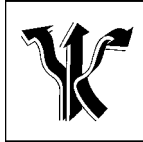


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для бакалаврів)

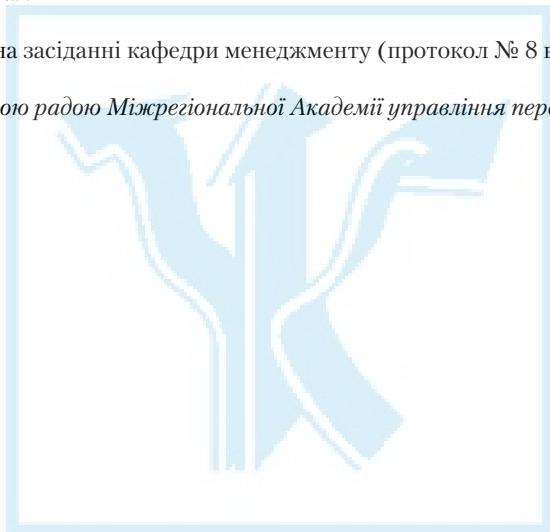
МАУП

Київ 2007

Підготовлено професором кафедри управління персоналом
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 8 від 21.03.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2007. — 27 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень”, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Зміна суспільного ладу, що відбулася в Україні, спричинила впровадження ринкових інструментів в управління економікою та господарством, розширила “інтелектуальні” можливості систем управління. Усе це робить украй потрібними нові та більш розроблені методи управління та прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях.

Щоб опанувати методи прийняття управлінських рішень, має бути не тільки відповідне теоретичне обґрунтування підходів до виконання цього завдання, а й готовність практики до сприйняття рекомендацій науки. Специфічна особливість освоєння цього курсу — не лише набуття знань про застосування методів прийняття управлінських рішень, а й вироблення навичок практичного використання цих знань.

Вивчати дисципліну слід після засвоєння студентами комплексу потрібних знань у галузі природничих, суспільних, технічних і гуманітарних дисциплін, а також умінь використовувати їх у практичній управлінській діяльності.

Випускник МАУП після навчання має бути ознайомлений:

- з підходами до вдосконалювання систем і методів прийняття управлінських рішень і ефективного їх використання;
- із проблемами в навчанні сучасних методів прийняття управлінських рішень;

знати:

- механізми дії законів управління людиною, функціонування об'єктів управління (прийняття рішення);
- принципи й методи управління та праці, використовувані особами, які приймають рішення;
- систему та методи розробки й реалізації управлінських і функціональних рішень,
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення в різних умовах;

уміти:

- творчо застосовувати знання теорії та практики прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи й засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;

- приймати в організації (з оглядом на спеціалізацію) управлінські рішення;
- застосовувати методи, які розвивають здібності щодо прийняття рішень.

Для досягнення навчальної мети в програмі поставлено завдання активізувати мислення студентів, їх розвиток, прийняття самостійних рішень в управлінні, а також посилити взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення викладача. Головний фактор у підготовці фахівців — не знання як таке, а здатність мислити в процесі розв'язання проблем і застосування наявних знань.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи застосування методів прийняття рішень Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень Людина та системи прийняття рішення Структурна і функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект)
2	Змістовий модуль II. Методи розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту Основні етапи розробки управлінських рішень Методи прийняття управлінських рішень Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень Методи управління особами, які приймають рішення Методи прийняття функціональних рішень
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисципліни
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

Змістовий модуль 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 методу діяльності з основними категоріями теорій діяльності й управління. Поняття принципу, мети, функції та 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 та методів праці, їх вплив на процес прийняття управлінських рішень.

Література [2; 3; 12; 13]

Тема 2. Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та 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. Закони управління: постановки мети, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого та несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, випереджального відображення дійсності, впливу емоцій, вольової детермінації.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закони залежності між ціною та пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат і зниженням прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й антимонопольного законодавства.

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

Принципи, що впливають на розробку й реалізацію прийнятих управлінських рішень. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип 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 обсягу їх запасів); інтеграції ПУР у рамках технології управління та загальної 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 та кооперації праці, робочих місць, організації обслуговування робочих місць, упровадження раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізації) праці, поділу функцій.

Принципи організації праці в 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; "пакування" (об'єднання операцій у відносно одноманітні з "технологічного" погляду групи); потрібної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; прозорості та наочності; автоматизму реалізації рішення.

Методи мислення осіб, що приймають рішення. Діалектичний метод пізнання (опора на об'єктивні факти; реальність умов, кількісне і якісне їх оцінювання; розгляд ситуації; проблеми у взаємозв'язку, безперервному розвитку та змінню; розкриття суперечностей у розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів).

Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція та дедукція, аналогія та порівняння. Інтуїтивно-евристичні методи. Застосування цих методів у ПУР.

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

Література [3; 12; 13; 29]

Тема 3. Людина та системи прийняття рішення

Людина як суб'єкт прийняття рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Логічні форми та чисте мислення. Поняття розумової діяльності.

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

Мислення людини як відображення безперервно мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування в процесі розв'язання завдань. Види проблемності в мисленні. Безперервність мислення як процесу. Поняття "чистого" мислення.

Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Процес і діяльність людини під час прийняття рішень. Мислення та прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.

Мислення, спільне із самосвідомістю, свідомістю та волею як механізм рефлексивної функції. Зв'язок ПУР із 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-діяльнісного, освітнього, інформаційного, феноменологічного, функціонально-рівневого і регулятивного. Феноменологія інтелекту: ментальні структури, простір і репрезентації.

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

Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності ОПР. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння та 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, оцінювання ситуацій і вибір рішень. Форми мислення: попереднє орієнтування (аналіз умов задачі), вироблення загальної стратегії мислення (альтернативного напрямку та загальної схеми розв'язання завдання), під-

бір відповідних засобів розв'язання завдання, порівняння отриманих результатів із вихідними умовами завдання.

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

Література [3; 10; 13; 18; 29]

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

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

Закономірні міжрівневі впливи та відносини. Регуляторний і організаційний характер ПУР. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови процедурних засобів реалізації.

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

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

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

Література [10; 13; 22; 28; 40]

Змістовий модуль II. Методи розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень

Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту

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

Класифікація управлінських рішень і вимоги до них. Фактори, від яких залежить якість рішень. Загальний підхід до класифікації управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень: за суб'єктивно-об'єктивною ознакою; формою, змістом і часом дії; міс-

цем і функціями рішень у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- та мікрорівнях.

Управлінське рішення як наслідок процесу управління, реалізований у продукті праці, який отримано завдяки діяльності організації та виражено через його кінцеві результати.

Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес його вироблення. Вироблення та реалізація управлінського рішення як набір 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 взаємозв'язок із ситуацією, що склалася, і розглянутими проблемами. Основні функції менеджменту та процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту. Обсяг функцій за змістом, масштабом інформації, повноваженнями та відповідальністю в ПУР.

ТПУР як характеристика діяльності керівника й апарата управління. Управлінське рішення як варіант, формула впливу керівної системи на керовану, фіксований управлінський акт, виражений у письмовій і усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації.

ПУР як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності ПУР.

Література [5; 6; 12; 13; 28]

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 та слабкі сторони, можливості та загрози), як універсальний аналітичний інструмент стратегічного аналізу, загального та цільового тактичного аналізу, функціонального аналізу. PEST-аналіз (політика, економіка, соціум, технологія), як аналіз середовища вищого рівня. SNN – підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильна, нейтральна, слабка позиції).

Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінної системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прог-

нозу розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій.

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

Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах визначеності (статистична та детермінована постановка задачі).

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

Прийняття рішень у разі ризику. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення у разі ризику (статистична та детермінована постановка задачі).

Прийняття рішень у разі невизначеності.

Загальна постановка задачі прийняття рішень у разі невизначеності (стохастична та детермінована постановка) задачі. Прийняття рішень у разі невизначеності. Методи розв'язування. Приклади задач.

Прийняття рішень за повторювання однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор та її можливості для прийняття рішень.

Прийняття рішень у разі дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).

Прийняття рішень у разі 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 та методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи.

Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування.

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

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

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

Методи економічного та соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень. Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування потреби в підвищенні якості функціонування системи прийняття та реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи й методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Соціально-психологічні методи у сфері обґрунтування прийнятих рішень.

Методи самоуправління, застосовувані в ході прийняття управлінських рішень. Методи управління в ТПУР: стабілізаційний, організаційно-стабілізаційні, психологічний, організаційно-психологічні, розпорядницький, організаційно-розпорядницькі, психологічний, соціально-психологічні. Методи самоврядування (самоменеджменту) ОПР.

Методи управлінської праці в ТПУР: розв'язання функціональних завдань (у ході реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (мозкова атака, дискусії, сценарії, вибір стратегій, ліквідація тупикових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

Література [2; 11–14; 21; 24; 35]

Тема 8. Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень

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

Технологія прийняття стратегічних і тактичних рішень. Характеристика елементів технологій прийняття рішень на стратегічному, функціональному й тактичному (операційному) рівнях. Механізми управління організаціями в ході реалізації рішень.

Методика прийняття рішень на стратегічному й тактичному рівнях. Особливості методик прийняття рішень. Системи прийняття та реалізації рішень. Фактори, що впливають на прийняття та реалізацію рішень: людський, інформаційний, засобів праці. Відповідність керівної системи, системи прийняття та реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу в ході прийняття та реалізації рішень. Урахування всіх факторів у практичній діяльності.

Тема 9. Методи управління особами, які приймають рішення

Методи організаційно-стабілізаційного впливу. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів. Регламентування, організаційне нормування, організаційного проектування, їх сутність, можливості та сфера застосування.

Методи організаційно-технологічного впливу. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів, їх сутність, можливості та сфера застосування. Планові, програмні, мережні, програмно-цільові, алгоритмічні методи; їх сутність, можливості та сфера застосування.

Методи організаційно-розпорядницького впливу. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування.

Соціально-психологічні методи управління. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування.

Психологічні методи управління. Завдання, розв'язувані за допомогою цієї групи методів; їх сутність, можливості та сфера застосування.

Методи самоменеджменту. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування.

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 та невизначеності у виробничій сфері. Організаційна робота зі зменшення невизначеності. Вплив стресових станів на ОПР. Вплив паніки на управлінські рішення.

Логістика й ефективність прийняття рішень. Логістика інформації. Рішення й оперативне управління операційною системою. Управлінське рішення в системі управління матеріальними ресурсами та виробничими запасами. Рішення й 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 у ході маркетингового дослідження.

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

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

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

Прийняття рішень із реклами. Поняття та значення реклами збуту. Мета й обмеження в рекламі збуту. Сфери прийняття рішень

із реклами. Прийняття оптимальних рішень із реклами. Технологія прийняття рішення з рекламування продукту чи послуг.

Фінансові рішення. Основи прийняття фінансових рішень. Найважливіші фінансові поняття. Процес обороту капіталу підприємства. Функції фінансової діяльності підприємства. Фінансова діяльність підприємства та 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. Власне фінансування. Технологія прийняття фінансових рішень.

Прийняття рішень з управління персоналом. Значення управлінських рішень щодо персоналу. Критерії прийняття рішень щодо персоналу. Порядок наймання та 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 [5; 13; 16–19; 21; 40]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання — складова навчального процесу й активна форма самостійної роботи студентів.

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

Зміст роботи має відповідати плану та 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, 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

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Класифікація методів діяльності персоналу управління.
2. Охарактеризуйте особливості прийняття рішень у сфері виробництва.

3. *Завдання.* Визначте темп приросту обсягу продажів фірми 2007 р. та напрями розширення ринку за такими даними:

- обсяг продажів товару А на ринку 1 у 2007 р. становив 500 тис. у. о.;
- на ринку 2 – 200 тис. у. о.;
- обсяг продажів товару Б на ринку 1 у 2007 р. становив 1300 тис. у. о.;
- на ринку 3 – 3200 тис. у. о.;
- на основі сегментації ринку виявлено, що темп приросту обсягу продажів товару А на ринку 1 на 2007 р. становитиме 6,0 %;
- на ринку 2 – 14,0 %;
- темп приросту обсягу продажів товару Б на ринку 1 на 2000 р. становитиме 3 %;
- на ринку 3 – 5 %.

Проаналізуйте ситуацію та 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, визначити кількісні та якісні показники впливу трудових факторів на обсяг продаж. Вихідні дані наведено в таблиці.

№ пор.	Фактор і функція	За планом	Фактично
1	Обсяг продажів, тис. у. о.	2980	3300
2	Середня чисельність робітників	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	Середнє вироблення 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, розрахувати витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці конкретного товару в 2007 р. за такими даними:

- витрата матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2007 р. — 165 у. о.;
- індекс зростання цін — 1,25 (за рік);
- питома витрата матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2007 р. — 300 кг;
- норми витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару на 2008 р. — 250 кг.

Варіант 4

1. Характеристика методів аналізу управлінських рішень.

2. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом.

3. *Завдання.* Виконати факторний аналіз фондівддачі. Вихідні дані наведено в таблиці

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Обсяг виробництва продукції, млн грн.	15400	16500
Фондовіддача, грн.	300	340
Частина кооперованих поставчань у собівартості продукції, %	65,2	65,1
Частина 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 в ході прийняття рішень.
3. *Завдання.* Вкладення засобів у магазин для торгівлі жіночими капелюшками з імовірністю 0,5 забезпечує річний прибуток 6000 дол.; з імовірністю 0,2 – 12000 дол.; з імовірністю 0,3 – 8000 дол.

Обґрунтуйте пропозиції щодо прийняття рішень. Дані, яких немає, визначити додатково.

Варіант 6

1. Особливості прийняття рішень на тактичному рівні.
2. Метод ланцюгових підстановок, його сутність, сфера застосування.
3. *Завдання.* Використовуючи метод “дерева рішень”, визначити краще рішення щодо виробництва електричних і ручних косарок за таких умов: якщо виробляти електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується вигрaш 10 тис. дол., а з імовірністю 0,3 – 5 тис. дол.; якщо ж виготовляти ручні косарки, то з імовірністю 0,7 можна одержати 7 тис. дол., а з імовірністю 0,3 – 2 тис. дол.

У разі потреби введіть додаткові дані.

Варіант 7

1. Принципи управління і наукової організації праці.
2. Особливості методів прийняття рішень у разі визначеності, ризику та невизначеності.
3. *Завдання.* Прийміть рішення щодо придбання нерухомості. Умови: нерухомість можна купити з гарантією продажу через рік за 200 тис. дол. Альтернативна вартість капіталу – 0,07.

У разі потреби введіть додаткові дані.

Варіант 8

1. Теоретико-методологічні особливості методів прийняття та реалізації рішень.
2. Циклічність процесу управління та прийняття управлінських рішень.
3. *Завдання.* Розрахунок точки беззбитковості в бізнесі. Видавнича компанія одержує 80 % роздрібною ціни книжки. Постійні витрати становлять 200 тис. грн. Продажна ціна книжки – 10 грн. Змінні вит-

рати — 6 грн. Обчисливши точку беззбитковості та виконавши аналіз, визначити обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.

У разі потреби 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 реалізації.

3. *Завдання.* Визначити оптимальний розмір партії поставчань. Умови: для будівництва моста через річку довжиною 400 м потрібні спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста — 150 днів, витрата тяжів рівномірна. Тяжі доставляють автомашиною вантажопідйомністю 5 т, зазвичай завантаженою не повністю. Вартість рейсу разом із вантажно-розвантажувальними роботами не залежить від кількості доставлених тяжів і дорівнює 10 тис. грн. Витрати на зберігання тяжів зумовлені зведенням приоб'єктного складу, його експлуатацією та втратами під час зберігання. Вони становлять 1,2 тис. грн за 1 т тяжів на добу.

Визначити такі оптимальні показники: партію поставчання, інтервал поновлення замовлень, витрати праці впродовж періоду будівництва.

Варіант 10

1. Класифікація методів діяльності персоналу управління.

2. Характеристика методів прогнозування управлінських рішень.

3. *Завдання.* Одноканальна СМО надає одну телефонну лінію.

Виклик, що прийшов у момент, коли лінія зайнята, одержує відмову. Потік викликів надходить з інтенсивністю $\lambda = 0,8$ (викликів за хвилину). Середня тривалість розмови $t = 1,5$ хв. Усі потоки подій найпростіші. Потрібно визначити граничні значення:

- 1) відносної пропускної здатності q ;
- 2) абсолютної пропускної здатності A ;
- 3) ймовірності відмови $P_{\text{від}}$.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Природа методу. Визначення методів діяльності.
2. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методів діяльності з основними категоріями теорії діяльності, теорії управління.

3. Поняття принципу, мети, функції та структури управління.
4. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.
5. Механізм дії законів управління (постановки мети, розмаїтості, руху, зворотного зв'язку, ентропії) та їх урахування під час розробки та впровадження управлінських рішень.
6. Механізм дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат) та їх урахування під час розробки та дослідження управлінських рішень.
7. Механізм дії економічних законів (прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у виробництві та споживанні, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) та його врахування під час розробки та використання управлінських рішень.
8. Механізм дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) та його врахування під час розробки та дослідження управлінських рішень.
9. Структура методів діяльності. Їх зміст, спрямованість і організаційні форми.
10. Класифікація методів діяльності персоналу управління.
11. Сутність і характеристика методів управління та праці, їх взаємозв'язок і вплив на процес прийняття управлінських рішень.
12. Закони управління людьми, що приймають рішення.
13. Закони праці, що діють в органах управління.
14. Механізм дії законів управління та праці в органах управління.
15. Принципи управління та наукової організації праці.
16. Цілі управління організацією та їх вплив на методи управління, праці й обґрунтування рішень.
17. Класифікація методів праці, управління й обґрунтувань рішення. Їх загальна характеристика.
18. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу та кооперації праці, організації робочих місць та їх обслуговування, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення належних умов, забезпечення дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
19. Циклічність процесу управління та прийняття управлінських рішень.

20. Загальна характеристика методів організаційно-стабілізаційного впливу.
21. Загальна характеристика методів організаційно-психологічного впливу.
22. Планові та програмні методи організаційно-технологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень.
23. Мережні методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень.
24. Людина як суб'єкт, що приймає рішення. Структура моделі мислення. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень.
25. Рефлексія як феномен, функція мислення, інтегральний механізм. Зв'язок ПУР із рефлексією.
26. Програмно-цільові методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень.
27. Алгоритмічний метод, його можливості. Використання в 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, удосконалення комунікацій і соціально регулювання як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень.
31. Соціальне регулювання, особистий приклад і орієнтаційні умови 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. “Уселяння” як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень.
35. Переконавання як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень.
36. Гіпноз як трансвовий стан свідомості людини. Його використання 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 мозкової атаки, його можливості та застосування.
41. Сутність методів дискусій і ліквідації тупикових ситуацій, їх можливості та галузь застосування.
42. Сутність аналогового методу, його можливості та застосування.
43. Сутність методів сценаріїв і вибору стратегій, їх можливості та галузь застосування.
44. Сутність експертних методів, їх можливості та застосування.
45. Сутність методів екстраполяції, їх можливості та застосування.
46. Сутність матричних методів, їх можливості та застосування.
47. Сутність методу ухвалення рішень з використанням діаграм. Галузі його застосування.
48. Сутність методу теорії ігор, його можливості та застосування.
49. Сутність методу “дерева рішень”, його можливості та застосування.
50. Факторний аналіз і його застосування для аналізу управлінського рішення.
51. Факторний аналіз за допомогою ЕОМ і його використання для аналізу управлінського рішення.
52. Економіко-математичні методи аналізу та їх використання.
53. Сутність SWOT-аналізу та його використання для аналізу управлінського рішення.
54. Системний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
55. Процесний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
56. Методи дослідження операцій, їх сутність, можливості та застосування.
57. Лінійне програмування, його сутність, можливості та застосування.
58. Нелінійне програмування, його сутність, можливості та застосування.
59. Динамічне програмування, його сутність, можливості та застосування.

60. Методи теорії масового обслуговування, їх сутність, можливості й застосування.
61. Методи теорії розкладів, їх сутність, можливості та застосування.
62. Методи управління виробничими запасами, їх сутність, можливості та застосування.
63. Мережне планування й управління, їх сутність, можливості та застосування.
64. Методи, використовувані для розв'язання завдань організації управління.
65. Кореляційний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
66. Регресійний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
67. Кластерний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
68. Метод експертних оцінок “Дельфі” і його використання в прогнозуванні.
69. Метод програмного прогнозування та його використання для прийняття рішень.
70. Евристичні методи, їх використання для прогнозування і прийняття рішень.
71. Метод побудови сценаріїв, його сутність, можливості та застосування.
72. Методи теорії графів, їх сутність, можливості та застосування.
73. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР. Принципи знаходження критеріїв, аналіз альтернатив, оцінювання ситуації та вибір рішення.
74. Можливості застосування методів прийняття рішень у практичній діяльності.
75. Методи, використовувані для проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування.
76. Метод нормативної чисельності персоналу управління. Його сутність, можливості та застосування.
77. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
78. Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок.
79. Поняття показника та критерію в кількісній теорії прийняття рішень. Одно- та багатоцільові (критеріальні) задачі прийняття рішень.

80. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність застосування методів розв'язання 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 дають змогу розвивати навички прийняття рішень.
87. Прийняття рішень за повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії ігор).
88. Поняття теорії ігор, її характеристика та можливості для прийняття рішень.
89. Прийняття рішень за невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
90. Прийняття рішень у разі стохастичної невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
2. *Аунану Ф. Ф.* Научные методы принятия решений в управлении производством. — М.: Экономика, 1974.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 1994.
4. *Блумберг В. А., Глущенко В. Ф.* Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов. — Л.: Лениздат, 1982.
5. *Борман Д., Воронина Л., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; К., 1992.
6. *Брук В. М., Николаев В. И.* Методы принятия решения в сложных системах. — Л.: Изд-во СЗПИ, 1977.
7. *Голубков Е. П.* Программно-целевой метод управления. — М.: Знание, 1980.

8. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
9. *Дюран В., Оделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
10. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческого решения. — М.: Юристъ, 1998.
11. *Кокорева Т. А.* Системный анализ процедур принятия управленческих решений. — М.: Лесная промышленность, 1991.
12. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 1997.
13. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2000.
14. *Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.* — М., 1979.
15. *Модели и алгоритмы принятия управленческих решений / А. Я. Борсуцкий, Н. Н. Лепа, Н. Н. Гузь и др.* — Донецк: ИЭПНАУ, 1998.
16. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
17. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании (12 уроков по психологии). — М.: Дело, 1996.
18. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. — М.: Филинь, 1998.
19. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
20. *Смирнов Э. А.* Разработка принятия решений. — М.: ЮНИТИ, 2000.
21. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М.: Магистр, 1998.
22. *Фатхутдинов Р. А.* Решения управленческого решения. — М.: ЗАТ “Бизнес-школа”, 1998.
23. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений. — М.: ЮНИТИ, 1997

Додаткова

24. *Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстедтер Л.* Мозг, разум и поведение. — М.: Мир, 1988.
25. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
26. *Венцель Е. С.* Исследование операций. Задачи, принципы, методология. — М.: Наука, 1980.

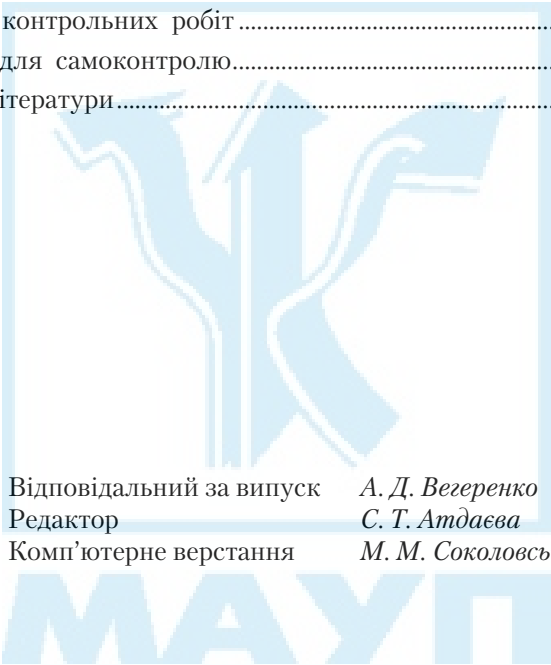
27. *Герасимов Б. М., Тарасов В. А., Токарев И. В.* Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта. — К.: Наук. думка, 1993.
28. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.
29. *Гончаров Г. А.* Суггестия: теория и практика. — М.: КСП, 1995.
30. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск, 1988.
31. *Губанов В. А., Захаров В. В., Коваленко А. Н.* Введение в системный анализ. — Л.: ЛГУ, 1988.
32. *Дэвид Г.* Метод парных сравнений. — М.: Статистика, 1978.
33. *Екатеринославский Ю. Ю.* Управленческие ситуации: анализ и решения. — М., 1988.
34. *Искусство экономики управленческой деятельности / С. В. Платонов и др.* — К.: Либерия, 1996.
35. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О.* Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровни). — К.: МАУП, 1997.
36. *Калина А. В., Осокина В. В.* Экономическая теория и практика хозяйствования: Учеб. пособие. — 2-е изд. — К.: МАУП, 1999.
37. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. — М.: Рус. деловая лит., 1984.
38. *Ладенко И. С., Тульчинский Г. Л.* Логика целевого управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
39. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения. — М.: Тандем, 1998.
40. *Лоули Д., Максвелл А.* Факторный анализ как статистический метод. — М.: Мир, 1967.
41. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1995.
42. *Методы анализа и обоснования решений в управлении экономикой.* — М., 1989.
43. *Методы оптимального управления.* — М., 1989.
44. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. — М.: Экономика, 1984.
45. *Свами М., Тхуласираман К.* Графы, сети и алгоритмы. — М.: Мир, 1984.
46. *Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина.* — СПб.: Спец. лит., 1996.

47. *Таха Х.* Введение в исследование операций. — В 2 кн. — М.: Мир, 1985.
48. *Трухаев Р. И., Горшков И. С.* Факторный анализ в организационных системах. — М.: Радио и связь, 1985.
49. *Фестер Э., Ренц Б.* Методы корреляционного и регрессионного анализа. — М., 1983.
50. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень”.....	4
Зміст дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень”.....	5
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	14
Варіанти контрольних робіт.....	15
Питання для самоконтролю.....	18
Список літератури.....	23



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>С. Т. Агдаєва</i>
Комп'ютерне верстання	<i>М. М. Соколовська</i>

Зам. № ВКЦ-3075
Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП