблему; провести SWOT-аналіз ситуації; визначитися з критеріями та альтернативами у процесі напрацювання управлінського рішення.

##### Опис завдання:

1. Доберіть та опишіть управлінську проблему, користуючись власним досвідом та результатами практичної фахової діяльності.
2. Проведіть SWOT-аналіз ситуації (інформацію щодо цього можна знайти у Вікіпедії).
3. Сформулюйте обмеження і критерії до Вашої проблеми.
4. Доберіть альтернативи вирішення Вашої проблеми на підставі аналізу.

##### Форма звітності для завдання

Проблема:	
<hr/> <hr/>	
SWOT-аналіз:	
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<hr/>	<hr/>
Можливості:	Загрози:
<hr/>	<hr/>
Обмеження:	
<hr/> <hr/>	
Критерії:	
<hr/> <hr/>	
Альтернативи вирішення:	
<hr/> <hr/>	

## Семінарське заняття 1

### «Сутність та специфіка прийняття управлінського рішення у державній податковій службі України»

**Завдання для виконання:** Обговоріть у групах, висловіть та обґрунтуйте свою позицію щодо наступних проблем.

**Опис завдання:**

Дайте відповіді на наступні запитання:

1. В чому відмінність між просто «рішенням» та «управлінським рішенням»?
2. Які етапи прийняття управлінських рішень використовуються у Вашій організації і за яких умов?
3. Як на Вашу думку, за яких обставин управлінець може відмовитися від прийняття рішення?
4. Дайте оцінку етичності певного управлінського рішення у Вашій організації.

**Форма звітності для завдання**

Аргументи для обґрунтування

<i>Запитання</i>	<i>Аргументи</i>
В чому відмінність між просто «рішенням» та «управлінським рішенням»?	
Які етапи прийняття управлінських рішень використовуються у Вашій організації і за яких умов?	
Як на Вашу думку, за яких обставин управлінець може відмовитися від прийняття рішення?	
Дайте оцінку етичності певного управлінського рішення у Вашій організації.	

---

## Семінарське заняття 2

### «Реалізація прийнятого управлінського рішення в органах ДПС України»

**Завдання для виконання:** Обговоріть у групах, висловіть та обґрунтуйте свою позицію щодо наступних проблем.

**Опис завдання:**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Для чого збирається і що є джерелами інформації у процесі прийняття управлінського рішення?</li><li>2. Визначте та продіагностуйте проблему, яка стоїть перед Вашою організацією у теперішній час?</li><li>3. Які альтернативи рішення проблеми можна визначити у Ваших умовах?</li><li>4. Як організується контроль за виконанням управлінських рішень у Вашій організації (на основі власного практичного досвіду)?</li></ol> |
|--|

**Форма звітності для завдання**

Аргументи для обґрунтування

Запитання	Аргументи
Для чого збирається і що є джерелами інформації у процесі прийняття управлінського рішення?	
Визначте та продіагностуйте проблему, яка стоїть перед Вашою організацією у теперішній час?	
Які альтернативи рішення проблеми можна визначити у Ваших умовах?	
Як організується контроль за виконанням управлінських рішень у Вашій організації (на основі власного практичного досвіду)?	

---

## ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ до МОДУЛЯ

### Тест для самоконтролю

Виберіть всі правильні відповіді:

1. Управлінське рішення – це:
  - ☐ розроблений та прийнятий, формально зафіксований проект соціальних змін;
  - ☐ акт здійснення управлінської дії, засіб виразу і спосіб регулювання управлінських відносин в конкретно-історичних умовах і соціальному середовищі;
  - ☐ директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління;
  - ☐ уявлення про майбутній стан предмету потреби, яке відповідає цій потребі та організує поведінку.
2. Основними завданнями теорії прийняття управлінського рішення є:
  - ☐ виявлення і дослідження об'єктивних закономірностей процесів прийняття управлінського рішення і формування їх принципів;
  - ☐ розробка науково-практичних рекомендацій у сфері прийняття управлінського рішення;
  - ☐ відображати найбільш істотні властивості системної діяльності людей;
  - ☐ обґрунтування організаційних форм, методів і технологій прийняття і реалізації управлінського рішення.
3. При доборі критерію користуються:
  - ☐ формальними науковими методами;
  - ☐ інтуїцією;
  - ☐ глибоким розумінням суті задачі, що вирішується;
  - ☐ можливістю досягнення необхідного результату.
4. На вибір критерію впливає:
  - ☐ відповідність юридичному супроводженню;
  - ☐ внутрішні впливи;
  - ☐ зовнішні впливи;
  - ☐ вимоги керівництва.
5. Оптимальний, або раціональний варіант прийняття управлінського рішення можна обрати наступним чином:
  - ☐ побудовою математичної моделі;
  - ☐ інтуїтивно;
  - ☐ суб'єктивним підходом;
  - ☐ за аналогією.
6. Виділяють наступні моделі прийняття управлінських рішень:
  - ☐ раціональна;
  - ☐ нарощувальна;
  - ☐ організаційна;
  - ☐ задовольняюча.

- 
7. З точки зору свого змісту управлінське рішення дає відповідь на запитання:
- ☐ з якими результатами мають бути здійснені керівні впливи;
  - ☐ яка альтернатива дій буде обрана;
  - ☐ як передбачити наслідки реалізації управлінського рішення;
  - ☐ з використанням якого алгоритму мають бути здійснені заходи.
8. Документи класифікуються за наступними ознаками:
- ☐ за терміном виконання;
  - ☐ за відтвореністю;
  - ☐ за назвою;
  - ☐ за терміном зберігання.
9. Соціальний характер управлінських рішень полягає у:
- ☐ впливи на державно-управлінський апарат;
  - ☐ впливи на потреби та інтереси населення;
  - ☐ мобілізації людей на практичне, цілеспрямоване перетворення дійсності;
  - ☐ окресленні можливих перешкод та обмежень на їх реалізацію.
10. Відомо, що добре структурованими проблемами вважаються такі, що стосуються одного або кількох виробників рішень, містять невеликий набір альтернатив, мають консенсус щодо цінностей та цілковиту обізнаність стосовно наслідків кожної альтернативи. Які з нижченаведених проблем можна віднести до категорії добре структурованих?
- ☐ модернізація парку комп'ютерів в органах влади;
  - ☐ забруднення атмосфери вихлопними газами;
  - ☐ заборгованість з виплатою заробітної плати;
  - ☐ підліткова злочинність;
  - ☐ аварійність на дорогах.
11. Залучення експертів до прийняття управлінського рішення використовується, коли:
- ☐ треба перекласти на когось відповідальність за прийняття рішення;
  - ☐ проблема є невизначеною;
  - ☐ не вистачає в організації працівників;
  - ☐ прийняття рішення проходить в умовах невизначеності.
12. Діловодство покликане налагодити:
- ☐ створення умов для руху документів;
  - ☐ створення умов для дублювання документів;
  - ☐ створення умов для пошуку виконаних документів;
  - ☐ створення умов для зберігання документів.
13. Проблема прийняття рішення характеризується сукупністю елементів:
- ☐ функціональними обов'язками;
  - ☐ правилами вибору рішення;
  - ☐ альтернативними рішеннями;
  - ☐ добрими критеріями.
14. Зниження невизначеності, як властивості об'єкта прийняття рішення, на практиці забезпечується:
- ☐ збором інформації;
  - ☐ обробкою інформації методами аналізу та прогнозу;

- 
- ☐ визначенням причин, форм і наслідків невизначеності;
  - ☐ розробкою математичних моделей.
15. До заходів з організації виконання управлінського рішення належать:
- ☐ оформлення організаційно-розпорядчих документів;
  - ☐ ознайомлення виконавців із порядком виконання управлінського рішення;
  - ☐ запровадження системи координації дій усіх виконавців управлінського рішення;
  - ☐ вказівка виконавцям управлінського рішення на джерела необхідної ділової інформації.
16. Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність наступних складових:
- ☐ проекти;
  - ☐ керовані змінні;
  - ☐ критерій;
  - ☐ альтернативи.
17. До етапів процесу прийняття управлінського рішення належать:
- ☐ Виявлення та обґрунтування варіантів всіх альтернатив;
  - ☐ Прийняття та оформлення рішення;
  - ☐ Збір, обробка та аналіз інформації;
  - ☐ Визначення пріоритетів.
18. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:
- ☐ особисті якості керівника;
  - ☐ середовище прийняття рішення;
  - ☐ інформаційні обмеження;
  - ☐ колектив виконавців.
19. Ризик при ухваленні управлінського рішення визначається:
- ☐ наявністю декількох способів визначення рішення;
  - ☐ недостатністю інформації;
  - ☐ обмеженістю часу;
  - ☐ прагненням знайти кращий варіант дій.
20. Що робить критерій?
- ☐ встановлює якісну перевагу однієї альтернативи над іншими;
  - ☐ вимірює кількісне значення певного чинника;
  - ☐ порівнює різні альтернативи між собою;
  - ☐ встановлює правила вибору управлінського рішення.
21. Основними кроками процесу впровадження управлінського рішення є:
- ☐ презентація та оприлюднення управлінського рішення;
  - ☐ розробка короткострокових та цільових програм;
  - ☐ доведення завдань, яке містить управлінське рішення, до безпосередніх виконавців;
  - ☐ розробка функціональних обов'язків керівників.
22. Контроль реалізації рішення за своєю сутністю означає:
- ☐ співставлення досягнутих результатів із потенціалом виконавців за допомогою певних кількісних критеріїв;
  - ☐ виявлення причин невідповідності між фактичними і плановими параметрами виконання рішення;



- 
- ☐ усунення причин невідповідності між фактичними і плановими параметрами виконання рішення;
  - ☐ можливість позбутися виконавців, які не відповідають займаній посаді.

23. Виділяють наступні види структур:

- ☐ організаційні;
- ☐ інформаційні;
- ☐ технічні;
- ☐ синтетичні.

24. До складу системи «Державне управління» входять:

- ☐ комітет виборців України;
- ☐ Верховна Рада України;
- ☐ Міністерство фінансів;
- ☐ квартальний комітет.

25. До принципів системного підходу відносять:

- ☐ проміжної структури;
- ☐ модульної побудови;
- ☐ невизначеності;
- ☐ декомпозиції.

26. Адекватне уявлення про систему передбачає:

- ☐ взаємодію структур із зовнішнім середовищем;
- ☐ появу в результаті взаємодії нових явищ та процесів;
- ☐ відносну відокремленість системи від середовища;
- ☐ бачення джерел фінансування.

Виберіть одну правильну відповідь:

27. Яка із моделей прийняття управлінських рішень базується на економічних критеріях вибору оптимальної альтернативи:

- ☐ раціональна;
- ☐ нарощувальна;
- ☐ системна;
- ☐ задовольняюча.

28. Критерії – це:

- ☐ ознака, за якою приймається рішення;
- ☐ ступінь інформаційної підтримки рішення;
- ☐ значення стану природи;
- ☐ формалізований метод прийняття рішення.

29. Хто готує рішення?

- ☐ керівник;
- ☐ апарат керівника;
- ☐ міська рада;
- ☐ технічний персонал.

---

30. Для ситуацій, у яких відбувається вибір рішення, характерна:

- ☐ наявність мети (цілей);
- ☐ відсутність обмежень;
- ☐ однокритеріальність.

31. Прийняття управлінських рішень – це насамперед:

- ☐ функція керівника;
- ☐ право керівника;
- ☐ обов'язок керівника;
- ☐ відповідальність керівника.

32. Основними рисами єдиної технології роботи з управлінськими документами є:

- ☐ контроль за діловодом;
- ☐ централізація контрольних функцій;
- ☐ різноманітні норми документообігу згідно з специфікою установи;
- ☐ проведення матеріально-технічних операцій.

33. До методів експертних оцінок ефективності реалізованого рішення належать:

- ☐ SWOT-аналіз;
- ☐ психологічний тиск;
- ☐ соціологічне дослідження;
- ☐ правове регулювання.

34. До якої з нижченаведених категорій належать проблеми, для розв'язання яких необхідна активна участь й чималі зусилля експертів і виробників рішень?

- ☐ помірно структуровані;
- ☐ погано структуровані;
- ☐ добре структуровані.

35. Який з нижченаведених критеріїв є синонім економічної раціональності?

- ☐ адекватність;
- ☐ справедливість;
- ☐ ефективність;
- ☐ результативність.

36. Хто несе відповідальність за результати виконання управлінського рішення?

- ☐ керівник;
- ☐ виконавець;
- ☐ колегіальний орган, що ухвалив рішення;
- ☐ експертна група, що розробляла рішення.

37. Що таке ефективність управлінського рішення?

- ☐ ступінь задоволення певної вимоги, на вирішення якої спрямовано рішення;
- ☐ співставлення досягнутих результатів із запланованими;
- ☐ міра самоорганізації державних службовців в процесі виконання управлінського рішення;
- ☐ ступінь досягнення вказаної мети відносно обсягу витрачених на це ресурсів.

---

Так чи ні:

38. Існування людства нерозривно пов'язано з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень:
- ☐ так;  
☐ ні.
39. Процес прийняття управлінського рішення має на меті вирішення проблеми:
- ☐ так;  
☐ ні.
40. Раціональний пошук варіантів управлінського рішення – це процедура, яка залежить від минулого досвіду:
- ☐ так;  
☐ ні.
41. Вірогідність правильного вибору при інтуїтивних рішеннях є високою:
- ☐ так;  
☐ ні.
42. Цілеспрямована управлінська бездіяльність є ефективним способом вирішення проблеми:
- ☐ так;  
☐ ні.
43. Керівники відмовляються від прийняття рішення через нестачу волі, цілеспрямованості і особистої компетентності:
- ☐ так;  
☐ ні.
44. Ідеальних управлінських рішень, які влаштовували б усі зацікавлені сторони без виключення, не існує:
- ☐ так;  
☐ ні.
45. Кожне управлінське рішення повинне врівноважувати суперечливі цінності, цілі і критерії:
- ☐ так;  
☐ ні.
46. Особа, яка приймає управлінське рішення, знаходиться під впливом таких психологічних чинників, як досвід (власний і колег), соціальні установки, особові цінності:
- ☐ так;  
☐ ні.
47. Принцип утилітаризму припускає, що управлінське рішення є моральним, якщо воно приносить користь мінімальній кількості осіб:
- ☐ так;  
☐ ні.

- 
48. Згідно принципу етичного імперативу моральні управлінські рішення повинні залежати від конкретного результату:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
49. При розробці управлінських рішень доводиться розглядати і порівнювати між собою різні аспекти: технічні, технологічні, економічні, політичні, соціальні, етнічні:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
50. Абсолютно достовірної інформації, що не містить ніяких спотворень і неточностей, не буває:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
51. Приймаючи рішення, керівник повинен прагнути знайти способи вирішення проблеми та досягнення мети найкращим (оптимальним) чином:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
52. Стандартним проблемам властиві повна ясність та однозначність цілей, альтернатив, витрат:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
53. Важливою частиною процесу визначення проблеми є з'ясування позицій різних індивідів та груп, яких хвилює дана проблема:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
54. Альтернативи – це набір конкретних чітких, зрозумілих, грамотних дій, виписаних з уникненням абстрактних узагальнень:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
55. Система характеризується складом елементів, структурою та виконує певну функцію:
- ☐ так;
  - ☐ ні.
56. Кожна система характеризується тим, що має своє призначення, виконує певну функцію:
- ☐ так;
  - ☐ ні.

---

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ:

### Основні джерела:

1. Балдин К., Воробьев С., Уткин В. Управленческие решения: Учебник. – 4-е изд. – М.:Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2007. – 496 с.
2. Веймер Д., Вайнінг Е. Аналіз політики: Концепції і практика. – К.: Основи, 1998. – С. 319–328.
3. Вступ до аналізу державної політики: Навч. посіб. / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус. – К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – С. 118–136.
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
6. Донелла Х. Медоуз. Азбука системного мышления. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 344 с.
7. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / За заг. ред Н.Р.Нижник. -К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 160 с.
8. О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. - К.: "София", 2001. - 304 с.
9. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. – Ростов-на-Дону, 1997.
10. Соловьёв А.И. Принятие государственных решений: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 344 с.
11. Стоун Д. Парадокс політики: Мистецтво вироблення політичних рішень / Видання 2-е, переробл. та доповн. – К.: Вид. дім "Альтернативи", 2001. – 304 с.
12. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А., Линьов К., Нужний Є., Рудик О. – К.: Вид. дім «Простір», 2007. – 156 с.
13. Чудновская С.Н. Управленческие решения: Учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.

### Додаткові джерела:

1. Абчук В. А., Бункин В. А. Интенсификация: принятие решений: Научно-практическое пособие для руководителей. – Л.: Лениздат, 1987. – 174 с.
2. Аналітичні записки з розробки напрямків державної політики / Укл. В.Є. Романов, О.І. Кілієвич. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 236 с.
3. Афанасьев В.Г. Мир живого: системность, эволюция и управление. - М.: Политиздат, 1986. - 334 с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
5. Беліченко А.Ф., Міночка О.М., Шматко О.Ю. Системний підхід в дослідженні ефективності управління оподаткуванням // Научные труды ДонНТУ. - Выпуск 68 // [http://donntu.edu.ua/russian/sbornik/fern/vip68/68\\_08.pdf](http://donntu.edu.ua/russian/sbornik/fern/vip68/68_08.pdf)
6. Бир С. Мозг фирмы//<http://www.certicom.kiev.ua/Beer-Brain-Firm.html>

- 
7. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. - Т. 1. - М., 1989.
  8. Браун П. Посібник з аналізу державної політики. – К.: Основи, 2000. – С. 87–102.
  9. Вироблення державної політики. Аналітичні записки / Укл. О.І. Кілієвич, В.Є. Романов. – К.: Вид-во "К.І.С.", 2003. – 346 с.
  10. Віскузі В., Вернон Д., Гарингтон Д. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2004. – 1047 с.
  11. Вступ до аналізу державної політики: Навчальний посібник / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус. – К.: Міленіум, 2004. – 192 с.
  12. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
  13. Герберт А. Саймон. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Пер. з англ.; Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392с.
  14. Глазунова И.И. Система государственного управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 551 с.
  15. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник. В 2-х т. / Под ред. В.А.Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. - М.: "Статут", 2002. - 366 с.
  16. Дегтяр А. Інформаційно-аналітична діяльність як засіб підвищення якості державно-управлінських рішень // Вісник УАДУ, 2003. – № 1. – С. 407-415.
  17. Джус И.В. Политические риски: оценка, анализ и управление. – М., 2002.
  18. Капра Ф. Паутина жизни. Новое научное понимание живых систем//<http://www.certicom.kiev.ua/kapra.html>
  19. Крупник А. Державно-управлінські рішення: Тематичний план, робоча програма, методичні вказівки / Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2006. – 12 с.
  20. Крупник А. Методи прийняття управлінських рішень: Тематичний план, програма та методичні вказівки до курсу / Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2006. – 21 с.
  21. Крупник А. Орловский А. Делопроизводство в органах самоорганизации населения: сборник правил и типовых форм. – Одесса, 2004. – 96 с.
  22. Крупник А. Система стандартизації адміністративних та соціальних послуг в Україні // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (12). – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ „Магістр”, 2005. – С. 110-113.
  23. Лесечко М.Д., Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні: Навч. посіб. / За наук. ред. М.Д.Лесечка. – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 424 с.
  24. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень // Вісник УАДУ, 1999. – № 3. – С. 42-50.
  25. Марчук Є.К. Україна: нова парадигма поступу. – К.: Аваллон, 2001. – 216 с.
  26. Матурана У. Биология познания//<http://www.certicom.kiev.ua/matur.html>
  27. Мірошніченко Ю.Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. – Харків: Фактор, 2004. – 224 с.
  28. Пал Л. Аналіз державної політики. – К.: Основи, 1999. – С. 29–37; 196–201; 300–303.

- 
29. Пирожков С.І. Системний підхід до регулювання економічного розвитку // [http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/krugly\\_stil'99/pirozhkov.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/krugly_stil'99/pirozhkov.htm)
  30. Подколзина И.А. Проблемы дефиниции и оценки политического риска в зарубежных исследованиях // Вестник МГУ. – Сер. 12: "Политические науки". – 1996. - № 5.
  31. Риск в социальном пространстве / под ред. А.В.Мозговой. – М., 2001.
  32. Розробка державної політики. Аналітичні записки / Укл. О.І. Кілієвич, В.Є. Романов. – К.: Вид-во "К.І.С.", 2002. – 320 с.
  33. Рудік О.М. Збірник ситуаційних прикладів з аналізу державної політики. – Д.: ДРІДУ УАДУ, 2003. – 88 с.
  34. Рудік О.М. Процес вироблення державної політики: Курс лекцій. –Д.: Центр економічної освіти, 2001. – 128 с.
  35. Серегина С.Ф. Роль государства в экономике. Синергетический подход. - М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2002. - 288 с.
  36. Уткин Э.Ф. Риск-менеджмент. – М., 1998.  
Эффективное принятие решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 184 с.

---

## ЗМІСТ

Назва	Сторінка
Програма Модуля	3
Теоретичний матеріал до Модуля	7
Види навчальної діяльності до Модуля	33
Підсумковий контроль до Модуля	38
Список рекомендованих джерел до Модуля	45

### Навчальне видання

**Навчальний посібник до модуля  
«Системний підхід до прийняття управлінських рішень»**

***Автор:***

*Линьов Костянтин Олександрович*

Видавництво “\_\_\_\_\_”  
Реквізити видання