

УДК 681.3+327(477)

**В.М. ФУРАШЕВ**, кандидат технічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник

## ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

*Анотація.* Щодо основного аспекту процесу прийняття рішень.

*Аннотация.* Относительно основного аспекта процесса принятия решений.

*Summary.* As to core aspect of decision making process.

**Ключові слова.** Право, управління, прийняття рішень, інформаційне законодавство, інтеграція до ЄС, кодифікація, національна безпека.

Прийняття рішень є природним та невід’ємним процесом життєдіяльності людини, суспільства. Людство знаходиться у постійному процесі прийняття рішень. Саме тому процесам прийняття рішень, підвищенню їх ефективності у всі часи приділялося досить багато уваги.

У більшості наукових досліджень [1 – 23] виділяються п’ять основних напрямів:

1. Визначення структури задач та видів моделей прийняття рішень на основі:
  - системного аналізу управлінських проблем;
  - аналізу методів прийняття стратегічних управлінських рішень;
  - аналізу існуючих методів, моделей та алгоритмів прийняття рішень в умовах невизначеності;
  - оцінки психологічних аспектів прийняття рішень.
2. Технології та процедур розробки і прийняття рішень з використанням методів ситуаційного аналізу при вирішенні питань:
  - розробки компонентів та структури системи підтримки прийняття рішень з використанням нових інформаційних технологій;
  - розробки методологічних основ підготовки проектів управлінських рішень;
  - розробки та впровадження програмно-цільових підходів до прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності;
  - аналізу варіантів і підготовки проектів управлінських рішень.
3. Опису невизначеностей в теорії прийняття рішень на основі:
  - шкали вимірювання та інваріантних алгоритмів;
  - імовірісно-статистичних методів опису невизначеності в теорії прийняття рішень;
  - статистики інтервальних даних;
  - опису невизначеностей за допомогою теорії нечіткості.
4. Методи прийняття рішень на основі:
  - ієрархії та декомпозиції у прийнятті рішень;
  - проектування і розробки підсистем оперативного управління на основі евристико-аналітичного підходу;
  - задач оптимізації при прийнятті рішень;
  - імовірісно-статистичних методів прийняття рішень;
  - бінарних відношень, функції та механізмів вибору;
  - метризованих відношень та експертних оцінювань;
  - прийняття рішень в умовах невизначеності;
  - лінгвістичної невизначеності у прийнятті рішень.

## 5. Моделювання в теорії прийняття рішень:

- основи моделювання;
- моделі та методи прийняття рішень за умов багатокритеріальності;
- моделі та методи багатоосібного прийняття рішень;
- застосування макроекономічних моделей в теорії прийняття рішень;
- моделі прийняття рішень, що ґрунтуються на понятті корисності;
- моделі та методи прийняття рішень в умовах нечіткої інформації;
- моделювання та оцінка результатів взаємного впливу факторів.

Але, навіть поверховий аналіз наукових досліджень у сфері оптимізації та підвищення ефективності прийняття рішень свідчить про їх спрямованість на визначений рівень учасників цього процесу. У той же час, процес прийняття рішень є складним процесом на якій досить великий вплив мають суб'єктивні фактори, в першу чергу персональні характеристики особи, яка приймає рішення.

З давніх часів відомо: у будь-якому ланцюжку є ланка, потягнувши за яку, потягнеш увесь ланцюг. Наприклад, уявімо собі, що питання забезпечення національної безпеки є таким ланцюжком заплутаних, суперечливих, але взаємопов'язаних складних проблем, які з часом тільки загострюються. Час вимагає негайного розв'язання цього “клубка” протиріч, бо питання стоїть дуже просто: Україна у подальшому буде існувати як держава фактична або як номінальна, васальна.

Що таке “національна безпека”? Чому у статті 17 Конституції України визначено – *“захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу”*?

Закон України “Про основи національної безпеки України” дає наступні визначення:

- національна безпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам;
- національні інтереси – життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності Українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

Закон України “Про основи національної безпеки України” також визначає об'єкти (це те, на що направлено дію, процес) національної безпеки (стаття 3):

- людина і громадянин – їхні конституційні права і свободи;
- суспільство – його духовні, морально-етичні, культурні, історичні, інтелектуальні та матеріальні цінності, інформаційне і навколишнє природне середовище і природні ресурси;
- держава – її конституційний лад, суверенітет, територіальна цілісність і недоторканність,
- суб'єкти (учасники цієї дії, процесу) її забезпечення, серед яких “громадяни України, об'єднання громадян” (стаття 4): Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Рада національної безпеки і оборони України; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади; Національний банк України; суди загальної юрисдикції; прокуратура України; місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування; Збройні Сили України, Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки України, Державна прикордонна служба України та інші військові формування, утворені відповідно до законів України; громадяни України, об'єднання громадян.

Національна безпека України як складна система захисту та забезпечення розвитку має свої складові або пріоритетні сфери, які здійснюють першочерговий вплив на функціонування і життєдіяльність держави, суспільства, окремого громадянина. До таких складових Закон України “Про основи національної безпеки України” відносить наступні сфери життєдіяльності держави та суспільства: зовнішньополітичну; державної безпеки; внутрішньополітичну; економічну; соціальну та гуманітарну; екологічну; інформаційну.

Аналізуючи загрози або наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України (стаття 1 Закону України “Про основи національної безпеки України”) і національній безпеці України, та, головне, основні напрями державної політики з питань національної безпеки, наведені у зазначеному законі, постійно стикаєшся з думкою, що все це є похідною від чогось головного. На жаль, серед об’єктів національної безпеки зазначений Закон України не виокремив систему управління, яка, на наш погляд, є тією самою ланкою, потягнувши за яку – витягнеш весь ланцюг питань забезпечення національної безпеки.

Можна сформулювати наступні складові ефективності прийняття рішень на будь-якому рівні (державному, регіональному, місцевому, підприємства тощо) у контексті національної безпеки:

- кадрову стабільність та спадкоємність системи управління;
- аполітичність системи управління;
- професіоналізм\* кадрового забезпечення системи управління;
- відданість інтересам держави, регіону, місту, підприємству та окремій людині.

Сучасний стан системи управління можна оцінити, у першому наближенні, за даними Головного управління державної служби України за наступними показниками (див. Таблицю): динаміка змін чисельності державних службовців; плінність кадрів державних службовців (загальна); плінність посадових осіб місцевого самоврядування.

Після їх аналізу можна зробити висновок, що за роки незалежності фактично двічі повністю (за рідким винятком) відбулася зміна кадрового забезпечення системи управління.

Чи можна у таких умовах говорити про стабільність, професіоналізм, аполітичність, спадкоємність у прийнятті рішень, навіть за наявності сучасних інструментаріїв?

Ми можемо багато говорити про занепад нашої економіки, оборонно-промислового комплексу, прорахунки у зовнішній та внутрішній політиці, зростання соціального напруження та тому подібне. Ми можемо говорити про різні чинники, які на це впливають. Ми можемо говорити про внутрішніх та зовнішніх “ворогів”. Тобто виправдання ми завжди знайдемо, але чи буде це “виправдання” справжнім?

У зв’язку з наведеним можна запропонувати наступне:

1. В Законі України “Про основи національної безпеки України” у статі 5 відобразити серед принципів забезпечення національної безпеки принцип “ефективної, аполітичної, професійної системи управління на всіх рівнях”.

---

\* Від автора. Професія (лат. *professio*, від *profetior* – “объявляю своим делом”) – род виробничої діяльності, яка потребує визначеної підготовки та яка, за звичаєм, є джерелом існування. Професіоналізм – 1) сукупність визначеного рівня знань і навиків діяльності по конкретній професії та спеціальності, 2) спроможність передбачення, запобігання та, при необхідності, знаходження шляхів (рішень) вирішення “позаштатних” ситуацій. У більш широкому розумінні поняття “професіоналізм” включає в себе не тільки сукупність визначеного рівня специфічних знань і навиків, а суто життєвого досвіду.

2. У проєкті нової редакції Закону України “Про державну службу” відобразити зазначені головні принципи системи державного управління, а саме: професіоналізм, аполітичність, спадкоємність.

3. Голова Головного управління державної служби України на період реформування системи управління повинен входити до складу Ради національної безпеки і оборони України.

4. Розширити функціональні права та обов’язки Головного управління державної служби України.

Таблиця

| Динаміка змін чисельності державних службовців    |                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                   |                         | 1998 р. | 1999 р. | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. | 2006 р. | 2007 р. | 2008 р. |
| Загальна чисельність                              | Всього по Україні       | 183 224 | 187 379 | 192 409 | 208 992 | 226 985 | 240 528 | 251 471 | 257 112 | 265 703 | 276 599 | 290 765 |
| Плинність кадрів державних службовців (загальна)  |                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Прийнято                                          | Всього осіб             | 27 661  | 35 351  | 35 126  | 50 763  | 55 414  | 52 155  | 50 652  | 56 531  | 52 074  | 62 164  | 53 106  |
|                                                   | в % до загальної чис-ті | 15,0%   | 18,8%   | 18,2%   | 24,2%   | 24,4%   | 21,68%  | 20,1%   | 21,99%  | 19,60%  | 22,47%  | 18,26%  |
| Звільнено                                         | Всього осіб             | 32 455  | 25 414  | 29 839  | 32 361  | 37 378  | 38 928  | 39 560  | 48 622  | 40 002  | 42 346  | 39 726  |
|                                                   | в % до загальної чис-ті | 17,7%   | 13,5%   | 15,5%   | 15,4%   | 16,5%   | 16,18%  | 15,7%   | 18,91%  | 15,06%  | 15,31%  | 13,66%  |
| Плинність посадових осіб місцевого самоврядування |                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Всього посадових осіб місцевого самоврядування    |                         | 59 416  | 65 605  | 67 468  | 67 660  | 77 442  | 85 432  | 89 588  | 91 925  | 95 641  | 98 948  | 100 582 |
| Прийнято                                          | Всього осіб             | 12 359  | 7 395   | 7 207   | 10 445  | 23 790  | 17 734  | 13 170  | 11 433  | 22 768  | 13 344  | 10 853  |
|                                                   | в % до загальної чис-ті | 20,8%   | 11,2%   | 10,6%   | 15,4%   | 30,7%   | 20,75%  | 14,7%   | 12,44%  | 23,81%  | 13,49%  | 10,79%  |
| Звільнено                                         | Всього осіб             | 9 472   | 5 501   | 7 100   | 8 953   | 16 026  | 9 712   | 9 284   | 9 428   | 19 089  | 9 722   | 9 295   |
|                                                   | в % до загальної чис-ті | 15,9%   | 8,3%    | 10,5%   | 13,2%   | 20,7%   | 11,36%  | 10,4%   | 10,26%  | 19,96%  | 9,83%   | 9,24%   |

### Використана література

1. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
2. Богданович В.Ю. Воєнна безпека України: методологія дослідження та шляхи забезпечення / В.Ю. Богданович. – К. : “Тираж”, 2003. – 322 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / В.А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Вовчак І.С. Інформаційні системи та комп’ютерні технології в менеджменті : навч. посібник / І.С. Вовчак. – Тернопіль : 2001. – 354 с.
5. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навч. посібник / В.М. Гужва. – К. : КНЕУ, 2001. – 400 с.
6. Дурман М.О. Моделі та методи інформаційної підтримки прийняття рішень в управлінні складними технологічними процесами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

техн. наук : спец. 05.13.06 / М.О. Дурман ; – Херсон : Херсон. держ. техн. ун-т, 2000. – 19 с. – Режим доступу: [//www.lib.ua-ru.net/inode/31738.html](http://www.lib.ua-ru.net/inode/31738.html)

7. Ефремов В.С. Проектное управление : модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – Режим доступу: [//www.iteam.ru/publications/project/section\\_36/article\\_2495](http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_2495)

8. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В.Р. Кігель. – К. : ЦУЛ, 2003. – 200 с. – (ЕКОМЕН).

9. Кини Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райфа ; [пер. с англ. В.В. Подиновский, М.Г. Гафт, В.С. Бабинцев] ; ред. И.Ф. Шахнов. – М. : Радио и связь, 1981. – 560 с.

10. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений ; [пер. с польск.] / Ю. Козелецкий ; ред. Б.В. Бирюков. – М. : Прогресс, 1979. – 504 с.

11. Менеджмент в малом бизнесе : Как принимать решения. – М. : Дека, 1994. – 70 с.

12. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : практикум : навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит” ; за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигуна. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 148 с.

13. Науман Е. Принять решение – но как? / Е. Науман ; ред. Ю. П. Адлер ; [пер. с нем. М.С. Каценбогена]. – М. : Мир, 1987. – 198 с.

14. Орлов А.И. Теория принятия решений : учебное пособие / А.И. Орлов. – М.: Издательство “Март”, 2004. – Режим доступу: [//www.aup.ru/books/m157](http://www.aup.ru/books/m157)

15. Петровская А. Надо решать : (Принятие решений как функция менеджмента) / А. Петровская // Секретарь-референт. – 2005. – № 12. – С. 50-54.

16. Савина Е.А. Выбор и принятие решения: риск и социальный контекст / Е.А. Савина, Х.Т. Ванг // Психологический журнал. – 2003. – №5. – С. 23-30.

17. Системи та методи прийняття рішень. Курс лекцій для студентів бакалавратури спеціальності 6.080200 – “Прикладна математика” всіх форм навчання / укладачі : Ємець О.О., Наконечний В.В., Романова Н.Г. – Полтава : ПолтНТУ, 2003. – 51с.

18. Соловьев. А.И. Колебательно-маятниковый механизм принятия государственных решений: к обоснованию когнитивной модели / А.И. Соловьев // Полис. – 2005. – №5. – С. 6-21. – С.21-22.

19. Фурашев В.М. Системна інформатизація процесів підтримки прийняття рішень : монографія / В.М. Фурашев. – К. : “Синопис”, 2009. – 224 с.

20. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посібник для вузів / В.І. Хомяков. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.

21. Bell D. Notes on the Post-Industrial Society // The Public Interest. – 1967. – № 7. – P. 102.

22. Masuda Y. The Information Society as Post-Industrial Society. – Wash., 1981.

23. Mch lup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 1962.

24. Відомості Головного управління державної служби України. – Режим доступу: [//www.guds.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=36406](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=36406); [//www.guds.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=35390](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=35390)

~~~~~ \* \* \* ~~~~~