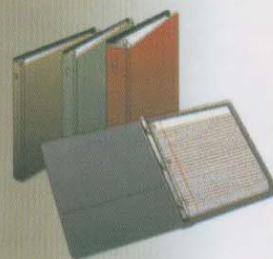


В. М. Приймак

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



АТІКА

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Приймак В.

References

1. Євтушевський В., Приймак В. та ін. Управління інноваціями в сучасній організації. Колективна монографія. //Під ред. Євтушевського В.А. К.: Нічлава, 2006. – 359с.
2. Приймак В., Балан В. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті» для студентів спеціальності «Менеджмент організації». К.: Нічлава, 2008
3. Приймак В. Управління проектами. Практикум: Навчальний посібник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 292с.
4. Приймак В. Концептуальні основи системної методології управління (теоретичний аспект) //Вісн. КНТЕУ. — 2001. — №3. — С.45–53.
5. Приймак В. Інструментарій управління підприємством: модель грошових потоків. Вісн. КНТЕУ. – 2002. - №4.
6. Приймак В. Системні трансформації: концепція наукового управління//НАН України. Інститут економіки промисловості; редкол.: І.П. Буєєв (отв.ред.) и др. — Донецьк, 2004.
7. Приймак В. Корпоративные проектно-ориентированные системы управления бизнесом, «Актуальные проблемы менеджмента, маркетинга и логистики», г. Москва, РХТУ им. Менделеева, 2005
8. Приймак В. Проблеми реалізації інноваційних проектів у сучасних умовах господарювання. Зб. наук. праць. «Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринку збуту промислової продукції». УКРНТЕІ, 2006.
9. Pryimak V., Plisak T. [Motivation and incentivisation of work in banking sector with regard to worldwide integration. Cracow University of Economics. Cracow. 2006 p. 287-295.](#)
10. Приймак В. [Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку. Наук. вісн. Волин. Держ. Ун-ту ім. Л.Українки. – 2006. -№8. Економічні науки. с.9-13.](#)
11. Приймак В. Технології прийняття управлінських рішень//Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. №97. 2007. с. 11-14

УДК 005.3(075.8)
ББК 65.290я73
Б75

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів
(Лист № 1.4/18-Г-2081 від 28.XI 2007 р.)*

Рецензенти:

Головач А. В. – професор Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, д. е. н., професор;

Іванова І. В. – професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету, к. е. н., доцент;

Шегда А. В. – зав. кафедрою теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д. е. н., професор.

Приймак В. М.

Б75 **Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник.** – К.: Атіка, 2008. – 240 с.

ISBN 978-966-326-260-4

Викладено сучасну концепцію підготовки, розроблення і реалізації управлінських рішень, яка базується на передовому досвіді прийняття управлінських рішень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Виклад матеріалу лаконічний, доступний, структура посібника добре сприймається. Наведені форми документів, приклади і схеми, які супроводжують процедури прийняття рішень реально діючих підприємств. Виклад матеріалу пов'язується з сучасними підходами активного навчання, що передбачають самостійне, творче опрацювання.

Для викладачів, студентів, аспірантів економічних спеціальностей, а також для менеджерів-практиків і всіх, хто цікавиться проблемами організації й управління.

УДК 005.3(075.8)
ББК 65.290я73

ISBN 978-966-326-260-4

© В. М. Приймак, 2008
© Видавництво «Атіка», 2008

Передмова	5
Розділ I. РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
§ 1. Рішення. Концепція прийняття рішення	9
§ 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Складові образу ОПР	33
§ 3. Системний підхід у прийнятті рішень	41
Розділ II. ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	47
§ 1. Сутність, зміст і форми управлінських рішень	49
§ 2. ТИПОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	55
§ 3. ЦІЛЬОВА ОРІЄНТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	60
§ 4. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	62
§ 5. ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	65
Розділ III. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	77
§ 1. Методологія прийняття управлінських рішень	79
§ 2. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	83
§ 3. Методи прийняття управлінських рішень	90
§ 4. Технологія прийняття управлінських рішень	103
§ 5. Планування і прогнозування управлінських рішень	111
Розділ IV. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА	121
§ 1. Середовище прийняття управлінських рішень	123
§ 2. Прийняття управлінського рішення в умовах визначеності .	124
§ 3. Прийняття рішення в умовах ризику	129
§ 4. Прийняття рішення в умовах невизначеності та неясності	142

Розділ V. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	151
§ 1. Технології реалізації управлінських рішень	153
§ 2. Оформлення управлінських рішень	161
§ 3. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень	168
§ 4. Влада і відповідальність у прийнятті управлінських рішень	174
Розділ VI. ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	183
§ 1. Якість управлінських рішень	185
§ 2. Ефективність управлінських рішень	195
<i>Використані та рекомендовані джерела</i>	<i>201</i>
<i>Додатки</i>	<i>205</i>
<i>Глосарій</i>	<i>223</i>
<i>Предметний покажчик</i>	

ПЕРЕДМОВА

Складовою сучасних глобальних змін є радикальні перетворення усіх сфер діяльності, які обумовлені трансформацією економіки в господарський механізм ринкового типу, що потребує виявлення всебічного потенціалу, акумульованого у феномені менеджменту.

Проблемна ситуація, яка виникла у практиці управління підприємствами на сучасному етапі, зумовлена, з одного боку, протиріччями розвитку самої теорії управління, у тому числі певним протистоянням класичної теорії та інституціонально-еволюційних і новітніх синергетичних течій, і дисфункціями взаємодії теорії управління, економічної політики та практикою господарювання підприємств – з іншого. Недостатня увага приділяється як методологічним основам теорії управління, так і визначенню позиції підприємства в системі економічних інститутів. За таких умов нагальним є питання удосконалення системи управління підприємством на засадах системного підходу, розроблення концепції підприємства та системної методології управління, оскільки в практичному плані така теоретична база має не тільки прогнозувати результативність певних соціально-економічних процесів, а й створювати для менеджерів підприємств управлінські орієнтири та індикатори.

Формування нової соціально-економічної реальності надає повноцінну можливість отримати максимальну користь з потужного потенціалу теорії управління і перебуває у прямій залежності від того, якою мірою управлінці зможуть реалізувати цю можливість через прийняття ефективних і якісних управлінських рішень.

Сфера організаційного управління – вельми обширна і багатогранна. Управління соціально-економічними і виробничими процесами – це направляюча, координуюча і стимулююча дія суб'єкта управління на учасників і інші елементи даних процесів за допомогою різних методів, економічних регуляторів, законів, нормативів і стимулів. У процесі управління виділяються потреби і інтереси людей, колективів, суспільства і відповідно до них формулюються цілі і завдання виробничих і соціально-економічних систем, визначаються, створюються і розподіляються ресурси для досягнення накреслених цілей і завдань,

організовується сумісна праця багатьох людей: окремих індивідів, невеликих ланок і бригад, крупних колективів і т. д.

Управляти – означає аналізувати, приймати ефективні рішення, організувати їх виконання, контролювати і стимулювати працю великих і малих колективів, зайнятих виконанням поставлених цілей. Для цього необхідні знання, досвід і уміння.

Головне завдання навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» – дати базові знання про процеси прийняття управлінських рішень та ефективне управління організаціями. В основу підготовки і викладу навчального посібника покладений метод системного відбору матеріалів, який виокремлює і синтезує найкорисніші, найважливіші досягнення теорії і практики у сфері управління, які адекватні реальності і можуть бути застосовані практично для будь-якої організаційно-правової форми.

Автором зроблено акцент на розгляд ситуації при прийнятті рішень як єдиного цілого, тобто, з урахуванням взаємозв'язків між окремими елементами організації, організацією і зовнішнім середовищем, водночас, враховуючи ситуаційні відмінності і динаміки розвитку, фокусуючи увагу на випередженні проблемних ситуацій та їх запобіганні.

Архітектоніка посібника є логічною, матеріал вдало ілюстрований схемами, таблицями, графіками. Посібник вдало сполучає наукову глибину і навчально-методичну доступність. Зроблено значну кількість посилань на публікації у професійних менеджерських періодичних виданнях, електронних джерелах та сучасній літературі.

Посібник є достатньо інструментальним і може бути використаним як довідник для здійснення реальних менеджерських досліджень.

Автор висловлює щире подяку всім, хто долучився до створення навчального посібника, рецензентам – за науково-методичні поради, фахівцям-практикам – за консультативну допомогу.

РОЗДІЛ I

**РІШЕННЯ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

МІНІ-ЛЕКСИКОН

**§ 1. Рішення.
Концепція прийняття
рішень**

- рішення
- процес прийняття рішення
- інтуїція, судження
- раціональність
- середовище прийняття рішення
- учасники прийняття рішення
- суб'єкти рішення
- дані, інформація, знання
- ситуація, проблема

**§ 2. Особа, що приймає
рішення (ОПР)
Складові образу ОПР**

- особа, що приймає рішення (ОПР)
- образ ОПР
- інтелектуальна база ОПР
- поведінкові переваги
- талант, примхи
- стилі ОПР
- професійні властивості ОПР

**§ 3. Системний підхід
у прийнятті рішень**

- система
- системний підхід
- системний підхід до прийняття рішень

Управління, у широкому розумінні цього терміна, – це безперервний процес впливу на об’єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу тощо) для досягнення оптимальних результатів за оптимальних витрат часу і ресурсів. Реалії сьогодення постійно висувають перед керівником проблемні завдання: впровадження нових технологій, організація випуску нових, конкурентоспроможних товарів, пошук і вихід на нові ринки, фактична (не формальна) увага до якості товарів/послуг, вирішення комплексу соціальних питань, пошук нових методів стимулювання праці, розвиток самоврядування й одночасне зміцнення єдиноначальності й дисципліни – і все це в середовищі невизначеності, ризику, особистої відповідальності. Принципові зміни в політичному, економічному житті країни, запровадження ринкових принципів управління вимагають від керівників, менеджерів підприємств і державних службовців глибокого вивчення сучасних методів і форм прийняття рішень. Кожний фахівець у сфері управління зобов’язаний володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, визначати стратегію й тактику, необхідні для їхнього досягнення, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за них. Інструментом для здійснення управлінського впливу є рішення.

1.1. Що таке рішення?



Рішення – це результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій (повна бездіяльність, розробка певної дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація тощо) [14].

Людина – найбільша цінність організації – особистість з високим темпом зміни свідомості і найменш передбачувана у вчинках, реакціях, рішеннях тощо.

Рішення може бути спрямоване на досягнення разових результатів, на створення та підтримку постійних процесів, на припинення діяльності.



Прийняття рішення передбачає чотири основних елементи [9, 21]:

- ознакою рішення є наявність вибору, коли особа, що приймає рішення, має декілька варіантів можливого рішення;
- вибір має бути свідомим, тобто йому має передувати низка розумових процесів. Інстинктивний акт чи необдумане, імпульсне дія не є рішенням;
- цілеспрямованість, тобто вибір має бути орієнтованим на одну чи кілька цілей і передбачати досягнення результатів;
- вибір має завершуватися дією, тобто рішення – як суб'єктивний розумовий акт і акт волі – має викликати низку цілеспрямованих дій для його реалізації.

Вибір, який здійснюється людиною, виступає як своєрідна формула управлінського впливу на об'єкт управління і визначає дії, необхідні для здійснення змін його стану.

1.2. Процес прийняття рішення

У повсякденному житті людина постійно приймає безліч рішень – суттєвих і незначних, пов'язаних з бізнесом, особистим і суспільним життям. Більшість рішень ми приймаємо навіть не замислюючись, бо існує автоматизм поведінки, вироблений практикою. Але можливі і ситуації, коли людину, що приймає рішення, пронизують болісні роздуми. У таких ситуаціях людина стикається або з новим об'єктом вибору, або з обставиною, у якій відбувається свідомий вибір.

У стародавні часи рішення, які приймалися, часто базувалися на інтуїції, припущеннях астрологів, знахарів тощо. Розвиток науки, ускладнення економічних і соціальних взаємозв'язків і відносин привели до розробки спеціального напрямку наукового знання – *теорії прийняття рішень*, яка ґрунтується насамперед на теорії ймовірностей і математичній статистиці, економіко-математичних методах.

Процес – це низка взаємопов'язаних дій чи операцій, які здійснюються для отримання певних товарів/послуг чи результатів [65].

Процес прийняття рішення – сукупність взаємопов’язаних послідовних дій людини чи групи людей, які здійснюються з метою досягнення певних цілей і/або усунення чи запобігання проблемним ситуаціям [5] (рис. 1.1, табл. 1.1).



Таким чином, процес прийняття рішення – це дії індивідуума чи декількох індивідуумів, які скеровані на підготовку, розробку і реалізацію рішення з метою досягнення певної цілі, наслідком чого є отримання певного корисного¹ результату.

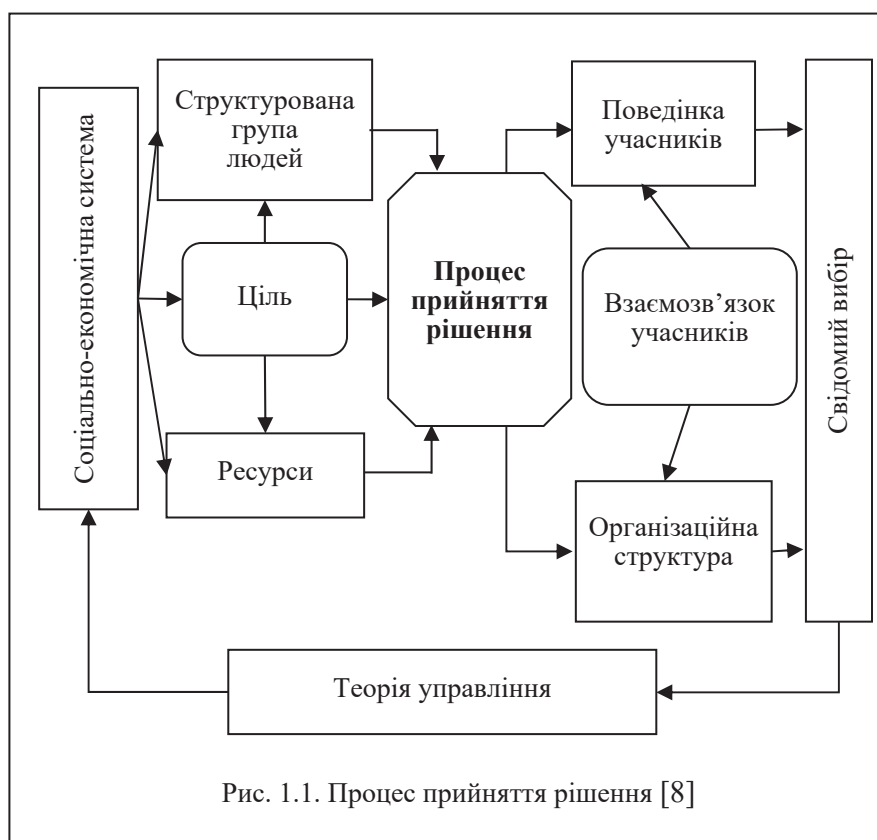


Рис. 1.1. Процес прийняття рішення [8]

¹ Корисність відображає вимоги до рішення (за часом, ресурсами, адекватністю тощо).

Таблиця 1.1

**Управління
процесом прийняття рішень індивідом**

	Генерування варіантів	Вибір	Реалізація
Діагностування	Визначення області допустимих значень ступеня задоволення потреб індивіда й використання його можливостей	Оцінювання поточного ступеня задоволення потреб індивіда, вимір відмінностей у мотиваціях	Комунікації – доведення оцінок до регулятора й конструктора моделей
Моделювання	Опис множини можливих потреб і властивостей середовища	Побудова ієрархії потреб і умов існування індивіда, відносини домінування на їх множині, правила задоволення потреб, реакції на вплив середовища тощо	Формування цільового функціонала індивіда і моделі функціональної залежності потреб і умов існування індивіда
Вирішення проблеми	Сукупність різних сценаріїв (варіантів) впливу на індивіда, способів формування мотивацій	Вибір сценарію (варіанта) впливу на індивіда	Реалізація організаційних заходів впливу на індивіда

1.3. Підходи до прийняття рішень

Розглядаючи процеси прийняття рішень, варто враховувати два моменти. Перший полягає в тому, що приймати рішення, як правило, відносно легко. Усе, що при цьому робить людина, зводиться до вибору *напрямку дії*. Важко прийняти ефективне рішення. Другий момент полягає в тому, що прийняття рішень – це психологічний процес. Досвід свідчить: поведінка людини не завжди логічна. Іноді дії і вчинки продиктовані логікою, іноді – людина керується почуттями. Тому не дивно, що способи, які використо-