

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

дисципліни

**“МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

(для спеціалістів, магістрів)

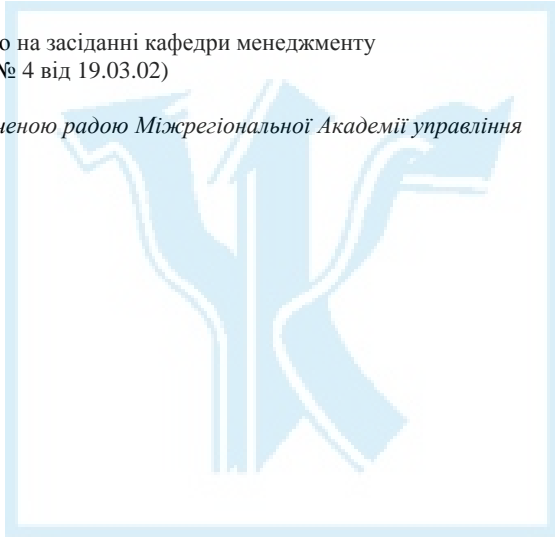
МАУП

Київ 2002

Підготовлено кандидатом військових наук, професором менеджменту
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(Протокол № 4 від 19.03.02)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Методи і технології прийняття управлінських рішень” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2002. — 26 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни, вказівки до виконання контрольної роботи, контрольні завдання, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2002

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Зміна суспільного ладу, що відбулася в країні, спричинила впровадження ринкових інструментів в управління економікою і господарством, розширила “інтелектуальні” можливості систем управління. Усе це зумовило необхідність застосування нових і глибше розроблених методів управління і методів прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях.

Завдання оволодіння методами прийняття управлінських рішень потребує відповідного теоретичного обґрунтування підходів до його вирішення і готовності застосовувати на практиці рекомендації науки. Мета вивчення студентами курсу “Методи і технології прийняття управлінських рішень” — здобути знання у сфері застосування методів прийняття управлінських рішень і набути навичок практичного їх використання.

Вивчати дисципліну слід після засвоєння комплексу необхідних знань у галузі природничих, суспільних, технічних, гуманітарних дисциплін і набуття навичок їх використання у практичній управлінській діяльності.

Випускник МАУП у результаті вивчення дисципліни повинен *ознайомитися*:

- з існуючими підходами щодо удосконалювання систем і методів прийняття управлінських рішень і ефективного їх використання;
- з проблемами у галузі навчання сучасним методам прийняття управлінських рішень.

Знати:

- механізми дії законів управління людиною, функціонування об'єктів управління (прийняття рішення);
- принципи і методи управління і праці, що використовують особи, які приймають рішення;
- систему і методи розробки і реалізації управлінських і функціональних рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення за різних умов.

Уміти:

- творчо застосовувати знання теорії і практики прийняття управлінських рішень під час виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи і засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;

- приймати управлінські рішення в організації (з урахуванням спеціалізації);
- використовувати методи, які розвивають здібність приймати рішення.

Для досягнення навчальної мети програма передбачає активізацію мислення студентів, розвиток їх здатності приймати самостійні рішення у галузі управління, постійну взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

№ п/п	Назва розділу і теми
	I. Теоретико-методологічні основи застосування методів прийняття рішень
1	Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління
2	Закони, принципи і методи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень
3	Людина і системи прийняття рішення
4	Структурна і функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект)
	II. Методи розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень
5	Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту
6	Основні етапи розробки управлінських рішень
7	Методи прийняття управлінських рішень
8	Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень
9	Методи управління особами, які приймають рішення
10	Методи прийняття функціональних рішень

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

Розділ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 1. Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління

Природа методу. Визначення методів діяльності. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методів діяльності та основних категорій теорії діяльності і теорії управління. Поняття принципу, мети, функції і структури управління. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.

Структура методів діяльності. Зміст, спрямованість, організаційна форма методів діяльності. Класифікація методів діяльності персоналу управління. Сутність і характеристика методів управління і методів праці, їх вплив на процес прийняття управлінських рішень.

Література [2; 3; 12; 13]

Тема 2. Закони, принципи і методи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень

Закони, які керують людиною, економічні закони, що визначають особливості прийняття управлінських рішень (ПУР). Механізми впливу законів на процес прийняття рішень, урахування їх вимог у діяльності з ПУР. Закони управління: визначення мети, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого та несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, впливу емоцій, вольової детермінації.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Економічні закони: залежності між ціною та пропозицією, попитом і пропозицією; зростання додаткових витрат, що знижує прибутковість; економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання; ефекту масштабу виробництва; економії часу; конкуренції; антимонопольні.

Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни і кооперації праці.

Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень. Принципи побудови діяльності з ПУР: нормативного використання ресурсів (квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень певного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу прийняття рішення); інтенсифікації ПУР (повного використання ресурсів, скорочення їх витрат і раціоналізації величини їх запасів); інтеграції ПУР у межах технології управління і загального функціонування системи управління.

Принципи наукової організації праці осіб, які приймають рішення (ОПР). Загальні принципи: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць та їх обслуговування, встановлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізації) праці, розподілу функцій.

Принципи організації праці у процесі прийняття рішень: спеціалізації, пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціоналізації трудових процесів ОПР, системного підходу.

Принципи організації роботи керівника: стандартних управлінських ситуацій і рішень; безперервної оцінки управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; пакетування (об'єднання операцій у відносно одноманітні з технологічної точки зору групи); необхідної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; прозорості і наочності; автоматизму реалізації рішення.

Методи мислення осіб, які приймають рішення. Діалектичний метод пізнання: спирається на об'єктивні факти; реальність умов, їх оцінка з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у взаємозв'язку, безперервному розвитку і зміні; розкриття протиріч у розвитку; основна ланка; виявлення основних факторів.

Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція і дедукція, аналогія і порівняння. Інтуїтивно-евристичні методи. Методи у ПУР.

Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення. Методи і технології розвитку мислення. Освітні і педагогічні технології.

Тема 3. Людина і системи прийняття рішення

Людина як суб'єкт, який приймає рішення. Модель мислення, її структура. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Логічні форми і чисте мислення. Поняття розумової діяльності.

Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, як інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії людського розуму. Рефлексія у процесі прийняття рішень. Рефлексія як механізм мислення і процедура. Розвиток і використання рефлексивних здібностей.

Мислення людини як відображення безперервно мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування у процесі вирішення завдання. Види проблемності у мисленні. Безперервність мислення як процесу. Поняття “чистого” мислення.

Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Процес і діяльність людини при прийнятті рішень. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.

Мислення, спільне із самосвідомістю, свідомістю і волею, як механізм рефлексивної функції. Зв'язок ПУР з рефлексією.

Інтелект як форма організації ментального досвіду. Специфіка цілісності психічних явищ. Підходи до розуміння психічних механізмів відображення й осмислення. Особливості підходів до розуміння теорії інтелекту: соціокультурного, генетичного, процесуально-діючого, освітнього, інформаційного, феноменологічного, функціонально-рівневого і регулятивного. Феноменологія інтелекту: ментальні структури, простір і репрезентації.

Склад і будова ментального досвіду людини. Психологічна модель будови ментального досвіду. Особливості організації когнітивного, метакогнітивного та інтенціонального досвіду. Інтелектуальні здібності.

Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності ОПР. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння і вербалізації (формування розпоряджень), процес мовної інтеракції. Суб'єктивізм сприйняття. Модель світу та її вплив на ПУР.

Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР. Принципи вибору критеріїв, аналіз альтернатив, оцінка ситуацій і вибір рішень. Форми мислення: попереднє орієнтування (аналіз умов завдання), вироблення загальної стратегії мислення (альтернативного

шляху і загальної схеми вирішення завдання), підбір відповідних засобів і звертання до операцій, вирішення завдання, порівняння отриманих результатів з вихідними умовами завдання.

Вплив стресового стану на ПУР. Психофізіологічні резерви організму і підходи до їх використання.

Література [3; 10; 13; 18; 29]

Тема 4. Структурна і функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект)

ПУР як інтегральна складова процесу регуляції спільної діяльності. Структурно-рівневий принцип організації процесів ПУР.

Закономірні міжрівневі впливи і відносини. Регуляторний і організаційний характер ПУР. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови і процедурні засоби реалізації.

Критерій умов рівневої диференціації. Ієрархічний принцип організації рівнів. Сукупність критеріїв-верифікаторів (феноменологічних, процесуальних, емпіричних) у ПУР.

Функціональна організація процесу прийняття рішення. Спільність критеріїв структурної і функціональної організації в ПУР. Урахування закономірностей організаційної і функціональної організації процесу прийняття рішень.

Вибіркове сприйняття. Когнітивний дисонанс. Пам'ять і ретроспективні суб'єктивні зсуви. Залежність від контрасту. Евристика і суб'єктивні зсуви. Типові психологічні "пастки".

Література [10; 13; 22; 27; 40]

Розділ II. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ

Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту

Проблеми вдосконалення управління. Роль, місце і значення теорії прийняття рішень у системі управління організацією. Підходи і розвиток теорії прийняття управлінських рішень (математичний вибір рішення, якісно-предметна і комплексна концепції).

Класифікація управлінських рішень і вимоги до них. Фактори, що визначають якість рішень. Загальний підхід до класифікації управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень: за

суб'єктивно-об'єктивною ознакою; за формою, змістом і часом дії; за місцем і функціями у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- і мікрорівнях.

Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і вираженому через кінцеві результати управління.

Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень. Вироблення і реалізація управлінського рішення як комплекс процедур і стадій процесу. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значущість, оперативність, результативність.

Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх зв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами. Основні функції менеджменту і процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту. Обсяг функцій за змістом, масштабом інформації, повноваженнями і відповідальністю в ПУР.

Технологія ПУР як характеристика діяльності керівника і апарату управління. Управлінське рішення як варіант, формула впливу керуючої системи на керовану, як фіксований управлінський акт, виражений у письмовій та усній формах і реалізований для розв'язання проблемної ситуації.

ПУР як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності ПУР.

Література [4; 6; 12; 13; 27; 54]

Тема 6. Основні етапи розробки управлінських рішень

Збирання й аналіз інформації. Організація збирання інформації. Стратегічний і оперативний контроль та інформація. Поняття інформаційної стратегії. Стратегічний аналіз. SWOT-аналіз: сильні і слабкі сторони, можливості і погрози. SWOT-аналіз як універсальний аналітичний інструмент стратегічного, загального і цільового тактичного, функціонального аналізу. PEST-аналіз (політика, економіка, соціум, технологія) як аналіз далекого вищого середовища. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильна, нейтральна, слабка позиції).

Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінної системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій.

Генерування альтернативних варіантів рішень. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка результатів прийнятих управлінських рішень. Ухвалення рішення ОПР. Розробка плану (програми) дій. Контроль за реалізацією плану (програми).

Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріального завдання прийняття рішення в умовах визначеності (статистична і детермінована постановка завдання).

Методи вирішення завдань, їх коротка характеристика. Математичне програмування. Процедура вироблення альтернатив вирішення завдань: постановка; формалізація; розробка (вибір) математичної моделі; вибір методу вирішення; розробка алгоритму вирішення; одержання рішень за допомогою інформаційних технологій; аналіз результатів і прийняття рішень.

Прийняття рішень в умовах ризику. Загальна постановка однокритеріального завдання прийняття рішення в умовах ризику (статистична і детермінована постановка завдання).

Загальна постановка завдання прийняття рішень в умовах невизначеності (стохастична і детермінована постановка завдання). Прийняття рішень в умовах невизначеності, методи їх вирішення. Приклади завдань.

Прийняття рішень в умовах повторювання однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор і її можливості для прийняття рішень.

Прийняття рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).

Прийняття рішень в умовах стохастичної невизначеності.

Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

Література [8; 13; 34; 39; 40]

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень

Методи прогнозування управлінських рішень. Принципи і методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування.

Моноваріантні прогнози. Прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень. Сценарне планування на глобальному рівні. Стратегічні розмови як засіб розуміння перспективи розвитку. Методичні рекомендації зі сценарного планування.

Методи аналізу управлінських рішень. Сутність і принципи аналізу, сфера застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз і їх застосування з ЕОМ. Математичний, економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST- і SWOT-аналізу, SNN-підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень. Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи і методика оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Соціально-психологічні методи у сфері обґрунтування прийнятих рішень.

Методи самоуправління при прийнятті управлінських рішень. Методи управління в технології ПУР: стабілізуючі, організаційно-стабілізуючі, психологічні, організаційно-психологічні, розпорядницькі, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні. Методи самоврядування (самоменеджменту) ОПР.

Методи управлінської праці в технології ПУР: вирішення функціональних завдань (при реалізації функції прийняття рішення й організації управління); творчої праці (мозкова атака, дискусій, сценаріїв, вибору стратегій, ліквідації тупикових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерево рішень тощо).

Література [2; 11–14; 21; 35; 44; 52]

Тема 8. Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень

Поняття “стратегія”, “стратегічне рішення”, “тактичне рішення”. Особливості прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вимоги до ОПР на стратегічному і тактичному рівні. Специфіка стратегічного і тактичного мислення. Особливості підготовки стратега і тактика до прийняття рішень на відповідному рівні управлінської ієрархії.

Технологія прийняття стратегічних і тактичних рішень. Характеристика елементів технологій прийняття рішень на стратегічному,

функціональному і тактичному (операційному) рівнях. Механізми управління організаціями при реалізації рішень.

Методика прийняття рішень на стратегічному і тактичному рівні. Особливості методик прийняття рішень. Системи прийняття і реалізації рішень. Фактори, що впливають на прийняття і реалізацію рішень: людський, інформаційний, засобів праці. Відповідність керуючої системи системі прийняття і реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу при прийнятті і реалізації рішень. Облік факторів у практичній діяльності.

Література [1; 2; 6–8; 22; 47]

Тема 9. Методи управління особами, які приймають рішення

Методи організаційно-стабілізуючого впливу, завдання, що вирішуються за допомогою цих методів. Регламентування, організаційне нормування, організаційне проектування, їх суть, можливості і сфера застосування.

Методи організаційно-технологічного впливу, їх суть, можливості і сфера застосування. Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів. Планові, програмні, сітьові, програмно-цільові та алгоритмічні методи, їх суть, можливості і сфера застосування.

Методи організаційно-розпорядничого впливу, їх суть, можливості і сфера застосування. Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів.

Соціально-психологічні методи управління, їх суть, можливості і сфера застосування. Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів.

Психологічні методи управління, їх суть, можливості і сфера застосування. Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів.

Методи самоменеджменту, їх суть, можливості і сфера застосування. Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів.

Література [12; 13; 15; 28; 29; 39; 47]

Тема 10. Методи прийняття функціональних рішень

Управлінське рішення у сфері виробництва. Особливості рішень у сфері виробництва. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності у виробничій сфері. Організаційна робота зі зменшення невизначеності. Вплив стресових станів на ОПР. Вплив паніки на управлінські рішення.

Логістика та ефективність прийняття рішень. Логістика інформації. Рішення й оперативне управління операційною системою. Управлінське рішення в системі управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами. Рішення та управління операційною інфраструктурою, управління якістю. Рішення й управління матеріально-технічним постачанням і збутом.

Основи маркетингових рішень. Основи концепції маркетингу. Розуміння маркетингу. Ринок як поле діяльності маркетингу. Обмеження маркетингу. Сфера застосування маркетингових рішень. Організація маркетингу.

Одержання маркетингової інформації. Маркетингові дослідження. Критерії маркетингових досліджень. Сфери прийняття рішень при маркетинговому дослідженні.

Рішення щодо продукту. Прийняття рішень щодо продукту. Основи прийняття рішень щодо продукту. Критерії прийняття рішень щодо продукту. Можливості формування і методи прийняття рішення. Технологія прийняття рішення щодо продукту.

Рішення щодо розподілу. Поняття і значення розподілу. Критерії рішень щодо розподілу. Формування методу розподілу. Формування логіки розподілу. Технологія ухвалення рішення щодо розподілу.

Рішення про умови. Поняття і значення умов. Критерії рішення про умови. Можливості реалізації монетарних умов. Оформлення немонетарних умов. Оптимальні рішення про ціни. Технологія прийняття рішення про умови.

Прийняття рішень з реклами. Поняття і значення реклами збуту. Мета і обмеження в рекламі збуту. Сфери прийняття рішень з реклами. Прийняття оптимальних рішень з реклами. Технологія прийняття рішення з реклами продукту і послуг.

Фінансові рішення. Основи прийняття фінансових рішень. Найважливіші фінансові поняття. Процес обороту капіталу підприємства. Функції фінансової діяльності підприємства. Фінансова діяльність підприємства і ринок капіталу. Фінансовий облік на підприємстві. Планування фінансів і капіталу.

Інвестиційні рішення. Найважливіші поняття. Статистичні методи інвестиційних розрахунків. Динамічні методи розрахунків інвестицій.

Рішення про фінансування. Поняття фінансування. Фінансування за рахунок залучення капіталів. Власне фінансування. Технологія прийняття фінансових рішень.

Прийняття рішень з управління персоналом. Значення управлінських рішень щодо персоналу. Критерії прийняття рішень щодо пер-

соналу. Порядок наймання і звільнення працівників. Рішення щодо персоналу. Склад персоналу. Використання персоналу. Винагорода персоналу. Інформація про персонал. Пристосування кадрів до змін на підприємстві. Технологія прийняття рішення щодо персоналу.

Література [4; 13; 16–19; 21; 40]



ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — закріпити та поглибити теоретичні знання, здобуті у процесі вивчення курсу “Методи і технології прийняття управлінських рішень”, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Зміст роботи має відповідати плану і розкривати тему.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л,	4
М, Н, О	5
П, Р, С,	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч,	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Варіант 1

1. Класифікація методів діяльності персоналу управління.
2. Особливості прийняття рішень у сфері виробництва.
3. *Завдання.* Визначте темп приросту обсягу продажів фірми в 2000 р. і напрям розширення ринку за такими даними:
 - обсяг продажів товару А у 2000 р. на ринку 1 становив 500 тис. гр. од., на ринку 2 — 200 тис. гр. од.;

- обсяг продажів товару Б у 2000 р. на ринку 1 становив 1300 тис. гр. од., на ринку 3 — 3200 тис. гр. од.;
- на основі сегментації ринку встановлено, що темп приросту обсягу продажів товару А на 2000 р. на ринку 1 становитиме 6,0 %, на ринку 2 — 14,0 %;
- темп приросту обсягу продажів товару Б на 2000 р. на ринку 1 становитиме 3 %, на ринку 3 — 5 %.

Проаналізуйте ситуацію і розробіть пропозиції у сфері маркетингу.

Варіант 2

1. Сутність і характеристика методів праці.
2. Особливості прийняття рішень у сфері маркетингу.
3. *Завдання.* Використовуючи метод ланцюгових підстановок, визначте кількісні і якісні показники впливу трудових факторів на обсяг продажів. Вихідні дані наведені в таблиці.

№ п/п	Фактор і функція	За планом	Фактично
1	Обсяг продажів, тис. гр. од.	2980	3300
2	Середня чисельність робітників, чол.	800	900
3	Середня кількість годин, відпрацьованих робітниками за рік	295	290
4	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за день	7,1	7,0
5	Середній виробіток продукції на відпрацьовану людино-годину	1,6	1,7

Варіант 3

1. Структура методів діяльності, їх зміст, спрямованість і організаційні форми.
2. Особливості прийняття рішень у сфері фінансів.
3. *Завдання.* Використовуючи індексний метод прогнозування, розрахуйте витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці конкретного товару в 2000 р. за такими даними:

- витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару у 2000 р. становили 165 грн;
- індекс зростання цін — 1,25 (за рік);
- питомі витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2000 р. — 300 кг;
- норми витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару на 2001 р. — 250 кг.

Варіант 4

1. Характеристика методів аналізу управлінських рішень.
2. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом.
3. *Завдання.* Виконайте факторний аналіз фондовіддачі. Вихідні дані наведені в таблиці.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Обсяг виробництва продукції, млн. гр. од.	15400	16500
Фондовіддача, гр. од.	300	340
Питома вага кооперованих поставчань у собівартості продукції, %	65,2	65,1
Питома вага активної частини ОВФ у їх вартості, %	71,2	71,5
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	1,45	1,50

Варіант 5

1. Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень.
2. Використання платіжної матриці під час прийняття рішень.
3. *Завдання.* Вкладення коштів у магазин з продажу дамських капелюшків з імовірністю 0,5 забезпечує річний прибуток у сумі 6000 гр. од.; з імовірністю 0,2 — 12000 гр. од.; з імовірністю 0,3 — 8000 гр. од.
Обґрунтуйте пропозиції щодо прийняття рішень. Дані, яких бракує, визначте додатково.

Варіант 6

1. Особливості прийняття рішень на тактичному рівні.

2. Метод ланцюгових підстановок, його сутність, сфера застосування.
3. *Завдання.* Використовуючи метод “дерево рішень”, визначте найкраще рішення щодо виробництва електричних і ручних косарок за таких умов:
 - якщо виробляти електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується вигреш у сумі 10 тис. гр. од., а з імовірністю 0,3 — 5 тис. гр. од.
 - якщо виробляти ручні косарки, то з імовірністю 0,7 можна одержати 7 тис. гр. од., а з імовірністю 0,3 — 2 тис. гр. од.За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 7

1. Принципи управління і наукової організації праці.
2. Особливості методів прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
3. *Завдання.* Прийміть рішення щодо придбання нерухомості за таких умов:
 - нерухомість купується з гарантією продажу через рік за 200 тис. гр. од.;
 - альтернативна вартість капіталу — 0,07.За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 8

1. Теоретико-методологічні особливості методів прийняття і реалізації рішень.
2. Циклічність процесу управління і прийняття управлінських рішень.
3. *Завдання.* Розрахунок точки беззбитковості у бізнесі. Видавнича компанія одержує 80 % від роздрібною ціни книги. Постійні витрати становлять 200 тис. гр. од. Продажна ціна книги — 10 гр. од. Змінні витрати — 6 гр. од.
Обчисливши точку беззбитковості і виконавши аналіз, визначте обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.
За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 9

1. Програмно-цільові методи прийняття управлінських рішень.
2. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ. Сутність методу, його можливості, сфера застосування, послідовність виконання.

3. *Завдання.* Визначте оптимальний розмір партії постачань інтервал поновлення замовлень, затрати праці протягом періоду будівництва за таких умов:
- при будівництві моста через річку довжиною 400 м витрачаються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м); витрата тяжів — рівномірна;
 - термін спорудження моста — 150 днів;
 - тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, яка, як правило, завантажується не повністю;
 - вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і становить 10 тис. гр. од.
 - витрати на зберігання тяжів зумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при зберіганні і становлять 1,2 тис. гр. од. за 1 т тяжів на добу.

Варіант 10

1. Класифікація методів діяльності персоналу управління.
2. Характеристика методів прогнозування управлінських рішень.
3. *Завдання.* Використання теорії масового обслуговування. Одноканальна СМО надає одну телефонну лінію. Заявка-виклик, що надійшов у момент зайнятої лінії, одержує відмовлення. Потік викликів надходить з інтенсивністю $I_{\text{вик}} = 0,8$ (викликів на хвилину). Середня тривалість розмови $t_{\text{тр}} = 1,5$ хв. Усі потоки подій найпростіші. Визначити граничні значення:
 - 1) відносної пропускної здатності q ;
 - 2) абсолютної пропускної здатності A ;
 - 3) імовірності відмовлення $P_{\text{від}}$.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Природа методу. Визначення методів діяльності.
2. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методів діяльності та основних категорій теорії діяльності, теорії управління.
3. Поняття принципу, мети, функції, структури управління.
4. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.

5. Механізм дії законів управління визначення мети, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) і врахування його дії при розробці і впровадженні управлінських рішень.
6. Механізм дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом та пропозицією, зростання додаткових витрат, що знижує прибутковість) і врахування його дії при розробці і дослідженні управлінських рішень.
7. Механізм дії економічних законів (економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції) і врахування його дії при розробці і використанні управлінських рішень.
8. Механізм дії законів праці персоналу управління (розподілу, поділу, зміни, кооперації) і врахування його дії при розробці і дослідженні управлінських рішень.
9. Структура методів діяльності, їх зміст, спрямованість і організаційні форми.
10. Класифікація методів діяльності персоналу управління.
11. Сутність і характеристика методів управління і методів праці, їх взаємозв'язок і вплив на процес прийняття управлінських рішень.
12. Закони управління особами, які приймають рішення.
13. Закони праці, що діють в органах управління.
14. Механізм дії законів управління і праці в органах управління.
15. Принципи управління і наукової організації праці.
16. Цілі управління організацією, їх вплив на методи управління, праці й обґрунтування рішення.
17. Класифікація методів праці, управління й обґрунтування рішення, їх загальна характеристика.
18. Принципи колективної та індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць та їх обслуговування, встановлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
19. Циклічність процесу управління і прийняття управлінських рішень.
20. Загальна характеристика методів організаційно-стабілізуючого впливу.
21. Загальна характеристика методів організаційно-психологічного впливу.
22. Планові і програмні методи організаційно-технологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень.

23. Сітьові методи, їх можливості і використання у процесі прийняття рішень.
24. Людина як суб'єкт, що приймає рішення. Структура моделі мислення. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення у процесі прийняття рішень.
25. Рефлексія як феномен, функція мислення, інтегральний механізм. Зв'язок ПУР з рефлексією.
26. Програмно-цільові методи, їх можливості і використання у процесі прийняття рішень.
27. Алгоритмічний метод, його можливості і використання у процесі прийняття рішень.
28. Метод реактивного реагування у сфері організаційно-розпорядницького впливу.
29. Підвищення соціально-виробничої активності (почин, новаторство, обмін досвідом, змагання тощо) і соціально-історичної наступності як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень.
30. Управління рольовою поведінкою, вдосконалення комунікацій і соціальне регулювання як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень.
31. Соціальне регулювання, особистий приклад і умови, що орієнтують, як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень.
32. Пропаганда й агітація як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень.
33. “Зараження” як психологічний метод, його використання у сфері прийняття рішень.
34. “Маніпуляція” як психологічний метод, його використання у сфері прийняття рішень.
35. “Переконання” як психологічний метод, його використання у сфері прийняття рішень.
36. “Тіпноз” як трансовий стан свідомості людини. Використання “тіпнозу” у сфері прийняття рішень.
37. “Мовні трюки” як методи психологічного впливу, їх використання у сфері прийняття рішень.
38. Методи прийняття стратегічних рішень у сфері самоменеджменту людини.
39. Методи прийняття повсякденних рішень у сфері самоменеджменту людини.

40. Сутність методу “мозкова атака”, його можливості і сфера застосування.
41. Сутність методів дискусій і ліквідації безвихідних ситуацій, їх можливості і сфера застосування.
42. Сутність аналогового методу, його можливості і сфера застосування.
43. Сутність методів сценаріїв і вибору стратегій, їх можливості і сфера застосування.
44. Сутність експертних методів, їх можливості і сфера застосування.
45. Сутність методів екстраполяції, їх можливості і сфера застосування.
46. Сутність матричних методів, їх можливості і сфера застосування.
47. Сутність методу ухвалення рішення з використанням діаграм, сфера його застосування.
48. Сутність методу теорії ігор, його можливості і сфера застосування.
49. Сутність методу “дерево рішень”, його можливості і сфера застосування.
50. Факторний аналіз і його застосування при аналізі управлінського рішення.
51. Факторний аналіз із застосуванням ЕОТ і його використання при аналізі управлінського рішення.
52. Економіко-математичні методи аналізу, їх використання при аналізі управлінського рішення.
53. Сутність SWOT-аналізу і його використання при аналізі управлінського рішення.
54. Системний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
55. Процесний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
56. Методи дослідження операцій, їх сутність, можливості і сфера застосування.
57. Лінійне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
58. Нелінійне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
59. Динамічне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
60. Методи теорії масового обслуговування, їх сутність, можливості і сфера застосування.
61. Методи теорії розкладів, їх сутність, можливості і сфера застосування.
62. Методи управління виробничими запасами, їх сутність, можливості і сфера застосування.

63. Сітьове планування і управління, їх сутність, можливості і сфера застосування.
64. Методи, використовувані для вирішення завдань організації управління.
65. Кореляційний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
66. Регресійний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
67. Кластерний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
68. Метод експертних оцінок Дельфі і його використання у сфері прогнозування.
69. Метод програмного прогнозування і його використання у сфері прийняття рішень.
70. Евристичні методи, їх використання у сфері прогнозування і прийняття рішень.
71. Метод побудови сценаріїв, його сутність, можливості і сфера застосування.
72. Методи теорії графів, їх сутність, можливості і сфера застосування.
73. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОНР. Принципи знаходження критеріїв, аналіз альтернатив, оцінка ситуації і вибір рішення.
74. Можливості застосування у практичній діяльності методів прийняття рішень.
75. Методи управлінської праці, використовувані при проектуванні системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, угруповань. Сутність методів, їх можливості і сфера застосування.
76. Метод нормативної чисельності персоналу управління, його сутність, можливості і сфера застосування.
77. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
78. Основні категорії теорії прийняття рішень і їх взаємозв'язок.
79. Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень.
80. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на ефективність застосування методів вирішення управлінських завдань.
81. Людський фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень; структура фактора.
82. Інформаційний фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.

83. Фактор засобів праці, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
84. Фактор відповідності систем, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
85. Наукова організація праці як фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
86. Форми навчальних занять, що сприяють розвитку навичок прийняття рішень.
87. Прийняття рішень в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії ігор).
88. Поняття “теорія ігор”, її характеристика і можливості для прийняття рішень.
89. Прийняття рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
90. Прийняття рішень в умовах стохастичної невизначеності.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
2. *Аунапу Ф. Ф.* Научные методы принятия решений. — М., 1974.
3. *Афонін А. С.* Основи мотивації праці. — К.: МАУП, 1994.
4. *Борман Д., Вороніна Л., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; Лейпциг; К., 1992.
5. *Блюмборг В. А., Глущенко В. Ф.* Какие решения лучше? Метод расстановки приоритетов. — Л., 1982.
6. *Брук В. М., Николаев В. И.* Методы принятия решений в сложных системах. — Л., 1977.
7. *Голубков Е. П.* Программно-целевой метод управления. — М., 1980.
8. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Идея, алгоритм, решения. — М.: Воениздат, 1972.
9. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М., 1977.
10. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. — М.: Юрист, 1998.
11. *Кокорева Г. А.* Системный анализ процедур принятия управленческих решений. — М., 1991.
12. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К., 1997.

13. *Колтаков В. М.* Теорія і практика прийняття управлінських рішень. — К.: МАУП, 2000.
14. *Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.* — М., 1979.
15. *Модели и алгоритмы принятия управленческих решений / Под ред. Борсуцкого и др.* — Донецк, 1998.
16. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
17. *Панасюк А. Ю.* Что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
18. *Плаус С.* Психология оценки и ПР. — М., 1998.
19. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
20. *Смирнов Э. А.* Разработка УР. — М., 2000.
21. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
22. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО Бизнес-школа, 1998.
23. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений. — М., 1997.

Додаткова

24. *Введение в системный анализ / В. А. Губанов и др.* — Л., 1988.
25. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М., 1972.
26. *Венцель Е. С.* Исследование операций: Задачи, принципы, методология. — М., 1980.
27. *Герчинова И. Н.* Менеджмент. — М., 1995.
28. *Гончаров Г. А.* Суггестия: теория и практика. — М., 1995.
29. *Горский Ю. М.* Системно-программный анализ процессов управления. — Новосибирск, 1988.
30. *Графы, сети и алгоритмы / М. Свами и др.* — М., 1984.
31. *Дэвид Г.* Метод научных сравнений. — М., 1978.
32. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
33. *Екатеринославский Ю. Ю.* Управленческие ситуации, анализ и решения. — М., 1988.
34. *Искусство управленческой деятельности / С. В. Платонов и др.* — К., 1996.
35. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. А.* Современный экономический анализ и прогнозирование. — 2-е изд. — К.: МАУП, 1998.
36. *Калина А. В., Осокина В. В.* Экономическая теория и практика хозяйствования. — 2-е изд. — К.: МАУП, 1998.
37. *Качалина Л. Н.* Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. — М., 1973.

38. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1984.
39. *Ладенко И. С., Тульчинский Г. Л.* Логика целевого управления. — Новосибирск, 1988.
40. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения. — М.: Тандем, 1998.
41. *Лоули Д., Максвелл А.* Факторный анализ как статистический метод. — М., 1967.
42. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1995.
43. *Методы анализа и обоснования решений в управлении экономикой.* — М., 1989.
44. *Методы оптимального управления.* — М., 1989.
45. *Мозг, ум, поведение / Ф. Блум и др.* — М.: Мир, 1988.
46. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и применение управленческих решений. — М., 1984.
47. *Принятие решений на основе самоорганизации / А. Г. Ивахненко и др.* — М., 1976.
48. *Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина.* — СПб.: Спец. лит., 1996.
49. *Таха Х.* Введение в исследование операций. — М., 1985.
50. *Теория прогнозирования и принятия решений / Под ред. С. А. Саркисяна.* — М., 1977.
51. *Трухаев Р. И., Горшков.* Факторный анализ в организационных системах. — М., 1985.
52. *Ферстер Э., Рёнц Б.* Методы корреляционного и регрессионного анализа. — М., 1983.
53. *Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта / Б. М. Герасимов и др.* — К.: Наук. думка, 1992.
54. *Харшин Г.* Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
55. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни	
“Методи і технології прийняття управлінських рішень”	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни	
“Методи і технології прийняття управлінських рішень”	5
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	15
Контрольні завдання.....	15
Контрольні питання.....	19
Список рекомендованої літератури	24

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерна верстка

Н. В. Медведєва
Л. С. Тоболіч
Н. М. Музиченко

МАУП

Зам. № ВКЦ-1158

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП