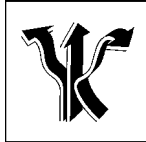


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для бакалаврів)**

МАУП

Київ 2008

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту *Л. В. Лазаренко*

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту (протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Лазаренко Л. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 36 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, методичні вказівки для самостійної роботи, завдання для контрольної роботи, контрольні питання, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

Завдання оволодіння методами прийняття управлінських рішень потребує не тільки відповідного теоретичного обґрунтування підходів до його вирішення, а й готовності практики до сприйняття рекомендацій науки. Специфічною особливістю освоєння курсу є не тільки одержання знань у сфері застосування методів прийняття управлінських рішень, а й вироблення навичок з їх практичного застосування.

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

Випускник МАУП повинен бути *ознайомлений*:

- з існуючими підходами в удосконалюванні систем і методів прийняття управлінських рішень і ефективному їх використанні;
- з проблемами у сфері навчання сучасним методам прийняття управлінських рішень;

знати:

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

уміти:

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

- приймати в організації (з урахуванням спеціалізації) управлінські рішення;
- використовувати методи, які розвивають здібності щодо прийняття рішень.

Для досягнення навчальної мети програма передбачає активізувати мислення студентів, прийняти самостійно рішення у галузі управління, постійну взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творче мислення викладача. Головним фактором у підготовці фахівців виступає не знання як самостійна одиниця, а здатність мислити у процесі вирішення проблем і застосування наявних знань.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисциплін
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

№ пор	Назва змістового модуля і теми
	<p>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи застосування методів прийняття рішень</p> <p>1 Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління</p> <p>2 Закони, принципи, методи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень</p> <p>3 Людина і системи прийняття рішень</p> <p>4 Структурна і функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект)</p>
	<p>Змістовий модуль II. Методи розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень</p> <p>5 Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту</p> <p>6 Основні етапи розробки управлінських рішень</p> <p>7 Методи прийняття управлінських рішень</p> <p>8 Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень</p> <p>9 Методи управління особами, які приймають рішення</p> <p>10 Методи прийняття функціональних рішень</p>
Разом годин:	54

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

Основною метою самостійної роботи студентів є закріплення теоретичних знань та набуття студентами навичок аналізу і синтезу організаційно-управлінської інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень у сфері основної діяльності підприємства.

Завдання самостійної роботи передбачають індивідуальне розв’язання розрахунково-аналітичних задач та конкретних управлінських ситуацій.

Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи застосування методів прийняття рішень

Тема 1. Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління

Питання для повторення

1. Природа методу.
2. Визначення методів діяльності.
3. Категорії теорії управління.

Управлінська ситуація

Один із підлеглих заявив: “Я не відчуваю задоволеності від своєї роботи. Вона мені не до душі. Бажаю, щоб мені доручили що-небудь цікаве”.

Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, щоб підбирати і розсилати інформаційні матеріали на замовлення клієнтів.

Робота така, що зможе виконати навіть випускник середньої школи. Але, оскільки замовлення на ці матеріали надходять із-за кордону, цю роботу доручено виконувати працівникові з вищою освітою, який володіє англійською мовою. Певно, цей працівник бажав би виконувати роботу, подібну до діяльності бізнесмена.

Завдання. Яким чином, ви, як керівник, повинні відреагувати на подібні заяви підлеглого. Відповідь поясніть.

Теми рефератів

1. Загальнотеоретичні методи, сутність, особливості, сфера застосування.
2. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень
3. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління й управлінської діяльності.
4. Інформаційні технології в процесі прийняття управлінських рішень.

Література [8; 9; 37]

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

Питання для повторення

1. Закони управління.
2. Економічні закони.
3. Правове регулювання.
4. Принципи прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

Пройшовши школу одного з найбільших мислителів стародавності – Аристотеля, Александр Македонський рано почав розуміти, що світ єдиний. Цьому, зокрема, сприяло вивчення географічних карт, на яких були зображені усі відомі на той час еллінському світові землі і країни. На папері вони здавалися майбутньому володареві світу маленькими. Коли Александру Македонському виповнилося 16 років, Філіп, відправляючись у далекий похід, довірив йому управління Македонією. Опинившись при владі, Александр Македонський використав таку нагоду для того, щоб випробувати себе у воєнних діях. Він придушив повсталі племена медів, а їхню столицю перейменував в Александрополь. Це було перше місто, назване його ім'ям. Незабаром Александр Македонський увійшов до кола вищих державних радників, йому стали довіряти командування частинами македонської армії навіть у вирішальних битвах.

Згодом між Александром Македонським і його батьком виникає суперництво, що значно ускладнювалося важкими стосунками Філі-

па з четвертою дружиною і матір'ю Александра Македонського – Олімпіадою.

Завдання. Який вплив, з вашого погляду, зробило на Александра Македонського середовище, у якому він ріс, виховувався і починав виявляти себе як державний діяч? Які стратегічні задуми під її впливом могли в нього сформуватися? При необхідності введіть додаткові дані.

Література [1–3; 5; 8–10; 15; 18; 20; 28; 37]

Тема 3. Людина і системи прийняття рішень

Питання для повторення

1. Людина як суб'єкт і об'єкт ухвалення рішення.
2. Модель мислення.
3. Вимоги до менеджерів, які приймають рішення.

Управлінська ситуація

Методика визначення типу поведінки людини.

За своїм психотипом кожна людина є екстравертом, або інтровертом, сенсорним типом або інтуїтивістом, думаючим або чуттєвим типом, вирішальним чи сприйнятливим типом.

Екстраверти. Люблять різноманітність і дії. Намагаються бути швидкими, не люблять складних процедур. Завжди привітні. Часто нетерплячі на монотонній роботі. Зацікавлені в результатах роботи, цікавляться, як її виконати і як інші люди роблять це. Часто не запечують проти переривань на телефонні дзвінки. Часто діють швидко, іноді не замислюючись. Зазвичай вільні в спілкуванні. Люблять, щоб були навколо люди.

Інтроверти. Люблять спокій для зосередження. Прагнуть бути акуратними в дрібницях, не люблять зауважень. Мають погану пам'ять на імена та обличчя. Прагнуть не перериватись при роботі над одним проектом протягом довгого часу. Виявляють цікавість до ідей, що стосуються їх роботи. Не люблять телефонних інструкцій і взагалі телефонних дзвінків. Люблять подумати перш, ніж робити. Часто до дій справа не доходить. Мають проблеми в спілкуванні. Цілком задоволені роботою на самоті.

Сенсорний тип. Не люблять нових проблем, якщо тільки немає стандартних шляхів для їх вирішення. Люблять встановлений порядок у справах. Одержують задоволення від використання вже от-

риманих навичок, а не від освоєння нових. Працюють більш надійно, знаючи скільки часу це займе. Зазвичай доходять висновку крок за кроком. Терплячі до рутинних деталей. Нетерплячі, коли деталі ускладнюються. Нечасто надихаються та рідко довіряють своєму натхненню, якщо воно є.

Інтуїтивний тип. Люблять вирішувати нові проблеми. Не люблять постійно робити одне й те ж. Більше люблять здобувати нові навички, ніж використовувати їх. Працюють з великим зарядом енергії, що живиться ентузіазмом, але з періодами затишшя. Швидко роблять висновки. Нетерплячі до рутинних деталей. Терплячі в складних ситуаціях. Залежать від свого натхнення. Часто роблять фактичні помилки. Не люблять витрачати час на точну роботу.

Думаючий тип. Не виявляють готовності до прояву емоцій. Часто почувують себе незатишно, маючи справу з людськими почуттями. Могуть поранити людські почуття, не підозрюючи про це. Не мають потреби в гармонії. Прагнуть приймати рішення, не беручи до уваги особистість. Іноді приділяють недостатньо уваги до побажань людей. Потребують чесного поводження з собою. Більш аналітично орієнтовані, легше відгукуються на людські думки. Прагнуть бути переконаними.

Чуттєвий тип. Дуже чуйні до почуттів інших людей. Одержують задоволення від того, що роблять щось приємне іншим людям, навіть у дрібницях. Люблять гармонію. Ефективність їх роботи залежить від ставлення керівництва. Часто приймають рішення, на які вплинули їхні власні бажання чи бажання інших людей. Мають потребу в похвалі час від часу. Не люблять говорити людям неприємні речі. Більш швидко орієнтовані. Більше відгукуються на людські якості. Схильні до співчуття.

Вирішальний тип. Працюють краще, коли можуть планувати свою роботу і дотримуватися плану. Люблять, щоб речі були визначені і затвержені. Могуть швидко приймати рішення. Могуть не любити відриватись від одного проекту заради іншого. Могуть і не помітити чогось нового, що повинно бути зроблено. Хочуть довідатись тільки про суть справи, щоб почати працювати. Схильні задовольнятися тим, що їм вдалося розв'язати якусь проблемну ситуацію.

Сприйнятливий тип. Добре адаптуються до ситуації, що змінюється. Не заперечують проти того, щоб залишити питання відкритим. Могуть мати проблеми з прийняттям рішень. Хочуть усе знати про

нову роботу. Зацікавлені і сприйнятливі до нової інформації, що висвітлює ситуацію чи людину.

Для того, щоб визначити свій тип поведінки, необхідно скористатися такою методикою. Запропоновано 76 тверджень, з якими люди або цілком чи частково згодні, або не згодні зовсім. Все це є природним, адже ми маємо справу зі схильностями людини. Прочитавши наведені твердження, необхідно обвести колом лише той номер, з яким Ви цілком згодні, тобто той, який Вам найбільше підходить. Решту тверджень слід залишити поза увагою.

1. Ви схильні спочатку говорити, а потім думати, і, доти, доки не почуєте власного голосу. Ви не знаєте, що саме скажете. Ви часто сварите самі себе: “Я коли-небудь навчуся тримати рот закритим”.
2. Попередньо обмірковуєте те, що маєте сказати, і хотіли б, щоб інші чинили так само.
3. Любите тишу і самоту. Ви знаєте, що Ваш спокій не може бути порушено, а тому намагаєтесь не допустити, щоб Вам заважали працюючий телевізор, галасливі діти чи сторонні розмови.
4. Намагаєтесь зосередитися на певному моменті, і в основному не турбуєтесь про те, що буде далі. Крім того, Ви з більшою охотою робите щось, ніж роздумуєте про це.
5. Знаходите більш привабливою ту роботу, що дає відчутні результати.
6. Маєте широке коло знайомих і багатьох з них вважаєте своїми “найближчими друзями”, чим з більшою кількістю людей доводиться зустрічатися в процесі Вашої діяльності, тим для Вас краще.
7. Віддаєте перевагу конкретним відповідям на настільки ж конкретні питання.
8. Часто переконуюте співрозмовника, що зовсім не сердиться, а просто висловлює свою думку.
9. Любите доводити до кінця навіть ту справу, яку, як Ви знаєте, у Вас буде можливість зробити згодом.
10. Переконані, що “якщо річ не зламана, нічого її лагодити”. Ви не розумієте людей, які прагнуть удосконалити все на світі.
11. Можете спокійно читати чи вести бесіду при включеному телевізорі або радіо. Ви зовсім не розумієте, що це може “відволікати увагу”.

12. Знаєте, що якби кожен робив те, що повинен робити, в той час, коли це потрібно зробити, нам би не було про що більше мріяти.
13. Не розраховуєте задалегідь обсяг роботи, а дієте відповідно до обставин. Вам часто дорікають у неорганізованості, хоча Ви щодо цього дотримуєтеся іншої думки.
14. Складаєте перелік необхідних справ і дієте відповідно до нього.
15. Одержимі ідеєю порядку: кожен предмет повинен бути на своєму місці.
16. Спокійно розмірковуєте про кілька речей одночасно. Друзі і колеги часто дорікають Вас у неуважності.
17. Схильні вважати майбутнє і різні його варіанти швидше інтригуючими, ніж такими, що лякають. Вас більше займає не те, де Ви перебуваєте зараз, а куди підете.
18. Віддаєте перевагу гармонії порядку. Вас дуже засмучують сутички будь-якого типу. Ви або намагаєтесь їх уникнути, або пом'якшуєте їх любов'ю.
19. Часто чуєте докори в тому, що приймаєте все близько до серця.
20. Вважаєте "нудні подробиці" не потрібними.
21. Легко доступні для друзів і не ухиляєтесь від спілкування зі сторонніми, хоча, швидше за все, будете прагнути зайняти центральне місце у розмові з ними.
22. Охоче перериваєте Ваші заняття, щоб взяти трубку телефону, який задзвонив.
23. Охоче маєте справу з фактами і цифрами, а не з теоріями.
24. Вважаєте фантазію абсолютно некорисною.
25. Здатні залишатися спокійними тоді, коли всі навколо вас втрачають самоконтроль.
26. Тримаєтесь у суперечці тієї сторони, яка, в першу чергу, дбає про істину і справедливість, а не про загальне щастя.
27. Читаєте журнали, починаючи з першої сторінки.
28. Із задоволенням відвідуєте вечірки і прагнете розмови з великою кількістю співрозмовників і слухачів під час бесіди у вузькому колі. Вам не обов'язково обмежувати себе виключно знайомими. Ви нерідко подаєте особисті відомості стороннім.
29. Волієте обмірковувати невирішені проблеми у суспільстві, а не на самоті.
30. Волієте відзначити знаменні події з одним чи кількома найближчими друзями.

31. Хотіли б виражати свої думки рішучіше. Вам не до душі, коли хтось, проходячи мимо, говорить те, що Ви готові були сказати.
32. Вважаєте проблему вирішеною тільки в тому випадку, якщо це задовольняє інтереси інших людей.
33. Відчуваєте, що поняття “любов” визначити не можна. Ви дуже любите, коли хто-небудь починає таку спробу.
34. Великий цінитель каламбурів і аматор словесних ігор, яким можете віддаватися за будь-яких умов.
35. Схильні до пошуку взаємозв'язків між явищами, не задовольняєтесья сприйняттям їх як фактів. Вас завжди займає питання “Щоб це означало”.
36. Даєте найзагальніші відповіді на більшість запитань.
37. Охоче плануєте, на що витратити майбутню зарплату, ніж аналізуєте, як була використана попередня.
38. Вважаєтесь “таким, що вміє слухати”, але помічаєте, як інші користуються цим.
39. Маєте репутацію несміливої людини. Незалежно від того, згодні Ви з чимось чи ні, Ви залишаєтесь стриманим і замисленим.
40. Слухаєте з більшим зусиллям, ніж говорите самі.
41. Прагнете перетворити роботу в гру. Якщо ж це виявляється складним, Ви швидше за все вважаєте, що за цю роботу не варто і братися.
42. Не прагнете поставити перед собою певну мету, утім і з цього правила бувають винятки, — усе залежить від обставин.
43. Любите доводити усе до повної ясності.
44. Скоріше заслуговуєте, що Вас називали “людина тверда у визначеннях”, ніж “добре серце”.
45. У першу чергу бачите окремі дерева, а не цілий ліс. На роботі Ви волієте займатися власною справою, не турбуючись про те, чи має вона значення для всього проекту.
46. Згідні з твердженням, що “краще один раз побачити, ніж сто раз почути”.
47. Більше довіряєте тому, що логічно і науково обґрунтовано.
48. Ви краще запам'ятовуєте числа і кількості, ніж обличчя й імена.
49. Засмучуетесь, якщо Вам не дають точних вказівок, що і коли робити, але іноді Ви вважаєте точними вказівками те, що для інших було б початковими начерками.

50. Готові лізти геть із шкіри, якщо кому-небудь щось потрібно. Щоб допомогти іншому, Ви готові на все, і Вас не лякає те, що Вам самому може бути від цього гірше.
51. Завжди ставите себе на місце іншого.
52. Вживаєте слова у їх буквальному значенні і хотіли б, щоб так чинили й інші.
53. Думаєте, що поняття часу відносно незалежно від того, котра година. Ви спізнилися б тільки в тому випадку, якби зустріч могла початися без Вас.
54. Любите міркувати про різні предмети заради чистої насолоди процесом мислення.
55. Прокидаючись вранці, знаєте, як пройде день. Ви складаєте розклад, якого неухильно додержуєтесь, і збентежуєтесь, коли щось іде не за планом.
56. Не любите несподіванок і доводите це до відома тих, хто вас оточує.
57. Хотіли б, щоб Вам давали можливість висловитися до кінця і не переривали на півслові. Самі Ви ніколи не перериваєте інших, сподіваючись, що Вам відповідатимуть тим самим.
58. Почуваєте необхідність “підзарядитися” на самоті після того, як побували на людях, і чим більшої напруги потребувала від Вас зустріч з ними, тим імовірніше, що після неї Ви почуваєте себе знесиленим.
59. Із задоволенням допомагаєте іншим, хоча і помічаєте, що хтось домагається більшого, ніж Ви.
60. Запитуєте себе: “А чи поцікавився хто-небудь, чого хочу я?” Але Вам важко вимовити ці слова вголос.
61. У розмові часто перескакуєте з одного на інше.
62. Не любите зв’язувати себе, прагнете свободи вибору.
63. Охоче “дивитесь” за допомогою язика, а не очей.
64. Легко збиваєтесь з заданого шляху. Ви можете буквально “заблукати в трьох соснах”.
65. Завжди чекаєте тих, хто неспроможний прийти вчасно.
66. Вмієте розкласти все по полицках і не можете заспокоїтись перш, ніж це буде зроблено.
67. Любите ходити не протоптаними стежками.
68. Пишаєтесь своєю відданістю об’єктивній стороні справи, хоча ті, що вас оточують дорікають Вам у байдужості і нечуйності.
69. Не боїтесь ніяких труднощів і не розумієте, чому багатьох людей турбує те, що не має прямого відношення до поточної справи.
70. У дитинстві часто чули від своїх батьків: “Иди на вулицю і пограйся з товаришами”. Ваших батьків, ймовірно, турбувало те, що Ви так багато часу проводите на самоті.

71. Упевнені, що “слова коштують дешево”.
72. Вважаєте, що важливіше бути правим, ніж приємним. Ви не згодні з тим, що в інтересах загальної справи варто добре ставитись до людей.
73. Без сумніву, утрималися б від тих слів, що можуть когось образити. Вас часто дорікають у надмірній нерішучості.
74. Дуже потребуєте підтримки і схвалення з боку друзів і товаришів по службі, інакше ви не будете почувати себе впевненим.
75. Щоб закінчити роботу вчасно, Вам необхідний несподіваний вибух активності, який охоплює Вас буквально в останні хвилини. Ви встигаєте укластись в термін, хоча оточення може збентежитися від того, яким чином Вам це вдається.
76. Не погоджуєтесь з тим, що акуратність така вже й важлива, якщо Ви і привчені до порядку. Що дійсно має цінність, то це творчий порив і передбачуваність, а також прийняття всього нового.

Відзначивши кружечками твердження, необхідно звести отримані результати у таб. 3.1. При цьому потрібно відзначити в графі “Результати тесту” вибрані номери тверджень відповідно до їх номерів, зазначених у таблиці. Далі потрібно скласти кількість номерів, що збігаються по кожному рядку таблиці по колонці “Результати тесту” і отримане число записати у колонку “Кількість відповідей, що збігається”. Найбільша сума є показником найбільш виражених рис характеру людини.

Таблиця 3.1

Підсумкова таблиця

Тип поведінки	Результати тесту	Кількість відповідей, що збіглися
Екстраверт	1,6,11,21,22,28,29,40,63,74	
Інтроверт	2,3,30,31,38,39,57,58,70,71	
Сенсорний	4,5,7,10,23,24,27,45,46,49,52	
Інтуїтивіст	16,17,20,34,35,36,37,53,54	
Думаючий	25,26,43,44,47,48,68,69,72	
Чуттєвий	18,19,32,33,50,51,59,60,73	
Вирішальний	8,9,12,14,15,55,56,65,66	
Сприйнятливий	13,41,42,61,62,64,67,75,76	

Література [3; 10; 13; 18; 29]

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

Питання для повторення

1. Типи керівників.
2. Стили і методи управління.
3. Роль особистісних якостей керівника в процесі прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

По завершенні планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом такими показниками:

- а) річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8 %;
- б) на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн;
- в) річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- г) протягом року було лише дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Завдання

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

Інформаційна база.

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
- 2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;
- 3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;
- 4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- 1) 0,4;
- 2) 0,3;
- 3) 0,2;
- 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання
планових завдань**

№ пор.	ІПБ менеджерів	Показники			
		1	2	3	4
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

Рекомендації до розв'язання та оформлення завдання

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, що відповідає фактичній діяльності менеджера.
3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Література [1; 2; 8; 9; 35]

Тестові завдання до змістовного модуля I

1. **Вид управлінського рішення, яке лише приблизно позначає схему дій підлеглих і дає їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення:**

- А. Контурне.
- Б. Структуроване.
- В. Алгоритмічне.
- Г. Організаційне.

2. *Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:*
- А. Алгоритмічні.
 - Б. Запрограмовані.
 - В. Незапрограмовані.
 - Г. Інтуїтивні.
3. *Вибір, обумовлений знаннями та накопиченим досвідом — це:*
- А. Організаційне рішення.
 - Б. Запрограмоване рішення.
 - В. Раціональне рішення.
 - Г. Рішення, засноване на судженнях.
4. *Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:*
- А. Діагностика проблеми.
 - Б. Реалізація рішення.
 - В. Контроль за виконанням рішення.
 - Г. Виявлення обмежень та визначення альтернатив.
5. *Вид управлінського рішення, яке гранично жорстко регламентує діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:*
- А. Контурне.
 - Б. Структуроване.
 - В. Алгоритмічне.
 - Г. Організаційне.
6. *Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:*
- А. Особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення.
 - Б. Інформаційні обмеження, психологічні обмеження.
 - В. Негативні наслідки, взаємозалежність рішень.
 - Г. Всі відповіді правильні.
7. *За допомогою управлінських рішень здійснюється:*
- А. Визначення цілей діяльності.
 - Б. Закріплення людей за посадами і робочими місцями.
 - В. Розподіл ресурсів.
 - Г. Всі відповіді правильні.
8. *Суб'єктами управлінського рішення є:*
- А. Керівники вищої ланки управління.
 - Б. Керівники середньої ланки управління.
 - В. Керівники нижчої ланки управління.
 - Г. Всі відповіді правильні.

9. *Управлінські рішення класифікуються за часом дії на:*

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- В. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні.
- Г. Оптимальні, раціональні.

10. *Управлінські рішення класифікуються за напрямом впливу на:*

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування.
- В. Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні.
- Г. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні.

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

***Тема 5. Прийняття управлінських рішень
у системі менеджменту***

Питання для повторення

1. Економічний зміст управлінського рішення.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Роль та значення управлінського рішення в системі менеджменту.
4. Процес прийняття управлінських рішень.

Управлінська ситуація

Фірма “Прогрес” вирішила розпочати будівництво найбільш автоматизованого в країні заводу напівпровідників. Завод був запланований під єдиний безперервний процес виробництва потужних транзисторів. Якщо завод почне працювати відповідно до проекту, виробничі витрати скоротяться наполовину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться в декілька разів, вихід якісних виробів зросте, продуктивність на одного робітника у два рази перевищить середню в галузі. Задовільний потенціал рішення — величезний вигравш від збільшення конкурентоспроможності.

Але будівництво заводу пов’язане з великим фінансовим ризиком. Для того щоб завод почав працювати, компанія з капіталом у 45 млн дол. довела співвідношення заборгованості до власного капіталу до

10 %, скоротила витрати на заробітну плату і продовжила операції по залученню допоміжних кредитів. Для компанії, що “поклала на карту” половину своїх доходів і суму, яка перебільшує основний капітал — це величезний ризик, тим паче, що в галузі спостерігається глибокий спад.

Завдання

1. Чи розумно вчинила фірма?
2. Які існують альтернативи прийнятому рішенняю?
3. Відповідно до термінології, в яких умовах приймалося фірмою рішення?

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

Тема 6. Основні етапи розробки управлінських рішень

Питання для повторення

1. Основні стадії прийняття рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Особливості технології прийняття рішень в сучасних економічних умовах.

Управлінська ситуація

Рівні розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень. Наведена нижче платіжна матриця представляє ситуацію торгового агента, який має прийняти рішення: летіти йому літаком чи їхати поїздом до міста, де знаходиться споживач.

Ймовірність тієї чи іншої погоди	Туман (0,1)	Ясна погода (0,9)
Стратегія 1: Літак	+ \$2000	+ \$4500
Стратегія 2: Поїзд	+ \$3000	+ \$3000

Якщо погода буде хорошою, він зможе летіти і витратить на всю дорогу 2 години, а якщо доведеться їхати поїздом — 7 годин.

Якщо він поїде поїздом, то втратить день на постійному місці роботи, який, за його оцінкою, міг би збільшити збут на 1500 дол. Іногородній споживач повинен вручити йому замовлення на 3000 дол., якщо він особисто відвідає клієнта. Якщо він запланує летіти до клієнта, а потім літак змушений буде приземлитись через туман, доведеться змінити особисте відвідування дзвінком. Це призведе до

зменшення замовлення іногороднього клієнта до 500 дол., зате зможе забезпечити замовлення на 1500 дол. вдома.

Які ще можливі варіанти дії торгового агента?

Література [1; 2; 7; 9; 30; 43; 51]

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень

Питання для повторення

1. Методи оцінки управлінських рішень.
2. Методи самоуправління.
3. Критерії оцінки управлінських рішень.

Управлінська ситуація

На складах однієї з великих комп'ютерних фірм зібралася значна кількість непроданих персональних комп'ютерів, що негативно позначилося на рентабельності виробництва. Керівництво фірми поставило завдання різко скоротити кількість непроданих персональних комп'ютерів.

Аналітичною групою було згенеровано кілька альтернативних варіантів вирішення цієї проблеми, серед яких було відібрано два основних.

Перший — значне зниження відпускнуої ціни.

Другий — відновлення упакування і помітне підвищення продажною ціни.

По кожному з відібраних альтернативних варіантів було розроблено сценарії розвитку ситуації.

Завдання. Визначте загалом характер розвитку ситуації по першому і по другому сценаріях. Який сценарій розвитку сформованої ситуації ви вважаєте кращим?

Теми рефератів

1. Методи прийняття управлінських рішень в умовах демократії.
2. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.
3. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
4. Методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
5. “Дерево рішень” як метод прийняття управлінських рішень.
6. “Мозковий штурм” як метод прийняття управлінських рішень.

Література [8; 9; 15; 28; 42]

Тема 8. Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень

Питання для повторення

1. Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.
2. Особливості прийняття стратегічних рішень.
3. Особливості прийняття тактичних рішень.

Управлінська ситуація

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство “Мері Поппінс”. Враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, керівництву агентства необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну кампанію (фінансові можливості незначні);
- підвищити або зменшити ціну послуг;
- відкрити філію в іншому місті.

Необхідно:

1. Визначити фактори, які слід врахувати в процесі прийняття рішення.
2. Визначити увесь перелік можливих альтернативних рішень.
3. Визначити критерій вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної вправи оформити у вигляді таблиці:

Результати опрацювання ситуаційної вправи

№ пор.	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1					
2					
3					
4					

Література [1; 2; 8; 9; 50]

Тема 9. Методи управління особами, які приймають рішення

Питання для повторення

1. Методи організаційно-стабілізуючого впливу.
2. Методи організаційно-технологічного впливу.
3. Методи організаційно-розпорядницького впливу.

Управлінська ситуація

Новий директор, очоливши підприємство, що перебувало у важкому становищі, зіштовхнувся з необхідністю вирішення багатьох управлінських проблем особисто. Працівники підприємства з усіх досить серйозних питань зверталися безпосередньо до нього.

Необхідно було приділити час кожній з проблем оперативного характеру і невідкладно приймати управлінське рішення. Особистої участі директора потребувало і вирішення проблем реорганізації підприємства, зокрема з формування нової професійної команди керівників, вироблення і реалізації програм перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій, підвищення якості будівельних матеріалів, що випускаються, і обсягу їх реалізації.

Роботу з виведення підприємства з прориву новому директорові треба було починати з організації власної діяльності.

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

Можливі дії керівника:

1. Самому вирішувати усі проблеми.
2. Довірити вирішення менш значних проблем новому і колишньому складові керівництва заводу, залишивши собі вирішення всіх досить серйозних проблем.
3. Сконцентрувати увагу на вирішенні важливих оперативних проблем, приділяючи час, що залишився, проблемам реорганізації підприємства.

4. Сконцентрувати увагу на реалізації нових можливостей, що відкриваються перед підприємством, зберігши за собою лише вирішення оперативних проблем, що не можуть бути вирішені без його особистої участі.

Література [9; 24; 28]

Тема 10. Методи прийняття функціональних рішень

Питання для повторення

1. Методи математичного програмування.
2. Цільова функція.
3. Статистичні методи.
4. Методи прогнозування.

Управлінська ситуація

При будівництві моста довжиною 400 м через річку витрачаються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста — 150 діб. Витрата тяжів — рівномірна. Тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, що, як правило, завантажується не цілком. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і становить 10 тис. грн. Витрати утримування тяжів обумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при збереженні. Вони складають 1,2 тис. грн за 1 т тяжів на добу.

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

При необхідності введіть додаткові дані.

Теми рефератів

1. Метод Дельфі як метод прийняття управлінських рішень.
2. Метод спроб і помилок як метод прийняття управлінських рішень.
3. Евристичні методи прийняття управлінських рішень.
4. Метод експертних оцінок як метод прийняття управлінських рішень.
5. Методи оцінки управлінських рішень.

Література [1; 2; 9; 34; 39; 43; 50; 51]

Тестові завдання до змістовного модуля II

- 1. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їх ефективно порівнювати:**
 - А. Моделювання.
 - Б. Формулювання гіпотези.
 - В. Прогнозування.
 - Г. Економічний аналіз.
- 2. Модель прийняття управлінського рішення, яка використовується, коли треба з'ясувати найважливіші чинники, що потребують прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби:**
 - А. Моделі управління запасами.
 - Б. Теорія ігор.
 - В. Модель лінійного програмування.
 - Г. Імітаційне моделювання.
- 3. Ці моделі використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи малої кількості:**
 - А. Моделі теорії черг.
 - Б. Моделі управління запасами.
 - В. Теорія ігор.
 - Г. Платіжна матриця.
- 4. Модель прийняття рішення, що застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб:**
 - А. Моделі теорії черг.
 - Б. Моделі управління запасами.
 - В. Модель лінійного програмування.
 - Г. Імітаційне моделювання.
- 5. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення:**
 - А. Дерево рішень.
 - Б. Платіжна матриця
 - В. Графік беззбитковості.
 - Г. Модель лінійного програмування.

6. **Один з методів статистичної теорії рішень, корисний за умови, коли керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей:**
- А. Моделі теорії черг.
 - Б. Платіжна матриця.
 - В. Графік беззбитковості.
 - Г. Модель лінійного програмування.
7. **Метод, у якому використовують накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:**
- А. Прогнозування.
 - Б. Платіжна матриця.
 - В. Імітаційне моделювання.
 - Г. Економічний аналіз.
8. **Метод, що використовується для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер:**
- А. Метод платіжної матриці.
 - Б. Метод “дерева рішень”.
 - В. Метод теорії статистичних рішень.
 - Г. Метод теорії ігор.
9. **Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати чи вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:**
- А. Метод платіжної матриці.
 - Б. Метод “дерева рішень”.
 - В. Якісні методи.
 - Г. Кількісні методи.
10. **Кількісні методи прогнозування можна використовувати, якщо:**
- А. Інформації недостатньо для вивчення тенденції або не має систематичної достовірної залежності між змінними.
 - Б. Є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати у майбутньому.
 - В. Результати одного рішення впливають на наступні рішення.
 - Г. Керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

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

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

Зміст роботи має відповідати плану і розкривати тему.

Варіант контрольної роботи студент обирає 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 продаж фірми в 2000 р. і напрями розширення ринку за такими даними:
 - обсяг продажів товару А на ринку 1 у 2000 р. складав 500 тис. у. о.;
 - на ринку 2 – 200 тис. у. о.;
 - обсяг продажів товару Б на ринку 1 у 2000 р. складав 1300 тис. у. о.;

- на ринку 3–3200 тис. у. о.
- на основі сегментації ринку встановлено, що темп приросту обсягу продажів товару А на ринку 1 на 2000 р. складе 6,0%;
- на ринку 2–14,0%;
- темп приросту обсягу продажів товару Б на ринку 1 на 2000 р. складе 3%;
- на ринку 3–5%.

Проаналізуйте ситуацію і розробіть пропозиції в 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 і якісні показники впливу трудових факторів на обсяг продажів. Вихідні дані наведено в таблиці.

№ пор.	Фактори 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 2000 р. за такими даними:
 - витрата матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2000 р. — 165 у. о.;
 - індекс росту цін — 1,25 (за рік);
 - питома витрата матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2000 р. — 300 кг;

- норми витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару на 2001 р. — 250 кг.

Варіант 4

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

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

Варіант 5

1. Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень.
2. Використання платіжної матриці у ході прийняття рішень.
3. *Завдання.* Вкладення засобів у магазин для торгівлі дамськими капелюхами 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. Відсутні дані визначити додатково.

Варіант 6

1. Особливості прийняття рішень на тактичному рівні.
2. Метод ланцюгових підстановок, його сутність, сфера застосування.
3. *Завдання.* Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення по виробництву електричних і ручних косарок за умов: якщо вироблялися електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується виграш 10 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 5 тис. дол. Якщо робити ручні косарки, то з імовірністю 0,7 можна одержати 7 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 2 тис. дол.

За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 7

1. Принципи управління і наукової організації праці.
2. Особливості методів прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
3. *Завдання.* Прийміть рішення щодо придбання нерухомості. Умови: нерухомість набувається з гарантією продажу через рік за 200 тис. дол.

Альтернативна вартість капіталу — 0,07.

За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 8

1. Теоретико-методологічні особливості методів прийняття і реалізації рішень.
2. Циклічність процесу управління і прийняття управлінських рішень.
3. *Завдання.* Розрахунок точки беззбитковості у бізнесі. Видавнича компанія одержує 80% від роздрібною ціни книги. Постійні витрати складають 200 тис. грн. Продажна ціна книги — 10 грн. Перемінні витрати — 6 грн. Обчисливши точку беззбитковості і виконавши аналіз, визначити обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.

За необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 9

1. Програмно-цільові методи прийняття управлінських рішень.
2. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ. Сутність методу, його можливості, сфера застосування, послідовність виконання.
3. *Завдання.* Проаналізуйте ефективність прийняття рішення менеджером середньої ланки управління невиробничого підприємства. Для цього потрібно:
 - вивчити і оцінити існуючу систему планування, обліку та стиmuлювання праці;
 - вивчити послідовність складання особистих планів;
 - з'ясувати, як здійснюється контроль виконання робіт;
 - вивчити основні причини, що заважають менеджеру працювати з повною віддачею.

Варіант 10

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

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, структури управління.
4. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.
5. Механізм дії законів управління (укладання мети, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) і облік його дії при розробці і впровадженні управлінських рішень.
6. Механізм дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом та пропозицією, зростання додаткових витрат) і врахування його дії при розробці і дослідженні управлінських рішень.
7. Механізм дії економічних законів (прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) і облік його дії при розробці і використанні управлінських рішень.
8. Механізм дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) і облік його дії при розробці і дослідженні управлінських рішень.
9. Структура методів діяльності. Їх зміст, спрямованість і організаційні форми.
10. Класифікація методів діяльності персоналу управління.

11. Сутність і характеристика методів управління і методів праці, їх взаємозв'язок і вплив на процес прийняття управлінських рішень.
12. Закони управління людьми, що приймають рішення.
13. Закони праці, що діють в органах управління.
14. Механізм дії законів управління і праці в органах управління.
15. Принципи управління і наукової організації праці.
16. Цілі управління організацією і їх вплив на методи управління, праці й обґрунтування рішення.
17. Класифікація методів праці, управління й обґрунтування рішення. Їх загальна характеристика.
18. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, що приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць і їх організації обслуговування, установлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
19. Циклічність процесу управління і прийняття управлінських рішень.
20. Загальна характеристика методів організаційно-стабілізуючого впливу.
21. Загальна характеристика методів організаційно-психологічного впливу.
22. Планові і програмні методи організаційно-технологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень.
23. 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 з 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 в сфері організаційно-розпорядничього впливу.
29. Підвищення соціально-виробничої активності (почин, новаторство, обмін досвідом, змагання тощо) і соціально-історичної на-

- ступності як соціально-психологічні методи, їх використання в сфері прийняття рішень.
30. Управління рольовою поведінкою, удосконалення комунікацій і соціальне регулювання як соціально-психологічні методи. Їх використання в сфері прийняття рішень.
 31. Соціальне регулювання, особистий приклад і умови, що орієнтують, як соціально-психологічні методи, їх використання в сфері прийняття рішень.
 32. Пропаганда й агітація як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень.
 33. “Зараження” як психологічний метод. Його використання в сфері прийняття рішень.
 34. “Уселяння” як психологічний метод. Його використання в сфері прийняття рішень.
 35. “Переконання” як психологічний метод. Його використання в сфері прийняття рішень.
 36. “Гіпноз” як трансовий стан свідомості людини. Використання “гіпнозу” у сфері прийняття рішень.
 37. “Мовні трюки” як методи психологічного впливу. Їх використання в сфері прийняття рішень.
 38. Методи прийняття стратегічних рішень у сфері самоменеджменту людини.
 39. Методи прийняття повсякденних рішень у сфері самоменеджменту людини.
 40. Сутність методу “мозкова атака”, його можливості і сфера застосування.
 41. Сутність методів дискусій і ліквідації тупикових ситуацій, їх можливості і сфера застосування.
 42. Сутність аналогового методу, його можливості і сфера застосування.
 43. Сутність методів сценаріїв і вибору стратегій, їх можливості, сфера застосування.
 44. Сутність експертних методів, їх можливості і сфера застосування.
 45. Сутність методів екстраполяції, їх можливості і сфера застосування.
 46. Сутність матричних методів, їх можливості і сфера застосування.

47. Сутність методу ухвалення рішення з використанням діаграм. Його області застосування.
48. Сутність методу теорії ігор, його можливості і сфера застосування.
49. Сутність методу “дерева рішень”, його можливості і сфера застосування.
50. Факторний аналіз і його застосування при аналізі управлінського рішення.
51. Факторний аналіз із застосуванням ЕОТ і його використання при аналізі управлінського рішення.
52. Економіко-математичні методи аналізу і їх використання при аналізі управлінського рішення.
53. Сутність SWOT-аналізу і його використання при аналізі управлінського рішення.
54. Системний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
55. Процесний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
56. Методи дослідження операцій, їх сутність, можливості і сфера застосування.
57. Лінійне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
58. Нелінійне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
59. Динамічне програмування, його сутність, можливості і сфера застосування.
60. Методи теорії масового обслуговування, їх сутність, можливості й сфера застосування.
61. Методи теорії розкладів, їх сутність, можливості і сфера застосування.
62. Методи управління виробничими запасами, їх сутність, можливості і сфера застосування.
63. Сіткове планування і управління, їх сутність, можливості і сфера застосування.
64. Методи, що використовуються для вирішення завдань організації управління.
65. Кореляційний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.

66. Регресійний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
67. Кластерний аналіз, його сутність, можливості і сфера застосування.
68. Метод експертних оцінок “Дельфі” і його використання в прогнозуванні.
69. Метод програмного прогнозування і його використання в сфері прийняття рішень.
70. Евристичні методи, їх використання в сфері прогнозування і прийняття рішень.
71. Метод побудови сценаріїв, його сутність, можливості і сфера застосування.
72. Методи теорії графів, їх сутність, можливості і сфера застосування.
73. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ЛПР. Принципи знаходження критеріїв, аналіз альтернатив, оцінка ситуації і вибір рішення.
74. Можливості застосування в практичній діяльності методів прийняття рішень.
75. Методи (праці), що використовуються при проектуванні системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, угруповань. Сутність методів, їх можливості і сфера застосування.
76. Метод нормативної чисельності персоналу управління. Його сутність, можливості і сфера застосування.
77. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
78. Основні категорії теорії прийняття рішень і їх взаємозв'язок.
79. Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень.
80. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на ефективність застосування методів вирішення управлінських задач.
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 дозволяють розвивати навички прийняття рішень.
87. Прийняття рішень в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії ігор).
88. Поняття “теорії ігор”, її характеристика і можливості для прийняття рішень.
89. Прийняття рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
90. Прийняття рішень в умовах стохастичної невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

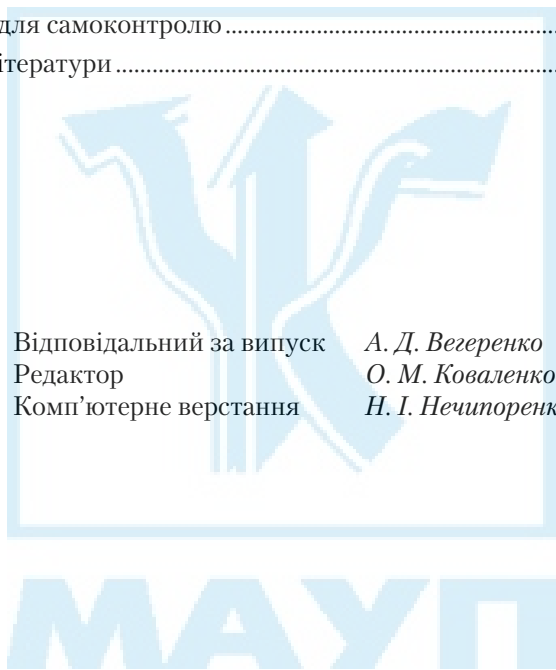
1. *Анисимов О. С.* Методология: Функция, сущность, становление. — М.: РАГС, 1996.
2. *Аунау Ф. Ф.* Научные методы принятия решений. — М., 1974.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации праці. — К.: МАУП, 1994.
4. *Борман Д., Вороніна Л., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; Лейпциг; К., 1992
5. *Блумберг В. А., Глущенко В. Ф.* Какие решения лучше? Метод постановки приоритетов. — Л., 1982.
6. *Брук В. М., Николаев В. И.* Методы принятия решений в сложных системах. — Л., 1977.
7. *Голубков Е. П.* Программно-целевой метод управления. — М., 1980.
8. *Дружинин В. В., Которов Д. С.* Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
9. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М., 1977.
10. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. — М.: Юрист, 1998.
11. *Кокорева Г. А.* Системный анализ процедур принятия управленческих решений. — М., 1991.
12. *Колпаков В. М.* Методы управления. — К., 1997.
13. *Колпаков В. М.* Теорія і практика прийняття управлінських рішень. — К.: МАУП, 2000.

14. *Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.* — М., 1979.
 15. *Модели и алгоритмы принятия управленческих решений* / Под ред. Борсуцкого и др. — Донецк, 1998.
 16. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
 17. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело, 1996.
 18. *Плаус С.* Психология оценки и ПР. — М., 1998.
 19. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
 20. *Смирнов Э. А.* Разработка УР. — М., 2000.
 21. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
 22. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАТ “Бизнес-школа”, 1998.
 23. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений. — М., 1997
- Додаткова*
24. *Введение в системный анализ* / В. А. Губанов и др. — Л., 1988.
 25. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М., 1972.
 26. *Венцель Е. С.* Исследование операций: Задачи, принципы, методология. — М., 1980.
 27. *Герчинова И. Н.* Менеджмент. — М., 1995.
 28. *Гончаров Г. А.* Суггестия: теория и практика. — М., 1995.
 29. *Горский Ю. М.* Системно-программный анализ процессов управления. — Новосибирск, 1988.
 30. *Графы, сети и алгоритмы* / М. Свами и др. — М., 1984.
 31. *Дэвид Г.* Метод научных сравнений. — М., 1978.
 32. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
 33. *Екатеринославский Ю. Ю.* Управленческие ситуации, анализ и решения. — М., 1988.
 34. *Искусство управленческой деятельности* / С. В. Платонов и др. — К., 1996.
 35. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О.* Сучасний економічний аналіз і прогнозування. — К.: МАУП, 1997.
 36. *Калина А. В., Осокина В. В.* Економічна теорія і практика господарювання. — К.: МАУП, 1997.
 37. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1984.

38. *Ладенко И. С. Тульчинский Г. Л.* Логика целевого управления. — Новосибирск, 1988.
39. *Литвак Б. Г.* Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
40. *Лоули Д., Максвелл А.* Факторный анализ как статистический метод. — М., 1967.
41. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1995.
42. *Методы* анализа и обоснования решений в управлении экономикой. — М., 1989.
43. *Методы* оптимального управления. — М., 1989.
44. *Мозги, ум, обхождение* / Ф. Блум — М.: Мир, 1988.
45. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и применение управленческих решений. — М., 1984.
46. *Стратегия* и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина — СПб.: Спец. лит., 1996.
47. *Таха Х.* Введение в исследование операций. — М., 1985.
48. *Трухаев Р. И.* Факторный анализ в организационных системах. — М., 1985.
49. *Ферстер Э., Рёнци Б.* Методы корреляционного и регрессионного анализа. — М., 1983.
50. *Человеко-машинные* системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта/ Б. М. Герасимов и др. — К.: Наук. думка, 1992.
51. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К., МАУП, 1996.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисциплін “Методи прийняття управлінських рішень”	4
Завдання для самостійної роботи з дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень”	5
Вказівки до виконання контрольної роботи	25
Варіанти контрольних робіт.....	26
Питання для самоконтролю	29
Список літератури.....	34



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп'ютерне верстання *Н. І. Нечипоренко*

Зам. № ВКЦ-3376

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