

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для спеціалістів, магістрів)

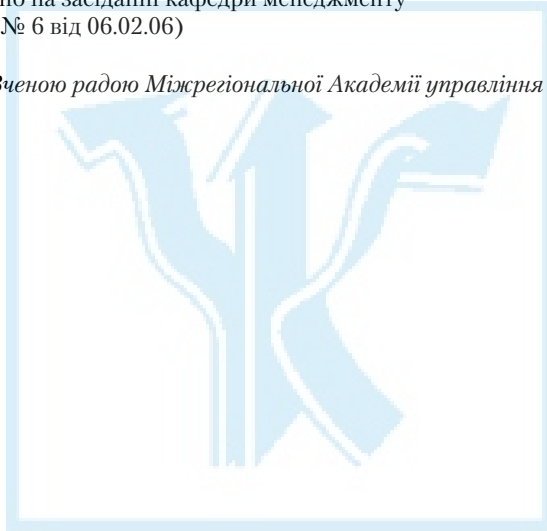
МАУП

Київ 2006

Підготовлено професором кафедри управління персоналом
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(протокол № 6 від 06.02.06)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2006. — 38 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”, теми контрольних робіт, питання для самоконтролю, контрольні завдання, рекомендації до написання контрольної роботи, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2006

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Існування людства нерозривно пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень (УР), що є основою управління. Управління — фактор суспільного розвитку. В організації управління найважливіше місце посідають розробка і реалізація різних за характером управлінських рішень. При цьому своєчасність їх прийняття й обґрунтування багато в чому залежать від добре освоєних персоналом управління навичок і умінь, розвинених здібностей до управлінської діяльності. Розробка систем прийняття рішень, освоєння управлінських технологій значно ускладнена відсутністю стрункої теорії прийняття управлінських рішень, повноти необхідних знань у галузі теорії діяльності людини, неготовністю практики до їх реалізації.

Навчання прийняття управлінських рішень є складним комплексним завданням, рішення якого потребує інтеграції знань про людину як суб'єкта й об'єкта ухвалення рішення, механізми дії законів управління, врахування факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо.

Навчання прийняття рішень має специфічні особливості, зумовлені не тільки необхідністю освоєння знань, а й оволодінням навичками й умінями їх практичного застосування в різних умовах, розвитком відповідних здібностей.

Для МАУП, де діють заочні, вечірні, дистанційні, кореспондентські форми навчання, проходження цього курсу має додаткові специфічні особливості, що вимагають індивідуальної роботи викладача і студента, самостійності студентів.

Цей курс ознайомлює тих, кого навчають, з найскладнішим аспектом управлінської практики — задачно-проблемною формою організації мислення. Поле уваги курсу становлять концептуально-технологічні і психологічні аспекти постановки і вирішення керівником проблем у діяльності.

Мета курсу — сформувати у студентів необхідний професіоналізм діяльності у сфері управління, оволодіти технологією прийняття управлінських рішень в обсязі класифікаційних вимог до фахівця, а також надбання тими, кого навчають, первинного досвіду й освоєння прийомів постановки і вирішення проблем в управлінській діяльності, оформлення теоретико-технологічних і психологічних уявлень про процедуру проблематизації і депроблематизації в управлінні.

Окремими цілями курсу є: поглиблення уявлень керівників про управлінське мислення, процеси розробки і прийняття рішень, про механізми індивідуального і колективного мислення у процесі розробки і прийнятті рішень; формування концептуально-технологічної основи розробки і прийняття рішень на різних рівнях, включаючи акмеологічно значимі рівні, в тому числі в ієрархічних управлінських структурах, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян; надбання первинного досвіду розробки і аналізу управлінських рішень у соціокультурних і діяльних системах.

Найважливіше завдання курсу — поєднання теоретичних і практичних аспектів вирішення управлінських завдань і проблем, а також ознайомлення з принциповим проблемним полем управлінської практики.

Дисципліна вивчається після засвоєння студентами комплексу необхідних знань у галузі природничих, суспільних, технічних, гуманітарних дисциплін і умінь їх використовувати в практичній управлінській діяльності, у першу чергу, після проходження курсів: теорії соціального управління, менеджменту і управління бізнесом, основ економіки, психології управління, соціології, філософії, методології тощо.

Випускники МАУП у результаті навчання повинні бути *ознайомленими* з:

- існуючими підходами в удосконалюванні систем прийняття управлінських рішень;
- проблемами в галузі навчання прийняття управлінських рішень,

а також

знати:

- механізми дії законів управління об'єктів ухвалення рішення;
- принципи і методи управління та праці, які використовуються тими, хто приймає рішення;
- систему діяльності осіб, які приймають рішення, їхній апарат при розробці і реалізації управлінських і функціональних рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення, за різних обставин та їх обґрунтування;

уміти:

- творчо застосовувати знання теорії і практики прийняття управлінських рішень у процесі виконання функціональних обов'язків;

- використовувати методи і засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- приймати (з урахуванням спеціалізації) управлінські рішення в організації;
- використовувати технології, що розвивають здібності до прийняття рішень.

Досягнення навчальної мети програми передбачає активізацією мислення студентів, їх розвиток, самостійне вироблення ними рішень в галузі управління, постійну взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творче мислення викладача. Важливим при підготовці фахівців є не стільки одержання знань, скільки розвиток здатності використовувати їх, по-управлінському мислити. Це вимагає від викладачів володіння складною технікою управління розвитком мислення студентів, здатністю створювати проблемні ситуації, стимулювати їхню пізнавальну активність.

Для вирішення завдань підготовки програмою визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні і випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, виконання ролей, ділові ігри.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН **дисципліни**

“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

№ пор.	Назва змістових модулів і тем
1	2
	Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень
1	Основні поняття. Основи методології прийняття управлінських рішень
2	Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення
3	Методологія прийняття управлінського рішення
4	Закони, принципи, методи, що впливають на розробку і реалізацію прийняття управлінських рішень
5	Людина і система прийняття рішення
6	Психологічний аспект прийняття управлінських рішень
7	Прийняття управлінських рішень у системі управління
8	Технології інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень

1	2
9	Змістовий модуль 2. Технологія прийняття управлінських рішень
10	Технологічні особливості вирішення завдань і проблем в управлінні
11	Розвиток управлінської діяльності, професіоналізму керівника і прийняття управлінських рішень
12	Форми прийняття і розробки управлінських рішень
13	Технологічні рівні механізму розробки і прийняття рішень
14	Особливості технології розробки і прийняття стратегічного рішення
15	Особливості технології розробки і прийняття рішень в соціальній сфері
16	Особливості прийняття організаційних рішень в умовах демократії
	Акмеологічні фактори розробки і прийняття рішень
	Змістовий модуль 3. Практичне освоєння технологій прийняття управлінських рішень
17	Умови прийняття управлінських рішень
18	Технології прийняття управлінських рішень
19	Акмеологічний тренінг
20	Технології прийняття управлінського рішення керівником організації
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисципліни

**“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень

Тема 1. Основні поняття. Основи методології прийняття управлінських рішень

Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок. Поняття “управлінське рішення”, “варіант”, “альтернатива”. Поняття “показник” і “критерій” у теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень. Критерій оптимальності чи цільова функція. Проблеми у процесі прийняття рішень.

Поняття теорії прийняття й обґрунтування рішень — ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, задача, проблема.

Особливості діяльності осіб, які приймають управлінські рішення. Ситуації, що потребують прийняття рішень. Приведення ситуацій до типового. Ризик і невизначеність, що супроводжують рішення. Теорія оптимальних рішень. Класи моделей в теорії оптимальних рішень. Психологічні аспекти теорії рішень. Вплив рішень на соціально-психологічний клімат в організації.

Основні процеси в діяльності з прийняття рішень: створення суб'єктивного уявлення про ситуацію; оцінювання наслідків варіантів (альтернатив); прогнозування умов, що визначають наслідки; вибір варіантів (альтернатив). Характеристика основних елементів проблемної ситуації у процесі прийняття рішення. Стратегічні і тактичні ситуації.

Формалізація постановки завдання прийняття рішення. Види стратегій прийняття рішення. Алгоритмічні стратегії. Евристичні стратегії вибору.

Оптимальність рішення, її зв'язок з ефективністю. Підходи до вироблення оптимальних рішень з управління. Обґрунтування управлінських рішень (економічне, політичне, соціальне тощо). Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.

Література [1; 2; 9; 30; 50]

Тема 2. Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення

Рефлексивні процеси, механізми. Реагування на “розриви” в життєдіяльності, соціокультурних взаємодіях і в діяльності, рефлексивне пізнання. Рефлексивні функції і місце рефлексивно-пізнавальної ланки у функціональній структурі рефлексії. Рефлексивне забезпечення пізнавальних процесів і механізмів. Генезис критеріального забезпечення рефлексивних процесів. Поняття, категорії й онтологія мови теорії діяльності як універсальна база вдосконалення діяльності. Методологічна функція в діяльності. Методологічний сервіс пізнавальної сфери.

Спостереження і підвищення емпіричного знання. Узагальнення як спосіб зняття “об'ємного розриву” в нагромадженні знань. Теоретична ланка в пізнанні. Формо-засобова і змістовна сторони в теоретичному конструюванні. Використання мовних парадигм у теоретичному мисленні. Парадигматизація засобів теоретичного мислення. Філософські засоби теоретичного мислення. Структура процесу прийняття рішення як форми циклу науково-дослідного процесу.

Література [1; 2; 9; 63]

Тема 3. Методологія прийняття управлінського рішення

Методологічна функція управління. Рефлексія і метод. Поняття організації, її цілі.

Сучасні методологічні принципи управління: організація як відкрита система, системний підхід, ситуаційний підхід, індивідуальний підхід.

Натуралістичний і діяльний підходи до прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в аспекті управлінської акмеології.

Системомиследіяльна парадигма прийняття управлінських рішень. Межі діяльності. Особливості самовизначальних процедур особи, яка приймає управлінське рішення. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму особи, яка приймає рішення. Рівнева концепція прийняття рішень. Підходи до організації процесу прийняття рішень. Особливості розробки і реалізації рішень у складних ієрархічних системах.

Література [1; 2; 9; 14; 21; 63]

Тема 4. Закони, принципи, методи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень

4.1. Закони, що керують людиною, економічні закони, що визначають особливості ПУР

Механізми впливу законів на процес прийняття рішень, урахування їх вимог у діяльності при ПУР. Закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, що випереджає відображення дійсності, вплив емоцій, вольової детермінації.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закон залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат, убутої прибутковості, економічний взаємозв'язок витрат у сфері виробництва і споживання, ефект масштабу виробництва, економії часу, конкуренція й антимонопольне законодавство.

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

Література [3; 9; 28]

4.2. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень

Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень визначеного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу ухвалення рішення); інтенсифікації ПУР (повне використання ресурсів, скорочення їх втрат і раціоналізація 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: системність, комплексність, економічність, гуманізація праці. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: розподіл і кооперація праці, робочих місць, організація обслуговування робочих місць, установа раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізація) праці, розподіл функцій.

Принципи організації праці у процесі прийняття рішень: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, плановість, системна раціоналізація трудових процесів ОПР, системний підхід.

Принципи організації роботи керівника: стандартні управлінські ситуації і рішення; безупинне оцінювання управлінських ситуацій; оптимальний розподіл обов'язків і відповідальність між керівником та його апаратом; "пакування" (об'єднання операцій у відносно одноманітні з "технологічної" точки зору групи); необхідна розмаїтість видів і форм управлінських документів; оптимальна інформованість; видимість і наочність; автоматизм реалізації рішення.

Література [8; 9; 15; 18; 20; 28]

4.3. Технології мислення особи, яка приймає рішення

Діалектичний метод пізнання (спирання на об'єктивні факти; реальність умов, їх оцінка з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у взаємозв'язку, безупинному розвитку і зміні; розкриття суперечностей в розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів).

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

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

Література [1; 2; 5; 8–10]

Тема 5. Людина і система прийняття рішення

Людина як суб'єкт і об'єкт прийняття рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення. Логічна, задачна і проблемна форми мислення. Поняття “чистого” мислення. Поняття мислєдіяльності.

Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, як інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії осіб, які приймають рішення. Рефлексія у процесі прийняття рішень. Мислення людини як відображення безупинно мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування у процесі вирішення завдань. Види проблемності в мисленні.

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

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

Вплив трансових станів на ПУР. Психофізіологічні резерви організму і підходи до їх використання.

Література [1; 2; 7–9; 34; 38]

Тема 6. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення як інтегративна складова процесу регуляції спільної діяльності. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови і процедурні засоби реалізації.

Ієрархічний принцип організації рівнів прийняття рішень. Функціональна організація процесу прийняття рішення. Врахування закономірностей організаційної і функціональної організації процесу прийняття рішень.

Рефлексія як інтегральний механізм психіки, мислення і процедура. Розвиток і використання рефлексивних здібностей. Підходи до

розуміння психічних механізмів відображення й осмислення дійсного. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності ОПР. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння і вербалізації. Суб'єктивізм сприйняття. Модель світу, її вплив на ПУР.

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

Література [7–9; 12; 27; 38]

Тема 7. Прийняття управлінських рішень у системі управління

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 функціям рішень у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- і мікрорівнях.

Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманій в результаті діяльності організації, і виражається через кінцеві його (управління) результати.

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

Управлінське рішення як варіант впливу керуючої системи на керовану, як фіксований управлінський акт, виражений у письмовій і усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами.

Оцінювання ефективності ухвалення рішення.

Література [4; 5; 8; 9; 12–16; 23; 40]

Тема 8. Технології інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень

Класифікація інформації. Інформаційні системи. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою. Корпоративні інформаційні системи. Інформаційні системи керівника.

Особливості автоматизації процесу прийняття рішень у людино-машинних системах. Математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем підтримки прийняття управлінських рішень. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи. Управління доступом і безпекою: захист технічних засобів; контроль телефонних каналів; системи охоронної сигналізації; організаційні заходи.

Програмні інформаційні продукти підтримки управлінських рішень на українському ринку. Підприємства і компанії на ринку інформаційних послуг в інтересах бухгалтерського обліку і прийняття рішень.

Автоматизація процесу прийняття рішень. Технології прийняття рішень у людино-машинних системах. Інформаційні технології і ПУР. Технології програмно-математичного, лінгвістичного забезпечення. ЕВТ у ролі консультанта, помічника, соратника у процесі прийняття рішень. Бюрокомунікаційні системи і ПУР. Інтернет-технології.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера. Задачі, що розв'язуються за допомогою ЕВТ при виборі рішень. Шляхи удосконалення процесу прийняття рішень в АСУ.

Кібернетичний підхід до моделювання розумових процесів. Типова кібернетична модель прийняття рішень: канал передачі інформації, контур регулювання, навчаюча матриця тощо.

Література [5; 9; 28; 31; 34; 40]

Змістовий модуль 2. Технологія прийняття управлінських рішень

Тема 9. Технологічні особливості вирішення завдань і проблем в управлінні

9.1. Вирішення завдань і проблем

Поняття завдання. Категоріальна пара “абстрактне знання — конкретне знання”.

Невідоме і шукане. Типи невідомих у мисленні. Абстрактна основа питання і типологія питань.

Вирішення завдань в управлінській практиці. Функція контролю в управлінні. Процес критики. Засобова організація критики. Теоретико-діяльні засоби в критичній роботі керівника.

Завдання і проблема. Поняття проблеми. Емпіричні і теоретичні уявлення. Вихідні умови і питання. Теоретична схема як засіб організації відповіді. Типи незадовільностей теоретичною схемою.

Проблематизація. Корекція абстрактної основи задачного питання. Проблема в управлінні.

Фіксація незадовільної нормативної основи для зняття утруднення в діяльності.

Заміна нормативної основи. Корекція нормативної основи. Корекція конкретної норми на базі абстрактної. Основні принципи корекції норм.

Література [1; 2; 9; 43; 63]

9.2. Техніка проблематизації у процесі прийняття рішення

Постачальницька і нормативна проблематизація в управлінській діяльності. Технологія постачальницької проблематизації. Моделювання ресурсної недостатності при фіксованому нормативному компоненті. Технологія нормативної проблематизації. “Стирання” формної (нормативної) компоненти.

Використання концепції діяльності для корекції норми. Недостатність концептуальної схеми діяльності. Локалізація місця недостатності концепції. Залучення додаткових теоретичних змістів. Гіпотеза в теоретичному конструюванні. Перевірка гіпотези на сумісність з попередніми теоретичними змістами.

Активна проблематизація в управлінській діяльності. Схоронність цінностей, ідеалів і цілей діяльності у проблематизації. Принцип додатковості, редукції і конкретизації в концептуальній роботі керівника. Побудова системоутворюючої ланки концепції.

Конкретизація концепції діяльності. Нормативний опис діяльності. Структурне і процесуальне представлення про діяльність.

Врахування ресурсів під побудований простір діяльності. Розумове моделювання постачання діяльності. Контроль і корекція реалізації норм.

Література [1; 2; 9; 43; 54; 63]

9.3. Культура проблематизації і депроблематизації у практиці прийняття рішення

Функціональні вимоги до керівника. Вимоги до логіко-розумових здібностей керівника. Здатності керівника до побудови простору діяльності як основи формулювання управлінських завдань і проблем.

Володіння керівником мовою теорії діяльності і психології як умова до осмисленої постановки завдань і проблем в управлінні. Суб'єктивні фактори у вирішенні управлінських проблем. Типологія суб'єктивних помилок керівника в постановці і вирішенні проблем.

Необхідність оволодіння керівником розумово-технічної, психологічної і групотехнічної культури.

Особисті якості, теорія управління і професійне зростання керівника.

Література [1; 2; 5; 9; 43; 63]

Тема 10. Розвиток управлінської діяльності, професіоналізму керівника і прийняття управлінських рішень

Зростання складності, кооперативності, ієрархізованості управлінських систем. Об'єктивний характер тенденцій зміни управлінської практики. Економічна, соціальна, наукова, культурна, духовна, освітня, інноваційна та інші кооперації як умови створення нових вимог до управлінської діяльності в індивідуальній і колективній формах.

Зростання кількості і складності, розмаїтості управлінських ієрархій.

Розмаїтість конфліктів і криз як фактор зміни управлінської парадигми, заміни стихійно-індивідуального самовираження в розробці і прийнятті управлінських рішень культурно-технологічними формами колективного прийняття і реалізації рішень.

Нові вимоги до мислення керівника й ідеї розвитку професіоналізму як специфічної цінності.

Зростання значимості стратегічних рішень і рішень в управлінських ієрархіях різного типу.

Розвиток форм прийняття рішень у цивільному самовираженні і соціодинаміці.

Література [1; 2; 9; 42; 43; 56; 63]

Тема 11. Форми прийняття і розробки управлінських рішень

11.1. Найпростіші форми прийняття рішень у соціокультурному середовищі і в системі діяльності

Рефлексивна основа процесу прийняття рішень. Три первинні рефлексивні функції (пізнання як реконструкція минулих спроб дії, критика як реконструкція причини утруднення, нормування як корекція попереднього способу дії або введення способу дії).

Процесуальна безперервність у рефлексії. Розробка способу дії або корекція способу дії як первинні процеси прийняття рішень у цілісності рефлексії.

Побудова образу майбутньої дії і надання йому нормативного статусу. Розпорядження як перефункціонування опису. Розпорядження як оформлення установки, бажання спрямованості. Процесуально-каузальне розуміння змісту розпорядження. Цілепокладання як тип розробки рішення. Розбіжності цілі і способу досягнення мети.

Свідомість і рефлексивні процеси. Рефлексія і мислення. Прийняття рішень у життєдіяльності, соціодинаміці і соціокультурній динаміці. Розриви в діяльності і прийняття рішень. Зміна змісту замовлення і прийняття рішень. Нормативне оформлення замовлення і прийняття рішень.

Література [1; 2; 9; 13; 24; 34; 43; 44; 63]

11.2. Сучасні форми прийняття і розробки управлінських рішень

Діяльні кооперації й ускладнення управлінської діяльності. Розробка кооперативно-діяльних управлінських рішень. Організаційно-управлінські структури і прийняття управлінських рішень. Співвіднесення процесів прийняття рішень у різних ланках кооперативної системи. Ієрархічні управлінські структури і прийняття рішень.

Тверді і гнучкі (демократичні) форми взаємодії у процесі прийняття рішень у діяльності й управлінських коопераціях. Прийняття рішень у міжкооперативно-діяльних відносинах. Прийняття рішень у умовах взаємодії з консультативно-аналітичними структурами.

Прийняття рішень у умовах ігрового моделювання. Ігрове моделювання прийняття рішень у діяльних коопераціях і управлінських ієрархіях.

Література [1; 2; 9; 34; 39; 43; 54; 63]

Тема 12. Технологічні рівні механізму розробки і прийняття рішень

Управлінська ієрархія і рефлексивна самоорганізація керівника стратега.

Багаторівнева модель розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень на рівні “здорового глузду”.

Ускладнення механізму прийняття рішень за рахунок усвідомленої рефлексивної самоорганізації керівника.

Включення в рефлексивну комунікацію партнерів за управлінською структурою як умова досягнення до більш високого рівня розвиненості механізму розробки і прийняття рішень.

Виділення арбітражної позиції в управлінській комунікації як умова переходу на більш високий рівень розвиненості механізму розробки і прийняття рішень.

Роль використання задачної і проблемно-задачної форми організації мислення в розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.

Застосування світоглядних схем як засобів організації процесів розробки і прийняття рішень.

Онтологічні (світоглядні) схеми, що відповідають логічним вимогам “псевдогенезу” як засобу організації процесів розробки і прийняття рішень.

Вищі рівні розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень і потенціал розвитку управлінського мислення і діяльності.

Література [1; 2; 7; 9; 30; 43; 63]

Тема 13. Особливості технології розробки і прийняття стратегічного рішення

Типологія норм. Завдання, технології, проекти як норми, що мають зміст “конкретного” типу. Метод, принцип, підхід, стратегія як норми, що мають зміст “абстрактного” типу.

Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.

Системи як “організованості” або “щось”. Функції і функціональні структури як основа нормування в соціокультурному і діяльному бутті. Соціум, держава, галузь, підприємства, організації, інститути як типи макро- і мікроорганізованостей.

Поведінка вищих систем у зовнішніх і внутрішніх умовах, які змінюються.

Утруднення, погрози, виклики як умови макросистемної рефлексії і розробки стратегічних рішень.

Ієрархічні управлінські структури і прийняття стратегічних рішень. Розбіжності типу змісту на різних рівнях ієрархії і використання логічних форм організації мислення у процесі розробки рішень стратегічного рівня. Логічні принципи “абстрагування” і “конкретизації” в переході від змісту на одному ієрархічному рівні до змісту на іншому ієрархічному рівні. Управлінська комунікація і проходження шляху в логіко-розумовій ієрархії.

Принцип збереження “абстрактного” при переході до “конкретного” у трансляції стратегічного змісту для керівників нижчих рівнів. Принцип збереження “конкретного” при переході до “абстрактного” у трансляції ситуативного і тактичного змісту для керівників вищого рівня. Реалізація і корекція стратегій в ієрархії управлінського мислення.

Типологія стратегій. Розумова культура і професіоналізм стратегів в управлінні.

Література [2; 8; 9; 42; 63]

Тема 14. Особливості технології розробки і прийняття рішень у соціальній сфері

Розбіжності одиниці, системи, сфери й універсуму діяльності. Специфіка управління у сфері діяльності. Принцип ускладнення діяльних систем у сфері діяльності в процесі прийняття системодіяльних і сферодіяльних рішень.

Типологія сфер і розбіжності мов їх опису, критики і нормування. Особливості соціальної сфери у співвіднесенні з економічною, правовою, освітньою, науковою, культурною та іншими сферами. Соціодинаміка і життєдіяльність людей.

Соціогенетичні процеси як основа структурування соціальної сфери. Рефлексія динаміки функціонування, розвитку, деградації соціальної сфери як основа прийняття рішень у соціальній сфері.

Принцип співвіднесення сфер у прийнятті рішень у соціальній сфері. Реконструкція діяльних систем, різних типів спілкування, залучення і витиснення носіїв інших сфер, усередині сферного самовизначення, їх проблематизація у процесі прийняття внутрісферних рішень.

Література [1; 2; 8; 9; 63]

Тема 15. Особливості прийняття організаційних рішень в умовах демократії

Соціокультурна динаміка і механізми прийняття рішень. Організаційна і культуро-розумове акцентування у процесі прийняття соціокультурних і діяльних рішень. Механізм узгодження і лідерство в організаційній структурі. “Монологічна” установка в розробці та прийнятті рішень.

Механізми ситуаційного кооперування в розробці рішень. Демократична установка в узгоджувальному процесі. Сутність демократії та реалізації ідеї “демократизму” в організаційних структурах. Відносна значимість демократичного стилю в управлінні. Демократизм і відповідальність в організаційних ієрархіях.

Самовираження й антидемократизм в узгоджувальних процесах. Організаційне самовираження. Особливості самовираження ієрарха в організаційних структурах. Позитивні фактори самовираження та їх культурне забезпечення. Ідеологічна установка і подолання суб’єктивізму в самовираженні.

Особливості моновідповідальності ієрарха в оргструктурах. Вищі форми відповідальності і професійної ефективності в розробці рішень. Вищі форми розробки рішень і фактори, що стримують ефективність. Особливості феномена “бюрократії”. Суб’єктивні передумови бюрократизації в організаційних відносинах. Об’єктивні фактори, що посилюють прояви бюрократизму. Культура мислення і самовизначення в соціокультурному і діяльному середовищі як основа нейтралізації проявів бюрократизму.

Директивні форми боротьби з бюрократизмом та їх відносною ефективністю.

Бюрократизація організаційної ієрархії і шляхи боротьби з її наслідками і причинами.

Література [1; 2; 9; 23; 39; 43; 58; 61; 63]

Тема 16. Акмеологічні фактори розробки і прийняття рішень

Підвищення значимості професіоналізму в управлінській практиці. Сутність “професіоналізму”.

Становлення професійних якостей керівника. Вдосконалення і розвиток професійних якостей, необхідних у розробці і прийнятті управлінських рішень.

Зовнішні і внутрішні фактори розвитку професійних здібностей і якостей керівника.

Розробка і прийняття рішень як засоби і джерело для розвитку здібностей і якостей, необхідних у розробці і прийнятті рішень.

Залежність темпів розвитку професійних здібностей і якостей керівника від типу організації рефлексії, типу і рівня складності розривів, криз, конфліктів у діяльності, мисленні, спілкуванні. Траєкторія розвитку здібностей до розробки і прийняття рішень і досягнення вершин професіоналізму й ефективності в діяльності.

Свідомість і самосвідомість як фактори удосконалювання самоорганізації в ході реалізації установки на вищі досягнення в управлінському мисленні та у розробці і прийнятті рішень.

Література [1; 9; 24; 38; 42; 63]

Змістовий модуль 3. Практичне освоєння технологій прийняття управлінських рішень

Тема 17. Умови прийняття управлінських рішень

Поняття умови ухвалення рішення. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріального завдання ухвалення рішення в умовах визначеності.

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

Прийняття рішень в умовах невизначеності. 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 повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор та 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; 9; 13–21; 28; 42]

Тема 18. Технології прийняття управлінських рішень

18.1. Технології прогнозування управлінських рішень

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

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

Література [8; 9; 14; 21; 23; 28; 42]

18.2. Технології аналізу управлінських рішень

Сутність і принципи аналізу, сфера застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз, їх застосування з ЕОМ. Економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія), SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості і погрози), SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позиції), підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

Література [8; 9; 11; 14; 16; 21; 28–30; 32; 45]

18.3. Технології 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 проектів.

Соціально-психологічні методи у сфері обґрунтування прийнятих рішень.

Література [8; 9; 11; 14; 28; 32; 40; 42]

18.4. Технології управління і праці осіб, які приймають рішення

Методи управління у ТПУР: організаційно-стабілізуючі, організаційно-психологічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, психологічні. Методи самоуправління (самоменеджменту) ОПР.

Методи управлінської праці у ТПУР: вирішення функціональних завдань (при реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (“мозковий штурм”, дискусії, сценарії, вибір стратегій, ліквідація тушових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

Література [8; 9; 15; 28; 42]

Тема 19. Акмеологічний тренінг

Планується з урахуванням рівня підготовки і спеціалізації студентів.

Література [2; 8; 9; 46]

Тема 20. Технології прийняття управлінського рішення керівником організації

Проводиться у формі ділової гри і з урахуванням особливостей підготовки, спеціалізації студентів.

Література [1; 2; 8; 9; 35]

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення.
2. Методологія прийняття управлінського рішення.
3. Закони, що керують людиною, економічні закони, що визначають особливості ПУР.
4. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень.
5. Технології мислення особи, яка приймає рішення.
6. Людина і система ухвалення рішення.
7. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень.
8. Прийняття управлінських рішень у системі управління.
9. Технології інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.
10. Технологія прийняття управлінських рішень.
11. Технологічні особливості вирішення завдань і проблем в управлінні.
12. Вирішення завдань і проблем.
13. Техніка проблематизації у процесі прийняття рішення.

14. Культура проблематизації і депроблематизації у практиці прийняття рішення.
15. Розвиток управлінської діяльності, професіоналізму керівника.
16. Форми прийняття і розробки управлінських рішень.
17. Найпростіші форми прийняття рішень в соціокультурному середовищі і в системах діяльності.
18. Сучасні форми прийняття і розробки управлінських рішень.
19. Технологічні рівні механізму розробки і прийняття рішень.
20. Особливості технології розробки й прийняття стратегічного рішення.
21. Особливості технології розробки і прийняття рішень у соціальній сфері.
22. Особливості прийняття організаційних рішень в умовах демократії.
23. Акмеологічні фактори розробки і прийняття рішень.
24. Умови прийняття управлінських рішень.
25. Технології прийняття управлінських рішень.
26. Технології прогнозування управлінських рішень.
27. Технології аналізу управлінських рішень.
28. Технології економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень.
29. Технології управління і праці осіб, які приймають рішення.
30. Акмеологічний тренінг.
31. Технології прийняття управлінського рішення керівником організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність. Класифікація управлінських рішень.
2. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки УР.
3. Урахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) при розробці і використанні УР.
4. Урахування дії економічних законів (залежності між ціною і позицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат) при розробці і дослідженні УР.

5. Урахування дії економічних законів (убутної прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) при розробці і використанні УР.
6. Урахування дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) при розробці і дослідженні УР.
7. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу, інтенсифікації, інтеграції, їхньої вимоги і правила.
8. Принципи НОТ осіб, які приймають рішення: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці.
9. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць і організації їх обслуговування, установа раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
10. Принципи організації праці у процесі ухвалення рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоочності, безперервності, ритмічності, плановості, системній раціональності трудових процесів, системного підходу.
11. Принципи організації роботи керівника при ТПУР.
12. Діалектичний метод пізнання, сутність, особливості, сфера застосування.
13. Людина як суб'єкт, який приймає рішення.
14. Структура моделі мислення.
15. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення у процесі прийняття рішень.
16. Рефлексія як інтегральний психічний механізм. Зв'язок ТПУР з рефлексією.
17. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіології діяльності ОПР.
18. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: сприйняття, розуміння, вербалізація уявлень, мовна інтеракція.
19. Поняття критерію. Знаходження критеріїв оцінювання варіанта.
20. Форми мислення ОПР. Характеристика форм мислення.
21. Вплив трансових станів на ТПУР. Психофізіологічні резерви організму людини.

22. Роль і місце управлінського рішення у процесі управління й управлінської діяльності.
23. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.
24. Характеристика технології процесу прийняття управлінського рішення.
25. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення із ситуацією, що складається, і проблемами, що вирішуються.
26. Технологія ПУР як діяльність керівника та його апарату.
27. Інформаційні технології і ПУР.
28. Взаємозв'язок і взаємозалежність забезпечуючих технологій і ПУР.
29. Автоматизація процесу прийняття рішень. ТПУР у людино-машинних системах.
30. Характеристика технології підготовки до розробки управлінського рішення.
31. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління у процесі підготовки до розробки управлінського рішення.
32. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління у процесі реалізації управлінського рішення.
33. Технології прогнозування. Загальна характеристика технології.
34. Технології економічного аналізу. Сутність і порядок виконання.
35. Технології управління в ПУР, їх сутність, можливості й особливості застосування.
36. Технології самоорганізації і самоврядування осіб, які приймають рішення.
37. Технології (праці) вирішення функціональних завдань: при реалізації функції прийняття рішення. Загальна характеристика і сфера застосування.
38. Технології (праці), що використовуються при проектуванні системи прийняття рішень.
39. Технології творчої праці у ПУР, їх сутність, можливості та сфера застосування.
40. Технології творчої праці, їх сутність, можливості та сфера застосування.
41. Технології сіткового планування й управління, сутність, можливості та сфера застосування.
42. Прийняття рішень з використанням матриць, таблиць, діаграм у ПУР. Сутність, можливості та сфера застосування.

43. Ділові ігри, їх сутність і можливості застосування в навчанні прийняття рішень. Порядок проведення ділових ігор.
44. Характеристика системної діяльності персоналу управління у процесі розробки управлінського рішення.
45. Технології оптимізації рішень. Особливості методів, порядок їх застосування.
46. Вимоги до рішень і системи ПУР в організації.
47. Технології контролю і мотивації в ході реалізації управлінських рішень.
48. Фактори, що впливають на удосконалення ТПУР.
49. Характеристика технології стратегічного рішення, особливості їх прийняття.
50. Технології моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
51. Поняття “показник” і “критерій” в кількісній теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень.
52. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріального статистичного детермінованого завдання ухвалення рішення.
53. Особливості технології прийняття рішень в умовах ризику.
54. Технології прийняття рішень в умовах невизначеності. Огляд методів їх рішення.
55. Зростання значимості механізмів, процесів і результатів розробки і прийняття рішень в управлінській практиці.
56. Рефлексивна основа розробки управлінських рішень.
57. Вимоги до підвищення професіоналізму в управлінському мисленні наприкінці ХХ ст.
58. Підвищення значимості культури управлінського мислення в організаційних структурах.
59. Підвищення значимості прийняття рішень в управлінських ієрархіях наприкінці ХХ ст.
60. Прийняття рішень у функціонуючих соціокультурних і діяльних структурах.
61. Рефлексивна самоорганізація в управлінській діяльності.
62. Прийняття рішень у соціокультурних і діяльних системах, що розвиваються.
63. Рефлексивна самоорганізація в управлінській комунікації.
64. Інноватика в управлінських структурах і прийняття рішень.

65. Рефлексивна самоорганізація в управлінських конфліктах.
66. Консультаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.
67. Рефлексивна самоорганізація керівника в ієрархічних відносинах.
68. Колективні форми прийняття управлінських рішень.
69. Мислення у процесі розробки управлінських рішень.
70. Досвід прийняття управлінських рішень в історії військової думки.
71. Задачна форма організації мислення в управлінні.
72. Досвід прийняття управлінських рішень в історії економічної думки.
73. Проблемна форма організації мислення в управлінні.
74. Соціальна сфера і самоорганізація громадян. Цивільні ініціативи як тип розробки рішень.
75. Прийняття рішень в управлінських ієрархіях.
76. Образотворчі схеми як засіб організації процесу розробки рішень.
77. Принцип каузального в організації мислення осіб, які приймають управлінські рішення.
78. Принцип об'єктної каузальності в організації процесів розробки рішень.
79. Міжперсональна взаємодія у процесі розробки і прийняття рішень.
80. Ігровельна форма розробки і прийняття рішень.
81. Моделювання механізмів розробки і прийняття управлінських рішень.
82. Моделювання кооперативних взаємодій у процесі розробки управлінських рішень.
83. Прийняття рішень у життєдіяльності.
84. Прийняття рішень у соціодинаміці.
85. Рівні розвитку механізму розробки рішень.
86. Прийняття рішень у культуродинаміці.
87. Специфіка вищих рівнів розробки рішень.
88. Прийняття рішень у соціокультурній взаємодії.
89. Онтологічні схеми як засоби організації процесів розробки рішень.
90. Особливості прийняття муніципальних, регіональних і державних рішень.

Примітка: Білети на іспити можуть містити приклади розв'язків практичних задач.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

(контрольне завдання студент вибирає за останньою цифрою своєї залікової книжки)

Варіант 1

1. Охарактеризувати особливості технології прийняття рішень у сфері виробництва.
2. Застосування технології прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

На підприємстві з виробництва будівельних матеріалів середньої потужності склалася критична ситуація. Продукція підприємства не знаходила достатнього збуту, на складах накопичилася значна кількість будівельних матеріалів, що виявилися нереалізованими. Це спричинило зниження розміру виручки від реалізації продукції, що випускається підприємством, зростання кредиторської заборгованості, перебої з виплатою заробітної плати. У свою чергу, це стало однією з причин плінності кадрів, зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції, що випускається.

Отже, намітилася явно виражена тенденція до погіршення економічного становища підприємства, зниження його виробничих можливостей, ослаблення позицій на ринку збуту продукції.

Засновники підприємства, що за організаційною формою було закритим акціонерним товариством, змушені були впритул зайнятися сформованою на підприємстві ситуацією.

Проблема 1. Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів у сформованій ситуації необхідно вжити дійових заходів для поліпшення його діяльності.

Можливі дії засновників:

1. Виділення підприємству додаткових інвестицій.
2. Схвалення стратегії розвитку підприємства, представленої його керівництвом.
3. Заміна керівництва підприємства.

Література [9; 17; 28]

Варіант 2

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у соціокультурних і діяльних структурах, які функціонують.
2. Застосування технології прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

Перед новою командою керівників постало завдання виведення підприємства з тієї критичної ситуації, в якій воно опинилося значною мірою внаслідок неефективної роботи попередньої системи управління.

Зниження обсягів виробництва і реалізації продукції, що випускається підприємством, і як наслідок доходів, одержуваних підприємством, зажадало невідкладного вживання заходів щодо зміни сталих негативних тенденцій в діяльності підприємства.

Оскільки в основі важкого становища, що склалося на підприємстві, виявилися неефективні економічні рішення, перед реорганізованими фінансово-економічними службами постало завдання вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.

Проблема. У стислий термін на підприємстві треба здійснити оцінювання економічної ефективності основних напрямів його діяльності і визначити види продукції, що випускається, які сприятимуть одержанню підприємством прибутку.

Можливі дії заступника директора з економічних питань:

1. Обговорення питань економічної ефективності номенклатури продукції, виробленої підприємством, з колишніми керівниками фінансово-економічних служб підприємства.
2. Обговорення питань економічної ефективності номенклатури виробленої підприємством продукції з трудовим колективом.
3. Підготовка маркетинговими службами підприємства аналізу попиту на основні види виробленої підприємством продукції.
4. Проаналізувати новим фінансово-економічним службам підприємства економічну ефективність видів вироблених підприємством будівельних матеріалів.

Література [28]

Варіант 3

1. Охарактеризувати акмеологічні фактори розробки і прийняття рішень.
2. Застосування технології прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

На складах однієї з великих комп'ютерних фірм накопичилася значна кількість непроданих персональних комп'ютерів, що негатив-

но позначилося на рентабельності виробництва. Керівництво фірми поставило завдання різко скоротити кількість непроданих персональних комп'ютерів.

Аналітичною групою було згенеровано кілька альтернативних варіантів рішення цієї проблеми, серед них було відібрано два основних.

Перший альтернативний варіант вирішення проблеми передбачав значне зниження відпускної ціни, другий — відновлення упакування і помітне підвищення продажної ціни.

По кожному з альтернативних варіантів рішення було розроблено сценарій розвитку ситуації після того, як на ринок збуту потрапляють персональні комп'ютери, на які в одному випадку буде значно знижено продажну ціну, а в іншому — оновлено упакування і помітно підвищено ціну.

Проблема. Визначте загалом характер розвитку ситуації по першому і по другому сценаріях. Який сценарій розвитку сформованої ситуації ви вважаєте найбільш оптимальним?

Література [28]

Варіант 4

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом.
2. Застосування методів у процесі прийняття рішень.

Управлінська ситуація

Новий директор підприємства, що знаходилося у важкому становищі, зіштовхнувся з необхідністю вирішення багатьох управлінських проблем, які потребували його особистої участі. Працівники підприємства за всіма досить серйозними питаннями зверталися безпосередньо до нього.

Необхідно було приділити час кожній з проблем оперативного характеру, що вимагають невідкладного управлінського рішення. Водночас особистої участі директора потребувало вирішення проблем реорганізації підприємства, починаючи з кадрових проблем з формування нової професійної команди керівників до проблем вироблення і реалізації програм перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій і підвищення якості будівельних матеріалів, що випускаються, підвищення обсягу реалізації продукції, що випускається підприємством.

Роботу з виведення підприємства з кризового становища новому директорові треба було починати з організації власної діяльності на новій ділянці роботи.

Проблема. Перед новим керівником підприємства постало завдання безпосередньої організації процесу вирішення виникаючих управлінських проблем. Необхідно було одночасно з формуванням нової команди керівників перерозподіляти обов'язки і делегувати повноваження за рішенням багатьох управлінських проблем, що не потребують його обов'язкової участі, іншим представникам керівництва підприємства. А також визначити пріоритетність найважливіших управлінських проблем, вирішення яких не можна було делегувати іншим.

Можливі дії керівництва підприємства:

1. Самому вирішувати всі виникаючі на заводі проблеми.
2. Довірити вирішення менш значимих проблем новому і колишньому складу керівництва заводу, залишивши собі вирішення всіх досить серйозних проблем.
3. Сконцентрувати увагу на вирішенні важливих оперативних проблем, приділяючи час, що залишився, проблемам реорганізації підприємства.
4. Сконцентрувати увагу на реалізації нових можливостей, що відкриваються перед підприємством, зберігши за собою лише рішення оперативних проблем, які не можуть бути вирішені без його особистої участі.

Література [9; 24; 28]

Варіант 5

1. Охарактеризувати особливості стратегічних управлінських рішень.
2. Застосування методів у ході прийняття рішень.

Приклад. Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення з виробництва електричних і ручних косарок за умов: якщо вироблялися електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується вигреш 10 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 5 тис. дол. Якщо виготовляти ручні косарки, то з імовірністю 0,7 можна одержати 7 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 2 тис. дол.

Література [33]

Варіант 6

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень на тактичному рівні.
2. Застосування рішень у сфері виробництва.

Управлінська ситуація

Пройшовши школу одного з найбільших мислителів стародавності — Аристотеля, Александр Македонський рано почав розуміти, що світ єдиний. Цьому, зокрема, сприяло вивчення географічних карт, на яких були зображені усі відомі на той час еллінському світові землі і країни. Представлені на папері, вони здавалися майбутньому владці світу маленькими. Коли Александру Македонському виповнилося 16 років, Филипп, вирушаючи в далекий похід, довірив йому управління Македонією. Александр Македонський негайно скористався своєю владою для того, щоб випробувати себе у воєнних діях. Він придушив повсталі племена медів, а їхню столицю перейменував в Александрополь. Це було перше з багатьох міст, названих згодом його ім'ям. Незабаром Александр Македонський був введений у коло вищих державних радників, йому стали довіряти командування частинами македонської армії навіть у вирішальних боях.

Згодом між Александром Македонським і його батьком стало складатися суперництво, що значною мірою ускладнювалося складними стосунками Филиппа з його четвертою дружиною і матір'ю Александра Македонського — Олімпіадою.

Проблема. Який вплив, з вашого погляду, справило на Александра Македонського середовище, в якому він ріс, виховувався і починав виявляти себе як державний діяч? Які стратегічні задуми під його впливом могли в нього сформуватися?

За необхідності наведіть додаткову інформацію.

Література [8; 9; 37]

Варіант 7

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
2. Прийняття рішень.

Управлінська ситуація

Визначити оптимальний розмір партії поставчань.

Умови: При будівництві моста довжиною 400 м через ріку витрачаються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста — 150 діб. Витрата тяжів — рівномірна. Тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, що, як правило, завантажуються не цілком. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і дорів-

нює 10 тис. грн. Витрати утримування тяжів обумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при збереженні. Вони становлять 1,2 тис. грн за 1 т тяжів на добу.

Визначити: партію постачання, інтервал поновлення замовлень, витрати роботи протягом періоду будівництва.

За необхідності наведіть додаткові дані.

Література [8; 9; 17]

Варіант 8

1. Охарактеризувати теоретико-методологічні особливості прийняття і реалізації рішень.

2. Практичне прийняття рішень.

Управлінська ситуація

До 1968 р. у віці 44 років Лі Якокка за об'єктивними показниками і відповідно до власних представлень цілком міг претендувати на посаду президента “Форд моторс компані”. До того ж він користувався підтримкою фактичного власника компанії Генрі Форда II. Однак Генрі Форд II запросив на посаду президента Кнудсена, одного з вищих менеджерів компанії “Дженерал моторс”, змістивши з цієї посади Ері Міллера, який займав її впродовж 5 років. Лі Якоккі Форд сказав, що він ще молодий, що в нього все попереду, що він залишається в нього “під крилом”, просив його потерпіти і натякав, що терпіння буде з лишком нагороджено.

Проблема. Оцініть ситуацію, що склалася в компанії “Форд моторс компані” у зв'язку із запрошенням практичним власником компанії Генрі Фордом II на посаду президента Кнудсена, одного з вищих менеджерів “Дженерал моторс”. Якою була б ваша реакція у сформованій ситуації, якби ви перебували на місці Лі Якокки?

Література [9; 37]

Варіант 9

1. Охарактеризувати особливості людини як суб'єкта й об'єкта, що приймає рішення.

2. Практичне прийняття рішень.

Приклад. Розглядається питання про вибір кращого інвестиційно-го проекту з двох можливих — ІП1 та ІП2. В умовах гарної економічної кон'юнктури кожний з них може принести прибуток, а при поганій — збитки. Імовірність гарної кон'юнктури оцінена на рівні 80 %, а поганой — на рівні 20 %. Для зручності аналізу інформацію зведено в таблицю виплат.

Вибір	Виплати (млн грн.) за станом кон'юнктури та її ймовірності	
	Хороша (0,8)	Погана (0,2)
ІІ1	300	-500
ІІ2	425	-1000

Якому проекту віддати перевагу?

Література [13; 33]

Варіант 10

1. Охарактеризувати технологічні особливості прийняття управлінських рішень на стратегічному і тактичному рівнях.
2. Практичне прийняття рішень.

Управлінська ситуація

Одна з найвідоміших у Європі автомобілебудівних фірм “Фіат” до середини 80-х років зіштовхнулася з необхідністю прийняття стратегічного рішення про подальші шляхи розвитку фірми.

Аналітиками фірми розглядалися два основних альтернативних варіанти вирішення проблеми. Перший з них передбачав продовження функціонування фірми при збереженні традиційних технологій виробництва, другий – досить кардинальну реорганізацію виробництва, що припускає впровадження принципів гнучкого інтегрованого виробництва, будівництво заводу-автомата “Термоли” і одночасно різке скорочення зайнятості працюючих на фірмі фахівців.

Проблема. Оцініть можливі альтернативні варіанти стратегічного рішення про подальший розвиток фірми “Фіат”. Як співвідносяться перспективність і ризики, що виникають при реалізації кожного з альтернативних варіантів цього стратегічного управлінського рішення? Який з альтернативних варіантів є більш оптимальним?

Література [8; 26]

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Робота повинна представляти собою матеріал, що дозволяє судити про рівень професійної підготовки студентів.

Студенти можуть вводити додаткові параметри, дані, необхідні для розрахунків, аналізу й одержання відповідних результатів.

Варто обґрунтувати використований математичний апарат і зроблені пропозиції.

Приклади доцільно наводити щодо сфери виробництва товарів і послуг, де студент компетентний. Необхідно використовувати ЕВТ.

Студенти можуть запропонувати на кафедру свій варіант контрольної роботи, що сприяє росту їхньої професійної підготовки чи удосконалення процесу навчання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений. — М.: РАГС, 2002.
2. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление. — М.: Агро-Вестник, 1999.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда. — К.: МАУП, 1994.
4. *Борман Д., Воронина Л., Федерманн Р.* Менеджмент. — Гамбург; Лейпциг; К., 1992.
5. *Дружинин В. В., Которов Д. С.* Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
6. *Карданская Н. Л.* Основы принятия управленческих решений. — М.: Рус. деловая лит., 1998.
7. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. — М.: Юристь, 1998.
8. *Колпаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
9. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
10. *Менеджмент* / Под ред. Ф. М. Русинова, Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1998.
11. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
12. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
13. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. — М., 1998.
14. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
15. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
16. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений. — М., 2000.
17. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
18. *Теория управления* / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.

19. *Теория* и тактика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М., 1996.
20. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен и др. — М., 1993.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, 1998.
22. *Человеко-машинные* системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта / Б. М. Герасимов и др. — К.: Наук. думка, 1992.
23. *Юкаева В. С.* Управленческое решение. — М., 1999.

Додаткова

24. *Абульханова-Славская К. А.* Стратегия жизни. — М., 1991.
25. *Акофф Р.* Искусство решения проблем. — М., 1987.
26. *Анисимов О. С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М., 1991.
27. *Андрианова В. Е.* Деятельность человека в системах управления. — Л., 1974.
28. *Брушлинский А. В.* Мышление и прогнозирование. — М., 1979.
29. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — М.; Воронеж, 1996.
30. *Венделий А. Г.* Подготовка и принятие управленческих решений. Методологический аспект. — М., 1977.
31. *Введение в системный анализ* / В. А. Губанов и др. — Л.: ЛГУ, 1988.
32. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
33. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 1998.
34. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
35. *Глущенко В. В., Глущенко Н. И.* Разработка управленческого решения. — М., 1997.
36. *Графы, сети и алгоритмы* / М. Сваами и др. — М.: Мир, 1984.
37. *Дейнеко О. А.* Современный организатор производства. — М., 1984.
38. *Деркач А. А., Семенов И. Н., Степанов С. Ю.* Психолого-акмеологические основы изучения и рефлексивной культуры госслужащих. — М., 1998.
39. *Диев В. С.* Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. — Новосибирск, 2001.

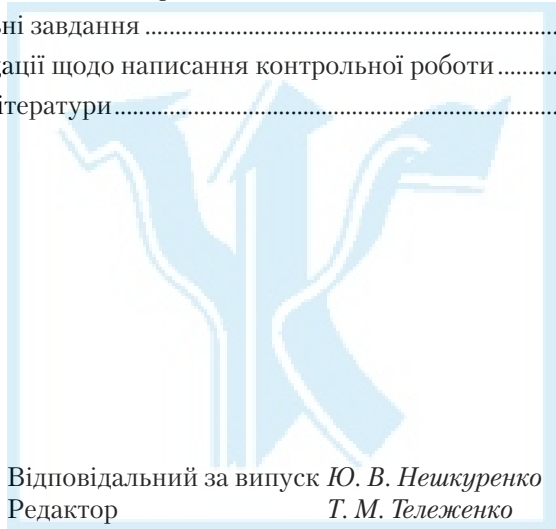
40. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
41. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
42. *Зазыкин В. Г., Чернышев А. П.* Менеджер: психологические секреты профессии. — М., 1992.
43. *Корнилов Ю. К.* Мышление в производственной деятельности. — Ярославль, 1984.
44. *Кулюткин Ю. Н.* Эвристические методы в структуре решений. — М., 1970.
45. *Кхол И.* Эффективность управленческих решений. — М., 1976.
46. *Карданская Н. Л.* Принятие управленческого решения. — М., 1999.
47. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О.* Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
48. *Карпов Т. П.* Управленческий учет. — М.: Юнити, 1998.
49. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
50. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. — М., 2000.
51. *Литвак Б. Г.* Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
52. *Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов и др.* — М.: ИНФРА-М, 1996.
53. *Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
54. *Мозг, разум, поведение / Ф. Блум и др.* — М.: Мир, 1988.
55. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
56. *Принятие решения на основе самореализации / А. Г. Ивахненко и др.* — М.: Сов. радио, 1976.
57. *Ременников В. В.* Разработка управленческого решения. — М., 2000.
58. *Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
59. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998.
60. *Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина.* — СПб.: Спец. лит., 1996.
61. *Фестер Э., Ренц Б.* Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.

62. Харшин Г. Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
63. Щедровицкий Г. П. Философия, наука, методология. — М., 1997.
64. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”	5
Зміст дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”	6
Теми контрольних робіт	21
Питання для самоконтролю.....	22
Контрольні завдання	27
Рекомендації щодо написання контрольної роботи	33
Список літератури.....	34



Відповідальний за випуск *Ю. В. Нешкуренко*
Редактор *Т. М. Тележенко*
Комп'ютерне верстання *Г. В. Макуха*

МАУП

Зам. № ВКЦ-2565

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