

**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>	

---

---

<b>ПЕРЕДМОВА</b>
------------------

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,

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

РОЗДІЛ І

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.

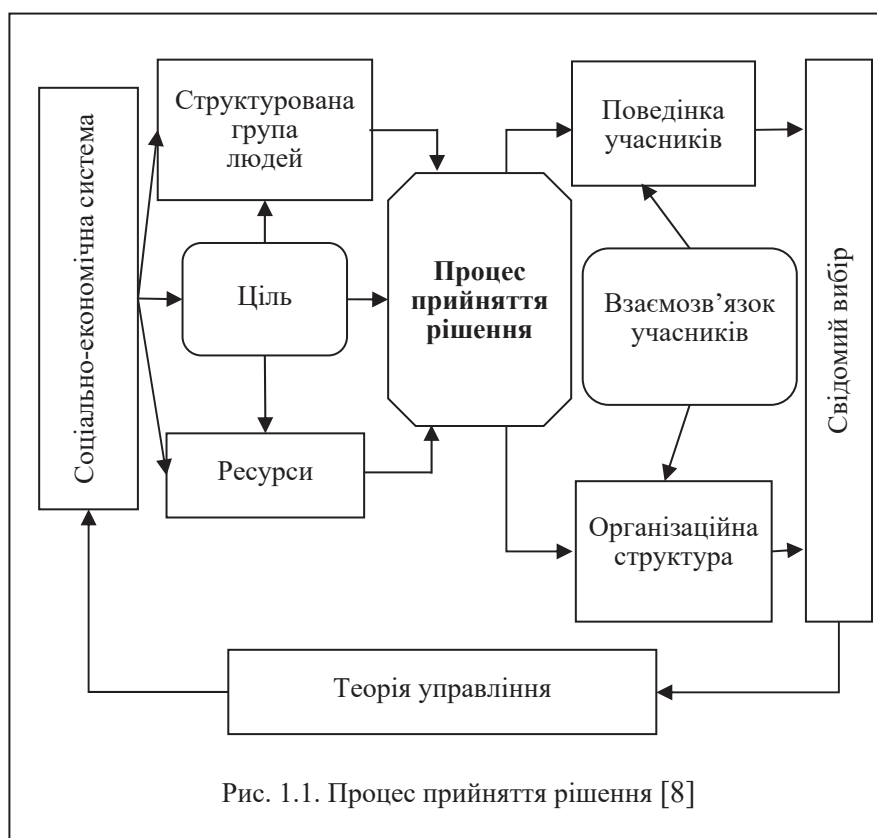
У стародавні часи рішення, які приймалися, часто базувалися на інтуїції, припущеннях астрологів, знахарів тощо. Розвиток науки, ускладнення економічних і соціальних взаємозв'язків і відносин привели до розробки спеціального напрямку наукового знання – *теорії прийняття рішень*, яка ґрунтується насамперед 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 корисного<sup>1</sup> результату.



<sup>1</sup> 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 *напрямую 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-