

Тема 1. Сутнісна характеристика економічних рішень

1. Поняття економічних рішень та їхні ознаки.
2. Підходи до прийняття рішень.
3. Середовище прийняття рішень.
4. Інформація у прийнятті рішень.
5. Особливості прийняття рішень в умовах недопущення корупції та дотримання доброчесності

1.1. Поняття економічних рішень та їхні ознаки

У повсякденному житті людина постійно приймає багато рішень – важливих і неактуальних, пов'язаних з бізнесом, особистим і суспільним життям. Більшість із цих рішень непередбачувані оскільки практика створює автоматичну поведінку. Але є також випадки, коли людина або стикається з новим об'єктом вибору, або з середовищем, у якому відбувається свідомий вибір.

У стародавні часи рішення часто ґрунтувалися на припущеннях інтуїції, астрологів, цілителів тощо. Розвиток науки, ускладнення і взаємозв'язок економічних і соціальних відносин зумовили розвиток особливої галузі наукового знання – теорії рішень, яка переважно базується на теорії імовірностей і математичній статистиці, економіці та математичних методах.

Рішення – це результат власної інтелектуальної діяльності, що веде до висновку або необхідної дії (повна бездіяльність, розвиток дії чи вибір дії з набору альтернатив та її виконання тощо). Люди – найбільша цінність організації – люди з високою швидкістю зміни свідомості та найбільш непередбачувані в діях, реакціях, рішеннях і т.ін.

Рішення може бути спрямоване на досягнення одноразового результату, створення та підтримання поточного процесу, припинення діяльності.

Рішення позначаються наявністю вибору, коли особа, яка приймає рішення, має кілька варіантів можливих рішень

Вибір має бути свідомим, тобто передувати багатьом розумовим процесам. Ні інстинктивна поведінка, ні необдумана, імпульсивна поведінка не є рішенням

Цілеспрямований, тобто вибір повинен бути зосереджений на одній або кількох цілях і забезпечувати результати

Вибір має закінчуватися дією, тобто рішення — як суб'єктивний акт думки і волі — має призвести до низки цілеспрямованих дій, які необхідно здійснити

Рис. 1.1. Елементи прийняття рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Рішення є неминучим об'єктом інтеграції та об'єктом вибору, коли вибирається один із багатьох варіантів, що дозволяє отримати максимальну ефективність. Поняття «рішення» в науковій літературі має різне тлумачення. Здебільшого це розуміється як процес, акт вибору, наслідок вибору.

Особливістю прийняття рішення як процесу є те, що воно відбувається своєчасно і в кілька етапів (підготовка, формування, прийняття, виконання рішення). Фазу рішення можна інтерпретувати як акт вибору особи, яка приймає рішення (ОПР), з використанням певних правил.

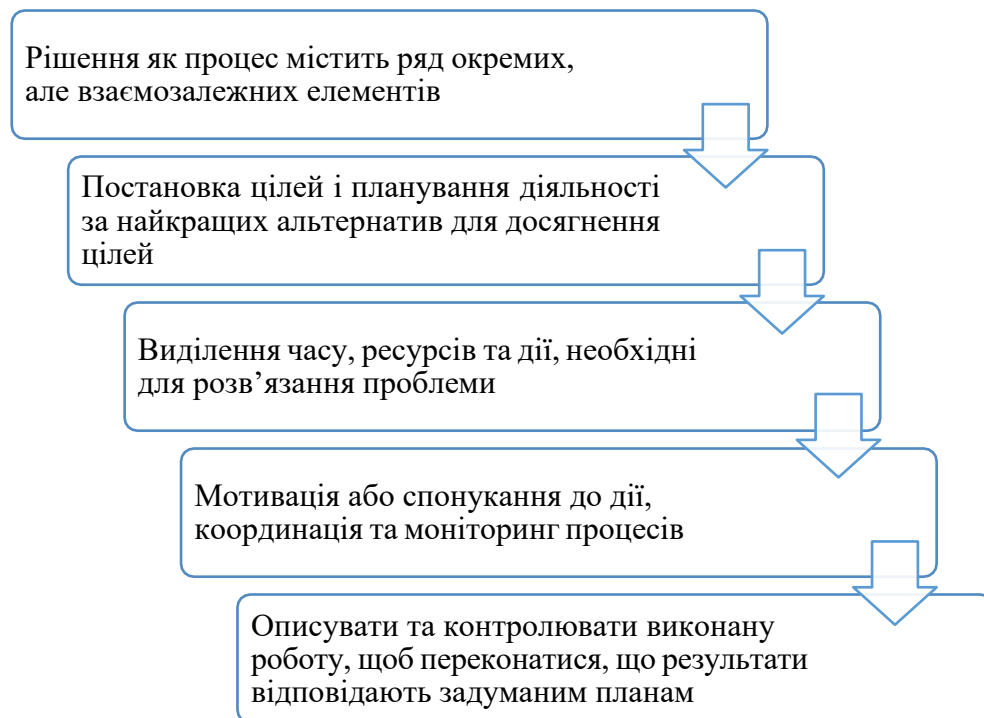


Рис.1.2. Елементи прийняття рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Рішення в результаті відбору є вказівкою до дій (план роботи, варіант проєкту).

Якщо результат рішення неочевидний і не піддається вимірюванню, тоді виникає невизначеність і сумніви в оцінці досягнутого. Щоб рішення було успішно реалізовано, необхідно враховувати такі фактори:

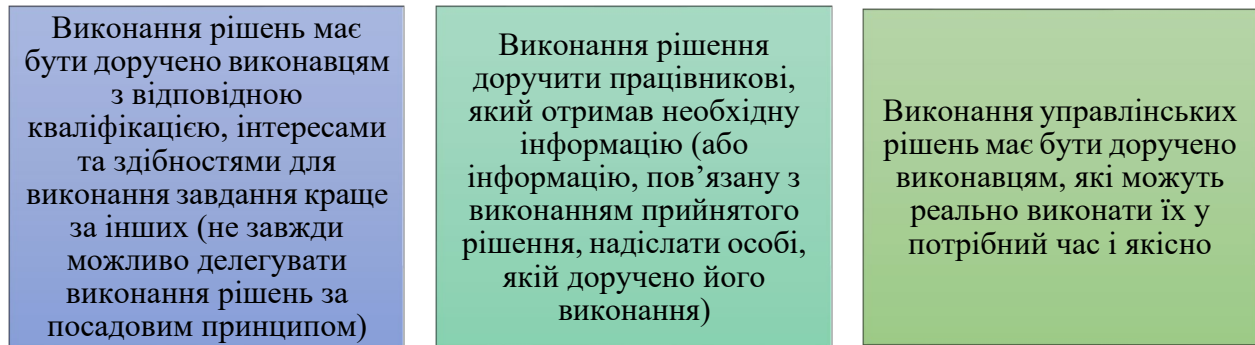


Рис. 1.3. Фактори для реалізації успішних рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Рішення завжди прив'язані до конкретної діяльності, це результат великої розумової роботи, тому неможливо без етапу визначення, які обов'язки варто враховувати, вирішувати, з якого набору вибрати найбільш відповідну діяльність.

Розрізнення господарських, економічних і підприємницьких рішень важливе для ефективного управління підприємством, оскільки кожна з цих категорій має свою специфіку та вплив на бізнес. Господарські рішення забезпечують стабільне функціонування підприємства, допомагають організувати роботу та розподіл ресурсів. Вони зорієнтовані на підтримання порядку і ефективності в повсякденній діяльності.

Економічні рішення дозволяють оптимізувати використання ресурсів, оцінювати рентабельність проєктів і коригувати стратегії залежно від змін на ринку. Це особливо важливо для збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах ринкової економіки.

Підприємницькі рішення є ключовими для розвитку та інновацій, вони спрямовані на довгострокове зростання та відкриття нових можливостей. Ці рішення допомагають адаптуватися до змін, виявляти та використовувати нові бізнес-можливості, а також управляти ризиками.

У розумінні нормативно-правових актів розрізнення цих категорій дозволяє чітко розмежувати відповідальність і обов'язки управлінців на різних рівнях, а також забезпечує дотримання законодавчих вимог. Це допомагає уникнути юридичних конфліктів, правильно інтерпретувати та

застосовувати законодавство, а також ефективно захищати інтереси підприємства.

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика економічних, господарських
і підприємницьких рішень**

Характеристика	Економічні рішення	Господарські рішення	Підприємницькі рішення
Сфера застосування	Оптимізація ресурсів, фінансове планування, управління персоналом	Управління повсякденною діяльністю підприємства	Розвиток, інновації, стратегічне планування, венчурні рішення
Цілі	Максимізація прибутку, мінімізація витрат	Забезпечення стабільного функціонування	Відкриття нових можливостей, зростання бізнесу
Характер рішень	Аналітичний, базується на даних і прогнозах	Операційний, повсякденний контроль та організація	Стратегічний, інноваційний, схильний до ризику
Вплив на бізнес	Довгостроковий фінансовий результат	Стабільність і ефективність щоденних операцій	Довгострокове зростання та конкурентоспроможність
Приклади	Інвестиції, ціноутворення, бюджетування	Управління запасами, планування робочого часу	Запуск нових продуктів, вихід на нові ринки
Необхідність обґрунтування	Висока: впливає на фінансову стійкість	Середня: забезпечує стабільність операцій	Висока: впливає на розвиток та інновації
Ризики	Фінансові втрати, неправильні інвестиції	Зниження ефективності, помилки в управлінні ресурсами	Невдачі в нових проєктах, високий рівень невизначеності

Систематизовано на основі джерел.

Основні етапи та фактори формування господарського рішення

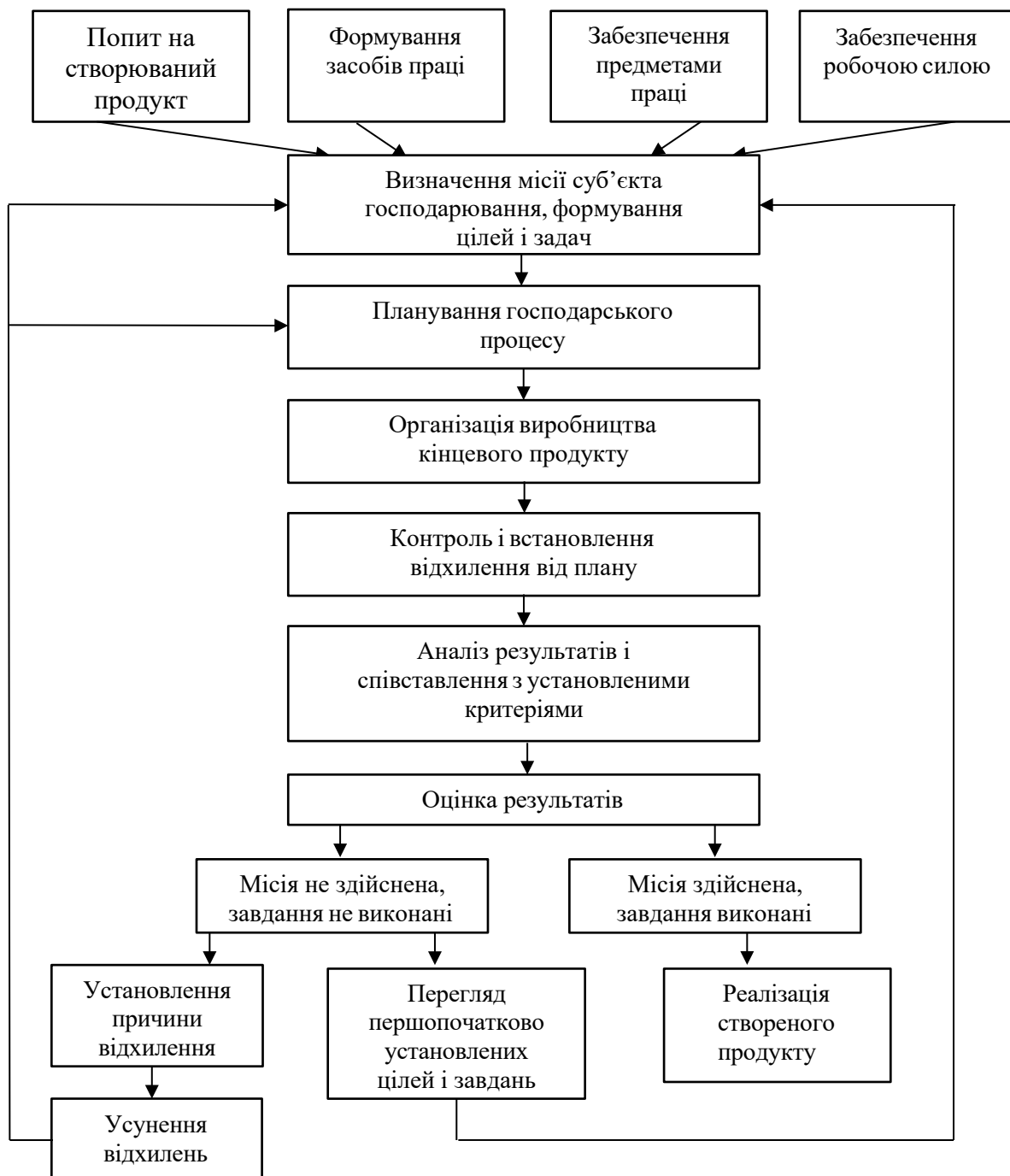


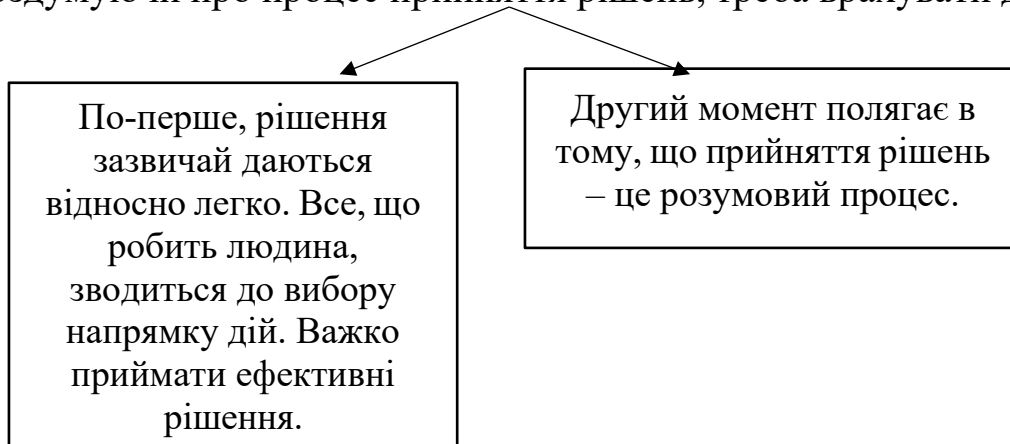
Рис.1.4. Основні етапи та фактори формування економічного рішення
Систематизовано авторами на основі джерел.

Процес прийняття рішень – сукупність взаємопов'язаних узгоджених дій особи або групи людей для досягнення певних цілей та/або усунення чи запобігання проблемних ситуацій. *Вибір людини* – це формула, яка впливає на керований об'єкт, визначаючи дії, необхідні для зміни його стану.

Отже, *процес прийняття рішення* – це дія однієї або кількох осіб з підготовки, формулювання та реалізації рішення з метою досягнення певної мети та тим самим отримання певного корисного результату.

1.2. Підходи до прийняття рішень

Роздумуючи про процес прийняття рішень, треба врахувати дві речі:



Як показує досвід, поведінка людини не завжди логічна. Іноді вчинки та поведінка визначаються логікою, а іноді людина керується почуттями. Тому не дивно, що спосіб, яким людина приймає рішення, варіюється від спонтанного до чітко прорахованого рівня. Раціональний підхід до прийняття рішень – це повний набір методів, доступних на даний момент, але важливо пам'ятати, що на людей впливають такі психологічні фактори, як соціальні установки, досвід та особисті цінності.

Зазвичай у процесі прийняття рішень є *три аспекти* з різним ступенем впливу:

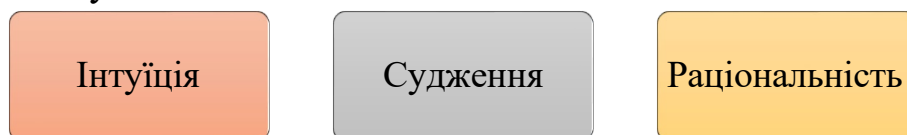


Рис. 1.5. Аспекти з різним ступенем впливу

Систематизовано авторами на основі джерел.

Виділення різних типів рішень важливе, оскільки вони відрізняються за своєю природою та наслідками. Інтуїтивні рішення базуються на підсвідомому досвіді, а інсайтні – на глибокому розумінні та несподіваних осяяннях. Рішення, що ґрунтуються на судженнях, спираються на логіку і дані, тоді як урівноважені враховують різні аспекти для оптимального результату. Імпульсивні рішення приймаються швидко, що може бути корисним в екстрених ситуаціях, але ризикованим. Інертні рішення характеризуються відсутністю дій, корисні в стабільних умовах. Ризиковані рішення пов'язані з високим ступенем невизначеності, але можуть принести великі вигоди. Обережні рішення мінімізують ризики, а раціональні

базуються на логіці та даних, забезпечуючи передбачуваність.

Інтуїтивне рішення – вибір заснований на відчуттях (немає логічного мислення), що він правильний. Правильність розв’язання досягається вмінням проникнути в суть розв’язуваної проблеми і зрозуміти її.

Інсайтні рішення – чітке усвідомлення рішення конкретних проблем. У момент інсайту рішення чітко усвідомлюється, але ця виразність переважно швидкоплинна. Необхідно свідомо фіксувати управлінські рішення.

Рішення на основі суджень – це вибір, заснований на знаннях або досвіді.

Урівноважені рішення – приймаються особами, які обережно і критично ставляться до власних дій, припущень і тестів (у них є початкове уявлення про результат, перш ніж вони почнуть приймати рішення).

Імпульсивні рішення – особи, які приймають рішення, схильні до нескінченної кількості ідей, але не в змозі адекватно перевірити, уточнити, оцінити.

Інертні рішення є результатом попереднього досвіду. Контролювати й уточнювати дії краще, ніж генерувати ідеї. У таких рішеннях важко знайти винахідливість, досконалість, інновації.

Ризикованим вважається рішення, яке не повністю обґрунтовує гіпотезу.

Обережні рішення – характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і надкритичним підходом до справи.

Раціональне рішення – засноване на результатах об'єктивного аналітичного процесу.

Рис. 1.6. Підходи до прийняття рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Однак у процесі прийняття управлінських рішень у топ-менеджерів є (і має бути) поєднання різних підходів, тому саме особа, яка приймає рішення, є гарантом успіху рішення.

1.3. Середовище прийняття рішень

Середовище прийняття рішень є комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на процес вибору оптимального варіанта дій у конкретній ситуації. Воно охоплює різноманітні аспекти, такі як доступна інформація, обмеження часу, ресурси, ризики та невизначеності, а також особистісні характеристики осіб, які приймають рішення. Це середовище може бути як стабільним, коли умови не змінюються швидко, так і динамічним, коли потрібно швидко реагувати на нові виклики та можливості. Розуміння цього середовища дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, враховуючи всі важливі фактори й обставини. Середовище прийняття рішень – це:

- безпосереднє оточення (зовнішнє та внутрішнє середовище);
- методичний інструментарій;
- учасники прийняття рішення.

Зауважимо, що рішення є результатом управлінської діяльності, тому на них впливають зовнішні та внутрішні фактори й організація в цілому, а саме:

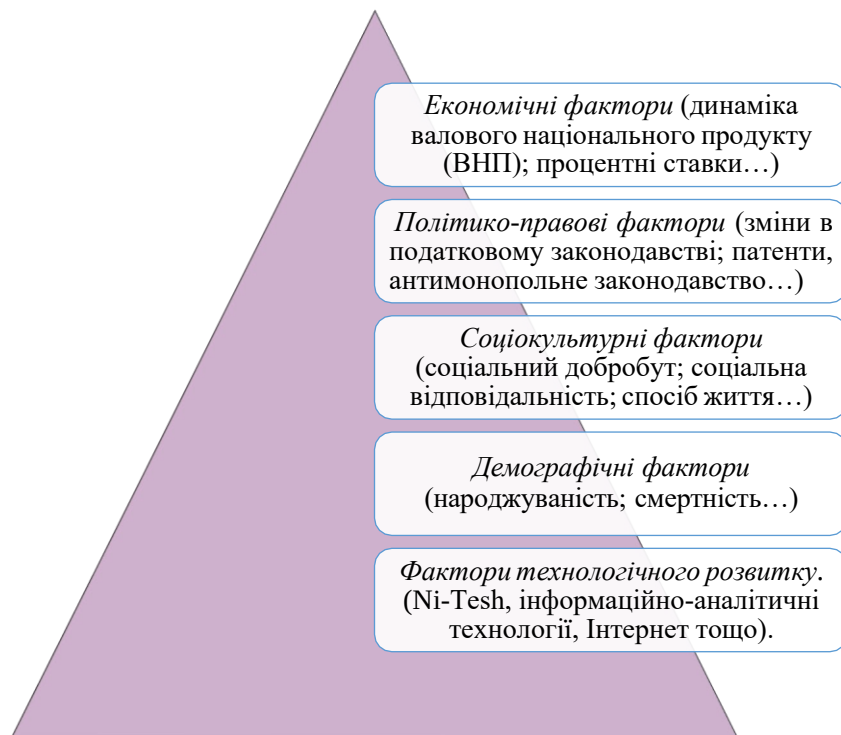


Рис.1.7. Фактори, які впливають на рішення управлінської діяльності
Систематизовано авторами на основі джерел.

Модель внутрішнього середовища включає такі елементи:



Рис. 1.8. Елементи моделі внутрішнього середовища

Систематизовано авторами на основі джерел.

Майже всі рішення приймаються в конкретному соціальному, економічному, природному середовищі, із запланованим і незапланованим, сприятливим і несприятливим впливом. Керівники повинні враховувати всі аспекти культурного, соціального, міжнародного, політичного та фізичного середовища при прийнятті управлінських рішень.

Концептуальними інструментами прийняття рішень є набір методів і підходів, які допомагають керівникам ефективно аналізувати ситуації та знаходити оптимальні рішення. Щоб прийняти рішення, кожен керівник повинен не тільки володіти цими концептуальними інструментами, а й повністю кваліфіковано застосовувати їх на практиці. Перш за все, це методологія управлінського рішення – систематичний підхід до аналізу проблеми та вибору найбільш доцільного рішення. Методи розроблення управлінських рішень допомагають структурувати процес прийняття рішень і використовувати різні техніки для генерування варіантів. Організація розроблення управлінського рішення забезпечує ефективну координацію всіх етапів процесу – від збору інформації до впровадження обраного рішення. Оцінювання якості управлінських рішень дозволяє визначити, наскільки ефективним було прийняте рішення та чи досягнуто очікуваних результатів. Нарешті, навички міжособистісних відносин важливі для успішного впровадження рішень, оскільки допомагають керівникам ефективно взаємодіяти з командою та іншими зацікавленими сторонами.

Розглянемо *інструментарій і понятійний апарат* прийняття рішень.

Методологія прийняття рішень – це логічно організована діяльність на різних етапах прийняття рішень, які передбачає формулювання цілей прийняття рішень, вибір методів прийняття рішень, критерії оцінки варіантів, формулювання логічних планів функціонування.

Методи прийняття рішень – оперативні методи та прийоми, необхідні для прийняття управлінських рішень. До них належать: методи аналізу, обробка інформації, вибір варіантів тощо.

Організація прийняття рішень передбачає впорядкування діяльності окремих підрозділів та окремих працівників у процесі прийняття рішень. Організація здійснюється за допомогою положень, стандартів, організаційних вимог, директив, обов'язків.

Технологія прийняття рішень – це варіанти послідовності операцій прийняття рішень, підібрані за такими критеріями, як раціональність їх виконання, використання спеціалізованого обладнання, кваліфікація персоналу, конкретні умови виконання роботи.

Якість рішення – це набір атрибутів, якими володіє рішення, які певною мірою задовольняють потребу в успішному розв'язанні проблеми або її запобіганні. Наприклад, своєчасність, актуальність, конкретність.

Навики міжособистісних відносин. Управління міжособистісними відносинами: ефективне спілкування; уміння «вести бізнес»; лідерство; мотивація; переговори та злагодження конфліктів

Рис. Категорійний механізм прийняття рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Основними учасниками будь-якого процесу прийняття рішень є:

- *Особа, яка приймає рішення (ОПР).* Особі чи групі людей надається остаточний вибір одного з можливих рішень;
- *Клієнт/Користувач.* Особа або організація, яка буде використовувати результати рішення. Клієнтів може бути кілька рівнів; в деяких випадках клієнт і користувач є однією і тією ж особою;

- *Виконавець*. Особа або організація, яка безпосередньо бере участь у виконанні рішення;
- *Джерело впливу*. Особа або група, яка не залучена безпосередньо до отримання або використання результатів рішення, але яка може мати позитивний чи негативний вплив на хід проєкту через свою позицію в замовному органі чи організації-виконавці;
- *Суб'єкти рішення*. Окремі особи, групи осіб та організації (спеціалісти, спеціалісти, консультанти), уповноважені приймати, формулювати та виконувати рішення.

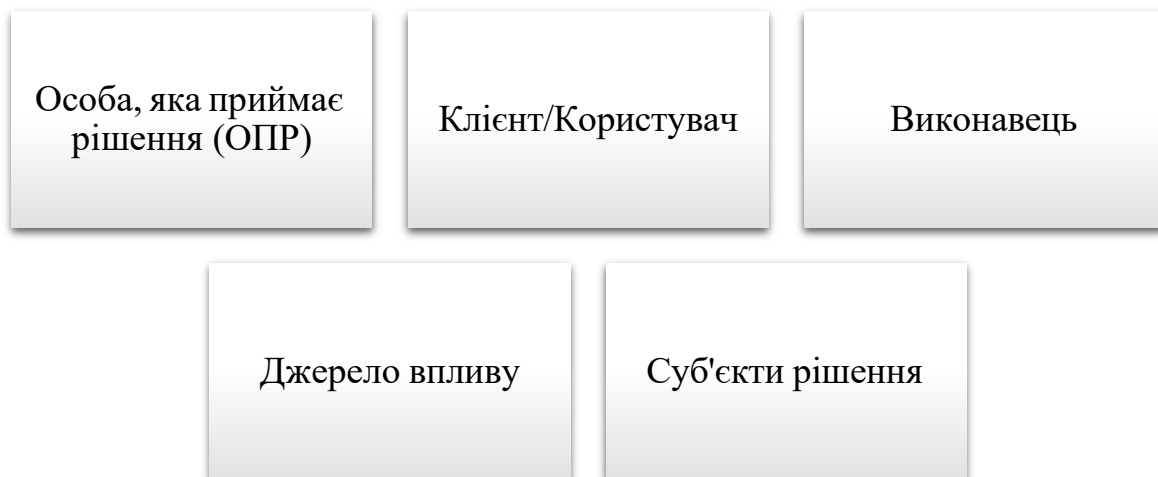


Рис. 1.9. Учасники будь-якого процесу прийняття рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Крім указаних вище учасників прийняття рішення, є й інші категорії, а саме:

- ✓ Аналітики: фахівці, які займаються збором, обробкою та аналізом даних, надаючи необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.
- ✓ Експерти: спеціалісти у певних галузях, які володіють глибокими знаннями та досвідом, що дозволяє їм давати цінні поради та рекомендації.
- ✓ Консультанти: зовнішні фахівці, які допомагають організації виявити проблеми та запропонувати варіанти їх розв'язання на основі незалежного аналізу.
- ✓ Команда проєкту: група осіб, відповідальних за розробку та впровадження конкретного проєкту, де кожен член команди робить свій внесок у процес прийняття рішень.
- ✓ Клієнти та замовники: особи або організації, які замовляють продукти чи послуги та можуть впливати на прийняття рішень через свої вимоги й очікування.

✓ Акціонери та інвестори: особи або організації, які вкладають капітал у бізнес та очікують отримання прибутку, їхні інтереси також враховуються під час прийняття стратегічних рішень.

✓ Партнери: організації або особи, з якими підприємство співпрацює, їхні інтереси можуть впливати на прийняття рішень у контексті спільних проєктів чи ініціатив.

✓ Регулятори: державні органи, які встановлюють нормативні акти та правила, дотримання яких обов'язкове для організації.

Кожна з цих категорій учасників відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень, забезпечуючи комплексний підхід і врахування всіх необхідних аспектів.

1.4. Інформація у прийнятті рішень

Інформація у прийнятті рішень є стратегічним ресурсом, оскільки вона забезпечує керівників необхідними даними для аналізу ситуації, оцінки ризиків і можливостей, а також вибору оптимальних стратегій і тактик. Використання точної та своєчасної інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що сприяє досягненню поставлених цілей і підвищенню конкурентоспроможності організації. Крім того, інформація допомагає виявляти тенденції та зміни на ринку, адаптуватися до нових умов і вчасно реагувати на виклики. Вона також є ключовим фактором у забезпеченні ефективної комунікації та координації між різними підрозділами та рівнями управління, що сприяє узгодженості дій і досягненню синергії в роботі організації. Отже, наявність якісної інформації значно підвищує імовірність успішного прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей.

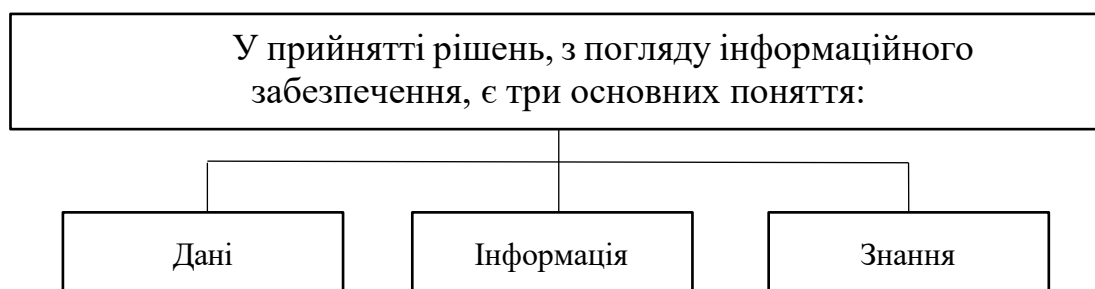


Рис.1.10. Основні поняття у прийнятті рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Дані – неструктурована інформація. Дані – це факти, цифри або інформація, зібрана для подальшого аналізу чи обробки. Вони можуть бути представлені у вигляді чисел, тексту, зображень або інших форматів і

служать основою для отримання знань і прийняття рішень.

Інформація – це оброблені або структуровані дані, які мають значення і корисність для розуміння, прийняття рішень чи виконання завдань. Вона надає контекст і роз'яснення даних, що дозволяє отримувати знання та розуміти різні явища або ситуації.

Інформація про систему, отримана спостерігачем шляхом активного експериментування або спостереження за системою, у випадку абстрактної системи – шляхом логічних міркувань, може розглядатися з усіх аспектів.

Дані та інформація є ключовими концепціями в аналізі та управлінні знаннями, проте вони мають суттєві відмінності. Дані – це необроблені факти або символи, які самі по собі не несуть значення без контексту. Наприклад, температурні показники або кількість проданих одиниць товару є даними, коли вони просто зафіксовані без подальшої обробки.

Інформація є результатом обробки й організації даних, яка надає їм контекст і значення. Вона допомагає перетворити дані у знання, які можуть бути використані для прийняття рішень. Наприклад, прогнози погоди, що базуються на температурних даних, або аналіз тенденцій продажів, що показує, які товари користуються найбільшим попитом, є прикладами інформації.

Розглянемо це на прикладі бізнес-аналітики. Дані можуть містити числові показники продажів по місяцях, які самі по собі не надають зрозумілого контексту. Коли ці дані аналізуються для виявлення сезонних коливань у продажах або порівнюються з історичними даними для оцінки трендів, вони перетворюються на інформацію. Ця інформація дозволяє підприємствам приймати стратегічні рішення, наприклад, планувати рекламні кампанії або коригувати виробничі плани.

Отже, основна різниця між даними та інформацією полягає в тому, що дані є сировиною, яка потребує обробки, тоді як інформація є результатом цієї обробки, готовою до використання для прийняття рішень та розуміння ситуації.

Інформація і дезінформація представляють два полюси в контексті знання і комунікації, тому їх розмежування критично важливе для оцінки достовірності та корисності повідомлень.

Інформація – це знання, яке є точним, перевіреним і корисним для розуміння певної теми або ситуації. Вона базується на достовірних джерелах і наукових даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення або формувати чітке уявлення про об'єктивні факти. Наприклад, наукове дослідження, яке надає чіткі результати та висновки на основі експериментів і аналізу даних, є прикладом корисної інформації, яка може вплинути на подальші дослідження чи практичні застосування.

Дезінформація ж є свідомо чи несвідомо спотвореною або

неправдивою інформацією, яка вводить в оману або маніпулює сприйняттям фактів. Це може бути результатом неправильного тлумачення даних, перекозчування фактів або навмисного створення брехливих повідомлень. Наприклад, поширення неправдивих новин або фальшивих статистичних даних, які мають на меті сформувати певну думку чи емоційний відгук у суспільстві, є прикладом дезінформації. Вона може завдати шкоди, оскільки вводить людей в оману, уповільнює процес прийняття рішень і може мати негативні наслідки для суспільства чи індивідів.

Отже, розмежування між інформацією та дезінформацією критично важливе для забезпечення точності та достовірності комунікацій. Інформація слугує основою для розуміння і прийняття рішень на основі фактів, тоді як дезінформація перешкоджає цьому, створюючи спотворене уявлення про реальність.

Інформація, що виробляється системою, повинна бути відображена на матеріальному носії та зберігатися протягом певного періоду або «життєвого циклу». У зв'язку з цим можна виділити такі дії по відношенню до інформації:

Сортування, синтез, обробка. Часто інформація з'являється випадково. Щоб скоротити час на пошук необхідної інформації, її обробка потребує попередньої класифікації за заданими ознаками. Часто для отримання повного повідомлення необхідно об'єднати декілька окремих елементів інформації. Кількісна інформація повинна бути оброблена, щоб змінити її форму, розв'язати рівняння або застосувати аналітичні перетворення.

Оцінка. Цінність інформації залежить від затребуваності, надійності, достовірності та своєчасності інформації. Необхідно систематично переглядати низку інформації, щоб вилучити застарілі дані.

Знищення інформації. Інформація, яка повторно використана або класифікована як застаріла, може бути знищена. Знищення інформації є завершальним етапом життєвого циклу інформації.

Зберігання. Інформація є результатом спостереження та запису явища чи події. Його можна зберігати в будь-якому вигляді на матеріальних носіях чи наметах перед обробкою або використанням.

Використання. Після того, як інформація буде перетворена в зручну для користувача форму, повторіть її у формі, необхідній для прийняття рішень.

Передавання. Інформація безперервно передається в просторі від джерела до запам'ятовуючого пристрою, обробляється, а потім передається користувачеві для прийняття рішення тощо.

Трансформація інформації. Збережену інформацію можна перетворити в більш зручну форму для зберігання, передачі, обробки, сприйняття тощо.

Рис.1.11. Дії «Життєвого циклу» інформації

Систематизовано авторами на основі джерел.

Можна виділити такі характеристики інформації про прийняття рішень у соціальних системах:

Цільове призначення. Інформація має конкретне призначення, коли вона передається для використання. Інформація може бути використана для багатьох цілей. Створення нових концепцій, визначення проблемних областей, розв'язання проблем, прийняття рішень, планування, управління операціями, контроль, пошук.

Спосіб і формат. Основними методами передачі інформації в системі є візуальні, звукові, фізичні носії (папір, магнітооптичні носії, електроніка тощо). Формат також є загальною характеристикою інформації – більшість інформації передається у певній формі документації та електронних носіїв через віддалений доступ з ПК.

Документи – це семантична інформація, записана на будь-якому носії (крім людської пам'яті та комп'ютерів) і використовується будь-якою мовою.

Надмірність. Надлишковість інформації призводить до збільшення обсягу повідомлення (але не його інформаційного обсягу), що збільшує час його доставки та вартість інформації.

Рис. 1.12. Характеристики інформації про прийняття рішень у соціальних системах

Систематизовано авторами на основі джерел.

Носій інформації – будь-яке стабільне фізичне середовище, в якому записується інформація. Документи можна записувати, перетворювати, передавати, зберігати, збирати, шукати, читати та використовувати. Сучасні системи контролю використовують переважно паперову та електронну документацію.

Швидкість передачі та отримання інформації залежить від часу, необхідного для інтерпретації ситуації на об'єкті. Швидкість системного пристрою можна виміряти кількістю оброблених або переданих даних за одиницю часу (у соціальних системах інформація може передаватися на низькій швидкості, з обмеженою пропускну здатністю людини. Системи реального часу зацікавлені у високій швидкості передачі даних).

Детермінованість або імовірний характер інформації. Інформація про минуле є детермінованою. Інформація про майбутнє завжди містить невизначеність.

Як ресурс або джерело енергії інформація характеризується витратами на її отримання. Вартість інформації залежить від суспільно корисної праці, витраченої на збір, зберігання, обробку та вилучення інформації.

Цінність інформації або її споживча цінність належить до матеріальних ефектів, отриманих від використання цієї інформації. Тож

можна припустити, що цінність інформації визначається характером об'єкта і достовірністю інформації.

Цінність інформації значно залежить від способу та швидкості її передачі, періодичності, детермінізму, випадковості, достовірності, своєчасності та інших факторів. Цінність інформації про прийняття рішень переважно залежить від цінності самого рішення. Цінність інформації залежить від очікуваного результату її реалізації та ступеня впливу інформації на прийняття рішень. Зміни цінності інформації з часом можуть відбуватися раптово (коли є критичний період прийняття рішення) або поступово. Зв'язок між кількістю повідомлень і цінністю інформації зазвичай нелінійний – значення зростає повільніше, ніж кількість. Цінність інформації може бути негативною для користувача (дезінформаційна ситуація, цілеспрямована або випадкова).

Надійність інформації – це ступінь відповідності між інформаційним повідомленням і реальним станом системи. Надійність характеризує технічну можливість засобів передачі та обробки інформації.

Інформація, яка не змінюється з часом, називається статичною. Прикладами статичної інформації є постійні дані, такі як таблиці фізичних констант, каталоги, розклади тощо. Інформація з динамічними характеристиками – це дані, що змінюються в часі, наприклад, оперативні дані виробничого процесу.

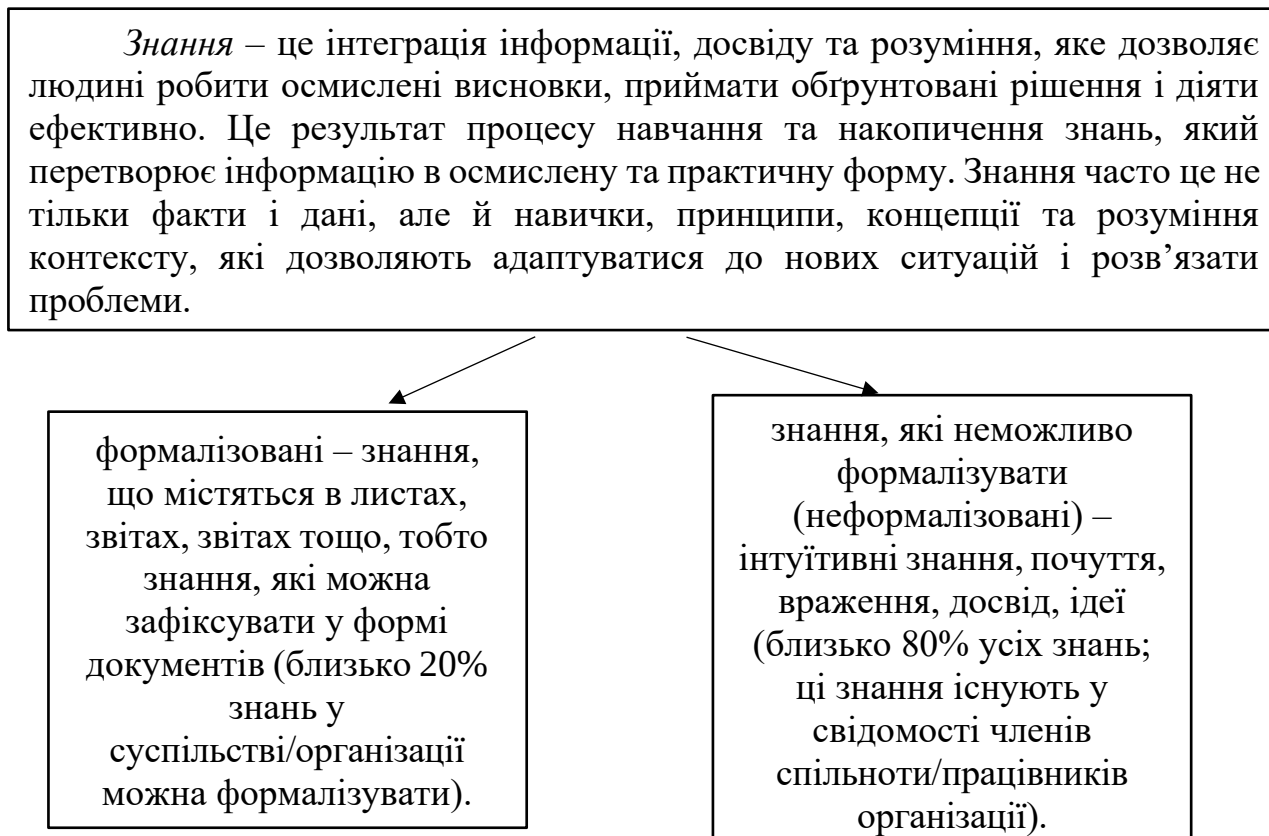


Рис. 1.13. Визначення та види знань

Систематизовано авторами на основі джерел.

На ефективність передачі, засвоєння та використання інформації впливають різноманітні фактори, серед яких: мова, географія, історія, суспільно-політичні, гносеологічні, галузеві, економічні, термінологічні, технологічні тощо.

Така ситуація визначається певним набором параметрів внутрішніх і зовнішніх факторів у конкретний момент часу. Оцінка ситуацій і виявлення проблем, а також передбачення змін ситуацій є важливими етапами прийняття управлінських рішень.

Найпоширенішою стала класифікація, запропонована Саймоном у 1958 році. За його словами, всі питання, які потребують прийняття рішень в організаційному управлінні, поділяються на три категорії:

Перший тип – добре структуровані (повністю формалізовані, кількісні) проблеми, де важливі залежності повністю визначені, можуть бути представлені чисельно або символічно, тому їх легко стандартизувати та програмувати. До таких завдань належать: облік і контроль, реєстрація документів, тиражування тощо.

У традиційних інформаційних системах такого типу завдання, як правило, повністю автоматизовані (облік, підготовка виробництва, кадрові системи, складське господарство тощо). Термін «добре структуровані проблеми» не означає, що ці проблеми легкі. Застосування математичних методів для виконання цих завдань, особливо дослідницьких методів дослідження операцій, стикається з великими труднощами.

Друга категорія – неструктуровані (неформальні, якісно виражені) проблеми (завдання), які описують лише важливі ресурси, особливості та характеристики, а кількісний зв'язок між ними невідомий.

Розв'язання таких проблем можливе на основі неструктурованих, неформальних процедур з високим ступенем невизначеності. Ці завдання охоплюють важливі частини таких питань, як прогнозування, довгострокове планування, організаційні перетворення. Більшість реструктурованих задач розв'язуються за допомогою евристики, яка не передбачає жодної впорядкованої логічної процедури пошуку рішення, сам метод повністю залежить від індивідуальних особливостей (обізнаність, уміння, талант, інтуїція тощо).

До *третьої категорії* належать погано структуровані (гібридні, напівструктуровані) проблеми, які є як кількісними, так і якісними, де домінують менш відомі та невизначені моменти проблеми.

Такі проблеми характеризуються відсутністю рішень на основі прямого перетворення даних. Постановка таких завдань вимагає прийняття рішень без інформації.

Таблиця 1.1

Правила прийняття рішень в умовах невизначеності

Правило	Опис	Приклади
Думати про наслідки	Завжди необхідно враховувати можливі наслідки ризиків	Прийняття рішення про впровадження нового продукту з урахуванням можливих наслідків
Приймати позитивні рішення	Позитивні рішення приймаються лише за відсутності сумніву	Прийняття рішення про впровадження нового проєкту, якщо є впевненість в його успіху
Не ризикувати значним заради незначного	Не можна ризикувати значним заради незначного, більшим заради меншого	Відмова від проєкту з високим рівнем ризику для отримання незначного прибутку
Пам'ятати про альтернативи	Необхідно пам'ятати про наявність альтернативних рішень	Розгляд альтернативних стратегій управління ризиками

Систематизовано на основі джерел.

1.5. Особливості прийняття рішень в умовах недопущення корупції та дотримання доброчесності

Доброчесність, або етичні норми та цінності, які керують нашою роботою, є запорукою якісного виконання завдань та важливим фактором впливу на суспільний прогрес.

Одним з головних аспектів доброчесності є репутація та довіра, яку ми будемо в підприємницькому середовищі. Дотримання високих стандартів доброчесності сприяє створенню репутації надійного та впливового роботодавця, працівника, колеги. Коли учасники господарської діяльності довіряють один одному, це стимулює співпрацю та обмін ідеями, що є основою інновацій та /або ефективної роботи. Чесність у веденні бізнесу та поданні його результатів є ключем до підтримки репутації і будівництва довіри в громадськості.

Усі учасники господарської діяльності повинні розуміти важливість доброчесності та дотримуватись її принципів у своїй роботі. Тільки тоді можна забезпечити високу якість бізнесу, довіру в підприємницькому співтоваристві та суспільний прогрес.

Таблиця 1.2

Дотримання доброчесності при прийнятті рішень передбачає:

1. Дотримання норм Конституції України – забезпечення, що всі рішення відповідають основним принципам і положенням Конституції, яка є найвищим правовим актом країни. Це гарантує захист прав і свобод громадян, а також дотримання демократичних принципів.
2. Дотримання норм чинного законодавства України у сфері підприємництва, торгівлі та веденні бізнесу – відповідність законодавчим вимогам, що регулюють комерційну діяльність, забезпечує законність і правильність ведення бізнесу, а також захищає інтереси підприємств і споживачів.
3. Дотримання загальноприйнятих етичних норм – виконання моральних і етичних стандартів, які прийняті в суспільстві чи професійній сфері. Це включає чесність, повагу, відповідальність і справедливість у всіх аспектах діяльності.
4. Дотримання норм законодавства України про авторське право – забезпечення прав інтелектуальної власності, що охоплює авторські права на творчі роботи, і запобігання порушенням авторських прав, таких як плагіат або несанкціоноване використання матеріалів.
5. Надання достовірної інформації про результати діяльності підприємницьких структур – точне і чесне відображення фінансових і операційних результатів, що дозволяє забезпечити прозорість і довіру з боку партнерів, інвесторів і клієнтів.
6. Об'єктивне оцінювання результатів роботи працівників і гідна винагорода їх роботи – справедливе і точне оцінювання професійних досягнень і продуктивності працівників, а також надання адекватної винагороди за їхню працю, що сприяє мотивації та розвитку.
7. Уникнення приватного інтересу та конфлікту інтересів – забезпечення, що особисті інтереси не впливають на прийняття рішень, що дозволяє уникнути ситуацій, коли інтереси окремих осіб суперечать інтересам організації або суспільства.
8. Відповідальність за порушення доброчесності – готовність нести відповідальність за будь-які порушення принципів доброчесності, що передбачає ужиття заходів для виправлення помилок і запобігання подальшим порушенням.

Систематизовано на основі джерел.

Доброчесність і корпоративна етика впроваджуються на підприємствах шляхом дотримання певних принципів, зазначених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи доброчесності та корпоративної етики

1. Прозорість і відкритість – забезпечення чіткої та відкритої комунікації в усіх аспектах діяльності підприємства: регулярне і точне звітування про результати діяльності, а також доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.
2. Справедливість і рівність – створення справедливих і рівних умов для всіх працівників і партнерів: уникнення дискримінації, забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри та справедливу оцінку результатів роботи.
3. Етичність і чесність – дотримання моральних норм і принципів чесності в усіх ділових відносинах: запобігання корупції, підкупу і будь-яким формам неетичної поведінки.
4. Відповідальність і обов'язковість – готовність нести відповідальність за свої дії та рішення: виконання обов'язків, дотримання зобов'язань і прийняття відповідальності за наслідки дій.
5. Конфіденційність і захист інформації – забезпечення захисту конфіденційної інформації й персональних даних: дотримання стандартів захисту даних і запобігання їх несанкціонованому доступу або використанню.
6. Уникнення конфлікту інтересів – вжиття заходів для запобігання ситуаціям, коли особисті інтереси можуть суперечити інтересам підприємства: відкриття інформації про потенційні конфлікти інтересів і прийняття відповідних заходів для їх усунення.
7. Професійний розвиток і навчання – інвестування в розвиток навичок і знань працівників: регулярне навчання з питань етики та доброчесності, а також підтримку професійного зростання.
8. Залучення і участь працівників – залучення працівників до процесу формування і підтримання корпоративної етики: заохочення до висловлення думок і участі в обговореннях з питань етики та доброчесності.

Систематизовано на основі джерел.

Ці принципи сприяють створенню корпоративної культури, заснованої на довірі, повазі та відповідальності, що є основою для сталого розвитку підприємства та забезпечення його успішної діяльності.

Реалізація політики недопущення корупції та дотримання доброчесності здійснюється через:

1. Розробку та впровадження антикорупційних політик і процедур – створення чітких документів, що визначають правила і процедури для запобігання корупційним діям. Це включає визначення політики нульової толерантності до корупції, правила поведінки та механізми перевірки та контролю.

2. Навчання та підвищення обізнаності – проведення регулярних тренінгів і освітніх програм для працівників з тем антикорупції, етики та доброчесності. Це допомагає створити усвідомлення важливості дотримання стандартів і правил.

3. Впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту – створення ефективних систем контролю і внутрішнього аудиту для перевірки відповідності процедур і виявлення можливих порушень. Це включає регулярні перевірки фінансових і операційних процесів.

4. Забезпечення прозорості та відкритості – забезпечення доступності інформації про діяльність підприємства для зацікавлених сторін. Це включає публікацію звітів про фінансові результати та діяльність, а також відкритість у процесах прийняття рішень.

5. Управління конфліктами інтересів – встановлення механізмів для ідентифікації та залагодження конфліктів інтересів, включаючи декларацію особистих інтересів і забезпечення, що особисті інтереси не впливають на професійні рішення.

6. Введення системи повідомлень про порушення – створення безпечних і конфіденційних каналів для повідомлень про підозрювані корупційні дії або порушення етики. Це дозволяє працівникам і партнерам анонімно повідомляти про неправомірні дії без страху помсти.

7. Реагування на порушення та притягнення до відповідальності – розробка чітких процедур для розслідування порушень політики та застосування відповідних дисциплінарних заходів до осіб, які порушують правила. Це передбачає відповідальність за виявлені порушення та запобігання повторенню.

8. Систематичний перегляд і вдосконалення політики – регулярне оновлення і вдосконалення антикорупційної політики та процедур на основі нових викликів, змін у законодавстві та зворотного зв'язку від працівників і інших зацікавлених сторін.

Ці заходи допомагають забезпечити ефективне управління ризиками корупції та підтримують культуру доброчесності в організації, що сприяє її довготривалому успіху та надійності. Важливо розуміти, які дії є формами прояву недоброчесності з метою недопущення їх у різних видах рішень (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні форми проявів недоброчесності

Форма прояву недоброчесності	Опис
Корупція	Залучення або пропозиція хабарів, неправомірні вигоди, або інші форми фінансового стимулювання за допомогу або вплив.
Конфлікт інтересів	Ситуації, коли особисті або фінансові інтереси особи можуть вплинути на її професійні рішення або дії.
Плагіат	Неправомірне використання чужих ідей, текстів або матеріалів без належного посилання на авторство.
Фальсифікація даних	Навмисне спотворення або підробка інформації, статистики або документів для створення неправдивого враження.
Неправомірне використання ресурсів	Використання корпоративних ресурсів (фінансових, матеріальних або інформаційних) для особистих потреб.
Неетична поведінка	Дії або рішення, що суперечать моральним і етичним стандартам, включаючи зловживання владою або маніпуляції.
Недобросовісна конкуренція	Використання нечесних методів для отримання конкурентної переваги, таких як дезінформація або підкуп.
Порушення конфіденційності	Неправомірне розголошення або використання конфіденційної інформації, що може завдати шкоди особам чи організаціям.
Шахрайство	Злочинні дії, спрямовані на отримання неправомірної вигоди шляхом обману або шахрайства.

Систематизовано на основі джерел.

Основні норми і правила доброчесності відображені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні нормативні акти прояву доброчесності

Норма/Правило	Опис
Чесність і прозорість	Дотримання принципів чесності у всіх діях і рішеннях, забезпечення прозорості в комунікації та звітності.
Етична поведінка	Вчинення дій відповідно до моральних та етичних стандартів, повага до прав і гідності інших осіб.

Норма/Правило	Опис
Відповідальність	Нести відповідальність за власні рішення і дії, визнавати помилки та вживати заходів для їх виправлення.
Конфіденційність	Захист особистої та конфіденційної інформації, нерозголошення та невикористання її не за призначенням.
Справедливість	Забезпечення рівного ставлення до всіх працівників, відсутність дискримінації та упереджень у прийнятті рішень.
Професійна етика	Дотримання професійних стандартів і норм у виконанні обов'язків, постійне підвищення кваліфікації.
Запобігання конфлікту інтересів	Визначення й уникнення ситуацій, коли особисті інтереси можуть вплинути на професійні обов'язки та рішення.
Дотримання законодавства	Виконання всіх вимог чинного законодавства, що стосується діяльності та обов'язків працівника.
Протидія корупції	Активна боротьба з корупційними проявами, неприпустимість отримання або надання хабарів і інших неправомірних вигод.
Добросовісність у роботі	Висока якість виконання обов'язків, сумлінність у роботі та повага до організаційних процесів і ресурсів.

Систематизовано на основі джерел.

Ці норми та правила допомагають формувати культуру доброчесності в організації, сприяють підтримці етичних стандартів у повсякденній діяльності працівників.

Кожен учасник несе відповідальність за дотримання принципів і правил доброчесності у трудовій діяльності. Кожен учасник має реагувати на порушення або спроби порушень принципів і правил доброчесності іншими особами, зокрема:

- вказувати на неприпустимість здійснення нечесної поведінки в трудовій діяльності;
- повідомляти адміністрацію, керівників структурних підрозділів або органи профспілки, в тому числі письмово, про порушення учасниками правил доброчесності.

Контроль за дотриманням працівниками керівниками структурних підрозділів принципів та правил доброчесності повинен здійснювати голова правління, керівники відділень, директор та /або власник підприємства.

За порушення доброчесності працівники можуть притягатися до відповідальності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види відповідальності за порушення доброчесності

Тип відповідальності	Опис
Дисциплінарна відповідальність	Стягнення, такі як догана, попередження, пониження в посаді або звільнення за порушення внутрішніх норм і правил організації.
Фінансова відповідальність	Штрафи, відшкодування завданих збитків або витрат, пов'язаних з неправомірними діями.
Кримінальна відповідальність	Якщо порушення є кримінальним злочином, це може призвести до кримінального переслідування та покарання, аж до ув'язнення.
Цивільна відповідальність	Відшкодування шкоди або збитків, завданих третім особам або організації, в рамках цивільного судового процесу.
Адміністративна відповідальність	Штрафи або інші адміністративні санкції за порушення правил і норм, що регулюють діяльність підприємства або організації.
Етична відповідальність	Вплив на репутацію і професійний статус працівника, аж до виключення з професійних асоціацій або мереж.

Систематизовано на основі джерел.

Ці форми відповідальності допомагають забезпечити дотримання етичних стандартів і норм доброчесності, а також підтримувати довіру і стабільність в організації.

Кожна особа, стосовно якої порушено питання про сприяння корупції та порушення нею доброчесності, має певні права, наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Права особи, стосовно якої порушено питання про сприяння корупції та порушення нею доброчесності

Право	Опис
Право на справедливий розгляд	Право на об'єктивне і неупереджене розслідування справи, яке забезпечить врахування всіх фактів і обставин.
Право на захист	Право на захист своїх інтересів і прав, включаючи право на юридичну допомогу і консультації.
Право на інформацію	Право на отримання інформації про суть порушення, а також про порядок і етапи розслідування справи.
Право на оскарження	Право на оскарження рішень або дій, вжитих у процесі розслідування, до вищих органів або суду.

Право	Опис
Право на конфіденційність	Право на захист особистої інформації і забезпечення конфіденційності у процесі розслідування та розгляду справи.
Право на рівність перед законом	Право на рівне ставлення та недискримінацію під час розслідування та розгляду справи, незалежно від статусу або посади.
Право на обґрунтоване рішення	Право на отримання чітких і обґрунтованих рішень за результатами розслідування, що підтверджені доказами та аргументами.
Право на присутність	Право бути присутнім під час розслідування справи, у т.ч. участь у засіданнях або процедурах, що стосуються розгляду справи.

Систематизовано на основі джерел.

Ці права сприяють забезпеченню справедливості, захисту інтересів особи та підтримці належного рівня доброчесності у процесі розслідування корупційних порушень.

Дотримання доброчесності при прийнятті рішень передбачає:

1. Дотримання законодавства – забезпечення відповідності всіх рішень нормам Конституції, чинного законодавства України та інших нормативних актів, що регулюють діяльність підприємства та суспільства.
2. Загальноетичні стандарти – дотримання загальноприйнятих моральних та етичних норм, що забезпечують чесність, повагу до прав інших осіб і запобігають будь-яким формам дискримінації або упереджень.
3. Об'єктивність і неупередженість – забезпечення, що рішення приймаються на основі об'єктивних даних і фактів, без впливу особистих інтересів, уподобань або емоцій.
4. Прозорість процесу – забезпечення відкритості та зрозумілості процесу прийняття рішень для всіх зацікавлених сторін, включаючи документування причин і підстав для кожного прийнятого рішення.
5. Уникання конфлікту інтересів – виявлення та уникнення ситуацій, коли особисті або фінансові інтереси особи можуть вплинути на об'єктивність і справедливість прийнятих рішень.
6. Належна оцінка результатів – здійснення об'єктивної оцінки результатів роботи працівників і організації, що включає справедливе визнання досягнень і відповідну винагороду за їхню працю.
7. Відповідальність і підзвітність – готовність нести відповідальність за наслідки прийнятих рішень і дії, що забезпечує належний рівень відповідальності за порушення доброчесності.

8. Достовірність інформації – надання правдивих і точних даних про результати діяльності, що дозволяє забезпечити достовірність і обґрунтованість рішень.

Ці принципи забезпечують високий рівень доброчесності при прийнятті рішень, що критично важливо для підтримання довіри та ефективності в будь-якій організації.

Конфлікт інтересів: працівники зобов'язані після того, як дізналися чи повинні були дізнатися про наявність у них реального чи потенційного конфлікту інтересів, письмово повідомляти директора (керівника підрозділу), не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів і вжити заходи для врегулювання реального або потенційного конфлікту інтересів.

Незнання правил і принципів дотримання доброчесності, зазначених вище, не звільняє від відповідальності за їх порушення.