

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ  
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”  
(для спеціалістів, магістрів)**

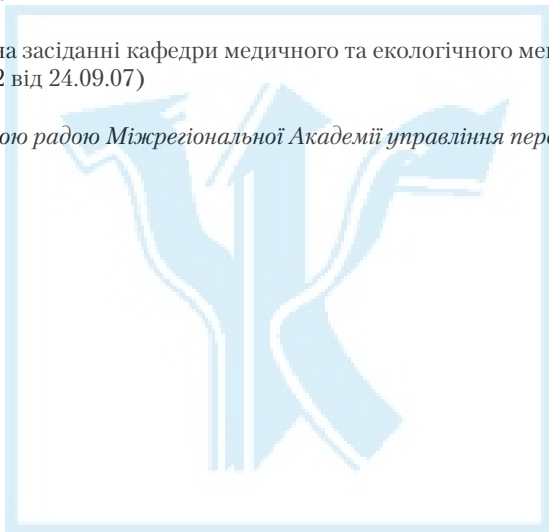
**МАУП**

Київ 2008

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

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

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Лазоренко Л. В.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2008. — 60 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, завдання для самостійної роботи з дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”, вказівки до виконання контрольної роботи, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2008

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Життя людей нерозривно пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Рішення є основою управління як фактора суспільного розвитку. В організації управління найважливіше місце посідають розробка і реалізація різних за характером управлінських рішень. Своєчасність їх прийняття й обґрунтування багато в чому залежить від опанування персоналом управління навичок та умінь, розвитку здібностей до управлінської діяльності. Розробка систем прийняття рішень, опанування управлінських технологій ускладнені відсутністю чітко структурованої теорії прийняття управлінських рішень, повноти необхідних знань у галузі теорії діяльності людини і неготовністю практики до їх реалізації.

Навчитися приймати управлінські рішення — складне комплексне завдання, вирішення якого вимагає інтеграції знань про людину як суб'єкта й об'єкта прийняття рішень, знання механізмів дії законів управління, врахування факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо.

Специфіка навчання прийняттю рішень полягає не тільки в необхідності засвоєння знань, а й оволодінні навичками й уміньми їх практичного застосування в різних умовах, розвитку відповідних здібностей.

Для МАУП, де діють заочні, вечірні, дистанційні, кореспондентські форми навчання, вивчення дисципліни, методологія і технологія прийняття управлінських рішень потребують індивідуальної роботи викладача і студента, значної самостійності студентів.

Вивчення дисципліни передбачає ознайомлення студентів з найбільш складним аспектом управлінської практики — задачно-проблемною формою організації мислення. Зокрема, розглядаються концептуально-технологічний і психологічний аспекти постановки і вирішення керівником проблем в управлінській діяльності.

Основна мета курсу — формування у студентів необхідного професіоналізму діяльності у сфері управління, оволодіння технологією прийняття управлінських рішень в обсязі класифікаційних вимог до фахівця, а також набуття студентами початкового досвіду й опанування прийомів постановки і вирішення проблем в управлінській діяльності, формування теоретико-технологічних і психологічних уявлень про процедуру проблематизації і депроблематизації в управлінні.

Ставиться також мета поглибити уявлення керівників про управлінське мислення, процеси розробки і прийняття рішень, про механізми індивідуального і колективного мислення в ході розробки і прийнятті рішень; сформуванати концептуально-технологічну основу розробки і прийняття рішень на різних рівнях, включаючи акмеологічно значимі рівні, зокрема в ієрархічних управлінських структурах, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян; набути первинного досвіду розробки й аналізу управлінських рішень у соціокультурних і діяльних системах.

Найважливіше завдання курсу полягає у пов'язуванні теоретичних і практичних аспектів вирішення управлінських завдань і проблем, а також в ознайомленні з принциповим проблемним полем управлінської практики.

Дисципліна “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень” вивчається після засвоєння студентами комплексу необхідних знань у галузі природничих, суспільних, технічних, гуманітарних дисциплін і вміння використовувати їх у практичній управлінській діяльності, насамперед після проходження курсів теорія соціального управління, менеджменту і управління бізнесом, основи економіки, психології управління, соціології, філософії, методології тощо.

Випускники МАУП у результаті навчання дисципліни повинні бути

*ознайомлені:*

- з існуючими підходами до удосконалення систем прийняття управлінських рішень;
- з проблемами в галузі навчання прийняття управлінських рішень;

*знати:*

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

*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 (з урахуванням спеціалізації) управлінські рішення в організації;
- використовувати технології, що розвивають здібності до прийняття рішень.

Навчальної мети програми передбачається досягти активізацією мислення студентів, його розвитком, самостійним виробленням ними рішень у галузі управління, постійною взаємодією студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення викладача. Важливим у підготовці фахівців є розвиток здатності використовувати здобуті знання, по-управлінському мислити. Це потребує від викладачів володіння складною технікою управління розвитком мислення студентів, здатності створювати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

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

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень</b>
1	Основні поняття. Методологія прийняття управлінських рішень
2	Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення

1	2
3 4 5 6 7 8	<p>Методологія прийняття управлінського рішення</p> <p>Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень</p> <p>Людина в системі ухвалення рішень</p> <p>Психологічний аспект прийняття управлінських рішень</p> <p>Прийняття управлінських рішень у системі управління</p> <p>Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень</p>
9 10 11 12 13 14 15 16	<p><b>Змістовий модуль II. Технологія прийняття управлінських рішень</b></p> <p>Технологічні особливості вирішення завдань та проблем в управлінні</p> <p>Розвиток управлінської діяльності, професіоналізму керівника і прийняття управлінських рішень</p> <p>Форми прийняття і розробки управлінських рішень</p> <p>Технологічні рівні механізму розробки та прийняття рішень</p> <p>Особливості технології розробки та прийняття стратегічного рішення</p> <p>Особливості технології розробки та прийняття рішень у соціальній сфері</p> <p>Особливості прийняття організаційних рішень в умовах демократії</p> <p>Акмеологічні фактори розробки та прийняття рішень</p>
17 18 19 20	<p><b>Змістовий модуль III. Практичне освоєння технологій прийняття управлінських рішень</b></p> <p>Умови прийняття управлінських рішень</p> <p>Методи в технології прийняття управлінських рішень</p> <p>Акмеологічний тренінг</p> <p>Ухвалення управлінського рішення керівником організації</p>
Разом годин: 54	

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**  
*з дисципліни*  
**“МЕТОДОЛОГІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ 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 для самостійної роботи передбачають індивідуальне розв’язання розрахунково-аналітичних задач, конкретних управлінських ситуацій, закріплення здобутих знань.

**Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень**

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

***Питання для повторення***

1. Суть та види управлінських рішень.
2. Основні етапи прийняття управлінського рішення.
3. Особливості методології прийняття управлінських рішень в різних умовах господарювання.

***Управлінська ситуація***

За радянських часів головним завданням підприємств макаронної індустрії було виробляти макарони. Такі питання, як забезпечення сировиною, реалізація готової продукції, керівництво підприємств не турбувало, їх вирішували інші республіканські об’єднання та відомства. Наприкінці 80-х років ці проблеми гостро постали перед виробниками, коли великі промислові гіганти, які звикли до жорсткого планування, виявилися неспроможними порівняно з маленькими фірмами оперативно реагувати на постійні зміни ринкової кон’юнктури. На початку 90-х років кількість міні-цехів збільшувалася в геометричній прогресії. Невеликі підприємства почали витіснити з ринку гігантів галузі.

На внутрішньому ринку зміцнювали свої позиції імпортована продукція. Щоб привернути увагу до своєї продукції в роздрібній торгівельній мережі, українські товаровиробники розширювали

асортимент продукції, почали застосовувати нові дизайни упаковок, збільшувати питому вагу фасованої продукції.

За даними Держкомстату України паспорт галузі має такий вигляд:

1. Кількість виробників макаронних виробів у 2003 р. становила 9 великих підприємств, у 2002 р. — 7, кількість малих спеціалізованих макаронних цехів — більше 100.
2. Виробництво макаронних виробів у 2003 р. становило 85,269 тис. т, у 2002 р. — 92,087 тис. т, у 2002 р. з урахування малих та підсобних підприємств — 115,181 тис. т.
3. Експорт макаронних виробів у 2003 р. становив 9,82 тис. т, у 2002 р. — 6,52 тис. т.
4. Імпорт макаронних виробів в 2003 р. становив 5,87 тис. т, в 2002 р. — 4,03 тис. т.

Нині структура вітчизняних товаровиробників макаронних виробів така: ВАТ “Макаронна фабрика” (м. Київ) — 17,6 %; ВАТ “Сімферопольська фабрика” — 9,06 %; ВАТ “Хмельницька макаронна фабрика” — 14,09 %; ВАТ “Чернігівська макаронна фабрика” — 7,42 %; “Донецька макаронна фабрика” — 8,85 %; ПП “Боніта” (м. Луцьк) — 5,85 %; ВАТ “Харківська макаронна фабрика” — 1,91 %; інші підприємства — 35,12 %.

У 2003 р. великі підприємства галузі скоротили обсяги виробництва в натуральному вираженні. Зниження обсягів виробництва спровокували як підвищення цін на борошно, яке було викликане минулорічною продовольчою кризою, так і непередбаченими діями влади. Чиновники обмежили рівень рентабельності багатьох великих підприємств (до 10 %), а також торговельні надбавки для роздрібною торгівлі (до 12 %). Водночас деякі підприємства збільшили обсяги реалізації своєї продукції в грошовому вираженні: ПП “Боніта” (м. Луцьк) реалізувала продукції на 10,93 млн грн, що на 83 % більше ніж у 2002 р.; ВАТ “Макаронна фабрика” (м. Київ) — на 38 млн грн, або на 13,4 % більше ніж у 2002 р. Головною причиною зростання обсягів реалізації є збільшення питомої ваги фасованої продукції в загальному обсязі виробництва. Наприклад, Київська макаронна фабрика у 2002 р. фасувала 23,3 % своєї продукції, а в 2003 р. — 27 %.

Влітку 2003 р. на вітчизняному макаронному ринку з’явилися два нових великих гравці: ВАТ “Харківська макаронна фабрика” (відновила своє виробництво після трьох років простою); ВАТ “Хліб” (м. Луцьк). Загальний обсяг капіталовкладень у “Харківську мака-



ронну фабрику” становив 500 тис. дол. За друге півріччя 2003 р. вона випустила 2 тис. т продукції. В організацію макаронного виробництва на луцькому ВАТ “Хліб” було вкладено 1,6 млн дол. (за рахунок позики МБРР). Підприємство придбало новий комплекс з виготовлення макаронів італійської фірми Braibanti, проектна потужність якого становить близько 12,7 тис. т на рік.

Вихід на вітчизняний ринок нових потужних виробників суттєво вплинув на конкурентну боротьбу. Не витримують конкуренції переважно малі виробники. Свідченням скорочення їх кількості є зниження попиту на малопотужне виробниче обладнання. У 2002 р. частка цих виробників на внутрішньому ринку макаронної продукції становила 22,1 % (або 23,1 тис. т), в той час як великим вітчизняним підприємства належить 72,3 % ринку, імпортній продукції — 5,6 %. Обсяг українського макаронного ринку в 2003 р. становив близько 104 тис. т в натуральному вираженні та близько 305 млн грн — у грошовому.

За прогнозами спеціалістів, у 2004 р. кардинальних змін на ринку макаронних виробів не відбудеться. Великі підприємства будуть нарощувати виробництво, модернізувати своє обладнання та витіснити з ринку малих виробників.

### *Завдання*

ПП “Люкс” щорічно виробляє 2 тис. т макаронної продукції. Виручка від реалізації становить 5 млн ум. од.

В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ПП “Люкс” необхідно прийняти важливе рішення щодо подальшої роботи:

- 1) зменшити ціну реалізації продукції на 5 %. В такому разі прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн ум. од. до 1,9 млн ум. од.;
- 2) провести активну рекламну компанію, що призведе до збільшення рекламних витрат з 0,75 гр. од. до 15 гр. од. на тунну;
- 3) розширити власну збутову мережу. В такому разі загальні витрати збільшаться на 10 %;
- 4) підвищити питому вагу фасованої продукції. В такому разі загальні витрати збільшаться на 5 %.

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. Провести необхідні розрахунки.
6. Результати опрацювання ситуаційної вправи оформити у вигляді табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Результати опрацювання ситуаційної вправи**

№	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					

***Теми рефератів***

1. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління й управлінської діяльності.
2. Технологізація процесу розробки рішень.
3. Прийняття рішень у життєдіяльності.
4. Специфіка вищих рівнів розробки рішень.
5. Онтологічні схеми як засоби організації процесів розробки рішень.

*Література [1; 2; 9; 30; 50]*

***Тема 2. Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення***

***Питання для повторення***

1. Необхідні дані для прийняття управлінських рішень в різних умовах виробництва.
2. Документи, які використовуються в процесі прийняття управлінських рішень.
3. Структура процесу прийняття рішення.
4. Засоби теоретичного мислення.

***Управлінська ситуація***

Друкарня 16 жовтня ц. р. отримала одночасно замовлення від двох компаній на терміновий друк (до 17 жовтня) рекламних плакатів.

Станом на 17 жовтня можна виконати лише одне замовлення, оскільки друкарня має обмежений запас необхідних ресурсів.

### Інформаційні дані

Норми витрат матеріалів та вартість одиниці продукції наведено в табл. 2.1 та 2.2.

#### Варіант 1

Таблиця 2.1

#### Інформаційні дані для здійснення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Боніта"	12	100	3,0	9
Фірма "Нікма"	14	80	20	15
Запас ресурсу, кг		400	60	45

#### Варіант 2

Таблиця 2.2

#### Інформаційні дані для здійснення розрахунків

Замовник	Вартість одиниці продукції (замовлення), ум. од.	Витрати на одиницю продукції, г		
		папір	кольорова фарба	чорна фарба
Фірма "Віста"	4	50	-	16
Фірма "Меридіан"	12	60	10	10
Запас ресурсу, кг		300	40	96

### Завдання

1. Визначте, використовуючи метод лінійного програмування, яке із замовлень друкарні економічно вигідно виконати.
2. Які дії менеджер (керівництво) друкарні має застосувати щодо другого клієнта?
3. Визначте, які заходи в подальшому має здійснювати друкарня, аби не втратити клієнтів.
4. Який метод прийняття управлінських рішень доцільно використовувати, щоб не допустити подібної ситуації в майбутньому?

## ***Тема рефератів***

1. Діалектичний метод пізнання, сутність, особливості, сфера застосування.
2. Загальнотеоретичні методи, сутність, особливості, сфера застосування.
3. Ігромодельна форма розробки і прийняття рішень.
4. Мислення в процесі розробки управлінських рішень.
5. Психологічні аспекти прийняття рішень.

*Література* [1; 2; 9; 63]

## ***Тема 3. Методологія прийняття управлінського рішення***

### ***Питання для повторення***

1. Математичні методи розробки рішень.
2. Евристичні методи.
3. Статистичні методи.
4. Методи прогнозування.
5. Якісні методи.

### ***Управлінська ситуація***

Віце-президент з виробництва компанії, яка займається випуском парусних яхт, вважає, що розширюється ринок яхт типу А.

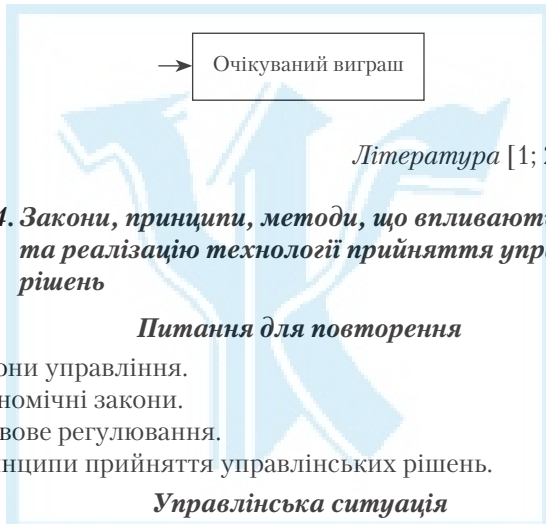
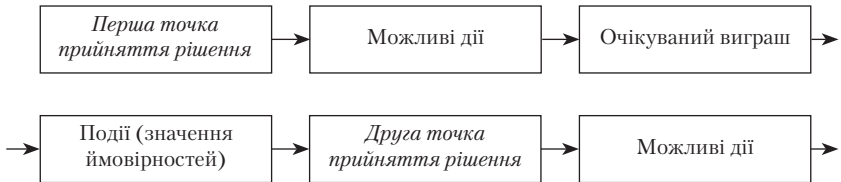
Він повинен вирішити, чи потрібно йому переходити на виробництво яхт типу А, і якщо так — чи потрібно продовжувати випуск яхт типу Б.

Виробництво яхт обох типів потребує збільшення виробничих потужностей. Для прийняття рішення керівник зібрав релевантну інформацію про очікуваний виграш у разі тих чи інших варіантів дій і про ймовірність відповідних подій. Це така інформація:

1. Якщо випускати тільки яхти типу А, то ймовірність того, що буде високий попит — 0,7, низький — 0,3. Виграш при першій ймовірності буде 8 млн дол., при другій — 3 млн дол.
2. Якщо випускати тільки яхти типу Б, то ймовірність того, що буде високий попит — 0,6, виграш — 6 млн дол., ймовірність того, що буде низький попит — 0,4, виграш — 2 млн дол.

Якою може бути друга точка прийняття рішення?

Відобразіть обидві точки прийняття рішення з можливими діями та очікуваним виграшем за допомогою “дерева рішень” за традиційною схемою.



#### **Тема 4. Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень**

##### **Питання для повторення**

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

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 всі відомі на той час еллінському світові землі і країни. Представлені на папері, вони здавалися майбутньому володареві світу маленькими. Коли Александру Македонському виповнилося 16 років, Філіпп, відправляючись у далекий похід, довірив йому управління Македонією. Опинившись при владі, Александр Македонський не проминув скористатися нею для того, щоб випробувати себе у воєнних діях. Він придушив повсталі племена медів, а їхню столицю перейменував на Александрополь. Це було перше з багатьох міст, названих згодом його ім'ям. Незабаром Александра Македонського

було введено в коло вищих державних радників, йому почали довіряти командування частинами македонської армії навіть у вирішальних боях.

Згодом між Александром Македонським і його батьком почали складатися відносини суперництва, які суттєво ускладнювалися важкими відносинами Філіппа з його четвертою дружиною і матір'ю Александра Македонського — Олімпіадою.

### **Завдання**

Як вплинуло, на ваш погляд, на Александра Македонського середовище, у якому він ріс, виховувався і починав виявляти себе як державний діяч? Які стратегічні задуми під його впливом могли в нього сформуватися? В разі необхідності введіть додаткові дані.

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

## **Тема 5. Людина в системі ухвалення рішень**

### **Питання для повторення**

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

### **Управлінська ситуація.**

#### **Методика визначення творчого потенціалу**

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

#### **1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ можна поліпшити?**

- A) Так, вважаю.
- B) Ні, він і так досить добрий.
- B) Так, але тільки в дечому.

#### **2. Чи думаєте ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?**

- A) Так, здебільшого.
- B) Ні.
- B) Так, у деяких випадках.

#### **3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій ви працюєте?**

- A) Так.
- B) Так, за сприятливих обставин.
- B) Тільки до певної міри.

**4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому досягнете такого рівня, що зможете щось принципово змінювати?**

- А) Так, напевно.
- Б) Це малоймовірно.
- В) Можливо.

**5. Коли ви вирішуєте щось зробити, чи думаєте ви, що свої наміри здійснисте?**

- А) Так.
- Б) Часто думаю, що не зумію.
- В) Часто думаю, що зумію.

**6. Чи відчуваєте ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте?**

- А) Так, невідоме мене приваблює.
- Б) Невідоме мене не цікавить.
- В) Все залежить від характеру цієї справи.

**7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання домогтися в ній досконалості?**

- А) Так.
- Б) Задовольняюся тим, чого зміг досягти.
- В) Так, але тільки тоді, коли мені це подобається.

**8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи бажаєте ви знати про неї все?**

- А) Так.
- Б) Ні, я хочу навчитися тільки основного.
- В) Я хочу задовольнити свою цікавість.

**9. До яких дій ви вдаєтеся, коли зазнаєте невдачі?**

- А) Робите далі свою справу, навіть коли очевидно, що перешкоди нездоланні.
- Б) Махаєте рукою на цей намір, бо розумієте, що він нереальний.
- В) Якийсь час стоїте на своєму всупереч здоровому глузду.

**10. З чого, на вашу думку, потрібно виходити, вибираючи професію?**

- А) Зі своїх можливостей, подальших перспектив для себе.
- Б) Із стабільності, значимості потрібної професії, потреби в ній.
- В) З переваг, які вона забезпечить.

**11. Подорожуючи, змогли б ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли?**

- А) Так.
- Б) Ні, боюся збитися зі шляху.
- В) Так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.

**12. Чи зможете ви одразу після якоїсь розмови згадати, про що говорилося?**

- А) Так, без зусиль.
- Б) Всього згадати не зможу.
- В) Запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.

**13. Коли ви чуєте слово незнайомої вам мови, чи зможете повторити його по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення?**

- А) Так, без зусиль.
- Б) Так, якщо це слово легко запам'ятовується.
- В) Повторю, але не зовсім правильно.

**14. Чим здебільшого займаєтесь у вільний час?**

- А) Залишаюся на самоті.
- Б) Перебуваю в колі друзів.
- В) Мені байдуже, буду я сам чи в компанії.

**15. Якщо ви займаєтесь якоюсь справою, то коли вирішуєте припинити це заняття:**

- А) Коли справа завершена і мені здається, що на "відмінно".
- Б) Коли мені ще не все вдалося зробити.
- В) Коли я більш-менш задоволений результатом.

**16. Коли ви одні, то чим прагнете зайнятися?**

- А) Люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі.
- Б) За всяку ціну намагаюся знайти собі конкретне заняття.
- В) Інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.

**17. Чи будете ви думати про ідею, якщо вона захоплює вас:**

- А) Незалежно від того, де і з ким я перебуваю.
- Б) Я можу робити це тільки наодинці.
- В) Тільки там, де буде не занадто гамірно.



### **18. Чи будете ви відстоювати якусь ідею будь-що?**

- А) Можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів.
- Б) Залишуся з власною думкою, які б аргументи не вислухав.
- В) Зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Далі потрібно підрахувати суму балів:

- за відповідь “А” — 3 бали;
- за відповідь “Б” — 1 бал;
- за відповідь “В” — 2 бали.

Загальна сума набраних балів покаже рівень творчого потенціалу особистості.

- *49 і більше балів* — значний творчий потенціал, який дає багатий вибір творчих можливостей.
- *Від 24 до 48 балів* — цілком нормальний творчий потенціал, який свідчить про наявність тих якостей, які дають змогу творити, але є і проблеми, які стримують процес творчості.
- *23 і менше балів* — невисокий творчий потенціал, але це може бути і недооцінка себе, своїх можливостей, тому в цьому випадку слід позбутися своїх комплексів і тим самим вирішити проблему.

*Література* [1; 2; 7–9; 34; 38]

## **Тема 6. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень**

### **Питання для повторення**

1. Психологічні методи прийняття рішень.
2. Розвиток і використання рефлексивних здібностей.
3. Типові психологічні “пастки”.

### **Управлінська ситуація**

#### **Методика визначення спрямованості особистості**

Пропонована методика визначення спрямованості особистості містить 30 питань (тверджень) з трьома варіантами відповідей на кожне питання. Людина, що використовує цю методику, повинна з трьох запропонованих варіантів відповідей вибрати два, один з яких найбільшою мірою відповідає її характеру і переконанням, а інший — найменшою мірою.

## Тест

### **1. Більше задоволення в житті приносить:**

- А) оцінка моєї роботи іншими;
- Б) усвідомлення того, що робота виконана добре;
- В) усвідомлення того, що ти серед друзів.

### **2. Якби я грав у футбол, то хотів би бути:**

- А) тренером, який розробляє тактику гри;
- Б) відомим гравцем;
- В) вибраним капітаном команди.

### **3. Кращими викладачами є ті, хто:**

- А) має індивідуальний підхід;
- Б) захоплений своїм предметом і викликає зацікавленість до нього;
- В) створює в колективі атмосферу, в якій ніхто не боїться висловити свою точку зору.

### **4. Учні, студенти оцінюють як найгірших викладачів тих, хто:**

- А) не приховує, що деякі люди їм неприємні;
- Б) викликає у всіх інших дух змагання;
- В) справляє враження, що предмет, який він викладає, його не цікавить.

### **5. Я радий, коли мої друзі:**

- А) допомагають іншим, якщо для цього трапляється нагода;
- Б) завжди вірні і надійні;
- В) інтелегентні і мають широкий світогляд.

### **6. Кращими друзями вважаю тих:**

- А) з якими складаються взаємні стосунки;
- Б) які можуть більше за мене;
- В) на яких можна покластися.

### **7. Я хотів би бути відомим, як ті, хто:**

- А) досяг життєвого успіху;
- Б) може міцно кохати;
- В) вирізняється дружністю і добротністю.

### **8. Якби я міг вибрати, я хотів би бути:**

- А) науковим працівником;

- Б) керівником відділу;
- В) досвідченим пілотом.

**9. Коли я був дитиною, мені подобалося:**

- А) гратися з друзями;
- Б) мати успіх у справах;
- В) коли мене хвалили.

**10. Понад усе мені не подобається:**

- А) коли я зустрічаю перешкоди при виконанні покладених на мене завдань;
- Б) коли в колективі погіршуються дружні стосунки;
- В) коли мене критикує мій керівник.

**11. Основна роль школи повинна полягати:**

- А) у підготовці учнів до роботи за спеціальністю;
- Б) у розвитку індивідуальних здібностей та самостійності;
- В) у вихованні в учнях якостей, завдяки яким вони могли б легко спілкуватися з людьми.

**12. Мені не подобаються колективи, в яких:**

- А) недемократична система;
- Б) людина втрачає індивідуальність у загальній масі;
- В) неможливий вияв власної ініціативи.

**13. Якби я мав більше вільного часу, я б використовував його:**

- А) для спілкування з друзями;
- Б) для улюблених справ і самоосвіти;
- В) просто для відпочинку.

**14. Мені здається, що я здатен на максимум, коли:**

- А) працюю з приємними людьми;
- Б) маю роботу, що мене задовольняє;
- В) мої зусилля мають достатню винагороду.

**15. Мені подобається:**

- А) коли інші цінують мене;
- Б) відчувати задоволення від виконаної роботи;
- В) приємно проводити час з друзями.

**16. Якби про мене писали в газетах, мені б хотілося, щоб:**

- А) відмітили справу, яку я зробив;
- Б) похвалили мене за мою роботу;
- В) повідомили про те, що мене обрали до комітету або бюро.

**17. Найкраще я б учився, якби викладач:**

- А) мав до мене індивідуальний підхід;
- Б) стимулював мене до більш цікавої праці;
- В) викликав дискусії з цікавих питань.

**18. Немає нічого гіршого за:**

- А) образу власної гідності;
- Б) неуспіх при виконанні важливого завдання;
- В) втрату друзів.

**19. Найбільше я ціную:**

- А) особистий успіх;
- Б) спільну працю;
- В) практичні результати.

**20. Дуже мало людей:**

- А) справді радіють виконаній роботі;
- Б) із задоволенням працюють у колективі;
- В) виконують роботу по-справжньому добре.

**21. Я не виношу:**

- А) сварки і суперечки;
- Б) заперечення всього нового;
- В) людей, що підносять себе вище за інших.

**22. Я хотів би:**

- А) щоб ті, хто оточує мене, вважали мене своїм другом;
- Б) допомагати іншим у спільних справах;
- В) викликати в інших захоплення собою.

**23. Мені подобається керівництво, коли воно:**

- А) вимогливе;
- Б) користується авторитетом;
- В) доступне.

**24. На роботі я хотів би:**

- А) щоб рішення приймалися колективно;
- Б) самостійно працювати над вирішенням проблеми;
- В) щоб керівник визнав мої здібності.

**25. Я хотів би прочитати книгу:**

- А) про мистецтво спілкування з людьми;
- Б) про життя відомої людини;
- В) на зразок “Зроби сам”.

**26. Якби я мав музичні здібності, я хотів би бути:**

- А) диригентом;
- Б) солістом;
- В) композитором.

**27. Вільний час з найбільшим задоволенням проводжу:**

- А) дивлячись детективні фільми;
- Б) у розвагах з друзями;
- В) займаючись своїми справами.

**28. За умови однакового фінансування успіху я б із задоволенням:**

- А) придумав цікавий конкурс;
- Б) виграв конкурс;
- В) організував конкурс і керував ним.

**29. Для мене найважливіше знати:**

- А) що я хочу зробити;
- Б) як досягти мети;
- В) як залучити інших до досягнення своєї мети.

**30. Людина повинна поводитися так, щоб:**

- А) інші були задоволені;
- Б) виконати насамперед своє завдання;
- В) не потрібно було докоряти за роботу.

Другий етап методики передбачає порівняння результатів тестування з відповідями, наведеними у ключовій табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Ключова таблиця

НС			НВ			НЗ		
1. А	11. В	21. С	1. С	11. С	21. А	1. В	11. А	21. В
2. В	12. В	22. С	2. С	12. А	22. А	2. А	12. С	22. В
3. А	13. С	23. В	3. С	13. А	23. С	3. В	13. В	23. А
4. А	14. С	24. С	4. В	14. А	24. А	4. С	14. В	24. В
5. В	15. А	25. В	5. А	15. С	25. А	5. С	15. В	25. С
6. С	16. В	26. В	6. А	16. С	26. А	6. В	16. А	26. С
7. А	17. А	27. А	7. С	17. С	27. В	7. В	17. В	27. С
8. С	18. А	28. В	8. В	18. С	28. С	8. А	18. В	28. А
9. С	19. А	29. А	9. А	19. В	29. С	9. В	19. С	29. В
10. С	20. С	30. С	10. В	20. В	30. А	10. А	20. А	30. В

де НС — спрямованість на себе; НВ — спрямованість на взаємодію; НЗ — спрямованість на завдання.

Потрібно порівняти свої відповіді з відповідями ключової таблиці і на основі цього заповнити наступну таблицю під назвою “Порівняльна таблиця” таким чином, що коли відповідь за тестом збігається з відповіддю ключової таблиці, то у порівняльній таблиці у відповідному рядку та відповідній графі поставити певний знак. Якщо відповіді збігаються за напрямом “більше за все”, то у порівняльній таблиці ставиться знак “+”, якщо за напрямом “менше за все”, — то знак “-”. Відповіді, які не збігаються з ключовою таблицею, жодним знаком не оцінюються.

Таблиця 6.2

Підсумкова таблиця

Показники	НС	НВ	НЗ
Кількість “+”			
Кількість “-”			
Сума			
+30			

Третій етап методики передбачає заповнення підсумкової таблиці, в якій підраховується кількість плюсів і кількість мінусів за кожним напрямом спрямованості особистості. Після чого знаходять загальну суму з врахуванням знака, до якої додається 30, також з врахуванням знака. Кінцевий результат розрахунку показує кількість балів за кожною спрямованістю особистості.

Найбільша кількість балів свідчить про напрям спрямованості особистості, яка використовувала дану методику.

- **НС — спрямованість на себе.** Пов’язана з переважанням мотивів власного добробуту, прагнення до особистої першості, престижу. Така людина найчастіше зайнята сама собою, своїми почуттями і хвилюваннями та мало реагує на потреби людей навколо себе. У роботі бачить насамперед можливість задовольнити свої потреби.
- **НВ — спрямованість на взаємодію.** Має місце тоді, коли вчинки людини визначаються її потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати гарні стосунки з колегами по роботі. Така людина виявляє зацікавленість до спільної праці.
- **НЗ — спрямованість на завдання.** Відображає переважання мотивів, що породжуються безпосередньою діяльністю, захоплення процесом діяльності, безкорисливе прагнення до пізнання,

оволодіння новими вміннями і навиками. Така людина прагне співпрацювати з колективом і добиватися найвищої продуктивності групи, а тому намагається аргументувати точку зору, яку вважає корисною для виконання поставленого завдання.

*Література* [7–9; 12; 27; 38]

## **Тема 7. Прийняття управлінських рішень у системі управління**

### **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 кілька разів, вихід якісних виробів збільшиться, продуктивність на одного робітника у два рази перевищить середню в галузі. Задовільний потенціал рішення — величезний вииграш від збільшення конкурентоспроможності.

Але будівництво заводу пов’язане з великим фінансовим ризиком. Для того щоб завод почав працювати, компанія з капіталом 45 млн дол. довела відношення заборгованості до власного капіталу до 10 %, скоротила витрати на заробітну плату і продовжила операції із залучення допоміжних кредитів. Для компанії, яка “поклала на карту” половину своїх доходів і суму, яка перевищує основний капітал, — це величезний ризик, тим паче, що в галузі спостерігається глибокий спад.

### **Завдання**

Чи розумно вчинила фірма?

Які існують альтернативи прийнятому рішенню?

Відповідно до термінології, в яких умовах приймалося фірмою рішення?

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

## **Тема 8. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень**

### **Питання для повторення**

1. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень.
2. Види інформації.
3. Інформаційні управлінські системи.

### **Управлінська ситуація**

Уявіть, що ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні коледжу протягом трьох років (з 9 по 11 клас) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3–4 за вибором та 2 за спеціальністю. Вибір спеціальності, за якою відбувається навчання, відбування на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні мають право бути зараховані на 1-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учням та їх батькам про дисципліни, які вивчатимуть учні.

### **Завдання**

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, на вашу думку, зробити, аби інформація була повною?
3. Запропонуйте щось для полегшення здійснення вибору навчальних дисциплін учнями.

*Література* [5; 9; 28; 31; 34; 40]

### **Тестові завдання до змістового 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 і які всередині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:**

- а) алгоритмічні;
- б) запрограмовані;
- в) незапрограмовані;
- г) інтуїтивні.

**3. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, — це:**

- а) організаційне рішення;
- б) запрограмоване рішення;
- в) раціональне рішення;
- г) рішення, що ґрунтується на судженнях.

**4. Етап процесу прийняття рішення, на якому завдання керівника полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та мети, 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, дозвільні;
- 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, дозвільні.

## **Змістовий модуль II. Технологія прийняття управлінських рішень**

### **Тема 9. Технологічні особливості вирішення завдань і проблем в управлінні**

#### **Питання для повторення**

1. Категоріальна пара.
2. Проблеми і задачі.
3. Особливості технологій прийняття рішень у різних умовах діяльності.

#### **Управлінська ситуація**

На підприємство, де ви здійснюєте управлінські функції, заплановано завезти нові верстати. Ви зібрали відповідальних за виробничий сектор осіб і обговорюєте з ними питання про те, які поставити верстати: ті, що пропонує компанія "А", чи ті, що пропонує компанія "Б". Під час дискусії виявились дві протилежні думки: одні вважають, що краще поставити верстати, які виробляє компанія "Б", інші — компанія "А". Оскільки і в тому, і в іншому випадку є свій сенс, прийняти рішення не дуже легко.

## *Завдання*

Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

Відповідь поясніть.

- А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують підлеглі рядові працівники, то слід продовжити обговорення цього питання з ними і довести справу до того, щоб у їхньому середовищі склалося остаточне рішення.
- Б. Потрібно уважно вислухати думки обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім пояснити всім, з огляду на які причини таке рішення прийнято. Якщо буде потрібно, переконати тих, хто не згоден з вами.
- В. Глибоко розібратися в достоїнствах і недоліках обох думок, потім доповісти про це керівництву і звернутися з проханням прийняти якийсь рішення.

*Література* [1; 2; 9; 43; 63]

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

### ***Питання для повторення***

- 1. Управлінська діяльність в організації.
- 2. Професійні якості керівника.
- 3. Вплив професіоналізму керівництва на ефективність прийнятих рішень.

### ***Управлінська ситуація “Готовність до саморозвитку”***

#### *Порядок виконання*

- 1. Прочитайте кожне твердження тесту.
- 2. Якщо твердження правильне, то поставте знак “+”, якщо ні, то знак “-”.
- 3. Якщо не знаєте правильної відповіді, то поставте знак “?”. Таку відповідь допускайте в крайньому випадку.

#### *Запитання до тесту*

- 1. У мене часто з'являється бажання більше довідатися про себе.
- 2. Я вважаю, що мені немає необхідності в чомусь змінюватися.
- 3. Я впевнений у своїх силах.
- 4. Я вірю, що все задумане мною здійсниться.
- 5. У мене немає бажання знати свої плюси й мінуси.
- 6. У моїх планах я частіше сподіваюся на удачу, ніж на себе.

7. Я хочу знати, як краще й ефективніше працювати.
8. Я вмію змусити й змінити себе, коли треба.
9. Мої невдачі багато в чому пов'язані з невмінням це робити.
10. Я цікавлюся думкою інших про мої якості й можливості.
11. Мені важко самостійно домогтися задуманого і виховати себе.
12. У будь-якій справі я не боюся помилок і невдач.
13. Мої якості й уміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже хочу щось зробити.

### *Інструкція*

*А. Визначення загальної готовності до саморозвитку.*

1. Визначте кількість відповідей, що збіглися з “ключем”:

+ на запитання 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12.

– на запитання 2, 5, 6, 11, 13, 14.

2. За кожний збіг із “ключем” нарахуйте по 1 балу.

3. Визначте загальну кількість балів, яка визначатиме загальну готовність до саморозвитку.

*Б. Визначення загальної готовності до самопізнання.*

Визначте кількість відповідей, що збігаються з ключем, на питання 1, 2, 5, 9, 10, 13. Значення загальної готовності до самопізнання не перевищуватиме 7 балів.

*В. Визначення загальної готовності до самовдосконалення.*

Визначте кількість відповідей, що збігаються з ключем, на питання 3, 4, 6, 8, 11, 12, 14. Значення загальної готовності до самовдосконалення не перевищуватиме 7 балів.

Отримані значення необхідно перенести на графік (рис. 10.1):

- по горизонталі відкладають величину загальної готовності до самопізнання (ЗГП);
- по вертикалі відкладають величину загальної готовності до самовдосконалення (ЗГУ).
- за двома координатами відмічають на графіку точку, що потрапляє в один із квадратів.

	А	Б
	В	Г
	1	3
	5	7

*Рис. 10.1. Здатність людини до особистісного розвитку*

А — людина здатна до самовдосконалення, проте не готова до самопізнання.

Б — людина здатна до самопізнання і може змінитися.

В — людина здатна до самопізнання, проте не хоче змінюватися.

Г — людина готова до самопізнання, проте не може змінитися.

*Література* [1; 2; 9; 42; 43; 56; 63]

### **Тема 11. Форми прийняття і розробки управлінських рішень**

#### **Питання для повторення**

1. Форми прийняття управлінських рішень.
2. Колегіальне прийняття рішень.
3. Індивідуальна форма прийняття рішень.

#### **Управлінська ситуація**

При будівництві мосту завдовжки 400 м через ріку використовують спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження мосту — 150 діб. Витрата тяжів — рівномірна. Тяжі доставляють автомашиною вантажопідйомністю 5 т, яка, як правило, завантажується не повністю. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і дорівнює 10 тис. грн. Витрати утримування тяжів зумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при зберіганні. Вони становлять 1,2 тис. грн за 1 т тяжів на добу.

**Завдання.** Визначити оптимальні партію постачання, інтервал поповнення замовлень, витрати роботи протягом періоду будівництва. За необхідності введіть додаткові дані.

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

## **Тема 12. Технологічні рівні механізму розробки та прийняття рішень**

### **Питання для повторення**

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

### **Управлінська ситуація**

Рівні розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень. Наведена нижче платіжна матриця відображає ситуацію торгового агента, який має прийняти рішення: летіти йому літаком чи їхати поїздом до міста, де розташований 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 гарною, 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 приземлитися 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; 63]

### **Тема 13. Особливості технології розробки та прийняття стратегічного рішення**

#### **Питання для повторення**

1. Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.
2. Методи математичного програмування.
3. Цільова функція.
4. Статистичні методи.
5. Методи прогнозування.

#### **Управлінська ситуація**

Основні ресурси організації, необхідні для досягнення її цілей. Відповідь наведіть у вигляді таблиці

Таблиця 13.1

Організація	Матеріали	Технологія	Інформація	Люди
1. Комерційний банк				
2. Виробниче підприємство				
3. Невиробниче підприємство				

#### **Теми рефератів**

1. Інформаційні технології в процесі прийняття управлінських рішень.
2. Демократичний стиль в організації процесів розробки і прийняття рішень.
3. Авторитарний стиль в організації процесів розробки і прийняття рішень.
4. Міжперсональна взаємодія в процесі розробки і прийняття рішень.
5. Рефлексивна культура в управлінні.

*Література* [2; 8; 9; 17; 42; 63]

### **Тема 14. Особливості технології розробки та прийняття рішень у соціальній сфері**

#### **Питання для повторення**

1. Особливості прийняття управлінських рішень у соціальній сфері.
2. Соціодинаміка та життєдіяльність людини.
3. Соціальні пріоритети людства.

### ***Управлінська ситуація***

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

- провести активну рекламну компанію (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 табл. 14.1.

*Таблиця 14.1*

#### **Результати опрацювання ситуаційної вправи**

№	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерії	Вибір
1					
2					
3					
4					

*Література [1; 2; 8; 9; 63]*

### ***Тема 15. Особливості прийняття організаційних рішень в умовах демократії***

#### ***Питання для повторення***

1. Соціокультурна динаміка і механізми прийняття рішень.
2. Стохастичне моделювання.
3. Прийняття рішень евристичними методами.

#### ***Управлінська ситуація***

Уявіть себе керівником столичної фірми, яка має достатні прибутки, добре розвивається і ви хочете відкрити філію свого підприємства



в одному з обласних центрів України. З метою скорочення строків відкриття та подальшої успішної діяльності вам необхідна підтримка мера міста. Для реалізації цих планів перед вами стоїть завдання: увійти в близьке оточення мера. Людей, які могли б вам у цьому допомогти, у вас немає.

Наведена методика “мозкового штурму” складається з чотирьох етапів:

1. “Штурм мозку” за вектором “Пряма аналогія”. Необхідно уявити реальну ситуацію і розробити реальні ідеї, які підходять для вирішення цього завдання. Ідеї заносяться у відповідну колонку табл. 15.1.

Таблиця 15.1

**Можливі рішення (реальна аналогія)**

№ пор.	Ідея	Експертна оцінка	Ранг ідеї
1	Піти на прийом до мера і прямо сказати, чого хочеш		
2	Дати хабара		
3	Взяти мера “в діло”		
4	Звабити мера		
5	Звабити секретарку мера і через неї вплинути на нього		
6	Сподобатися дружині мера		
7	Стати приятелем мера через якесь спільне хобі		
8	Купити дачу по сусідству з мером		
9	Шантажувати мера		
10	Дати рекламу в газету про свої плани		
11	Запросити на фуршет з нагоди відкриття філії		
12	Оплатити навчання у вузі дитини мера		
13	Дізнатися про таємні плани і мрії мера		

Коли всі ідеї висловлені і занотовані, здійснюється їх оцінка та ранжування і вибирається одна ідея, яка набрала найбільше голосів.

2. “Символічна аналогія”. Ситуацію, що склалася, слід виразити якимось афоризмом з народної мудрості чи художньої творчості. Таким чином, заповнюється відповідна колонка табл. 15.2.

## Символічна аналогія

№ пор.	Афоризм по суті завдання	Експертна оцінка	Ранг
1	Приборкання непокірного		
2	Бій з тінню		
3	Затяжний стрибок		
4	Корида		
5	Два береги		
6	Прийди, все прощу		
7	“Прийшов, побачив, переміг”		

Далі здійснюється така ж процедура, що й на першому етапі.

3. “Фантастична аналогія”. Слід поставити запитання: “Як це завдання розв’язали б казкові персонажі?” Це можуть бути герої мультфільмів, казок, фантастичних фільмів, комедійні та сатиричні персонажі. Називати їх потрібно разом з особливостями їх характеру. На основі цього заповнюється колонка в табл. 15.3, а потім на основі голосування вибирається один персонаж.

Таблиця 15.3

## Можливі рішення (фантастична аналогія)

№ пор.	Ідея	Експертна оцінка	Ранг ідеї
1	Термінатор (натиск і незнищенність)		
2	Баба Яга (перевтілення і підступність)		
3	Остап Бендер (гроші з нічого, капітал на чужій дурості)		
4	Лисиця і Журавель (робити все з користю для себе)		
5	Робот-поліцейський (діяти відповідно до закону, дотримуватися накресленого плану)		
6	Геркулес (неординарна поведінка у складних ситуаціях, боротьба з “темними” силами, непереможна сила)		
7	Їжачок (наколювати на голки “поживну” інформацію)		
8	Тигр (благородство, сила, справедливість)		

4. “Особиста аналогія”. Кожен з учасників тренінгу повинен уявити себе мером міста і міркувати з цієї точки зору. Мер, як і всі люди, має свої потреби, плани, мрії. Всі думки заносяться в табл. 15.4, а потім вибирається найважливіша для мера (на вашу думку) мрія.

*Таблиця 15.4*

**Можливі рішення (з точки зору мера)**

№ пор.	Рішення	Експертна оцінка	Ранг рішення
1	Залишитися на цій посаді якнайдовше		
2	Зміцнити свої зв'язки нагорі		
3	Забезпечити матеріальні тили		
4	Зробити щось таке для міста, щоб за мене проголосували ще раз		
5	Добре влаштувати своїх дітей		
6	Набути слави шляхетної і розумної людини		
7	Стати президентом держави		
8	Мати гарну коханку		

Наприкінці методики потрібно зіставити всі вибрані ідеї, наскільки вони гармонюють між собою. Учасники ділової гри повинні добитися взаємозв'язку між всіма запропонованими рішеннями за всіма чотирма ситуаціями, пояснити свою позицію і вміти застосувати це у своїй діяльності.

Запропонована методика дає можливість побачити досить складну ситуацію з різних позицій і допомагає керівникам і менеджерам організацій прийняти більш обґрунтоване рішення, яке позитивно вплине на діяльність компанії.

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

**Тема 16. Акмеологічні фактори розробки та прийняття рішень**

**Питання для повторення**

1. Професійні якості менеджерів, що приймають рішення.
2. Особистісні якості керівників.
3. Свідомість і самосвідомість як фактори вдосконалювання самоорганізації.

## *Управлінська ситуація*

Уявіть себе керівником підприємства, яке розташоване в одному з міст України. Необхідно взяти на роботу секретаря директора. Для цього слід використати зовнішні джерела. Ваше підприємство подає оголошення в окремі періодичні видання та Інтернет такого змісту: «Підприємство “Світанок” харчової промисловості запрошує взяти участь у конкурсі на займання посади секретаря-референта директора підприємства. Його головним завданням є ведення документації фірми, відповідати на телефонні дзвінки, спілкування з клієнтами і працівниками компанії.

Основні вимоги до претендентів:

- вік — від 25 до 35 років;
- знання англійської мови;
- середня або вища освіта.

Основні риси характеру претендента:

- комунікабельність;
- знання людей та вміння вести переговори;
- організаторські здібності;
- здатність до швидкого оволодіння новими знаннями.

Резюме, копію дипломів та фотокартку надсилати на адресу підприємства “Світанок”».

У відповідь на оголошення надійшли три анкети. Порівняйте їх і прийміть рішення, яку з кандидаток ви візьмете на вакантну посаду, обґрунтувавши свій вибір.

### **Претендентка Марія**

28 років. Нині працює секретарем у відділі кадрів у будівельній фірмі.

1976 р. — народилася в м. Києві.

1993 р. — закінчила середню школу № 74.

1996 р. — закінчила педагогічне училище за спеціальністю “Психологія”.

1996–1997 рр. — економічні курси.

1997–2000 рр. — секретар на сімейному підприємстві (не своєї родини, торговельна фірма).

З 2001 р. — секретар керівника відділу кадрів будівельної фірми.

Марія, зріст — 180 см, вага — 75 кг. “Канцелярська миша”, добре знає свою роботу і знає, чого хоче. Має власні принципи, яких завжди дотримується. Її роботодавці засвідчують її старанність, лояльність,

організаторські здібності та схильність до самостійної роботи. Якщо перед нею поставити чітку мету, вона все зробить сама правильно. Вона знає всіх працівників на ім'я. Через її надмірну старанність її скоріше бояться, ніж люблять.

Проникливе розуміння та уміння логічно мислити роблять її уважною слухачкою. Уболівання чи скарги з боку співробітників вона відчуває у розмові і відгороджує свого шефа від таких неприємностей.

Марія описує себе як емансиповану жінку, яка на завершення своєї кар'єри бачить себе менеджером з персоналу. Вона вважає, що жінки ніколи не повинні очолювати жодних фірм.

Вона незаміжня, вважає, що поки що не розбирається в чоловіках і не хоче припуститися помилки у виборі чоловіка. Проживає з батьками. Батько — директор однієї з київських гімназій, мати — вчитель філології.

До дітей вона байдужа і не хоче їх мати. Її хобі — легка атлетика. Бажана зарплата — 1000 грн.

### **Претендентка Ольга**

34 роки. Зараз працює секретарем головного лікаря в центрі реабілітації інвалідів.

1970 р. — народилася у Львові.

1987 р. — закінчила середню школу № 14.

1990 р. — закінчила медичне училище.

1990–1993 рр. — помічник лікаря в одній із міських лікарень Львова.

1994 р. — вийшла заміж і переїхала до Києва.

1995–2001 рр. — декретна відпустка у зв'язку з народженням двох дітей.

З 2002 р. — секретар головного лікаря в центрі реабілітації інвалідів.

Ольга, зріст — 160 см, вага — 58 кг — тендітна персону з чуйним материнським серцем. Завжди привітна, чим притягує до себе людей. Вона всім подобається. У роботі — “тихше води”. Потребує сильного керівництва. Їй потрібно давати точні вказівки і контролювати їх виконання. Чутлива до критики. Завжди ототожнює себе зі своїм шефом. Любить досягати успіхів.

Знає італійську та іспанську мови. Вивчала їх самостійно, коли була у декреті, але спілкується ними вільно.

Ольга хоче змінити свій стан справ, тому більшість часу проводить на роботі. Шукає таке місце роботи, де вона мала б можливість щовечора бути вдома і присвятити себе сім'ї.

Проживає з чоловіком та двома дітьми. Чоловік — лікар-терапевт, працює в одній з міських лікарень Києва. Донька навчається у школі, син відвідує дитячий садок.

Її батько помер, мати — пенсіонерка.

Її хобі — мистецтво. Вона виготовляє ручні ляльки та шиє м'які іграшки. Бажана зарплата — 800 грн.

### **Претендентка Ірина**

26 років. Працює на батьківському підприємстві секретарем у батька. Батьківська фірма займається міжнародним туризмом.

1978 р. — народилася у м. Києві.

1995 р. — закінчила середню школу № 43.

1995–1999 рр. — закінчила економічний коледж за спеціальністю “Економіка підприємства”.

З 1999 р. — працює у батька.

Ірина, зріст — 172 см, вага — 65 кг. Активна молода жінка, перед якою всі чоловіки падають ниць. Весела, комунікабельна. Закінчила курси англійської мови і вільно володіє нею. Має права водія. Має навички комерційного діловодства.

Ірина має самостійне мислення. Найбільше цінує в людях працьовитість та енергійність. Час від часу робота їй набридає і тоді вона може без попередження зникнути з робочого місця на певний час.

Бажає стати на власні ноги і тому їй привабило це оголошення.

Вона незаміжня і не збирається виходити заміж найближчим часом. Проживає з батьками. Батько — власник фірми, мати — не працює. Вона єдина дитина у батьків.

Її хобі — їзда верхи, теніс. Художню літературу вона не читає, але читає професійну літературу і стежить за всіма новинками. Бажана зарплата — 1200 грн.

*Література [1; 9; 24; 38; 42; 63]*

## **Тестові завдання до змістового модуля II**

**1. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх ефективно порівнювати, це:**

- 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. Моделі, які використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування порівняно з потребою в них, щоб збалансувати витрати у разі їх занадто великої чи малої кількості:**

- а) моделі теорії черг;
- б) моделі управління запасами;
- в) теорія ігор;
- г) платіжна матриця.

**4. Модель прийняття рішення, яка 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, який корисний за умови, якщо 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 у 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 або 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 немає 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 подальші рішення;
- г) керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.



### **Змістовий модуль III. Практичне освоєння технологій прийняття управлінських рішень**

#### **Тема 17. Умови прийняття управлінських рішень**

##### **Питання для повторення**

1. Прийняття управлінських рішень з урахуванням ймовірності події.
2. Теорія масового обслуговування.
3. Теорія ігор.

##### **Управлінська ситуація**

Комерційна фірма виробляє і реалізує морозиво. Собівартість однієї порції морозива – 50 копійок, а ціна реалізації – 80 копійок. Відповідно до потужності устаткування фірма може виробляти 100, 300, 500, 700, 900 або 1100 порцій морозива на день. Можливості реалізації морозива в літній сезон оцінюються залежно від погодних умов таким чином:

- у спеку буде куплено 1000 порцій морозива;
- у сонячну погоду буде куплено 800 порцій морозива;
- у похмуру теплу погоду – 500 порцій;
- у дощову, вітряну погоду – 100 порцій;
- у дощову погоду реалізатор має право знизити ціну порції на 5 копійок, тоді обсяг реалізації збільшиться в 1,5 рази.

Підприємство витрачає на доставку морозива на місце продажу 110 гривень, а з 80 копійок ціни однієї порції 10 копійок у разі продажу йде реалізатору.

Якщо реалізація морозива неповна, фірма змушена нести додаткові витрати на транспортування залишків у морозильник, які становлять 10 гривень. Крім того, фірма платить за орендований морозильник 3 гривні за кожну сотню порцій за одну ніч зберігання.

Фірмі потрібно у призначений день прийняти рішення про підготовку до реалізації певної кількості морозива. Знаючи, що прибуток від реалізації морозива великою мірою залежить від погодних умов, фірма звернулася в службу прогнозу погоди, яка надала такі оцінки ймовірностей погодних умов на день реалізації:

$$p_1 (\text{спека}) = 0,3.$$

$$p_2 (\text{сонячна погода}) = 0,4.$$

$$p_3 (\text{похмура тепла погода}) = 0,2.$$

$$p_4 (\text{дощова, вітряна погода}) \sim 0,1.$$

Передбачається, що будь-які погодні умови можна співвіднести з одним із перелічених видів.

**Завдання.** Потрібно знайти оптимальну разову стратегію фірми.

*Література* [1; 2; 8; 9; 63]

## **Тема 18. Методи в технології 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.

Аналітична група згенерувала кілька альтернативних варіантів вирішення цієї проблеми, серед яких було відібрано два основних.

Перший альтернативний варіант вирішення проблеми полягав у значному зниженні відпускної ціни.

Другий альтернативний варіант вирішення проблеми полягав в оновленні упаковки і помітному підвищенні ціни продажу.

Для кожного з відібраних альтернативних варіантів вирішення проблеми було розроблено сценарії розвитку ситуації після того, як на ринок збуту будуть викинуті персональні комп'ютери, в яких в одному випадку буде значно знижена продажна ціна, а в іншому випадку оновлена упаковка і помітно підвищена ціна.

**Завдання.** Визначте загалом характер розвитку ситуації за першим і другим сценаріями. Який сценарій розвитку сформованої ситуації ви вважаєте кращим?

### **Теми рефератів**

1. Механізми розробки рішень і їхній розвиток.
2. Прийняття рішень у соціодинаміці.
3. Прийняття рішень у культуродинаміці.
4. Прийняття рішень у соціокультурній взаємодії.

5. Онтологічні схеми як засоби організації процесів розробки рішень.
6. Особливості прийняття муніципальних, регіональних і державних рішень.

*Література* [8; 9; 15; 28; 42]

## **Тема 19. Акмеологічний тренінг**

### **Управлінська ситуація**

1. Борис Тимонькін — голова правління “Укрсоцбанку”, завжди відкритий, його обожнює оточення за гумор і прямоту, нетривіальність і влучність оцінок. Для нього притаманний компромісно-цільовий стиль управління. При цьому Б. Тимонькін віддає перевагу не самому компромісу, а досягненню поставленої мети за допомогою компромісу. Колеги вважають, що великий життєвий досвід у поєднанні з професіоналізмом та інтелігентністю дає йому змогу адекватно оцінювати різні ситуації в колективі. Завдяки високому ступеню довіри до кадрів пан Тимонькін вивільнив творчі здібності співробітників банку. Він є особистістю, відкритою до діалогу, яка налаштовує співробітників до обміну думками та ідеями. Борис Тимонькін завжди глибоко вникає у справи банку, а не обмежується отриманням інформації від найближчого оточення. “Укрсоцбанк” — не перший банк, який очолює пан Тимонькін. Він завжди використовує найпереводовіші інформаційні та інші банківські технології. Завдяки своєму керівникові “Укрсоцбанк” у 2005 році здобув таку динаміку розвитку, що найближчим часом може зайняти третю позицію в рейтингу українських банків.

2. Олександра Дубилета — голову правління “ПриватБанку” — колеги характеризують як стратегічно думуючу людину, проте в критичних ситуаціях він вміє миттєво приймати правильні рішення. З кількох десятків факторів він може швидко виділити 2–3 найважливіших, що впливають на результат або мають найбільшу перспективу. За наявності часу на роздуми діє дуже виважено і навіть обережно. Пан О. Дубилет вміє не тільки аналізувати, а й відчувати ринок, дивиться на нього і як банкір, і як споживач. Навіть конкуренти визнають: основні якості, яких потрібно в нього повчитися — це “ненаситність” щодо розвитку власного бізнесу, винахідливість та вміння створити в банку атмосферу, коли ідеям легко розвиватись. Одним з найсильніших козирів “ПриватБанку” є інновації, тому Олександра Дубилета часто називають невтомним новатором. Ці якості лідера дають змо-

гу “ПриватБанку” своєчасно виводити на ринок саме ті технології та продукти, які не тільки мають бути затребувані, а й дадуть можливість сформулювати нові власні ніші. Успіх команди “ПриватБанку” полягає в тому, що в ній зібрано спеціалістів високого рівня в різних галузях банківського бізнесу і кожний з них грає свою роль, кожний вносить у загальне рішення власний досвід та унікальні знання. Це збагачує кожного і допомагає досягти добрих результатів. А О. Дубилет вбачає своє завдання в тому, щоб створювати і постійно підтримувати в банку творчу атмосферу для висування та обговорення ідей. За допомогою великого арсеналу інструментів він доводить їх до практичної реалізації. Проте пан Дубилет вважає, що технології мають бути доскональними та вивіреними настільки, щоб працювали незалежно від того, з яким настроєм встав і з яким настроєм ти прийшов на роботу.

3. Ігор Францкевич — голова правління “Райффайзенбанк Україна” займає третє місце в рейтингу найкращих топ-менеджерів України за рейтингом “&” у 2005 році. Співробітники банку вважають Ігоря Євгеновича найкращим прикладом прогресивного керівника західного типу. Стиль його керівництва характеризується збалансованим поєднанням адміністративного регулювання і контролем за виконанням внутрішніх правил та процедур з підтримкою конструктивної ініціативи співробітників. Пан Францкевич не має розбіжностей з материнською структурою банку щодо стратегії і тактики розвитку дочірнього банку в Україні. І. Францкевич скрупульозна й педантична людина, яка дотримується принципу “краще зробити максимально наближено до ідеалу або не робити нічого”. Тобто якщо щось у банку робиться, то робиться добре і всіма. Він належним чином налаштовує колектив, багато часу приділяє створенню відповідного корпоративного духу в банку. Одним з найбільших захоплень І. Францкевича є стрілецький спорт. Тому він краще за інших може проводити паралелі між здатністю вдало вибрати позицію і відповідним моментом для пострілу та для дії в бізнесі. Яскраве свідчення цього — вибір часу початку проведення переговорів про купівлю банку “Аваль”.

#### **Завдання**

1. Чи кожний з топ-менеджерів, зазначених у ситуаційній задачі, є професіоналом? Відповідь обґрунтуйте.
2. Визначте основні професійні якості, притаманні Борису Тимонькіну, Ігореві Францкевичу та Олександрові Дубилету.
3. Визначте стиль діяльності Бориса Тимонькіна, Ігоря Францкевича та Олександра Дубилета.

*Література* [2; 8; 9; 46]

## **Тема 20. Ухвалення управлінського рішення керівником організації**

### **Питання для повторення**

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

### **Управлінська ситуація**

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

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

### **Завдання до задачі**

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 задачі**

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

- 1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;
- 2) овоїти 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 показниками, наведеними в табл. 20.1.

Таблиця 20.1

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

№ пор.	ПІБ менеджерів	Показники			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
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 задачі*

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.

2. Розрахуйте кількість балів, яка 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]*

**ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольна робота повинна бути виконана так і містити такий матеріал, щоб можна було судити про рівень професійної підготовки студентів.

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

Варто обґрунтувати використовуваний математичний апарат і зроблені пропозиції.

Приклади доцільно наводити стосовно до сфери виробництва товарів і послуг, де студент компетентний. Необхідно використовувати ЕОТ.

Студенти можуть запропонувати на кафедрі свій варіант контрольної роботи, що сприяє зростанню їхньої професійної підготовки та удосконаленню процесу навчання.

## **Варіант 1**

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

### ***Управлінська ситуація***

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

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

Засновники підприємства, яке за організаційною формою було закритим акціонерним товариством, змушені були невідкладно зайнятися ситуацією, що склалася на підприємстві.

**Проблема.** Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів у ситуації, що склалася, необхідно прийняти дієві заходи для поліпшення його діяльності.

#### *Можливі дії засновників*

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

## **Варіант 2**

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у соціокультурних структурах.
2. Застосування технології прийняття управлінських рішень.

### ***Управлінська ситуація***

Перед новою командою керівників постало завдання вивести підприємство з того критичного становища, в якому воно опинилося значною мірою в результаті неефективної роботи колишньої системи управління.

Зниження обсягів виробництва і реалізації продукції, що випускається підприємством, і як наслідок — доходів, одержуваних підприємством, потребувало невідкладного вжиття заходів щодо зміни негативних тенденцій у діяльності підприємства.

Оскільки результатом складного становища, що склалося на підприємстві, стали неефективні економічні рішення, перед реорганізованими фінансово-економічними службами постало завдання виробити пропозиції щодо підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.

**Проблема.** У стислий термін на підприємстві необхідно оцінити економічну ефективність основних напрямів його діяльності і визначити види продукції, що випускаються, які здатні зробити істотний внесок в одержання підприємством прибутку.

*Можливі дії заступника директора з економічних питань:*

1. Обговорення питання економічної ефективності номенклатури продукції, виробленої підприємством, з колишніми керівниками фінансово-економічних служб підприємства.
2. Обговорення питання економічної ефективності номенклатури виробленої підприємством продукції з трудовим колективом.
3. Підготовка маркетинговими службами підприємства аналізу попиту на основні види виробленої підприємством продукції.
4. Здійснення новими фінансово-економічними службами підприємства аналізу економічної ефективності видів вироблених підприємством будівельних матеріалів.

### **Варіант 3**

1. Охарактеризувати акмеологічні фактори розробки і прийняття рішень.

2. Застосування технології прийняття управлінських рішень.

**Задача.** Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення щодо виробництва меблів із шкіряною і тканинною оббивкою виходячи з таких умов: якщо виробляти меблі із шкіряною оббивкою, то з ймовірністю 0,6 очікується вигравш 200 тис. грн, а з ймовірністю 0,4 – 100 тис. грн. Якщо виготовляти меблі з тканинною оббивкою, то з ймовірністю 0,6 можна одержати вигравш 150 тис. грн, а з ймовірністю 0,4 – 70 тис. грн.

### **Варіант 4**

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом.

2. Застосування методів у процесі прийняття рішень.



## **Управлінська ситуація**

Новий директор, який очолив підприємство, що було у складному становищі, постало перед необхідністю вирішити багато управлінських проблем, що потребували його особистої участі. Працівники підприємства з усіх серйозних питань зверталися безпосередньо до нього.

Кожній з оперативних проблем, що вимагають невідкладного управлінського вирішення, необхідно було приділити час. Водночас особистої участі директора вимагало вирішення проблем реорганізації підприємства — від вирішення кадрових проблем з формування нової професійної команди керівників до проблем розробки і реалізації програм перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій і підвищення якості будівельних матеріалів, що випускаються, підвищення обсягу реалізації продукції, що випускається підприємством.

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

**Проблема.** Перед новим керівником підприємства постало завдання безпосередньої організації процесу вирішення управлінських проблем. Необхідно було водночас з формуванням нової команди керівників перерозподілити обов'язки і делегувати повноваження з вирішення багатьох управлінських проблем, що не потребують його обов'язкової участі, іншим представникам керівництва підприємства, а також визначити пріоритетність найбільш важливих управлінських проблем, вирішення яких неможливо делегувати іншим.

*Можливі дії керівництва підприємства:*

1. Самому вирішувати всі заводські проблеми.
2. Довірити вирішення менш значимих проблем новому і колишньому складу керівництва заводу, а самому вирішувати серйозніші проблеми.
3. Сконцентрувати увагу на вирішенні важливих оперативних проблем, а решту часу приділяти розв'язанню проблем реорганізації підприємства.
4. Сконцентрувати увагу на реалізації нових можливостей, що відкриваються перед підприємством, а самому вирішувати оперативні проблеми, які неможливо розв'язати без його участі.

## Варіант 5

1. Охарактеризувати особливості стратегічних управлінських рішень.

2. Застосування методів у процесі прийняття рішень.

**Задача.** Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення з виробництва електричних і ручних косарок за таких умов: якщо виробляти електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується виграш 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.

## Варіант 6

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень на тактичному рівні.

2. Застосування рішень у сфері виробництва.

### *Управлінська ситуація*

Один із підлеглих заявив: “Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі. Хочу, щоб мені доручили щось цікаве”.

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

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

Яким чином ви як керівник повинні відреагувати на такі заяви підлеглого? Відповідь поясніть.

## Варіант 7

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень на стратегічному рівні.

2. Прийняття рішень.

### *Управлінська ситуація*

Проаналізуйте ефективність прийняття рішення менеджером середньої ланки управління невиробничого підприємства. Для цього потрібно:

- вивчити й оцінити існуючу систему планування, обліку та стимулювання праці;

- вивчити послідовність складання особистих планів;
- з'ясувати, як здійснюється контроль виконання робіт;
- вивчити основні причини, що заважають менеджеру працювати з повною віддачею.

### **Варіант 8**

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

#### ***Управлінська ситуація***

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

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

### **Варіант 9**

1. Охарактеризувати особливості людини як суб'єкта й об'єкта, що приймає рішення.
2. Практичне прийняття рішень.

**Задача.** Розглядається питання про вибір кращого інвестиційного проекту з двох можливих — ІІ1 та ІІ2. В умовах сприятливої економічної кон'юнктури кожний з них може принести прибуток, а несприятливої — збитки. Ймовірність сприятливої кон'юнктури оцінена на рівні 80 %, а несприятливої — на рівні 20 %. Для зручності аналізу інформація поміщена в таблицю виплат.

Вибір	Виплати (млн грн.) залежно від кон'юнктури та її ймовірності	
	Сприятлива (0,8)	Несприятлива (0,2)
П1	300	-500
П2	425	-1000

Якому проекту віддати перевагу?

### Варіант 10

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

#### *Управлінська ситуація*

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

Аналітики фірми розглядали два основних альтернативних варіанти вирішення проблеми. Перший з них полягав у продовженні функціонування фірми при збереженні традиційних технологій виробництва. Другий – у кардинальній реорганізації виробництва, що передбачає впровадження принципів гнучкого інтегрованого виробництва, будівництво заводу-автомата “Термоли” і водночас різке скорочення зайнятості фахівців, що працюють на фірмі.

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

#### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень (ПУР): процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Поняття рішення. Класифікація управлінських рішень (УР).
3. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки УР.
4. Врахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) при розробці і виконанні УР.

5. Врахування дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом та пропозицією, збільшення додаткових витрат) при розробці і дослідженні УР.
6. Врахування дії економічних законів (спадної прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції та оптимального законодавства) при розробці і використанні УР.
7. Врахування дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) при розробці і дослідженні УР.
8. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу, інтенсифікації, інтеграції, їх вимоги і правила.
9. Принципи НОП осіб, що приймають рішення: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці.
10. Принципи колективної та індивідуальної організації праці осіб, що приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць та організації їх обслуговування, встановлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
11. Принципи організації праці в процесі прийняття рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціональності трудових процесів, системного підходу.
12. Принципи організації роботи керівника при ПУР.
13. Діалектичний метод пізнання, сутність, особливості, сфера застосування.
14. Загальнотеоретичні методи, сутність, особливості, сфера 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 з рефлексією.
19. Рефлексія як інтегральний психічний механізм. Зв'язок ПУР з рефлексією.
20. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіології діяльності ОНР.
21. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: сприйняття, розуміння, вербалізація уявлень, мовна інтеракція.

22. Суб'єктивізм сприйняття ОПР. Модель світу і її вплив на ПУР.
23. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР.
24. Поняття критерію. Знаходження критеріїв оцінки варіанта.
25. Особливості аналізу варіантів і вибору рішення.
26. Фази мислення: попереднє орієнтування, вироблення загальної стратегії мислення, підбір відповідних засобів і звернення до операцій, розв'язання задачі, порівняння отриманих результатів. Врахування фаз мислення ОПР у ПУР.
27. Форми мислення ОПР. Характеристика форм мислення.
28. Вплив трансових станів на ПУР. Психофізіологічні резерви організму людини.
29. ПУР як інтерактивна складова процесу регуляції спільної діяльності ОПР.
30. Роль і місце управлінського рішення у процесі управління й управлінської діяльності.
31. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.
32. Управлінське рішення як набір процедур, стадій процесу, їхній взаємозв'язок.
33. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення.
34. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення із ситуацією, що складається, і розв'язуваними проблемами.
35. Основні функції менеджменту і процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту в ПУР.
36. ПУР як діяльність керівника і його апарату.
37. Класифікація УР. УР як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності ПУР.
38. Інформаційні технології і ПУР.
39. Взаємозв'язок і взаємозалежність забезпечуючих технологій і ТПУР.
40. Електронно-обчислювальна техніка у ролі консультанта, помічника, соратника.
41. Характеристика систем підтримки прийняття рішень.
42. Автоматизація процесу прийняття рішень. ПУР у людино-машинних системах.
43. Бюрокомунікаційні системи і 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 управлінського рішення.
47. Принципи і методи прогнозування. Загальна характеристика методів.
48. Метод екстраполяції, сутність, можливості і сфера застосування.
49. Параметричний метод, сутність, можливості і сфера застосування.
50. Експертні методи, їх сутність, можливості і сфера застосування.
51. Нормативний, експериментальний, індексний метод прогнозування, їх сутність, можливості і сфера застосування.
52. Сутність методів порівняння, індексного, балансового і їх застосування при аналізі управлінського рішення.
53. Сутність методів ланцюгових підстановок, елімінування, графічного та їх застосування при аналізі управлінського рішення.
54. Сутність функціонально-вартісного аналізу і його застосування при аналізі управлінського рішення.
55. Факторний аналіз і його застосування при аналізі управлінського рішення.
56. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ і його використання при аналізі управлінського рішення.
57. Економіко-математичні методи аналізу і їх використання при аналізі управлінського рішення.
58. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності і його використання при аналізі управлінського рішення.
59. Методи і прийоми економічного аналізу. Сутність і порядок виконання.
60. Методи управління в ПУР, їх сутність, можливості й особливості застосування.
61. Методи самоорганізації і самоврядування осіб, що приймають рішення.
62. Методи (праці) розв'язання функціональних задач при реалізації функції прийняття рішення. Загальна характеристика і сфера застосування.
63. Методи (праці), що використовуються при проектуванні системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, угруповань. Сутність методів, їх можливості і сфера застосування.

64. Методи творчої праці: мозкова атака, метод дискусій, ліквідації тушових ситуацій у ПУР; їх сутність, можливості і сфера застосування.
65. Методи творчої праці: аналоговий, сценаріїв, вибору стратегій у ПУР; їх сутність, можливості і сфера застосування.
66. Експертні методи: Дельфі, PERT; їх сутність, можливості і сфера застосування.
67. Метод евристичного прогнозування в ПУР, його сутність, можливості і сфера застосування.
68. Алгоритм прийняття рішення (варіант); його сутність, можливості і сфера застосування.
69. Метод сіткового планування та управління, його сутність, можливості і сфера застосування.
70. Метод екстраполяції в ПУР, його сутність, можливості і сфера застосування.
71. Матричні методи в ПУР, їх сутність, можливості і сфера застосування.
72. Прийняття рішень з використанням матриць, таблиць, діаграм у ПУР. Сутність, можливості і сфера застосування.
73. Маркетингові рішення. Особливості ПР у сфері управління персоналом. Порядок роботи при прийнятті рішень.
74. Прийняття рішень щодо персоналу. Особливості ПР у сфері управління персоналом. Порядок роботи при прийнятті рішення.
75. Ділові ігри, їх сутність і можливості застосування в навчанні прийняттю рішень. Порядок проведення ділових ігор.
76. Характеристика системної діяльності персоналу управління в процесі розробки управлінського рішення.
77. Методи оптимізації рішень. Особливості методів, порядок їх застосування.
78. Вимоги до рішень і системи ПУР в організації.
79. Система контролю і мотивації у процесі реалізації управлінських рішень.
80. Фактори, що впливають на удосконалення ПУР.
81. Характеристика стратегічного рішення, особливості їх прийняття.
82. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір та обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
83. Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) задачі прийняття рішень.



84. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріальної статистичної детермінованої задачі прийняття рішення.
85. Особливості прийняття рішень в умовах ризику.
86. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Огляд методів їх вирішення.
87. Поняття теорії ігор, її характеристика і можливості для прийняття рішень.
88. Характеристика системомислєдїяльнїсної парадигми прийняття управлїнського рїшення.
89. Зростання значимості механїзмів, процесів і результатів розробки і прийняття рїшень в управлїнській практицї.
90. Рефлексивна основа розробки управлїнських рїшень.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений. — М.: РАГС, 2002.
2. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление. — М.: Агро-Весник, 1999.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда. — К.: МАУП, 1994.
4. *Борман Д., Воронина Л., Федерманн Р.* Менеджмент. — Гамбург; Лейпциг; К., 1992.
5. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
6. *Карданская Н. Л.* Основы принятия управленческих решений. — М.: Рус. деловая лит-ра, 1998.
7. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. — М.: Юрист, 1998.
8. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
9. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
10. *Менеджмент* / Под. ред. Ф. М. Русинова, Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1998.
11. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
12. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
13. *Плаус С.* Психология оценки и принятие решений. — М., 1998.
14. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.

15. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
16. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений. — М., 2000.
17. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
18. *Теория управления* / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.
19. *Теория и тактика антикризисного управления* / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М., 1996.
20. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен и др. — М., 1993.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, 1998.
22. *Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта* / Б. М. Герасимов и др.. — К.: Наук. думка, 1992.
23. *Юкаева В. С.* Управленческое решение. — М., 1999.

*Додаткова*

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

39. Диев В. С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. — Новосибирск, 2001.
40. Дюран В., *Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
41. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
42. Зазыкин В. Г. Чернышев А. П. Менеджер: психологические секреты профессии. — М., 1992.
43. Корнилов Ю. К. Мышление в производственной деятельности. — Ярославль, 1984.
44. Кулоткин Ю. Н. Эвристические методы в структуре решений. — М., 1970.
45. Кхол И. Эффективность управленческих решений. — М., 1976.
46. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. — М., 1999.
47. Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О. Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
48. Карпов Т. П. Управленческий учет. — М.: ЮНИТИ, 1998.
49. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
50. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. — М., 2000.
51. Литвак Б. Г. Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
52. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
53. Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
54. Мозг, разум, поведение / Ф. Блум и др. — М.: Мир, 1988.
55. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
56. Принятие решения на основе самореализации / А. Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
57. Ременников В. В. Разработка управленческого решения. — М., 2000.
58. Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
59. Стивенсон В. Дж. Управление производством. — М.: Бином, 1998.
60. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина — СПб.: Специальная литература, 1996.
61. Фестер Э., Ренц Б. Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
62. Харшин Г. Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
63. Щедровицкий Г. П. Философия, наука, методология. — М., 1997.
64. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.

## ***ЗМІСТ***

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень” .....	5
Завдання для самостійної роботи з дисципліни “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень” .....	7
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	46
Питання для самоконтролю .....	52
Список літератури.....	57



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *М. В. Дроздецька*  
Комп'ютерне верстання *О. А. Залужна*

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-3377

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