

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО  
ВІЙСЬКОВО-ЮРИДИЧНИЙ ІНСТИТУТ  
Кафедра загальновійськових дисциплін**

**ЛЕКЦІЯ № 2**

з навчальної дисципліни

**"Основи військового управління (у т.ч. штабні процедури НАТО)"**

**Модуль 1.** Теоретичні основи військового управління.

**Тема 1.** Основні категорії та принципи військового управління.

**Заняття 2.** Наука управління.

### Навчальна та виховна мета:

1. Дати курсантам систематизовані основи наукових знань з питань лекції.
2. Сконцентрувати увагу на найбільш складних і вузлових питаннях лекції.
3. Стимулювати у курсантів активну пізнавальну діяльність по питаннях лекції.
4. Сприяти формуванню у курсантів творчого мислення.
5. Розкрити практичний досвід по вивченню питань лекції з урахуванням досвіду сучасних військових конфліктів та ООС.

### Навчальні питання та розрахунок часу:

№ з/п	Навчальні питання	Час	Примітка
I	Вступ	5 хв.	
II	Основна частина	70 хв.	
	1. Зміст науки управління.	10 хв.	
	2. Системний підходи до управління. Системна модель «7 - С».	20 хв.	
	3. Ситуаційний підходи до управління.	20 хв.	
	4. Системний аналіз і математичні методи.	20 хв.	
III	Заключна частина	5 хв.	

**Час:** 2 години.

**Місце:** аудиторія НЮУ

**Навчальні групи:** 1, 2 групи 1-го курсу (магістри) військово-юридичного інституту

### Навчально-матеріальне забезпечення:

Інфокус, ноутбук, схеми, плакати, указка, дошка, крейда.

### Навчальна література:

1. Методичні рекомендації з планування та організації бою за стандартами НАТО (штаб, бригади (батальйону) та їм рівних. Жовтень 2020.
2. Методичні рекомендації роботи штабного офіцера тактичної ланки. Жовтень 2019.
3. Настанова з оперативної роботи органів військового управління Збройних Сил України. – К.: МОУ, 2022.
3. Основи військового управління. Навчальний посібник. – Харків: НЮУ ім. Ярослава Мудрого», 2012.
4. Основи військового управління. Навчальне - методичний посібник. – Харків: 2015.
6. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Аналіз підходів до формування оптимального стилю управлінської роботи юрисконсульта військової частини під час повсякденної діяльності. SCIENTIFIK RESEARCH IN XXI CENTURY. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF». Міжнародний збірник наукових праць. XII. Оттава, Канада. 2022. – Вип. 116 (434). – 18.07.22.

7. Стаття. Куртов А.І., С.М. Іващенко. Обґрунтування методики основ управління підрозділом військової організації під час бойових дій з урахуванням стандартів НАТО. **INDEX COPERNICUS. RECENT ADVANCES IN SCIENTIFIC WORLD. SCIENTIFIK COLLECTION «INTERCONF».** Міжнародний збірник наукових праць. III. "SCIENTIFIC TRENDS AND TRENDS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION". Умео, Швеція. 2022. – Вип. 121 (385). – 20.02.23.

### **Методика проведення лекції.**

#### **I. Вступ:**

1. Перевірка особового складу
2. Перевірити готовність курсантів (студентів) до заняття, наявність робочих зошитів.
3. Довести до курсантів (студентів) тему заняття, навчальні та виховні цілі навчальні питання заняття і план його проведення.

#### **II. Основна частина.**

##### Методика проведення заняття :

1. Оголошується питання заняття.
2. Лекційним методом дається теоретичний матеріал питання заняття, яке супроводжується демонстрацією схем, і плакатів.
3. Кожне питання лекції закінчується відповідями на питання курсантів (студентів).

#### **III. Заключна частина:**

1. Підведення підсумків заняття.
2. Доведення теми та дати наступного заняття.
3. Доведення завдань на самопідготовку.

# I. ВСТУП

## II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

### Навчальне питання № 1. Зміст науки управління.

Виникнення і становлення науки управління пов'язано з розвитком математики, статистики, інженерних наук та інших суміжних з ними областей знань.

Наука управління сформувалася на початку 50-х рр. і успішно розвивається і в даний час. У науці управління військовою організацією будемо розглядати два головних напрямки:

1.Рассмотреніє військової організації як «соціальної системи» з використанням системного, процесного і ситуаційного підходів.

2. Дослідження проблем управління військовою організацією на основі системного аналізу і математичних методів.

За період, що передувє формуванню науки управління, були створені теорії наукового, адміністративного (класичного), «людських відносин», поведінкового, менеджменту, які в змозі не тільки пояснити практику, а й дати конкретні рекомендації щодо вдосконалення дій для керівників .. Було розроблено велику кількість «принципів управління», які були розглянуті в главі 1. Однак військові керівники далеко не завжди вдавалися до використання цих «принципів управління» з = за їх важкого застосування на практиці. Такий підхід до управлінських проблем отримав назву емпіричного. Головним його змістом є твердження що ефективність управління залежить від уміння управляти людьми.

Школа науки управління в своїх дослідженнях спирається на три підходи - системний, процесний і ситуаційний, які сформувалися на основі емпіричного підходу.

### Навчальне питання № 2. Системний підходи до управління. Системна модель «7-С».

**Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів.**

Спочатку теорія систем застосовувалася в точних науках і в техніці. В управлінні організацією теорія систем стала застосовуватися в кінці 50-х рр., Що стало значним успіхом науки управління.

Системний підхід базується на загальній теорії систем, основоположником якої вважається Людвіг фон Берталанфі (1901-1971).

Олександр Олександрович Богданов (1873-1928), заклав основи загальної теорії систем, ввів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої систем.

Вихідним положенням системного підходу є) поняття мети. Наявність конкретної мети є пер шим і найважливішою ознакою організації, у тому числі і військової. За цією ознакою дана система відрізняється від інших, оточуючих її систем. Завданням управління є комплексний процес для досягнення цілей, що стоять перед системою.

Системний підхід передбачає, що кожен з елементів, що складають систему, має свої определение мети. Системний підхід спрямований на підвищення ефективності роботи організації в цілому. Зміст системного підходу зводиться до наступного:

чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;  
досягнення найкращих результатів при найменших витратах: використовуючи порівняльний аналіз вибору альтернативних шляхів досягати поставлених цілей;

широка всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності на основі кількісної оцінки цілей, методів і засобів їх досягнення.

Системний підхід передбачає широке використання системного аналізу.

Значний внесок у розвиток системного підходу вніс радянський учений-медик П.К. Анохін (1898-1974).

На основі проведення серії експериментів він видвінул концепцію систем, що згодом отримала назву теорія функціональних систем, згідно якої основним стимулом поведінки є корисний для організму результат. Перевагою теорії функціональних систем є те, що вона замість фізіології окремих органів розглядає діяльність всього організму в цілому. Теорія Анохіна справила великий вплив на розвиток кібернетики, біології, медицини, психології та інших наук.

Наука управління досліджує питання, які колишніми теоріями менеджменту не розглядалися. Вона вивчає найважливіші підсистеми, характер їх взаємин, структуру і цілі системи, координування всіх елементів системи.

Система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Вихід з ладу будь-якої частини, що входить в систему, призводить до порушення роботи всієї системи. У сучасному управлінні всі організації, в тому числі і військові, розглядаються як системи.

Системи діляться на два види: відкриті і закриті. Закриті системи відносно незалежні від оточуючої середовища, в той час як на відкриту систему впливають фактори зовнішнього середовища. Теорія соціальних систем розглядає організацію (військову організацію) як відкриту систему, як багатофакторне і багатоцільове утворення (см. главу).

Основними елементами військової організації

(Системи) є: цілі, задані, структура, техніка і технологія, інформація, люди, військова організаційна та управлінська культура. Людина в соціальній системі розглядається як «соціально-орієнтоване і направляється істота», що володіє численними потребами, які впливають на внутрішнє середовище військової організації і, в свою чергу відчувають зворотний вплив з її боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні та багатосторонні зв'язки, що викликають зміну поведінки людей у військовій організації .. Все це разом визначається як організаційна система, спрямована на досягнення поставлених цілей. Зв'язку в системі здійснюються через головні сполучні процеси, такі як комунікації, рівновагу і прийняття управлінських рішень. комунікації забезпечують обмін інформацією в організації.

Рівновага забезпечує пристосування організації до постійно змінюваних умов і досягнення відповідності між потребами і установками людини з вимогами організації.

Процес прийняття рішень регулює і керує системою.

Важливе значення в управлінні має поняття підсистеми. Військова організація складається з декількох взаємозалежних підсистем. Так, військова організація має соціальну і технічну підсистеми. Підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з більш дрібних підсистем. Так як всі вони взаємопов'язані, неправильне функціонування навіть самої аленької підсистеми (окремого відділення або військовослужбовця) може вплинути на систему в цілому.

Одним з важливих положень теорії соціальних систем є визнання того, що потреби людини і потреби військової організації не збігаються.

Розуміння організації перерахованими в розділі попередніми теоріями (школами) менеджменту відрізняється від поглядів на неї науки управління. Ранні теорії (школи) розглядали тільки окремі підсистеми військової організації. Так, школа людських відносин займалася переважно соціальною підсистемою, школа наукового управління - технічними підсистемами. Ці школи не могли визначити всі складові елементи організації. Жодна з ранніх шкіл не розуміла значення впливу зовнішнього середовища на організацію, яка найчастіше надає вирішальне значення на результати її діяльності.

Теорія соціальних систем має відмінний від попередніх шкіл погляд на конфлікт між людиною і організацією. Раніше цей конфлікт розглядався як відхилення від нормального перебігу подій, що може бути подолано за допомогою матеріальних стимулів або методів гармонізації праці. Теорія соціальних систем розглядає конфлікт як нормальний стан функціонування організації, а завдання управління в цих умовах полягає не в усуненні конфлікту, а в знаходженні найбільш оптимального способу виходу з нього.

Так само як і попередні школи, теорія соціальних систем приділяє велику увагу формалізації процедур, зміцненню трудової дисципліни, регламентації рутинних процесів.

Теорія соціальних систем замінює принцип департаменталізації на основі процесу принципом департаменталізації на основі цілей при формуванні підрозділів у військовій організації. Під департаменталізацією розуміється процес розподілу військової організації окремі блоки, які можуть називатися відділеннями, взводами батальйонами і т.д.

Теорія соціальних систем детально досліджує проблему централізації і децентралізації управління.

Управління в організації вважається централізованим, якщо вище військове керівництво залишає за собою більшу частину функцій і повноважень, і децентралізованим, якщо воно розподіляє функції та повноваження між нижніми рівнями управління. Співвідношення ступеня централізації і децентралізації управління у військовій організації визначає рівень делегування вищим військовим керівництвом нижчим рівнями управління своїх повноважень щодо прийняття рішень в таких найважливіших галузях, як розробка нових пропозицій з бойового застосування військової організації, удосконалення технології підготовки озброєння до бойового використання. Вище керівництво залишає за собою вирішення таких питань, як визначення стратегії, місії

військової організації, її загальних цілей і завдань, фінансової політики, здійснення контролю за витратами та стратегічними планами.

Децентралізовані структури управління мають багато прихильників. Практична діяльність багатьох організацій також підтверджує ефективність децентралізації.

Децентралізація має багато переваг. Вона надає широкі повноваження нижчим рівнями управління, що підвищує швидкість і об'єктивність прийняття рішень, звільняє вищих військових керівників від необхідності роботи з великими обсягами інформації. Разом з тим децентралізація має і суттєві недоліки. Військові керівники низових рівнів можуть бути не посвячені в цілі, завдання та стратегію військової організації, а отже, рішення не будуть прийняті або ж будуть прийняті неправильно. Децентралізація може послабити контроль за діяльністю низових підрозділів, що відіб'ється на ефективності роботи всієї військової організації.

Децентралізація не може розглядатися у відриві від централізації, яка сприяє прийняттю більш кваліфікованих рішень вищим військовим керівництвом, що має достатній досвід і знання в області прийняття рішень.

#### **Системна модель «7–С».**

У 80-і роки ХХ століття дві пари дослідників США (перша пара - Томас Пітерс і Роберт Уотерман, друга – Річард Паскаль і Ентоні Атос) запропонували модель соціальної системи, що складається із семи взаємозалежних підсистем. Оскільки англійською назва всіх цих підсистем починається на літеру «S», ця система одержала назву «7-S» (рис.1).

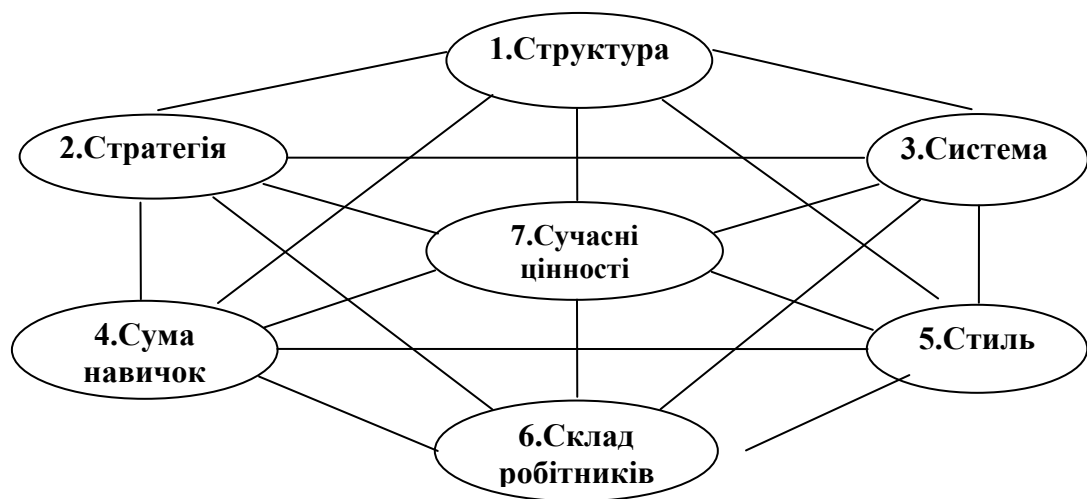


Рис.1. Модель системи "7-S" («7 – С»).

Сутність цієї концепції полягає в розгляді семи взаємозалежних напрямків аналізу, оцінки й удосконалювання системи управління організацією.

На основі аналізу результатів діяльності організації й дослідження системи управління розробляються й здійснюються наступні заходи щодо підвищення ефективності управління, що стосуються усіх основних елементів системи «7-S».

1. Удосконалювання **структури управління** організацією, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень командирів (начальників) з урахуванням кваліфікації й особистих якостей.

2. Опрацювання стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії й політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.

3. Розробка інформаційної **системи** організації, що забезпечує комунікаційний зв'язок між співробітниками й підрозділами. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

4. Необхідна для ефективної професійної діяльності працівників **сума навичок** накопичується за допомогою системи підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

5. Розробка системи добору, навчання, оцінки й переміщення керівних кадрів, планування кар'єри командирів (начальників), застосування **стилю** керівництва, адекватного внутрішнім змінним і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.

6. Застосування найбільш ефективних методів добору персоналу, його оцінки, формування працездатного, спільного **складу працівників**, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

7. Наполеглива робота зі створення організаційної культури, розробка **спільних цінностей**, що визнаються й схвалюються усіма співробітниками.

### **Навчальне питання № 3. Ситуаційний підхід до управління.**

Важливим внеском школи науки управління є розробка наприкінці 60-х рр. ситуаційного підходу, початкове згадка про яке було зроблено ще в 20-і рр. Фоллетт, яка відкрила «закон ситуації» (див. Розділ).

Ситуаційний підхід безпосередньо пов'язаний із системним і процесним підходами і розширює їхнє застосування на практиці. Ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми і їх рішення.

Першою роботою в області ситуаційного підходу «читається дослідження англійських вчених Т. Бернса і Г. Сталкера, яке вони провели на 20 фірмах. Вони розглянули роботу цих фірм в стабільних і мінливих умовах і прийшли до висновку, що для кожного типу умов характерна своя організаційна структура управління: для стабільних умов - «механічна» структура, а для зміни умов - «адаптивна (органічеська)» структура (см главу). «Механічна» структура заснована на глибокому поділі праці та широкому застосуванні регламентуючих документів. Для «адаптивної (органічної)» структури властиво зміна цілей, завдань та ін., залежно від мінливої обстановки, що склалася.

Сутність ситуаційного підходу полягає у визначенні поняття ситуації, під якою мається на увазі конкретний набір обставин, змінних, що впливають на організацію в певний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє військовому керівнику підібрати найкращі способи та методи досягнення цілей військової організації, відповідні цій ситуації.

Заслуга науки управління полягає в тому, що вона зуміла визначити основні внутрішні та зовнішні змінні (фактори), що впливають на організацію.



Различ ние автори називають величезну кількість змінних, від яких залежить ефективність роботи організації, але головних змінних, що впливають на діяльність організації, не більше десяти.

До основних внутрішніх змінним військової організації відносяться ситуаційні фактори, що діють всередині організації. Це - цілі, завдання, структура, інформація техніка і технологія, люди і військова організаційна та управлінська культура. Внутрішні змінні є результатом управлінських рішень, прийнятих командирами, які створили організацію.

Внутрішні змінні вивчалися різними школами менеджменту, при цьому кожна школа акцентувала свою вниманіе на різних факторах внутрішнього середовища організації. Так, наприклад, школа наукового управління звертала основну увагу на завдання і технології управління; школа людських відносин - на людей; класична (адміністративна) школа - на структуру управління. На думку представників цих шкіл, досягнення цілей організації повністю залежало від внутрішніх змінних і тому вони не приділяли ніякого вниманіа факторам, що знаходяться поза організації.

Для ефективного функціонування сучасних військових організацій їм явно недостатньо враховувати вплив тільки внутрішніх змінних. В даний час військові організації відчувають значний вплив факторів зовнішнього середовища, які, в свою чергу, оказива | ють великий вплив на внутрішні змінні організації.

Думки про необхідність урахування впливу зовнішнього середовища на діяльність організації з'явилися наприкінці 50-х рр. Ситуаційний підхід розширив погляд на організацію як систему управління, що піддається дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Необхідність врахування змін у зовнішньому середовищі особливо актуальна в даний час. Виживання військової організації і збереження ефективності її роботи у переважній більшості випадків залежить від того, чи зуміє організація пристосуватися до змін навколишнього її середовища.

Ситуаційний підхід визначив зовнішні змінні: фактори, що знаходяться поза організацією, які роблять серйозний вплив на її успіх. Згодом всі фактори зовнішнього середовища були розділені на дві групи:

1) змінні прямого впливу - постачальники ресурсів (людських, матеріалів, капіталу), ймовірні противники, споживачі (вищі військові організації), які взаємодіють військові організації, закони та державні органи;

2) змінні непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, міжнародні чинники, соціально-культурні фактори (життєві установки, традиції, звичаї та ін.), Політичні фактори. Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на операції організації та відчувають на собі прямий же вплив операцій рганизации. Фактори непрямого впливу не роблять негайного впливу на операції, але тим не менше їх слід враховувати. Ступінь їх впливу визначається сферою діяльності і внутрішніми можливостями військової організації.

Наука управління встановила, що всі змінні (фактори) як внутрішньої, так і зовнішнього середовища взаємопов'язані і взаїмозавісіми.Ізменение в одній з них викликає зміни у всіх інших.

Ситуаційний підхід до управління дає рекомендації щодо того, як слід керувати в конкретних ситуаціях. При цьому виділяється чотири обов'язкових кроки, які мають бути здійснені командиром, для того щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації.

**Військовий керівник повинен:**

По-перше, вміти здійснювати аналіз ситуації з точки зору того, які вимоги до організації пред'являє ситуація і що характерно для ситуації.

По-друге, вибрати відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою і зонайкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації.

По-третє, створити потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського підходу або стилю, відповідному ситуації.

По-четверте, провести відповідні зміни, що дозволяють підлаштуватися до ситуації. Ситуаційний підхід дає опис того, як підлаштовувати організацію до конкретних вимогам, як найбільш раціонально і безболісно проводити зміни і перестановки, як створювати і розвивати адаптаційний потенціал; заперечує наявність універсальних підходів до управління, узагальнених все охоплюють принципів побудови і здійснення будь-якого управління. З точки зору цього підходу управління - це в першу чергу мистецтво командирів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям у сфері управління, що носять узагальнюючий і універсальний характер.

**Навчальне питання № 4. Системний аналіз і математичні методи.**

Другий напрямок школи науки управління пов'язано з розвитком точних наук і, насамперед, математики. У сучасних умовах багато вчених називають це направлення новою школою. Воно обумовлене широким впровадженням у сферу управління кількісних методів, відомих під загальною назвою дослідження операцій.

Початок застосування математичних методів в економічних дослідженнях в ХІХ в. пов'язують з ім'ям французького економіста А. Каунота (1801 - 1877).

Великий внесок у розробку економіко-математичних методів (ЕММ) вніс академік Л.В. Канторович (1912-1986). Їм була розроблена нова область прикладної математики, яка пізніше була названа лінійним програмуванням. В кінці 40-х рр. в США лінійне програмування було відкрито заново Дж. Данцигом. Проте в даний час пріоритет Канторовича визнаний у всьому світі; він є лауреатом Нобелівської премії з економіки, яка була присуджена йому в 1975 р спільно з американським ученим Т. Купмансом за дослідження по оптимальному використанню ресурсів.

У першій половині ХХ століття в основному велися роботи по застосуванню математичних методів дослідження в економіці.

Починаючи з 1950-х рр. і по теперішній час математичні методи отримали широке поширення не тільки в економічних, а й у військових дослідженнях.

Перші розробки з кібернетики і методів дослідження операцій з'явилися в середині 40-х рр. Перед розробниками ставилося завдання - дослідити процеси

прийняття рішень на основі математичних методів і за допомогою електронно-обчислювальної техніки.

Управлінські проблеми стали досліджуватися за допомогою методів дослідження операцій з теорії прийняття рішень в економічних і військових областях.

Розвиток методу дослідження операцій йшло двома основними шляхами:

1. Рішення завдань управління, не пов'язаних з необхідністю врахування поведінки людей, математичними методами на основі побудови моделей.

2. Подальший розвиток теорії управлінських рішень з іспользованиєм новітніх математичних методів та технічних засобів, включаючи ЕОМ.

Перший шлях.

Найбільш широке застосування на практиці кількісної методи отримали під час Другої світової війни в Англії, у якої з'явилася необхідність вирішення складних військових проблем, наприклад таких | як оптимальне розміщення споруд цивільної оборони і вогневих позицій, оптимізація глибини прориву протичовнових бомб і конвою транспортних караванів, максимізація ефективності військових поставок по забезпеченню висадки союзників у Європі.

У 50-60-і рр. ці методи стали широко застосовуватися для прийняття рішень в промисловості і в цілому по найбільш складних ситуацій в таких проблемах, як:

- розподіл ресурсів між різними споживачами; управління запасами (матеріальними, фінансовими та ін.);
- управління транспортними потоками (у містах, і на підприємстві);
- оптимізація графіка руху в аеропортах;
- оптимізація виробничої програми підприємства;
- розподіл витрат на рекламу різних видів продукції; розподіл обладнання та трудових ресурсів для виробництва азної продукції на промисловому підприємстві;
- вибір оптимальної стратегії поведінки та багато інших.

Перераховані завдання вирішуються тільки математичними методами, з якими тісно пов'язані мережеві методи планування та управління.

Ці ж завдання вирішувалися для підвищення ефективності управління військовою організацією.

Відмінною особливістю науки управління являється використання моделей. Моделі набувають особливо важливе значення, коли необхідно приймати рішення в складних ситуаціях, що вимагають оцінки декількох альтернатив. Р.С. Шеннон дає наступне визначення моделі: **«Модель - це уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності»**, т. т. від самого предмета.

На практиці керівники організацій, у тому числі і військових, змушені вдаватися до моделювання в силу складності багатьох організаційних ситуацій, через неможливість проведення експериментів або необхідності спрогнозувати майбутнє. Розрізняють фізичні, аналогові і математическі (символічні) моделі.

Другий шлях. Подальший розвиток теорії управлінських рішень з іспользованиєм новітніх математичних методів і технічних едств, включаючи ЕОМ.

Ця теорія ставить своєю метою підвищення раціональності управлінських рішень. На початку 50-х рр. були зроблені спроби більш точного визначення предмета теорії управлінських рішень. Ця теорія розглядається як подальший розвиток дослідження операцій.

Предметом дослідження операцій в теорії управленскіх рішень є сам процес прийняття рішень, формування принципів вибору, вироблення критеріїв оцінки і способів вибору рішень, найбільшою мірою відповідають поставленим цілям. Для прийняття рішень широко використовується математичне мо-делірованіє, у тому числі моделі теорії ігор, моделі теорії черг, моделі управління запасами, моделі лінійного та імітаційного програмування та ін.

Теорія управлінських рішень є самостійну комплексну дисципліну. Провідна роль в теорії управлінських рішень належить системному підходу, який вимагає, щоб кожен керівник при вирішенні входять до його компетенції проблем підходив з точки зору системного аналізу.

Системний аналіз (СА) - це дослідження, мета якого допомогти керівнику, який приймає рішення, у виборі курсу дій шляхом систематичного вивчення його дійсних цілей, кількісного порівняння (там, де можливо), витрат, ефективності та ризику, які пов'язані з кожною з альтернатив політики або стратегії досягнення цілей, а також шляхом формулювання додаткових альтернатив, якщо розглянуті не достатні.

СА спрямований на всебічне з'ясування проблем, що стоять перед організацією, і виявлення майбутніх наслідків від їх вирішення в умовах сьогоднішнього дня. СА сприяє вияштенію взаємозв'язків цілей вирішення певної проблеми з цілями і завданнями всієї організації. СА передбачає розробку і ретельну оцінку всіх можливих варіантів вирішення проблеми, що ведуть до досягнення поставленої мети. СА велику увагу приділяє вибору критерію, з яким проводиться зіставлення кожного варіанту. Витрати на реалізацію різних варіантів рішень порівнюються з ефектом, який може бути отриманий від кожного з них.

СА використовується для з'ясування і впорядкування проблеми, яка потім мо же вирішуватися як з використанням математичних методів і ЕОМ, так і без них.

Спочатку СА розроблявся і застосовувався Міністерством оборони США для вирішення військових проблем. Починаючи з 1965 р, він став широко використовуватися для вирішення різних господарських проблем, що виникають на промислових підприємствах ях, державних відомствах, організаціях невиробничої сфери і т. п.

СА є основою прогнозування. Спочатку школа науки управління займалася прогнозуванням окремих явищ, об'єктів, факторів. В даний час велика увага приділяється теоретичній розробці різних прогнозуючих систем. Створено моделі планування, програмування та розробки бюджету, моделі прогнозування науково-технічного та економічного розвитку та ін. Моделі.

Таким чином, 50-і рр. ХХ ст. характеризуються формуванням нового етапу в розвитку управлінської думки. На основі синтезу ідей, висунутих в предшесгвуючіє періоди, дослідники прийшли до розуміння ієобходімісті комплексного підходу до управління. Крім того, була сформульована ідея про те, що - **Управління - це не тільки наука, але й мистецтво.**

### **III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА**

Обговорено та затверджено  
на засіданні кафедри  
від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Протокол № \_\_\_\_\_

Професор кафедри

“\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Анатолій КУРТОВ