

М. Г. ОРЕЛ

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ
ДО ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



М. Г. ОРЕЛ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально-методичний посібник

Київ
2021

УДК 005.2/.6(07)
О-65

Рецензенти: *С. О. Кравченко*, д-р наук з держ. упр., проф.,
зав. кафедри публічного управління та адміністрування
Таврійського національного університету
ім. В. І. Вернадського

В. В. Голубь, д-р наук з держ. упр., проф.,
проф. кафедри суспільного розвитку і суспільно-
владних відносин Національної академії державного
управління при Президентові України

Л. Г. Комаха, д-р філософ. наук, проф.,
заст. декана філософського факультету Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., доц.,
зав. кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 1 від 24.02.21)*

Орел М. Г.

О-65 Концептуальні підходи до прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посібник. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 150 с. Бібліогр.: с. 145–149.

ISBN 978-617-02-0365-6

Висвітлено короткий зміст лекційних матеріалів, вказівки з підготовки до семінарських занять та рекомендації щодо написання есе та рефератів. Наведено теми для самостійного опрацювання, питання для підготовки до модульних контрольних робіт, завдання для самостійної роботи, перелік питань для підготовки до іспиту, список рекомендованих джерел. Укладено відповідно до освітньо-професійної програми “Публічне управління та адміністрування”, структури навчальної дисципліни “Концептуальні підходи до прийняття управлінських рішень”.

Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” Міжрегіональної Академії управління персоналом.

УДК 005.2/.6(07)

© М. Г. Орел, 2021

© Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021

ISBN 978-617-02-0365-6

ЗМІСТ

Передмова	7
Розділ 1. УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
Тема 1.1. Управлінська діяльність у контексті прийняття управлінських рішень	9
1.1.1. Поняття та загальні риси управлінської діяльності	9
1.1.2. Форми управлінської діяльності	11
1.1.3. Методи управлінської діяльності	14
Контрольні питання і завдання	18
Тема 1.2. Природа і класифікація управлінських рішень	18
1.2.1. Сутність прийняття управлінських рішень	18
1.2.2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень	22
Контрольні питання і завдання	27
Тема 1.3. Цільова орієнтація та взаємозумовленість політико-управлінських рішень	27
1.3.1. Цілепокладання в управлінській діяльності	28
1.3.2. Види та властивості цілей	31
1.3.3. Цільова орієнтація управлінських рішень ...	33
1.3.4. Пріоритет мети при розробці та реалізації управлінських рішень	38
1.3.5. Взаємозумовленість цілей публічного, політичного та державного управління	39
Контрольні питання і завдання	44
Тема 1.4. Людський фактор, психологічні та корупційні аспекти управлінських рішень	45
1.4.1. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень	45

1.4.2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень	48
1.4.3. Неформальні аспекти розробки рішень	52
Контрольні питання і завдання	55
Тема 1.5. Класифікація та оформлення управлінських рішень органів державної влади	55
1.5.1. Критерії класифікації управлінських рішень органів державної влади в контексті їх компетенцій	55
1.5.2. Нормативно-правові акти публічного управління	61
Контрольні питання і завдання	63
Тема 1.6. Імплементация політичних рішень у публічному управлінні	64
1.6.1. Сутність імплементации політичних рішень у публічному управлінні	64
1.6.2. Проблемні питання імплементации політичних рішень у публічному управлінні	67
1.6.3. Особливості імплементации політичних рішень у публічному управлінні з позиції політичного менеджменту	70
Контрольні питання і завдання	71

Розділ 2. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 2.1. Класифікація методів прийняття управлінських рішень та їх оптимізації	72
2.1.1. Методи економічного аналізу при діагностиці проблем управління	72
2.1.2. Методи прогнозування при діагностиці проблем управління	74
2.1.3. Евристичні методи генерації ідей (розробки управлінських рішень)	74

2.1.4. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень	78
Контрольні питання і завдання	81
Тема 2.2. Прийняття стратегічних управлінських рішень	81
2.2.1. Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення	81
2.2.2. Стратегічне мислення і бачення	84
Контрольні питання і завдання	86
Тема 2.3. Розробка управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності	87
2.3.1. Поняття інновацій	87
2.3.2. Класифікація інновацій	88
2.3.3. Джерела інновацій	90
Контрольні питання і завдання	93
Тема 2.4. Розробка управлінських рішень у сфері національної безпеки	94
2.4.1. Особливості організації управлінських процесів у сфері національної безпеки.....	94
2.4.2. Закономірності та принципи організації управлінських процесів у сфері національної безпеки	97
2.4.3. Управлінські технології та моделі прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки	98
Контрольні питання і завдання	103
Тема 2.5. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику	103
2.5.1. Природа невизначеності	103
2.5.2. Підходи щодо зменшення невизначеності та зведення її до умов ризику	106
2.5.3. Методи експертних оцінок при прийнятті рішень в умовах невизначеності	110

2.5.4. Природа, різновиди та класифікація ризиків.....	112
Контрольні питання і завдання	118
Тема 2.6. Інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень	118
2.6.1. Переваги та передумови автоматизації процесів прийняття рішень	119
2.6.2. Компоненти інформаційної системи управління	120
Контрольні питання і завдання	121
Питання для підготовки до контрольних робіт	122
Завдання для самостійної роботи	125
Рекомендації щодо самостійної роботи, написання есе та рефератів	127
Вибір теми, вимоги до написання та оформлення есе	129
Вибір теми, вимоги до написання та оформлення реферату	132
Орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту	141
Список рекомендованих джерел.....	145

ПЕРЕДМОВА

Навчально-методичний посібник передусім розрахований на здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” Міжрегіональної Академії управління персоналом. Укладений відповідно до освітньо-професійної програми “Публічне управління та адміністрування”, структури навчальної дисципліни “Концептуальні підходи до прийняття управлінських рішень”.

У навчально-методичному посібнику висвітлено: короткий зміст лекційних матеріалів; вказівки з підготовки до семінарських занять та рекомендації щодо написання есе та рефератів; теми для самостійного опрацювання; питання для підготовки до модульних контрольних робіт; завдання для самостійної роботи; перелік питань для підготовки до іспиту; список рекомендованих джерел. У змістовній частині матеріалів, зокрема, розглянуто сутність та класифікацію управлінських рішень, моделі та підходи до їх прийняття, розкрито особливості застосування різних методів розроблення управлінських рішень, залежно від умов, у яких вони приймаються, окреслюються питання імплементації політичних рішень у публічному управлінні тощо.

Основними корисними навичками та вміннями, що мають бути отримані здобувачами в процесі опанування дисципліни, є:

- знання наукових концепцій (теорій), термінології, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, ідентифікування теоретичних і практичних проблеми публічного управління та адміністрування в контексті прийняття управлінських рішень, цільової орієнтації та взаємозумовленості політико-управлінських рішень;
- здатність до організації та здійснення самостійного дослідження державно-управлінських явищ та процесів, прийняття управлінських рішень;

- уміння аналізувати наукові джерела, законодавчу та іншу інформаційну базу з метою обґрунтування науково-практичних положень, висновків та пропозицій;
- уміння визначати проблеми та ставити задачі у певних сферах публічного управління та адміністрування;
- формування здатності здобувача до критичного мислення;
- уміння аналізувати діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо прийняття того, чи іншого рішення;
- уміння класифікувати та оформлювати управлінські рішення органів державної влади (розробляти проекти законодавчих та нормативних актів, готувати аналітичні матеріали, передбачаючи правові та соціально-економічні ризики та наслідки запроваджених правових норм);
- уміння адаптувати й застосовувати сучасні моделі/підходи управлінських рішень при проектуванні та реорганізації організаційних структур управління на різних рівнях публічного управління та адміністрування;
- уміння визначати, оцінювати й обґрунтовувати пріоритетні напрями сталого розвитку на різних рівнях публічного управління (прийняття стратегічних управлінських рішень, розробка управлінських рішень у сферах національної безпеки та інноваційної діяльності);
- уміння аргументувати та відстоювати власне критичне бачення, надавати ґрунтовні висновки та пропозиції, метою яких є підвищення ефективності функціонування об'єктів, явищ та процесів, що є предметом дослідження та відносяться до сфери їх професійної діяльності тощо.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 1.1. Управлінська діяльність у контексті прийняття управлінських рішень

- 1.1.1. Поняття та загальні риси управлінської діяльності.
- 1.1.2. Форми управлінської діяльності.
- 1.1.3. Методи управлінської діяльності.

1.1.1. Поняття та загальні риси управлінської діяльності

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють цілі та функції державного управління за допомогою управлінської діяльності.

Управлінська діяльність — це сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [1].

Особливістю управлінської діяльності є *інтелектуальність*, що виявляється у її спрямованості на формування, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, мета яких — зміни в бажаному напрямі стану й розвитку суспільних процесів, свідомості, поведінки та діяльності людей. Вона має відображати соціальну дійсність й усе, що відбувається в ній, а також розкривати наявні ресурси, засоби та резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

Управлінська діяльність нерозривно пов'язана з *інформаційною*. Інформаційний характер управлінської діяльності полягає в необхідності постійного одержання, системати-

зації, зберігання, видачі спеціальної і управлінської інформації.

Управлінська діяльність — складне соціально-психологічне явище з чітко вираженою домінантою волі. Кожна людина, яка зайнята нею, практично постійно здійснює розумові та вольові операції аналізу, оцінювання, прогнозування, вибору, прийняття рішення, підпорядкування і виконання, команди й контролю тощо. Це створює у колективах органів державної влади й органів місцевого самоврядування особливий соціально-психологічний мікроклімат, що активно впливає на свідомість, почуття, життєві орієнтації людини і формує певний тип поведінки й діяльності [1].

Управлінська діяльність завжди виступає *колективістською*. Здійснюється у колективі певного органу державної влади (чи органу місцевого самоврядування) й одночасно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі.

З метою досягнення комплексної реалізації компетенції органу і взагалі функцій державного управління, присутньою є її спеціалізація за певними предметами, змістом і видами, яка вимагає кооперації.

Управлінська діяльність багатогранна у своїх виявах — люди, знання, інформація, технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище, тощо. Тільки зважене, збалансоване залучення в дію всіх елементів управлінської діяльності здатне надавати їй раціональності та ефективності.

Науковці вирізняють і такі риси державної управлінської діяльності, як: *юридична заданість, чіткість і виразність*. Тобто це діяльність, яку відповідні органи державної влади і посадові особи повинні здійснювати, як того вимагає реалізація компетенції кожного конкретного органу, а в ньому — кожної посади державного службовця. Тому більшість елементів управлінської діяльності не тільки юридично описуються, а й “прив’язуються” до конкретних органів, закріплюються в їх правовому статусі у вигляді процесуальних норм [1].