

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ”
(для магістрів)

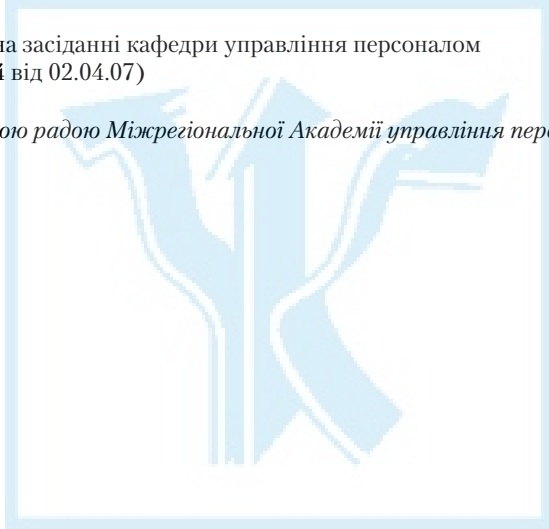
МАУП

Київ 2007

Підготовлено професором кафедри управління персоналом
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(протокол № 4 від 02.04.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Прийняття управлінських рішень” (для магістрів). — К.: МАУП, 2007. — 34 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Прийняття управлінських рішень”, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2007

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В організації управління найбільше значення мають розробка та реалізація різних управлінських рішень (УР). При цьому своєчасність їх прийняття й обґрунтування багато в чому залежить від добре засвоєних персоналом управління навичок і вмінь, розвинених здібностей до управлінської діяльності. Розробка систем прийняття рішень, опанування управлінських технологій значно ускладнюються через те, що немає чіткої теорії прийняття УР, знання в галузі теорії діяльності людини неповні, практика неготова до їх реалізації.

Навчання технології прийняття ефективних УР — складне комплексне завдання, для розв'язання якого потрібно інтегрувати знання про людину як суб'єкта й об'єкта прийняття рішення та механізм дії законів управління, брати до уваги фактори, що впливають на прийняття рішень, застосовувати сучасні освітні технології тощо.

Специфічні особливості навчання технології прийняття оптимальних УР зумовлені потребою не лише в набутті знань, а й в оволодінні навичками та вміннями їх практичного застосування в різних умовах розвитку відповідних здібностей.

Для МАУП, де застосовуються заочні, вечірні, дистанційні та кореспондентські форми навчання, опанування курсу прийняття УР має додаткові специфічні особливості, пов'язані з індивідуальною роботою викладача та студента, а також самостійною роботою студентів.

Мета викладання курсу — сформувати в студентів потрібний рівень професіоналізму діяльності у сфері управління, оволодіння технологією прийняття ефективних УР в обсязі класифікаційних вимог до фахівця.

Дисципліну викладають після набуття студентами комплексу потрібних знань із природничих, суспільних, технічних і гуманітарних дисциплін і вмінь використовувати їх у практичній управлінській діяльності, насамперед після вивчення курсів теорії соціального управління, менеджменту й управління бізнесом, основ економіки, психології управління, соціології, філософії та методології.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають *знати*:

- основні підходи до вдосконалення систем прийняття УР;
- проблеми навчання технології прийняття УР;

- механізми дії законів управління об'єктів ухвалення рішення;
- принципи та методи управління та праці, використовувані особами, які приймають рішення;
- систему діяльності осіб, які приймають рішення, і апарат, використовуваний ними для розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення, за різних обставин, а також їх обґрунтування;

уміти:

- творчо застосовувати знання теорії та практики прийняття УР під час виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи, технології та засоби розробки, обґрунтування, прийняття й реалізації УР;
- приймати (з огляду на спеціалізацію) УР в організації;
- застосовувати технології, що розвивають здібності до прийняття рішень.

Досягнути навчальної мети програми можна завдяки активізації мислення студентів, його розвитку, самостійного вироблення в них навичок прийняття ефективних рішень у сфері управління, постійній взаємодії студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків. У підготовці фахівців важливе не так набуття знань, як розвинення здатності до їх використання, тобто вміння по-управлінському мислити. Цього можна досягти завдяки застосуванню викладачами складної техніки управління розвитком мислення студентів, створення проблемних ситуацій, стимулювання пізнавальної активності студентів.

Для виконання зазначених завдань підготовки фахівців у програмі передбачено застосування методів активного навчання: проблемних лекцій, семінарів, тематичних дискусій, контрольних і випускних робіт, імітаційних вправ, аналізу ситуацій, виконання ролей, а також проведення ділових ігор.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень
1	Основні поняття. Методологія прийняття управлінських рішень
2	Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень
3	Людина в системі прийняття рішень
4	Психологічний аспект прийняття управлінських рішень
5	Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень
6	Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення
	Змістовий модуль II. Розробка і реалізація управлінських рішень
7	Основні етапи розробки управлінських рішень
8	Умови прийняття управлінських рішень
9	Методи технології прийняття управлінських рішень
10	Прийняття й реалізація стратегічних і тактичних рішень
	Змістовий модуль III. Розробка і реалізація управлінських функціональних рішень
11	Прийняття рішень в операційному менеджменті
12	Маркетингові рішення
13	Фінансові рішення
14	Прийняття рішень з управління персоналом
	Змістовий модуль IV. Практичне засвоєння методів і технологій прийняття управлінських рішень
15	Акмеологічний тренінг
16	Ухвалення управлінського рішення керівником організації
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисципліни
“ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

**Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні засади
прийняття управлінських рішень**

**Тема 1. Основні поняття. Методологія прийняття
управлінських рішень**

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

Поняття теорії прийняття і обґрунтування рішень: ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, завдання, проблема.

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

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

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

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

Методологія ПУР. Натуралістичний і діяльнісний підходи до ПУР. Прийняття УР у сфері управлінської акмеології.

Системомиследіяльністьна парадигма ПУР. Межі діяльності. Особливості самовизначальних процедур особи, яка приймає УР. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму особи, яка приймає УР. Рівнева концепція прийняття рішень. Підходи до організації процесу прийняття рішень. Особливості розробки та реалізації рішень у складних ієрархічних системах.

Література [1; 2; 9; 14; 22]

Тема 2. Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень

Заняття 1. Закони, що керують людиною; економічні закони, від яких залежать особливості прийняття управлінських рішень

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

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закон залежності між ціною та пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат, збиткової 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.

Заняття 2. Принципи, що впливають на розробку управлінських рішень і їх реалізацію

Принципи побудови діяльності з ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень певного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (дає змогу визначити своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу прийняття рішення); інтенсифікації ПУР (повного використання ресурсів, скорочення їх втрат і раціоналізації запасів); інтеграції ПУР у межах технології управління та загального функціонування системи управління.

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

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

Принципи організації діяльності керівника: стандартних управлінських ситуацій і рішень; безперервного оцінювання управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; “пакування” (зведення операцій до відносно одноманітних за технологією групи); достатньої розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; прозорості та наочності; автоматизму реалізації рішення.

Література [8; 9; 15; 19; 21; 28]

Заняття 3. Методи мислення особи, яка приймає рішення

Діалектичний метод пізнання (спирання на об'єктивні факти; реальність умов, їх оцінка з кількісних і якісних позицій; розгляд ситуації, проблеми щодо взаємозв'язку, безперервного розвитку та змін; розкриття суперечностей у розвитку; головна ланка; виявлення основних факторів).

Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція та дедукція, аналогія та порівняння. Інтуїтивні евристичні методи. Застосування відповідних методів у ході ПУР.

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

Література [1; 2; 5; 8–10]

Тема 3. Людина в системі прийняття рішень

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

Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення й інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання та дії ОПР. Рефлексія в процесі ПУР. Мислення людини як відображення мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування в процесі розв'язання завдання. Види проблемності в мисленні.

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

Мислення, поєднане із самосвідомістю, свідомістю та волею як механізм рефлексивної функції. Зв'язок ПУР із рефлексією.

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

Література [1; 2; 7–9; 24]

Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення як інтегративна складова процесу регуляції спільної діяльності. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови процедурних засобів реалізації.

Ієрархічний принцип організації рівнів прийняття рішень. Функціональна організація процесу прийняття рішення. Урахування законодавчих організаційної та функціональної організації процесу ПУР.

Рефлексія як інтегральний механізм психіки, мислення та 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: процеси сприйняття, розуміння та вербалізації. Суб'єктивізм сприйняття. Модель світу та її вплив на ПУР.

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

Література [7–9; 12; 27]

Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень

Проблеми вдосконалення управління. Роль, місце та значення теорії прийняття рішень у системі управління організацією. Підходи й

розвиток теорії ПУР (математичний вибір рішення, якісно-предметна та комплексна концепції).

Класифікація УР і вимоги до них. Фактори, від яких залежить якість рішень. Загальний підхід до класифікації УР. Класифікація УР: за суб'єктивно-об'єктивною ознакою; формою, змістом і часом дії; місцем і функціями рішень у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- та мікрорівні.

Управлінське рішення як результат процесу управління, котрий реалізовано в продукті праці, отриманому внаслідок діяльності організації, що виражається через кінцеві його (управління) результати.

Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес розробки та реалізації УР. Розробка та реалізація УР як набір процедур і стадій процесу. Характеристика процесу ПУР: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значущість, оперативність, результативність.

Управлінське рішення як варіант впливу керівної системи на керувану, фіксований управлінський акт, виражений у письмовій і усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації. Склад і взаємозв'язок процедур ПУР, їх зв'язок із ситуацією, що склалася, і розглянутими проблемами.

Оцінка ефективності прийняття рішення.

Сутність систем підтримки прийняття рішень. Узагальнена функціональна модель і архітектура систем підтримки прийняття рішень. Побудова систем підтримки прийняття рішень. Огляд наявних систем підтримки прийняття рішень. Етапи проектування системи підтримки ПУР (СППР). Вибір моделей і критеріїв для СППР. Вибір моделі для оцінювання наслідків прийняття рішень з використанням СППР. СППР у банку. СППР для прогнозування динаміки часових рядів різної природи. Методи й засоби підтримки прийняття рішень. Методи багатокритерійного оцінювання альтернатив. Багатокритерійні задачі прийняття рішень із об'єктивними моделями. Багатокритерійні задачі прийняття рішень із суб'єктивними моделями.

Література [3; 5; 8; 9; 12–15; 17; 23; 38]

Тема 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення

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

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

Програмні інформаційні продукти підтримки УР на українському ринку. Підприємства та компанії, що працюють на ринку інформаційних послуг в інтересах бухгалтерського обліку та прийняття рішень.

Автоматизація процесу ПУР. Технології ПУР у людино-машинних системах. Інформаційні технології та ПУР. Технології програмно-математичного, лінгвістичного забезпечення. ЕОМ у ролі консультанта, помічника, соратника в процесі ПУР. Бюрокомунікаційні системи та ПУР. Інтернет-технології.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера. Завдання, розв'язувані за допомогою ЕОМ у виборі рішень. Способи вдосконалення процесу прийняття рішень в АСУ.

Основи теорії аналітичної діяльності. Введення в аналітику поглядів. Функції аналітичної діяльності. Аналітична діяльність й ігromоделювання. Логіко-семіотичні форми аналітичного мислення. Інформаційний аспект аналітичної діяльності. Інформаційна культура й рефлексивна самоорганізація аналітика. Стратегія системної діяльності аналітика. Стратегічне прогнозування, планування та безпека діяльності. Рівні аналітики. Цивілізована аналітика й безпека.

Організація інформаційно-аналітичної діяльності. Засоби інформаційно-аналітичної діяльності. Етапи інформаційно-аналітичної діяльності: постановка задачі, пошук інформації, обробка інформації (систематизація, класифікація, нормування), підготовка звітів та інформаційних документів.

Специфіка інформаційних задач. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в сучасних умовах.

Роль і місце інформаційно-аналітичної діяльності як сервісу особи, що приймає рішення. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в разі прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності й ризику.

Література [5; 9; 28; 31; 34; 38]

Змістовий модуль II. Розробка та реалізація управлінських рішень

Тема 7. Основні етапи розробки управлінських рішень

Збирання й аналіз інформації. Організація збирання інформації. Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінкової системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка результатів прийнятих управлінських рішень. Прийняття рішення ОПР. Розробка плану (програми) дій. Контроль за реалізацією плану (програми). Стратегічний і оперативний контролінг та інформація. Стратегічний аналіз.

Математичне програмування. Процес розробки варіантів розв'язання завдання: постановка; формалізація; розробка (вибір) математичної моделі; вибір методу розв'язання; розробка алгоритму розв'язання; одержання рішень за допомогою інформаційних технологій; аналіз результатів і прийняття рішень.

Література [1; 2; 5; 8; 9; 17; 28; 38]

Тема 8. Умови прийняття управлінських рішень

Поняття умови прийняття рішення. Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритерійного завдання прийняття рішення в разі визначеності.

Прийняття рішень у разі ризику. Загальна постановка однокритерійного завдання прийняття рішення в разі ризику (статистична та детермінована).

Прийняття рішень у разі невизначеності. Загальна постановка завдання прийняття рішень у разі невизначеності (стохастична та детермінована). Завдання прийняття рішень у разі невизначеності. Методи їх прийняття. Приклади завдань.

Прийняття рішень за повторюваної 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; 9; 13–15; 17–22; 28; 42]

Тема 9. Методи технології прийняття управлінських рішень

Заняття 1. Методи прогнозування управлінських рішень

Принципи та методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація роботи з прогнозування.

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

Література [8; 9; 14; 22; 23; 28; 42]

Заняття 2. Методи аналізу управлінських рішень

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

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

Література [8; 9; 11; 14; 17; 22; 28; 30; 32; 41; 45]

Заняття 3. Принципи та методи економічного й соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень

Принципи економічного обґрунтування УР. Економічні методи обґрунтування потреби підвищувати якість функціонування системи прийняття та реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи й методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Соціально-психологічні методи обґрунтування прийнятих рішень.

Література [8; 9; 11; 14; 28; 32; 38; 42]

Заняття 4. Методи управління та праці осіб, які приймають рішення

Методи управління в теорії ПУР: організаційно-стабілізаційні, організаційно-психологічні, організаційно-розпорядничькі, соціально-психологічні, психологічні. Методи самоуправління (самоменеджменту) ОПР.

Методи управлінської праці в теорії ПУР: розв'язання функціональних завдань (під час реалізації функції прийняття рішення й організації управління); творчої праці (мозкової атаки, дискусій, сценаріїв, вибору стратегій, ліквідації 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 10. Прийняття й реалізація стратегічних і тактичних рішень

Поняття “стратегічне рішення”, “тактичне рішення”. Особливості прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вимоги до ОПР на стратегічному й тактичному рівнях. Специфіка стратегічного й тактичного мислення. Особливості підготовки стратега й тактика для 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, системні. Відповідність керівної системи системі прийняття та реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу в ході прийняття та реалізації рішень. Урахування різних факторів у практичній діяльності.

Література [1; 2; 8; 9; 34]

Змістовий модуль III. Розробка і реалізація управлінських функціональних рішень

Тема 11. Прийняття рішень в операційному менеджменті

Управлінське рішення у сфері виробництва. Особливості рішень у сфері виробництва. Прийняття рішень у разі 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. Рішення й управління операційною інфраструктурою та якістю. Рішення й управління матеріально-технічним постачанням і збутом.

Література [9; 14; 17; 42]

Тема 12. Маркетингові рішення

Заняття 1. Основи маркетингових рішень

Основи концепції маркетингу. Розуміння маркетингу. Ринок як середовище діяльності маркетингу. Ланцюги й обмеження маркетингу. Галузь застосування маркетингових рішень. Організація маркетингу.

Одержання маркетингової інформації. Маркетингові дослідження. Критерії маркетингових досліджень. Сфери прийняття рішень у ході маркетингового дослідження.

Заняття 2. Рішення щодо продукту

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

Заняття 3. Рішення щодо розподілу

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

Заняття 4. Рішення про умови

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.

Заняття 5. Прийняття рішень щодо реклами

Прийняття рішень щодо реклами. Поняття та значення реклами збуту. Мета й обмеження в рекламі збуту. Сфери прийняття рішень щодо реклами. Прийняття оптимальних рішень щодо реклами. Технологія прийняття рішення щодо реклами продукту й послуг.

Література [3; 7–9; 13; 22]

Тема 13. Фінансові рішення

Основи прийняття фінансових рішень. Найважливіші фінансові поняття. Процес обороту капіталу підприємства. Функції фінансового господарства підприємства. Фінансове господарство 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.

Література [9; 11; 20; 22; 32]

Тема 14. Прийняття рішень з управління персоналом

Значення УР щодо персоналу. Критерії прийняття рішень щодо персоналу. Порядок наймання та звільнення. Рішення щодо персоналу. Склад персоналу. Використання персоналу. Винагорода персоналу. Інформація про персонал. Пристосування кадрів до змін на підприємстві. Технологія прийняття рішення щодо персоналу.

Література [3; 9; 13; 28]

Змістовий модуль IV. Практичне засвоєння методів і технологій прийняття управлінських рішень

Тема 15. Акмеологічний тренінг

Планується з огляду на рівень підготовки та спеціалізацію студентів.

Література [2; 8; 9; 46]

Тема 16. Ухвалення управлінського рішення керівником організації

Проводиться у формі ділової гри з огляду на особливості підготовки та спеціалізацію студентів.

Література [1; 2; 8; 9; 35]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота має містити матеріал, що дає змогу оцінити рівень професійної підготовки студента.

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

Використання певного математичного апарату й власні пропозиції слід обґрунтувати.

Приклади потрібно наводити зі сфери виробництва товарів і послуг, в якій студент компетентний. При цьому треба використовувати ЕОМ.

Варіант контрольної роботи студенти вибирають за останньою цифрою номера своєї залікової книжки. Студенти можуть також запропонувати власний варіант контрольної роботи, що сприяє підвищенню рівня їх професійної підготовки та вдосконаленню процесу навчання.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері виробництва.

2. Застосування методів аналізу управлінських рішень.

Приклад 1. Визначити темпи приросту обсягів продажу товарів фірми у 2008 р. та напрям розширення ринку за такими даними:

1) у 2007 р. обсяг продажу товару А на ринку 1 становив 500 тис. у. о., на ринку 2 – 200 тис. у. о.;

2) у 2007 р. обсяг продажу товару Б на ринку 1 становив 1300 тис. у. о., на ринку 3 – 3200 тис. у. о.;

3) на основі сегментації ринку виявлено, що у 2008 р. темпи приросту обсягів продажу товару А на ринку 1 становитиме 6 %, на ринку 2 – 14 %;

- 4) темпи приросту обсягів продажу товару Б у 2008 р. на ринку 1 становитимуть 3 %, на ринку 3 – 5 %.

Проаналізувати наведену ситуацію та розробити пропозиції у сфері маркетингу.

Приклад 2. Фірма почала втрачати конкурентні переваги на ринку, внаслідок чого зменшилася конкурентоспроможність товару, який вона випускає. Фірма не має відпрацьованої конструкторсько-технологічної документації на прогресивнішу модель товару; маркетологи не підготували новий ринок. Для зниження ціни є такі дані:

- 1) рівняння регресії для факторного аналізу собівартості товару

$$C = 0,347 M^{0,652} T^{0,340} k_{\text{пр}}^{-0,148} k_{\text{с}}^{-0,085},$$

де M – норма витрат матеріалів на виробництво товару, кг; T – повна трудомісткість виготовлення товару, норма-год; $k_{\text{пр}}$ – середньозважений коефіцієнт пропорційності основних виробничих процесів виготовлення товару (оптимальне значення $k_{\text{пр}} = 1,0$); $k_{\text{с}}$ – коефіцієнт стабільності кадрів на фірмі (оптимальне значення $k_{\text{с}} = 0,90 \dots 0,95$);

- 2) річна програма випуску товару – 2600 шт.;

3) реалізація організаційно-технічних заходів удосконалення технології, організації виробництва та системи менеджменту фірми сприятиме:

- зниженню норми витрат матеріалів на 5,5 %;
- зменшенню трудомісткості виготовлення товару на 7,2 %;
- збільшенню середньозваженого коефіцієнта пропорційності основних виробничих процесів виготовлення товару на 6,5 %;
- зниженню плинності кадрів на 10 %;

- 4) термін дії заходів – 2 роки;

- 5) інвестиції в розробку та реалізацію заходу – 120 тис. у. о.;

6) собівартість одиниці продукції до впровадження організаційно-технічних заходів – 730 у. о.;

7) норма прибутку для товару в 2008 р. зберігається на рівні 2007 р., тобто становить 8,5 %;

- 8) ступінь капітального ризику реалізації заходів – 0,82.

Виконати потрібні обчислення, розробити пропозиції, пояснити фізичне значення різних показників.

Література [9; 18; 28]

Варіант 2

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері маркетингу.

2. Застосування методів аналізу в процесі прийняття управлінських рішень.

2.1. Метод ланцюгових підстановок: сутність, сфера застосування.

Приклад. Методом ланцюгових підстановок визначити кількісні та якісні показники впливу трудових факторів на обсяги продажу. Вихідні дані наведено в таблиці.

№ пор.	Фактор і функція	За планом	Фактично
1	Обсяги продажу, тис. у. о.	2980	3300
2	Середньооблікова чисельність працівників	800	900
3	Середньорічна кількість годин, відпрацьованих працівниками	295	290
4	Середньоденна кількість годин, відпрацьованих одним працівником	7,1	7,0
5	Середній виробіток продукції на відпрацьовану людино-годину	1,6	1,7

2.2. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення якості компонентів системи менеджменту.

Приклад. Аналіз якості продукції, яку випускає фірма, засвідчив, що останніми роками зменшились обсяги продажу виробу А. Товар (автомобіль) фірми почав поступатися аналогічним товарам конкурентів. Дослідження виявили, що вузьке місце в системі менеджменту – її “вхід”, а саме двигун, установлюваний на виробі. Аналіз ринку двигунів такого класу дав змогу визначити три кращі автомобільні двигуни, які виробляють інші заводи. Заміна двигуна на виробі А сприятиме підвищенню якості та конкурентоспроможності автомобіля, який випускає фірма. Виготовляти власні двигуни вона не має можливості.

Потрібно вибрати найкращий з трьох альтернативних варіантів автомобільних двигунів за такими даними:

- у 2004 р. річна програма випуску всіх альтернативних товарів — 5600 шт.;
- передбачувана тривалість випуску нового товару розглядуваної моделі — 2 роки;
- ціна товару в 2004 р. — 21 тис. у. о.;
- ціна двигуна для нового виробу у 2004 р. — 5100 у. о.;
- новий товар випущено в 1999 р.;
- коефіцієнт інфляції становить 1,09.

Інші вихідні дані наведені в таблиці.

Показник	Значення показника за альтернативними варіантами		
	1	2	3
Коефіцієнт освоєння двигунів у серійному виробництві в 2004 р.	1,00	1,05	1,04
Одноразові витрати на маркетинг, організаційний проект, у. о.	6000000	8000000	10000000
Витрати на транспортування і збереження партії двигунів зі 100 шт. у 2004 р., у. о.	15000	16000	35000
Прогноз річного обсягу ринку за новими товарами на 2004–2005 рр., шт.	2000	3000	2500
Прогноз втрат від браку при складанні нового товару на річну програму, у. о.	31000	30000	42000
Коефіцієнт зміни корисного ефекту (якості) двигуна стосовно старого виробу	1,20	1,10	1,05
Фактор селективного ризику	0,7	0,68	0,9

Введення додаткових показників у розрахунки слід обґрунтувати.

Література [28]

Варіант 3

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері фінансів.

2. Застосування відповідних методів у процесі прийняття рішень.

2.1. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ: сутність, можливість, сфера застосування, послідовність виконання.

Приклад. Виконати розрахунки на ЕОМ за стандартною програмою. Вихідні дані вибрати самостійно з огляду на умови виробничої діяльності та програми ЕОМ.

2.2. Використання індексного методу прогнозування.

Приклад. Спрогнозувати витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2008 р. за такими даними:

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

Література [28]

Варіант 4

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом.

2. Застосування відповідних методів у процесі прийняття рішення.

2.1. Аналіз ефективності використання ресурсів: сутність, можливості, сфера застосування.

Приклад. Виконати факторний аналіз фондвіддачі. Вихідні дані наведені в таблиці.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Обсяги виробництва продукції, млн грн.	15400	16500
Фондвіддача, грн.	300	340
Питома вага кооперативних поставань у собівартості продукції, %	65,2	65,1
Питома вага активної частини ОПФ у їх вартості, %	71,2	71,5
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	1,45	1,50

2.2. Експертні методи: сутність, можливості, сфера застосування.

Приклад. Вихідні дані вибрати самостійно з огляду на умови виробничої діяльності та спеціалізації студента.

Література [9; 25; 28]

Варіант 5

1. Охарактеризувати особливості стратегічних управлінських рішень.

2. Застосування відповідних методів у процесі прийняття рішення.

2.1. Використання платіжної матриці.

Приклад. Вкладення коштів 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.

Обґрунтувати пропозиції щодо прийняття рішень. Дані, яких бракує, визначити додатково.

2.2. Проаналізувати дані таблиці та зробити висновки:

- виробництво якого виробу треба розвивати;
- який виріб дає потрібну додану вартість;
- які виробы дають задовільні результати.

Показник	Вибір					
	T1	T2	T3	T4	T5	Разом
Виторг від продажу, тис. грн.	100	500	300	100	250	1200
Прямі витрати, тис. грн.	40	350	150	115	125	780
Додана вартість, тис. грн.	60	150	150	-15	125	470
Додана вартість, %	60	30	50	-45	50	–
Витрати, тис. грн.						250
Чистий прибуток, грн.						220

Література [33]

Варіант 6

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень на тактичному рівні.

2. Застосування рішень у сфері виробництва.

Приклад. За допомогою “дерева рішень” визначити найкраще рішення щодо виробництва електричних і ручних косарок за таких умов: у разі виготовлення електричних косарок з імовірністю 0,7 очікується прибуток 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.

У разі потреби ввести додаткові дані.

Література [8; 9; 30]

Варіант 7

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у разі визначеності, ризику та невизначеності.

2. Процес прийняття рішення.

2.1. Використовуючи побудовану діаграму в полярних координатах, обґрунтувати прийняття рішення щодо вибору ринку.

Умова	Західна Україна	Східна Україна
1. Можливості одержання прибутку	Негайно	Через 2–3 роки
2. Суб'єктивний інтерес інвесторів	Великий	Незначний
3. Потреба брати до уваги національні особливості	Незначна	Велика
4. Близькість постачальників	100 км	500 км
5. Очікувані податкові ціліги	Великі	Незначні
6. Витрати на вкладення в капітальне будівництво	Малі	Середні

У разі потреби ввести додаткові дані.

2.2. Потрібно прийняти рішення щодо придбання нерухомості з гарантією продажу через рік за 200 тис. дол. Альтернативна вартість капіталу – 0,07.

У разі потреби ввести додаткові дані.

Література [8; 9; 18]

Варіант 8

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

2. Практичне прийняття рішень.

3. Визначення беззбитковості в бізнесі.

Приклад. Видавнича компанія одержує 80 % роздрібною ціни книги. Постійні витрати – 200 тис. грн, продажна ціна книги – 10 грн, змінні витрати – 6 грн. Обчисливши точку беззбитковості й виконавши аналіз, визначити обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.

У разі потреби ввести додаткові дані.

4. Прийняти рішення в ситуації ризику.

Приклад. Фірма вирішує питання про терміни переходу до масового випуску нового виду продукції, що дорожчий за попередній і через це спочатку може не знайти масового покупця. Тому зайва квапливість може призвести до того, що випущену продукцію не буде продано, вона залишиться на складах. Під її залишки доведеться бра-

ти кредит у банку та платити за нього відсотки. Якась частина продукції, що залишилася на складах, утратить якість або пропаде.

Усе це в остаточному підсумку може спричинити збитки. Водночас зволікати так само небажано, тому що ініціативу можуть перехопити конкуренти, і тоді частину очікуваного прибутку буде втрачено.

Можливі наслідки переходу до масового випуску нової продукції за різної реакції на неї ринку наведено в таблиці.

Варіант рішення про перехід до масового виробництва	Виплати при можливих термінах досягнення масового попиту (їх імовірність), млн у. о.		
	негайно (0,2)	через рік (0,5)	через 2 роки (0,3)
Перейти негайно	16	6	-6
Перейти через рік	5	12	2
Перейти через 2 роки	0	2	5

Який із зазначених термінів переходу до масового виробництва нового виду продукції оптимальний?

Література [9; 30]

Варіант 9

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

2. Практичне прийняття рішень.

Приклад. Потрібно вибрати кращий інвестиційний проект з двох можливих — ІП1 або ІП2. За високої економічної кон'юнктури кожний із зазначених проектів може принести прибуток, а за низької — збитки. Імовірність високої кон'юнктури — 80 %, низької — 20 %. Для зручності аналізу інформацію подано у вигляді таблиці.

Проект	Виплати при стані кон'юнктури (її ймовірності), млн грн.	
	Висока (0,8)	Низька (0,2)
ІП1	300	-500
ІП2	425	-1000

Якому проекту віддати перевагу?

3. Визначити оптимальний розмір партії постачань.

Для зведення мосту довжиною 400 м через річку застосовують спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста — 150 діб. Витрати тяжів рівномірні. Тяжі доставляють автомашиною вантажопідйомністю 5 т, яку зазвичай завантажують не повністю. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і дорівнює 10 тис. грн. Витрати зберігання тяжів зумовлені зведенням приоб'єктного складу, його експлуатацією та добовими втратами під час зберігання, що становлять 1,2 тис. грн за 1 т тяжів.

Визначити оптимальну партію постачання, інтервал поновлення замовлень, витрати праці за період будівництва.

Література [13; 33]

Варіант 10

1. Охарактеризувати технологічні особливості прийняття управлінських рішень на стратегічному й тактичному рівнях.

2. Практичне прийняття рішень з використанням теорії масового обслуговування.

Приклад. Одноканальна СМО представляє одну телефонну лінію. Виклик, що прийшов тоді, коли лінія зайнята, одержує відмову. Потік викликів надходить з інтенсивністю $I = 0,8$ викликів за хвилину. Середня тривалість розмови $t = 1,5$ хв. Потоки подій найпростіші. Потрібно визначити граничні значення:

- 1) відносної пропускну здатності q ;
- 2) абсолютної пропускну здатності A ;
- 3) імовірності відмови $P_{\text{відм}}$.

Приклад. У цеху є три групи взаємозамінного устаткування з потужностями до 400, 850 і 300 нормо-годин на місяць. Цеху задано план випуску п'яти видів продукції відповідно в обсягах: Π_1 — 600 одиниць, Π_2 — 350, Π_3 — 450, Π_4 — 500 і Π_5 — 600.

Час виготовлення одиниці кожного виду продукції на першому устаткуванні становить 0,3; 0,6; 0,4; 0,8 і 0,5 год, на другому — 0,6; 0,8; 0,7; 1,2; 0,9, на третьому — 1,4; 0,5; 0,9; 0,6; 1,0. Витрати на виготовлення одиниці продукції на першому устаткуванні становлять 20, 10, 40, 50 і 80 грн, на другому — 50, 40, 40, 30 і 60, на третьому — 65, 90, 30, 20 і 50. Відпускна ціна одиниці кожного виду продукції — 80, 100, 60, 50 і 85 грн.

Скласти план розміщення замовлень, що гарантує виконання завдання: а) з максимальним прибутком; б) з мінімізацією загальної вартості виготовлення продукції; в) з мінімізацією витрат часу роботи устаткування; г) з мінімізацією часу роботи устаткування, тобто той, що реалізує виконання замовлення за мінімальний термін; д) що забезпечує випуск максимальної кількості комплектів, кожний з яких включає три вироби Π_1 , один виріб Π_2 , два вироби Π_3 , чотири вироби Π_4 та три вироби Π_5 .

Література [8; 26]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Поняття рішення. Класифікація управлінських рішень.
3. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки УР.
4. Урахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) під час розробки та використання УР.
5. Урахування дії економічних законів (залежності між ціною та пропонуванням, попитом і пропонуванням, збільшенням додаткових витрат) у ході розробки та дослідження УР.
6. Урахування дії економічних законів (збиткової прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) під час розробки та використання УР.
7. Урахування дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) у ході розробки та дослідження УР.
8. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу, інтенсифікації, інтеграції. Їх вимоги та правила.
9. Принципи наукової організації праці ОПР: системності, комплексності, економічності, гуманізації.
10. Принципи колективної й індивідуальної організації праці ОПР: поділу та кооперації праці, організації робочих місць і організації

- їх обслуговування, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
11. Принципи організації праці в процесі прийняття рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоочності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціональності трудових процесів, системного підходу.
 12. Принципи організації роботи керівника в ході ПУР.
 13. Діалектичний метод пізнання: сутність, особливості, застосування.
 14. Загальнотеоретичні методи: сутність, особливості, застосування.
 15. Людина як суб'єкт, що приймає рішення.
 16. Структура моделі мислення.
 17. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень.
 18. Рефлексія як феномен, функція мислення. Зв'язок ПУР із рефлексією.
 19. Рефлексія як інтегральний психічний механізм. Зв'язок ПУР із рефлексією.
 20. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіології діяльності ОПР.
 21. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: сприйняття, розуміння, вербалізація уявлень, мовна інтеракція.
 22. Суб'єктивізм сприйняття ОПР. Модель світу та її вплив на ПУР.
 23. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР.
 24. Поняття критерію. Критерії оцінювання варіанта.
 25. Особливості аналізу варіантів і вибору рішення.
 26. Фази мислення: попереднє орієнтування; вироблення загальної стратегії мислення; добір відповідних засобів і звернення до операцій; розв'язання завдання; порівняння отриманих результатів. Урахування фаз мислення ОПР у ПУР.
 27. Форми мислення ОПР. Характеристика форм мислення.
 28. Вплив трансових станів на ПУР. Психофізіологічні резерви організму людини.
 29. Прийняття управлінського рішення як інтерактивна складова процесу регуляції спільної діяльності ОПР.
 30. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління та управлінської діяльності.

31. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.
32. Управлінське рішення як набір процедур і стадій процесу та їх взаємозв'язок.
33. Характеристика процесу ПУР.
34. Склад і взаємозв'язок процедур ПУР із ситуацією, що складається, і розв'язуваними проблемами.
35. Основні функції менеджменту та процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту в ПУР.
36. Прийняття УР як діяльність керівника та його апарату.
37. Класифікація УР. Управлінське рішення як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності ПУР.
38. Інформаційні технології та ПУР.
39. Взаємозв'язок і взаємозалежність технологій, що забезпечують ПУР.
40. ЕОМ як консультант, помічник, соратник.
41. Характеристика систем підтримки прийняття рішень.
42. Автоматизація процесу ПУР у людино-машинних системах.
43. Бюрокомунікаційні системи та ПУР. Автоматизоване робоче місце менеджера в ПУР.
44. Характеристика етапів підготовки до розробки управлінського рішення.
45. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі підготовки до розробки управлінського рішення.
46. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі реалізації УР.
47. Принципи та методи прогнозування. Загальна характеристика методів.
48. Метод екстраполяції: сутність, можливості та застосування.
49. Параметричний метод: сутність, можливості та застосування.
50. Експертні методи: сутність, можливості та сфера застосування.
51. Нормативний, експериментальний, індексний методи прогнозування, їх сутність, можливості та сфера застосування.
52. Сутність методів порівняння (індексне, балансове) та їх застосування в аналізі УР.
53. Сутність методів ланцюгових підстановок, елімінування, графічного та їх застосування в аналізі управлінського рішення.
54. Сутність функціонально-вартісного аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.

55. Факторний аналіз і його застосування в аналізі управлінського рішення.
56. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ і його застосування в аналізі управлінського рішення.
57. Економіко-математичні методи аналізу та їх застосування в аналізі управлінського рішення.
58. Сутність SWOT-аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.
59. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності та його застосування для аналізу управлінського рішення.
60. Методи та прийоми економічного аналізу: сутність, порядок виконання.
61. Методи управління в ПУР: сутність, можливості й особливості застосування.
62. Методи самоорганізації та самоврядування ОПР.
63. Методи розв'язання функціональних завдань у ході реалізації функції прийняття рішення: загальна характеристика та застосування.
64. Методи, застосовувані в ході проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування.
65. Методи творчої праці: мозкова атака, метод дискусій, ліквідації тупикових ситуацій у ПУР. Сутність цих методів, можливості та застосування.
66. Методи творчої праці: аналоговий, сценаріїв, вибору стратегій у ПУР. Сутність цих методів, можливості та застосування.
67. Експертні методи: Дельфі, PEST; їх сутність, можливості та застосування.
68. Метод евристичного прогнозування в ПУР: сутність, можливості та застосування.
69. Алгоритм процесу прийняття рішення (варіант): сутність, можливості та сфера застосування.
70. Метод сіткового планування й управління: сутність, можливості та застосування.
71. Метод екстраполяції в ПУР: сутність, можливості та застосування.
72. Матричні методи в ПУР: сутність, можливості та застосування.

73. Використання матриць, таблиць і діаграм у ПУР: сутність, можливості та застосування.
74. Маркетингові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність ПУР.
75. Фінансові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері фінансів. Послідовність ПУР.
76. Прийняття рішень щодо персоналу. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність ПУР.
77. Ділові ігри: сутність і можливості застосування в навчанні технології прийняття рішень. Порядок проведення ділових ігор.
78. Характеристика системної діяльності персоналу управління в процесі розробки УР.
79. Методи оптимізації рішень: особливості, порядок застосування.
80. Вимоги до рішень і системи ПУР в організації.
81. Система контролю та мотивації в процесі реалізації УР.
82. Фактори впливу на вдосконалення ПУР.
83. Характеристика стратегічного рішення, особливості його прийняття.
84. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Добір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
85. Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- та багатоцільові (критерійні) завдання прийняття рішень.
86. Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритерійного статистичного детермінованого завдання прийняття рішення.
87. Особливості прийняття рішень у разі ризику.
88. Прийняття рішень у разі невизначеності. Огляд методів їх прийняття.
89. Поняття теорії ігор: характеристика та можливості для прийняття рішень.
90. Характеристика системомислительської парадигми прийняття управлінського рішення.

Примітка. До білетів на іспити може бути включено приклади розв'язань практичних завдань.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

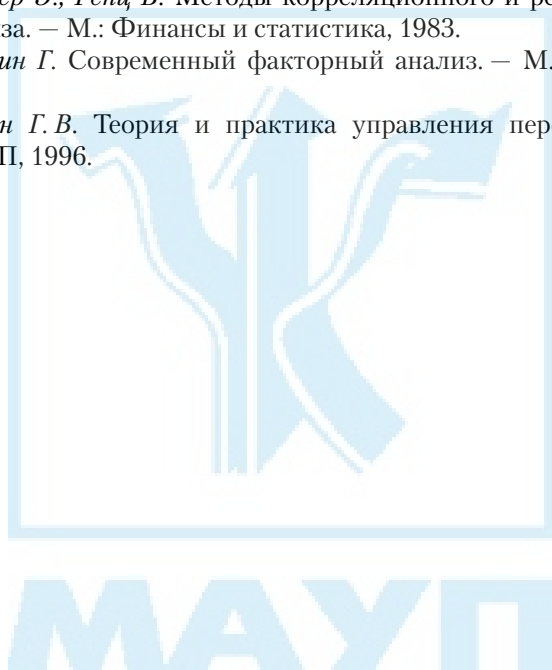
1. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений. — М.: РАГС, 2002.
2. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление. — М.: Агро-Вестник, 1999.
3. *Борман Д., Воронина Л., Федерман Р.* Менеджмент. — Лейпциг; К., 1992.
4. *Герасимов Б. М., Тарасов В. А., Токарев И. В.* Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта. — К.: Наук. думка, 1992.
5. *Дружинин В. В., Конторов 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.: Юристъ, 1998.
8. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
9. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
10. *Коваленко И. И., Гожий А. П.* Методы и средства поддержки принятия решений. — Николаев, 2005.
11. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
12. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело; Банки и биржи; ЮНИТИ, 1996.
13. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. — М.: Филлинь, 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. *Система підтримки прийняття рішень: проектування та реалізація / П. І. Бідюк, Ю. Ю. Щербань, В. Ю. Щербань, Є. О. Демківельський.* — К.: КНУТД, 2004.
17. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2000.
18. *Теория и практика антикризисного управления / Подред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина.* — М.: ЮНИТИ, 1996.

19. *Теория управления* / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.
20. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М.: Магистр, 1998.
21. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Порейне, И. Х. Ниссинен. — М.: Прогресс, 1993.
22. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО Универс “Бизнес-школа «Интел-синтез»”, 1998.
23. *Юкаева В. С.* Управленческие решения: Учеб. пособие. — М.: Изд. дом “Дашков и К”, 1999.

Додаткова

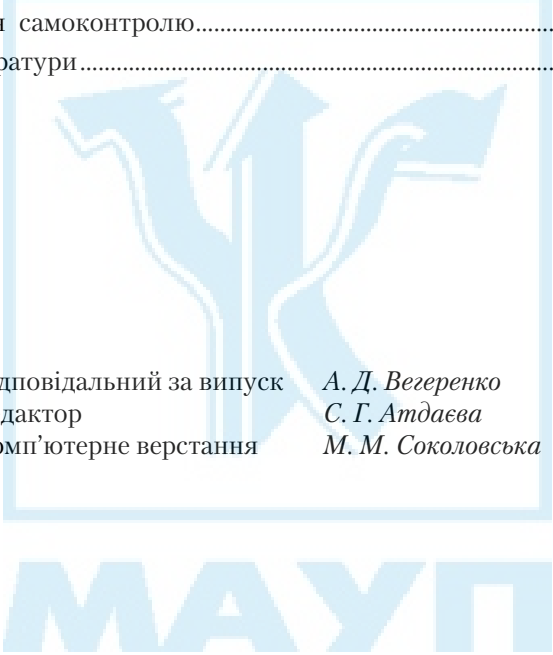
24. *Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстедтер Л.* Мозг, разум, поведение. — М.: Мир, 1988.
25. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — М.: Ин-т практ. психологи; Воронеж: НПО “Модэк”, 1996.
26. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
27. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 1998.
28. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
29. *Губанов В. А., Захаров В. В., Коваленко А. Н.* Введение в системный анализ. — Л.: ЛГУ, 1988.
30. *Дюран В., Одедл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
31. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.
32. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О.* Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
33. *Карпов Т. П.* Управленческий учет. — М.: Юнити, 1998.
34. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Рус. деловая лит., 1998.
35. *Литвак Б. Г.* Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
36. *Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
37. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
38. *Принятие решения на основе самореализации* / А. Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
39. *Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.

40. *Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: ИНФРА-М, 1996.
41. *Сваами М., Тхуласираман К.* Графы, сети и алгоритмы. — М.: Мир, 1984.
42. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998.
43. *Стратегия и тактика антикризисного управления* / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина. — СПб.: Спец. лит., 1996.
44. *Фестер Э., Ренц Б.* Методы корреляционного и регрессионного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
45. *Харшин Г.* Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
46. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Прийняття управлінських рішень”.....	5
Зміст дисципліни “Прийняття управлінських рішень”	6
Вказівки до виконання контрольної роботи	17
Варіанти контрольних робіт.....	17
Питання для самоконтролю.....	26
Список літератури.....	31



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

Зам. № ВКЦ-3119

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