

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ ПРАВА ТА ЮРИДИЧНОЇ
ЛОГІКИ

ТЕМА 6.
ФІЛОСОФСЬКІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ПИТАННЯ ДО ОБГОВОРЕННЯ

1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ, ЙОГО ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ.
2. ГОЛОВНІ МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.
3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.
4. СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

- БЕХ Ю.В. ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ: МОНОГРАФІЯ. К.: Вид-во НПУ імені М. П. ДРАГОМАНОВА, 2019. 623 с.
- ГАЄВСЬКА О. Б., ГАЄВСЬКИЙ Б. А. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ : МОНОГРАФІЯ / О. Б. ГАЄВСЬКА, Б. А. ГАЄВСЬКИЙ. К.: КНЕУ, 2021. 255 с.
- КВАСОВА В. М. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. *ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД*. 2023. № 15. С. 127-136.
- КОСТИЦЬКИЙ М.В. ПОТРЕБА ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛІСНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ В СУЧАСНІЙ ЮРИДИЧІЙ НАУЦІ. *ФІЛОСОФСЬКІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВА*. 2022. 1 (23). С. 7–13.
- МАЦУСИТА К. ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ К.: Альпіна Паблішер, 2021. 188 С.

ФІЛОСОФСЬКІ

ПРОБЛЕМИ

УПРАВЛІННЯ

[HTTPS://ARM.NAIAU.KIEV.UA/BOOKS/FPU/INDEX.HTML](https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/index.html)

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ — ЦЕ СУКУПНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ (СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ) ТА ДІЙ КОЛЕКТИВУ (ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ) ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНКРЕТНОЇ СИТУАЦІЇ, ЩО ВИНИКЛА У ЗВ'ЯЗКУ З ФУНКЦІОНУВАННЯМ СИСТЕМИ.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ — ЦЕ, ВЛАСНЕ, ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ, В ЯКІ СТРОКИ, З ВИТРАТОЮ ЯКИХ СИЛ І КОШТІВ, В ЯКОМУ ПОРЯДКУ, ЗА ЯКОГО РОЗПОДІЛУ ОБОВ'ЯЗКІВ, ПРАВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, ЗА ЯКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ, З ЯКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ МАЄ ЗДІЙСНЮВАТИСЯ УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ
— ЦЕ ПРОЦЕС, ЯКИЙ ПОЧИНАЄТЬСЯ З
КОНСТАТАЦІЇ ВИНИКНЕННЯ
ПРОБЛЕМНОЇ СИТУАЦІЇ ТА
ЗАВЕРШУЄТЬСЯ ВИБОРОМ РІШЕННЯ,
ТОБТО ВИБОРОМ ДІЇ, ЯКА
СПРЯМОВАНА НА УСУНЕННЯ
ПРОБЛЕМНОЇ СИТУАЦІЇ.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

Прийняття управлінського рішення – це усвідомлений вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень та компетенцій і спрямований на досягнення цілей організації.



УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ МАЄ ТАКІ ОСНОВНІ РИСИ:

- ✓ У ПРАВОВОМУ ВИМІРІ — ЦЕ ВЛАДНИЙ АКТ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ, В ЯКОМУ ВІН ВИРАЖАЄ СВОЮ ВОЛЮ, РЕАЛІЗУЄ НАДАНІ ЙОМУ ВЛАДНІ ПОВНОВАЖЕННЯ І НЕСЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЙОГО НАСЛІДКИ.
- ✓ УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ Є АКТОМ СОЦІАЛЬНИМ, ОСКІЛЬКИ ПРИЙМАЄТЬСЯ ЛЮДЬМИ І СТОСУЄТЬСЯ ЛЮДЕЙ.
- ✓ ВОНО Є І ПСИХОЛОГІЧНИМ АКТОМ, ТОМУ ЩО ЯВЛЯЄ СОБОЮ РЕЗУЛЬТАТ РОЗУМОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ, І ЇЇ ВОЛЬОВОГО ЗУСИЛЛЯ.
- ✓ З ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТОЧКИ ЗОРУ РІШЕННЯ Є РЕЗУЛЬТАТОМ ОПРАЦЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ, У ПРОЦЕСІ ЯКОГО ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ВИБІР ВАРІАНТА, НАЙБЛИЖЧОГО ДО ОПТИМАЛЬНОГО, ТОБТО НАЙКРАЩОГО.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ СПРЯМОВУЮТЬСЯ НА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНКРЕТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬСЯ:

- НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ, А В ДЕЯКИХ ВИПАДКАХ І СУПЕРЕЧЛИВІСТЮ УМОВ;
- НЕДОСТАТНІСТЮ ІНФОРМАЦІЇ ПРО МОЖЛИВІ СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ТА ЧІТКИХ АЛГОРИТМІВ ВИРІШЕННЯ;
- НЕОБХІДНІСТЮ ВИРІШЕННЯ В ОБМЕЖЕНИЙ ЧАС.

КЛАСИФІКАЦІЮ

РІШЕНЬ

СЛІД РОЗГЛЯДАТИ ЯК ЛОГІКО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, ЯКИЙ ДАЄ ЗМОГУ УПОРЯДКОВУВАТИ ЇХ І ВІЯВИТИ ЗАГАЛЬНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ, ВЛАСТИВІ ОКРЕМИМ ЇХ РІЗНОВИДАМ.

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ:

ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ПРИЗНАЧЕННЯМ:

- ❖ ПЛАНОВІ;
- ❖ ОРГАНІЗАЦІЙНІ;
- ❖ РЕГУЛЮЮЧІ;
- ❖ КОНТРОЛЬНІ.

ЗА ХАРАКТЕРОМ ДІЙ:

- ❖ ДИРЕКТИВНІ;
- ❖ МЕТОДИЧНІ;
- ❖ РЕКОМЕНДАЦІЙНІ;
- ❖ ДОЗВІЛЬНІ.

ЗА ЗМІСТОМ:

- ❖ ЕКОНОМІЧНІ;
- ❖ СОЦІАЛЬНІ;
- ❖ ТЕХНІЧНІ;
- ❖ НАУКОВІ, ТОЩО.

ЗА СПОСОБОМ ПРИЙНЯТТЯ:

- ❖ ІНДИВІДУАЛЬНІ;
- ❖ КОЛЕГІАЛЬНІ;
- ❖ КОЛЕКТИВНІ.

ЗА ЧАСОМ ДІЇ:

- ❖ СТРАТЕГІЧНІ;
- ❖ ТАКТИЧНІ;
- ❖ ОПЕРАТИВНІ.

ЗА НАПРЯМОМ ВПЛИВУ:

- ❖ ВНУТРІШНЬОГО СПРЯМУВАННЯ;
- ❖ ЗОВНІШНЬОГО СПРЯМУВАННЯ.

ВИДІЛЯЮТЬ ТРИ ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ:

➤ КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ;

➤ ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ;

➤ ІРРАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛІ:

- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, МАЄ ЧІТКУ МЕТУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ;
- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, МАЄ ПОВНУ ІНФОРМАЦІЮ ЩОДО СИТУАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ;
- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, МАЄ ПОВНУ ІНФОРМАЦІЮ ЩОДО ВСІХ МОЖЛИВИХ АЛЬТЕРНАТИВ І НАСЛІДКІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ;
- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, МАЄ РАЦІОНАЛЬНУ СИСТЕМУ ВПОРЯДКУВАННЯ ПЕРЕВАГ ЗА СТУПЕНЕМ ЇХ ВАЖЛИВОСТІ;
- МЕТА ОСОБИ, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, ЗАВЖДИ ПОЛЯГАЄ У ТОМУ, ЩОБ ЗРОБИТИ ВИБІР, ЯКИЙ МАКСИМІЗУЄ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ:

- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, НЕ МАЄ ПОВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО СИТУАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ;
- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, НЕ МАЄ ПОВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВСІХ МОЖЛИВИХ АЛЬТЕРНАТИВ;
- ОСОБА, ЯКА ПРИЙМАЄ РІШЕННЯ, НЕ ЗДАТНА АБО НЕ СХИЛЬНА (АБО І ТЕ, І ІНШЕ) ПЕРЕДБАЧИТИ НАСЛІДКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОЖНОЇ МОЖЛИВОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ІРРАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ:

- ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРИНЦИПОВО НОВИХ, НЕЗВИЧАЙНИХ РІШЕНЬ, ТАКИХ, ЯКІ ВАЖКО ПІДДАЮТЬСЯ ВИРІШЕННЮ;
- ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ ЧАСУ;
- ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ КОЛИ КЕРІВНИК АБО ГРУПА КЕРІВНИКІВ МАЮТЬ ДОСТАТНЬО ВЛАДИ, АБИ НАВ'ЯЗАТИ СВОЄ РІШЕННЯ.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ:

I. ДІАГНОСТИКА, ФОРМУЛЮВАННЯ Й ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ.

II. ФОРМУЛЮВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ І КРИТЕРІЇВ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

III. ФОРМУЛЮВАННЯ Й ВІДБІР МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ РІШЕНЬ.

IV. ОБРАННЯ НАЙКРАЩОГО ВАРІАНТА РІШЕННЯ.

V. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.

VI. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.

СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ:

- ✓ ОСОБИСТІ РИСИ КЕРІВНИКА
- ✓ СЕРЕДОВИЩЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
- ✓ ІНФОРМАЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ
- ✓ ПСИХОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ
- ✓ НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ
- ✓ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ РІШЕНЬ ТА ІН.

ВИБІР ВАРІАНТА ОПТИМАЛЬНОГО РІШЕННЯ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ:

- ОПТИМАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ.
- РАЦІОНАЛЬНЕ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.
- ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ ТА КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.
- КОНКРЕТНІСТЬ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.
- ОПЕРАТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА.
- ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.
- НАУКОВИЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛІННЯ.

ВПЛИВ ТИПУ ПРОБЛЕМИ НА ВИБІР СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
<i>Коли:</i>	
Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість та згода однаково важливі	Консультації Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
Ні якість, ні згода не є критично важливими	“Штамування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штамується”

ДЛЯ УСПІШНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НЕОБХІДНО:

- 1. ВЧАСНО ПОМІТИТИ І ПРОАНАЛІЗУВАТИ ПРОБЛЕМУ, ДЛЯ ТОГО, ЩОБ З'ЯСУВАТИ, ЩО ПРИЗВЕЛО ДО ЇЇ ВИНИКНЕННЯ, І НА ДАЛІ ПРАГНУТИ ДО ЇЇ ВИРІШЕННЯ;
- 2. НЕ ВИТРАЧАТИ ЧАСУ НА НЕПОТРІБНІ РІШЕННЯ, ЩО НЕ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ;
- 3. ПОСТІЙНО ОЦІНЮВАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ, А ЗГОДОМ І РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕННЯ;
- 4. НЕ ПРИЙМАТИ ДЕКІЛЬКОХ РІШЕНЬ ПО ТОМУ САМОМУ ПИТАННЮ;
- 5. ЗАЛУЧАТИ ДО ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ВЖЕ НА РАННІХ ЕТАПАХ РОБОТИ З УРАХУВАННЯМ ВІДПОВІДНОСТІ ЇХНЬОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ І СТУПЕНЮ СКЛАДНОСТІ ПРОБЛЕМИ;
- 6. ЗАОХОЧУВАТИ ПІДЛЕГЛИХ ЗА САМОРОЗВИТОК ТА НЕ ЗАБУВАТИ НАГОРОДЖУВАТИ ЇХ ЗА УСПІХИ.



ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ :

- 1. НАУКОВА ОБҐРУНТОВАНІСТЬ.
- 2. ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ.
- 3. КІЛЬКІСНА І ЯКІСНА ВИЗНАЧЕНІСТЬ.
- 4. ПРАВОМІРНІСТЬ.
- 5. ОПТИМАЛЬНІСТЬ.
- 6. СВОЄЧАСНІСТЬ.
- 7. КОМПЛЕКСНІСТЬ.
- 8. ГНУЧКІСТЬ.
- 9. ПОВНОТА ОФОРМЛЕННЯ.



ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ:

1. З'ЯСУВАННЯ ПРОБЛЕМИ:

- ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ, З'ЯСУВАННЯ АКТУАЛЬНОСТІ, ВИЗНАЧЕННЯ УМОВ ПРИ ЯКИХ ЦЯ ПРОБЛЕМА БУДЕ ВИРІШЕНА

2. СКЛАДАННЯ ПЛАНУ РІШЕННЯ

- РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ РІШЕННЯ ,
- ЗІСТАВЛЕННЯ ВАРІАНТІВ РІШЕННЯ З НАЯВНИМИ РЕСУРСАМИ,
- ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ПО СОЦІАЛЬНИХ НАСЛІДКАХ,
- ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ПО ЕКОНОМІЧНІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ,
- СКЛАДАННЯ ПРОГРАМ РІШЕННЯ ,
- РОЗРОБКА І СКЛАДАННЯ ДЕТАЛЬНОГО ПЛАНУ РІШЕННЯ

3. ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ

- ДОВЕДЕННЯ РІШЕНЬ ДО КОНКРЕТНИХ ВИКОНАВЦІВ,
- РОЗРОБКА ЗАОХОЧЕНЬ І ПОКАРАНЬ,
- КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ РІШЕНЬ

ВИСНОВОК

- УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ПРИЙМАЮТЬСЯ, ЗАЗВИЧАЙ, КЕРІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ СУБ'ЄКТИВНО, ТОБТО, НА ОСНОВІ ЇХНЬОГО ОСОБИСТОГО ДОСВІДУ.
- ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК – КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ РІШЕНЬ ПРАКТИЧНО ВІДСУТНІЙ.
- ПРОТЕ, НАЙЧАСТІШЕ ПРИЙНЯТТЯ ПРАВИЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ПІДКОРЯЄТЬСЯ ВСІМ ЗМАЛЬОВАНИМ У ПРЕЗЕНТАЦІЇ ПРОЦЕСАМ, І РІШЕННЯ, ЯКЕ ПРИЙМАЄТЬСЯ, ПРОХОДИТЬ ЧЕРЕЗ УСІ ТРИ СТАДІЇ, АЛЕ НАБАГАТО БІЛЬШ СКЛАДНИМ ШЛЯХОМ.