

А.С. КРУПНИК, К.О. ЛИНЬОВ, Є.М. НУЖНИЙ, О.М. РУДИК

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА
ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

КИЇВ
ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ПРОСТІР»
2007

ББК 65.050.2
ТЗЗ
УДК 65.012.32

Мета навчального посібника – донести до слухачів суму знань про системну діяльність керівників та персоналу управління у процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це є спроба представити процесуальну характеристику управлінської діяльності та поетапного досягнення результату (управлінських цілей).

«Теорія і практика прийняття управлінських рішень» є складовою частиною навчальної програми з підготовки магістрів за спеціальністю «Державне управління». Курс тісно пов'язаний з іншими дисциплінами, оволодіння якими передбачене програмою підготовки магістрів у Національній академії державного управління при Президентові України.

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
№ 1/12-2473 від 21. 06.2007 р.*

Рецензенти:

Бакуменко В.Д. – доктор наук державного управління, професор, проректор з наукової роботи Академії муніципального управління

Вітлінський В.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіко-математичних методів Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Шендеровський В.А. – доктор фізико-математичних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу теоретичної фізики Інституту фізики НАН України

ISBN 978-966-2068-01-6

© Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007

ЗМІСТ

Вступ	5
Глава 1.	
Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	8
1. Управлінське рішення	8
2. Державно-управлінське рішення	12
3. Класифікація управлінських рішень	15
4. Моделі прийняття управлінських рішень	18
5. Етапи процесу прийняття управлінського рішення	21
Висновки	22
Запитання для самоконтролю	24
Список використаних джерел	24
Глава 2.	
Підготовка управлінських рішень	27
1. Збирання та аналіз інформації	27
2. Визначення та діагностика проблеми	29
3. Формулювання обмежень і критеріїв	35
Запитання для самоконтролю	42
Список використаних джерел	42
Глава 3.	
Прийняття управлінських рішень	43
1. Визначення альтернатив	43
2. Оцінка альтернатив	46
3. Вибір альтернатив	49
4. Загальна структура, зміст і оформлення рішення	54
Висновки	61
Запитання для самоконтролю	62
Список використаних джерел	63
Глава 4.	
Впровадження управлінських рішень	65
1. Організація (підготовка) виконання УР	65
2. Контроль виконання УР та виконавча дисципліна	68
3. Оцінювання впливу та ефективності УР	74
4. Коригування УР та процесу його виконання	81
Висновки	81
Запитання для самоконтролю	83
Список використаних джерел	83

Глава 5.	
Системний підхід до прийняття управлінських рішень в ієрархіях	86
1. Аналіз прийняття рішень у державних ієрархіях	86
2. Нечітка логіка в системах підтримки прийняття рішень у державних ієрархіях	88
3. Моделювання прийняття рішень в структурах державного управління	91
Запитання для самоконтролю	117
Список використаних джерел	117
Глава 6.	
Парадокси прийняття управлінських рішень	120
Висновки	137
Запитання для самоконтролю	137
Список рекомендованої літератури	137
Практичне завдання	138
Методичні поради щодо написання аналітичної записки	138
Список рекомендованої літератури	147
Глосарій	148

ВСТУП

Існування людства нерозривно пов'язане з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Вони спрямовують людей не тільки на створення величних духовних та матеріальних цінностей, але й на прояви варварства. Від того, хто і як організує свою та чужу діяльність у системі управлінських рішень, залежить зміст та якість життя громадян, дотримання писаних і неписаних законів, майбутнє всіх і кожного. Роль управлінських рішень збільшилася в умовах науково-технічного прогресу, який значно розширює можливості людини, з однієї сторони, у досягненні своїх цілей, а з іншої – у науковому обґрунтуванні прийнятого рішення, його оптимізації та практичній ефективності.

Ще більше зростає роль рішення у постіндустріальну епоху. По мірі глобалізації світу управлінські процеси стають дедалі більше взаємопов'язаними, а управлінські, зокрема державно-управлінські рішення – усе значущішими з точки зору своїх соціальних, економічних та політичних наслідків. До того ж більшість країн світу – навіть ті, що споконвічно відрізнялися своєю сталістю і статичністю розвитку, переживають нині трансформацію, яка супроводжується посиленням нелінійних процесів, непередбачуваністю соціальної динаміки. А це, у свою чергу, ще більше ускладнює прийняття виважених управлінських рішень.

Прийняте рішення не може стати саме по собі дієвим і результативним. Для його ефективності необхідний досвід особистої участі державного службовця у розв'язанні життєво важливих для громадянського суспільства проблем, досвід співробітництва з різними організаціями та знання організаційно-технологічних компонентів керованих перемінних, внаслідок чого у людей з'являється впевненість у силах влади і почуття соціальної відповідальності.

Хоча завдання прийняття рішень супроводжує людство з моменту його зародження, систематичне їх вивчення почалося лише у ХХ столітті. В останні десятиліття було ясно усвідомлено, що проблема ухвалення рішень міждисциплінарна і вимагає системного підходу. Тому в даний час інтенсивно розробляються тісно зв'язані між собою математична, психологічна, організаційна, інформаційна й інші теорії ухвалення

Т 33 Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А.С., Линьов К.О., Нужний Є.М., Рудик О.М. – К.: Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. – 156 с.

ISBN 978-966-2068-01-6

Мета навчального посібника – донести до слухачів суму знань про системну діяльність керівників та персоналу управління у процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це є спроба представити процесуальну характеристику управлінської діяльності та поетапного досягнення результату (управлінських цілей).

«Теорія і практика прийняття управлінських рішень» є складовою частиною навчальної програми з підготовки магістрів за спеціальністю «Державне управління». Курс тісно пов'язаний з іншими дисциплінами, оволодіння якими передбачене програмою підготовки магістрів у Національній академії державного управління при Президентові України.

ББК 65.050.2
УДК 65.012.32