

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

дисципліни

**“МЕТОДИ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для спеціалістів, магістрів)**

Київ – 2018

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та економіки праці
В.М.Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці
(Протокол № від 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Методи і технології
прийняття управлінських рішень”. — К.: МАУП, 2018. – 46 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план вивчення
дисципліни, програмний матеріал до вивчення дисципліни, методичні вказівки
до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних завдань, контрольні
питання, а також список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

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

Навчання прийняттю управлінських рішень, є складною комплексною задачею, рішення якої вимагає інтеграції знань про людину як суб'єкта й об'єкта ухвалення рішення, механізми дії законів управління, обліку факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо.

Навчання прийняттю рішень має специфічні особливості, зумовлені не тільки необхідністю освоєння знань, але й оволодіння навичками й уміннями їхнього практичного застосування в різних умовах, розвитку відповідних здібностей.

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

Даний курс знайомить учнів з найбільш складною стороною управлінської практики - задачного-проблемної формою організації мислення. У зоні уваги курсу знаходиться концептуально-технологічний і психологічний аспекти постановки та вирішення проблем в діяльності управлінцем.

Головна мета курсу – є формування у студентів необхідного професіоналізму діяльності в сфері управління, оволодіння методами і технологією прийняття управлінських рішень, в обсязі класифікаційних вимог до фахівця, а також придбання учнями первинного досвіду і освоєння прийомів постановки і рішення проблем в управлінській діяльності, оформлення теоретико-технологічних і психологічних уявлень про процедуру проблематизації і депроблематизації в управлінні.

Приватними цілями курсу є: поглиблення уявлень управлінців про управлінський мислення, процесах розробки і прийняття рішень, про механізми

індивідуального і колективного мислення в ході розробки та прийняття рішень; формування концептуально-технологічної основи розробки та прийняття рішень на різних рівнях, включаючи Акмеологическое значущі рівні і, в тому числі, в ієрархічних управлінських структурах, а також в умовах соціально-культурної самоорганізації громадян; придбання первинного досвіду розробки і аналізу управлінських рішень в соціокультурних та діяльнісних системах.

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

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

Випускник МАУП у результаті навчання повинні бути **ознайомленими з:** існуючими підходами в удосконалюванні систем прийняття управлінських рішень;

проблемами в галузі навчання прийняття управлінських рішень;

знати:

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

уміти:

- творчо застосовувати знання теорії і практики прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи, технології і засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- приймати (з урахуванням спеціалізації) управлінські рішення в організації;
- використовувати методи і технології, що розвивають здібності до прийняття рішень.

Досягнення навчальної мети програми передбачається здійснити активізацією мислення студентів, його розвитком, самостійним виробленням ними рішень в галузі управління, постійною взаємодією студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення викладача. Важливим при підготовці фахівців є не стільки одержання знань, як розвиток здатності їхній використовувати, по-управлінському мислити. Це вимагає від викладачів володіння складною технікою управління розвитком мислення студентів, здатності створювати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

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

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

вивчення дисципліни

“Методи і технології прийняття управлінських рішень”

№ з/п	Назва змістових модулів та тем
Модуль I. Теоретико- методологічні основи прийняття управлінських рішень	
1	Тема 1.Методологія прийняття управлінських рішень
2	Тема 2.Закони, принципи, методи, що впливають на роботу і використання технології прийняття управлінських рішень
3	Тема 3. Людина в системі прийняття рішень
4	Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень
5	Тема 5.Прийняття управлінських рішень у системі управління
6	Тема 6. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень
Модуль II. Методи і технології прийняття управлінських рішень	
7	Тема 7. Технологічні особливості рішення задач і проблем в управлінні
8	Тема 8. Форми розробки і прийняття управлінських рішень
9	Тема 9. Особливості розробки і прийняття стратегічного рішення
10	Тема 10. Умови прийняття управлінських рішень
11	Тема 11. Методи в технології прийняття управлінських рішень
12	Тема 12.Ухвалення управлінського рішення керівником організації
Всього.	

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“Методи і технології прийняття управлінських рішень”

Розділ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 1.Методологія прийняття управлінських рішень

1.1 Основні теорії прийняття рішень

Основні категорії теорії прийняття рішень і їхній взаємозв'язок. Поняття управлінське рішення, варіант, альтернатива. Поняття «показник» і «критерій» у теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) задачі прийняття рішень. Критерій оптимальності, чи цільова функція. Проблеми в процесі прийняття рішень.

Поняття теорій прийняття й обґрунтування рішень — ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, задача, проблема. Особливості діяльності осіб, що приймають рішення управлінські рішення. Ситуації, що вимагають прийняття рішень. Приведення ситуацій до типового. Ризик і невизначеність, що супроводжують рішення. Теорія оптимальних рішень. Класи моделей у теорії оптимальних рішень. Психологічні аспекти теорії рішень. Вплив рішень на соціально-психологічний клімат в організації.

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

Формалізація постановки задачі ухвалення рішення. Види стратегій ухвалення рішення. Алгоритмічні стратегії. Евристичні стратегії вибору.

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

Література: [1,10,38-41,42,76]

1.2.Методологіческое забезпечення діяльності осіб приймають рішення

Рефлексивні процеси, механізми. Реагування на «розриви» в життєдіяльності, в соціокультурних взаємодіях і в діяльності і рефлексивне пізнання. Рефлексивні функції і місце рефлексивно-пізнавального ланки у функціональній структурі

рефлексії. Рефлексивне забезпечення пізнавальних процесів і механізмів. Генезис критеріального забезпечення рефлексивних процесів. Поняття, категорії і онтологія мови теорії діяльності як універсальна база вдосконалення діяльності. Методологічна функція в просторах діяльності. Методологічний сервіс пізнавальної сфери.

Споглядання і зростання емпіричного знання. Узагальнення як спосіб зняття «об'ємного розриву» в накопиченні знань. Теоретичне ланка в пізнанні. Формної-безпосередніх і змістовна сторони в теоретичному конструюванні. Використання мовних парадигм в теоретичному мисленні. Парадігматизація засобів теоретичного мислення. Філософські кошти теоретичного мислення. Структура процесу прийняття рішення як форми циклу науково-дослідного процесу.

Література: [1,10,38-41,42]

1.3.Методологія ухвалення управлінського рішення

Методологічна функція управління. Рефлексія і метод. Поняття організації та її мети.

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

Натуралістичний і діяльний підходи до прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень в аспекті управлінської акмеології.

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

Література: [1,10,38-41,42]

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

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

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

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

витрат, убутої прибутковості, економічному взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й антимонопольного законодавства.

Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни і кооперації праці.
Література: [10,39,41, 45]

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

Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень визначеного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу ухвалення рішення); інтенсифікації ПУР (повного використання ресурсів, скорочення їхніх втрат і раціоналізації величини їхніх запасів); інтеграції ПУР у рамках технології управління і загального функціонування системи управління.

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

Принципи організації праці в процесі прийняття рішень: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системній раціоналізації трудових процесів ОПР, системного підходу.

Принципи організації роботи керівника: стандартних управлінських ситуацій і рішень; безупинної оцінки управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; "пакування" (об'єднання операцій у відносно одноманітні з "технологічної" точки зору групи); необхідної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; видимості і наочності; автоматизму реалізації рішення.

Література: [9, 10, 25, 29, 37, 45]

2.3. Методи мислення особи, що приймає рішення

Діалектичний метод пізнання (опирання на об'єктивні факти; реальність умов, їхня оцінка з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у

взаємозв'язку, безупинному розвитку і зміні; розкриття протиріч у розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів).

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

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

Література: [1, 9, 10, 12, 24, 36,46]

Тема 3. Людина і система ухвалення рішення

Людина як суб'єкт і об'єкт ухвалення рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення. Логічна, задачна і проблемна форма мислення. Поняття «чистого» мислення. Поняття мислєдїяльностї.

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

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

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

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

Література: [9, 10, 58, 63, 71, 74,84,88,94]

Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень

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

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

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

психічних механізмів відображення й осмислення дійсного. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння і вербалізації.

Суб'єктивізм сприйняття. «Модель світу» і її вплив на ПУР.

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

Типові психологічні «пастки».

Література: [8, 9, 10,21,39,41,63,65,71,74,88,93,98]

Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління

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

Класифікація управлінських рішень і вимоги до них. Фактори, що визначають якість рішень. Загальний підхід до класифікації управлінських рішень.

Класифікація управлінських рішень: за суб'єктивно-об'єктивною ознакою; за формою, змістом і часом дії; за місцем і функціям рішень у процесі управління.

Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- і мікрорівнях.

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

Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень. Вироблення і реалізація управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу.

Характеристика процесу ухвалення управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значимість, оперативність, результативність.

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

Оцінка ефективності ухвалення рішення.

Література: [1,7,24,27,28,33,34,37,39,54,59,61,75,76,91,92]

Тема 6. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень

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

Особливості автоматизації процесу прийняття рішень у людино-машинних системах. Математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем підтримки прийняття управлінських рішень. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи. Управління доступом і безпекою: захист технічних засобів; контроль телефонних каналів; системи охоронної сигналізації; організаційні заходи. Програмні інформаційні продукти підтримки управлінських рішень на українському ринку. Підприємства і компанії на ринку інформаційних послуг в інтересах бухгалтерського обліку і прийняття рішень.

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

Бюрокомунікаційні системи і ПУР. Інтернет-технології.

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

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

Література: [2,10,16,24,32,33,39,48,52,60]

Розділ II. Методи та технології прийняття управлінських рішень

Тема 7. Технологічні особливості рішення задач і проблем в управлінні

7.1 Рішення задач і проблем

Поняття завдання. Категоріальна пара «абстрактне знання - конкретне знання». Невідоме і іскомое. Типи невідомих в мисленні. Абстрактна основа питання і типологія питань. Рішення задач в управлінській практиці.

Завдання і проблема. Поняття проблеми. Проблематизація. Корекція абстрактної основи задачного питання. Проблема в управлінні.

Фіксація незадовільною нормативної основи для зняття труднощі в діяльності.

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

Література: [1,9,10,39,40,41,71,102]

7.2 Техніка проблематизації в процесі прийняття рішення

Постачальна і нормативна проблематизація в управлінській діяльності. Технологія снабженческой проблематизації. Моделювання ресурсної недостатності при фіксованому нормативному компоненті. Технологія нормативної проблематизації. «Стирання» формної (нормативної) компоненти.

Використання концепції діяльності для корекції норми. Активна проблематизація в управлінській діяльності. Збереження цінностей, ідеалів і цілей діяльності в проблематизації. Принцип додатковості, редукації та конкретизації в концептуальній роботі управлінця. Побудова системоутворюючої ланки концепції.

Література: [1,9,10,39,40,41,71,102]

7.3. Культура проблематизації і депроблематизації в практиці прийняття рішення

Функціональні вимоги до управлінцю. Вимоги до логіко-розумовим здібностям управлінця. Здібності керівника до побудови простору діяльності як основи формулювання управлінських завдань і проблем.

Володіння управлінцем мовою теорії діяльності та психології як умова до осмисленої постановці завдань і проблем в управлінні. Суб'єктивні чинники в рішенні управлінських проблем. Типологія суб'єктивних помилок управлінця в постановці і вирішенні проблем.

Необхідність оволодіння управлінцем мислетехніческой, психологічної та групотехніческой культурою.

Особистісні якості, теорія управління та професійний ріст управлінця.

Література: [1,9,10,39,40,41,71,102]

7.4 Розвиток управлінської діяльності, професіоналізму управлінця і прийняття управлінських рішень

Зростання складності, кооперативності, ієрархизированность управлінських систем. Об'єктивний характер тенденцій зміни управлінської практики.

Економічна, соціальна, наукова, культурна, духовна, освітня, інноваційна та ін. діяльність. Кооперація - як умови створення нових вимог до управлінської діяльності в індивідуальній і колективній формах.

Зростання числа і складності, різноманітності управлінських ієрархій.

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

прийняття і реалізації рішень.

Нові вимоги до мислення управлінця та ідеї розвитку професіоналізму, як специфічної цінності.

Зростання значущості стратегічних рішень і рішень в управлінських ієрархіях різного типу. Розвиток форм прийняття рішень в цивільному самовираженні і соціодинаміка.

Література: [1,9,10,39,40,41,102]

7.5 Акмеологические фактори розробки та прийняття рішень

Зростання значущості професіоналізму в управлінській практиці. Сутність «професіоналізму».

Становлення професійних якостей управлінця. Удосконалення і розвиток професійних якостей, необхідних в розробці і прийнятті управлінських рішень. Зовнішні та внутрішні фактори розвитку професійних здібностей і якостей управлінця.

Розробка і прийняття рішень як засобу і джерело приводів для розвитку здібностей і якостей, необхідних в розробці і прийнятті рішень.

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

Свідомість і самосвідомість як чинники вдосконалення самоорганізації в ході реалізації установки на вищі досягнення в управлінському мисленні і в розробці та прийнятті рішень.

Література: [10,38-41,42,58,63,72]

Тема 8. Форми прийняття і розробки управлінських рішень

8.1 Простейші форми прийняття рішень в соціокультурних середовищах і в системах діяльності

Поняття форми і змісту (морфології). Рефлексивна основа процесу прийняття рішень. Три первинні рефлексивні функції (пізнання як реконструкція минулих спроб дії, критика як реконструкція причини труднощі, нормування як корекція попереднього способу дії або введення способу дії).

Процесуальна безперервність в рефлексії. Розробка способу дії або корекція способу дії як первинні процеси прийняття рішень в цілості рефлексії.

Побудова образу майбутнього дії і надання йому нормативного статусу. Припис як зміна функціонування опису. Припис як оформлення установки, бажання, спрямованості. Процесуально - каузальне розуміння змісту припису. Цілепокладання як тип розробки рішення. Різниця мети і способу досягнення мети.

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

Література: [1,10,21,38-41,51,58]

8.2 Сучасні форми прийняття і розробки управлінських рішень

Діяльні кооперації та ускладнення управлінської діяльності. Розробка кооперативно-діяльнісних управлінських рішень. Організаційно-управлінські структури і прийняття управлінських рішень. Співвіднесення процесів прийняття рішень в різних ланках кооперативної системи. Ієрархічні управлінські структури і прийняття рішень.

Жорсткі і гнучкі (демократичні) форми взаємодії в процесі прийняття рішень в діяльності і управлінських коопераціях. Прийняття рішень в міжкооперативних-діяльнісних стосунках. Прийняття рішень в умовах взаємодії з консультаційно-аналітичними структурами.

Прийняття рішень в умовах ігроводелірованія. Ігрове моделювання прийняття рішень в діяльнісних коопераціях і управлінських ієрархіях.

Література: [1,10,21,38-41,51,58]

8.3. Технологічні рівні механізму розробки і прийняття рішень

Управлінська ієрархія і рефлексивна самоорганізація управлінця стратега.

Багаторівнева модель розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень на рівні «здорового глузду».

Ускладнення механізму прийняття рішень за рахунок усвідомленої рефлексивної самоорганізації управлінця.

Включення в рефлексивну комунікацію партнерів по управлінській структурі як умова приходу до більш високого рівня розвиненості механізму розробки і прийняття рішень.

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

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

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

Онтологічні (світоглядні) схеми, відповідні логічним вимогам. «Псевдогенеза» як засобу організації процесів розробки і прийняття рішень.

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

Література: [1,5,10,11,12,21,33,38-41,51,58]

Тема 9. Особливості розробки і прийняття стратегічного рішення

Типологія норм. Завдання, технології, проекти, як норми, що мають зміст «конкретного» типу. Метод, принцип, підхід, стратегія як норми, що мають змісту «абстрактного» типу.

Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.

Системи як «організованості». Функції та функціональні структури як основа нормування в соціокультурному і діяльній буття. Соціум, держава, галузь, підприємства, організації, інститути як типи макроорганізованостей і мікроорганізованостей.

Поведінка вищих систем в умовах, що змінюються зовнішніх і внутрішніх умовах.

Труднощі, загрози, виклики як умови макросистемної рефлексії і розробки стратегічних рішень.

Ієрархічні управлінські структури і прийняття стратегічних рішень. Різниця типу змісту на різних рівнях ієрархії і використання логічних форм організації мислення в процесі розробки рішень стратегічного рівня. Логічні принципи «абстагірованія» і «конкретизації» в переходах від змісту на одному ієрархічному рівні до змісту на іншому ієрархічному рівні. Управлінська комунікація та проходження шляху в логіко-розумової ієрархії.

Принцип збереження «абстрактного» при переході до «конкретного» в трансляції стратегічного змісту для управлінців нижчих рівнів. Принцип збереження «конкретного» при переході до «абстрактного» в трансляції ситуативного і тактичного змісту для управлінців вищого рівня. Реалізація та корекція стратегій в ієрархії управлінського мислення.

Типологія стратегій. Розумова культура і професіоналізм стратегів в управлінні.

Література: [1,4,10,22,32,39,40,41,74]

Тема 10. Умови прийняття управлінських рішень

Поняття умови ухвалення рішення. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах визначеності.

Прийняття рішень в умовах ризику. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах ризику (статистична і детермінована постановка задачі).

Прийняття рішень в умовах невизначеності. Загальна постановка задачі прийняття рішень в умовах невизначеності (стохастична і детермінована

постановка). Задачі прийняття рішень в умовах невизначеності. Методи їхнього рішення. Приклади задач.

Прийняття рішень в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор і її можливості для прийняття рішень.

Прийняття рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).

Прийняття рішень в умовах стохастичної невизначеності.

Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

Література: [3,5,10,11,13,14,15,18,23,24,33,54,77,93]

Тема 11. Методи і технології прийняття управлінських рішень

11.1. Методи прогнозування управлінських рішень

Принципи і методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування. Одноваріантні прогнози. Прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень. Сценарне планування на глобальному рівні. Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку. Методичні рекомендації зі сценарного планування.

Література [9,10,23,34,37,39,86,93,100]

11.2. Методи аналізу управлінських рішень

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

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

Література: [4,6,9,10,12,15,23,36,39,48,49,60,67,100]

11.3. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень

Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації

управлінських рішень і менеджменту. Методи і методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Методи соціально-психологічні в сфері обґрунтування прийнятих рішень.

Література: [2,5,7,11,14,17,28,33,43,51,77,88,98]

11.4. Методи управління і праці осіб, що приймають рішення

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

Методи управлінської праці в ТПУР: рішення функціональних задач (при реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (мозкова атака, дискусій, сценаріїв, вибору стратегій, ліквідації тупикових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

Література: [9,10,25,42,50,66,74]

Тема 12. Ухвалення управлінського рішення керівником організації

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

Література: [1, 7,24,27,28,33,34,36,37,39,54,59,61,74, 75,76,91,92]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЬНЮ

1. Основні категорії теорії прийняття рішень і їхній взаємозв'язок. Поняття управлінське рішення, варіант, альтернатива. Поняття «показник» і «критерій» у теорії прийняття рішень.
2. Поняття теорій прийняття й обґрунтування рішень — ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, задача, проблема.
3. Особливості діяльності осіб, що приймають рішення управлінські рішення. Ситуації, що вимагають прийняття рішень.
4. Ризик і невизначеність, що супроводжують рішення. Теорія оптимальних рішень. Класи моделей у теорії оптимальних рішень.
5. Психологічні аспекти теорії рішень. Вплив рішень на соціально-психологічний клімат в організації.
6. Формалізація постановки задачі ухвалення рішення. Види стратегій ухвалення рішення. Алгоритмічні стратегії. Евристичні стратегії вибору.

7. Оптимальність рішення і її зв'язок з ефективністю. Підходи до вироблення оптимальних рішень з управління. Обґрунтування управлінських рішень (економічне, політичне, соціальне тощо). Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
8. Методологічна функція управління. Рефлексія і метод. Поняття організації та її мети.
Сучасні методологічні принципи управління: організація як відкрита система, системний підхід, ситуаційний підхід, індивідуальний підхід.
9. Натуралістичний і діяльний підходи до прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в аспекті управлінської акмеології.
10. Системомиследіяльнісна парадигма прийняття управлінських рішень. Межі діяльності. Особливості самовизначальних процедур особи, що приймає управлінське рішення.
11. Вимоги до рефлексивного-розумового механізму особи, що приймає рішення. Рівнева концепція прийняття рішень.
12. Підходи до організації процесу прийняття рішень. Особливості розробки і реалізації рішень у складних ієрархічних системах.
13. Закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, що випереджає відображення дійсності, вплив емоцій, вольової детермінації.
14. Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР.
15. Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни і кооперації праці.
16. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень
17. Принципи наукової організації праці осіб, що приймають рішення (ОПР).
18. Принципи організації праці в процесі прийняття рішень: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системній раціоналізації трудових процесів ОПР, системного підходу.

19. Діалектичний метод пізнання (опирання на об'єктивні факти; реальність умов, їхня оцінка з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у взаємозв'язку, безупинному розвитку і зміні; розкриття протиріч у розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів).
20. Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція і дедукція, аналогія і порівняння. Інтуїтивно евристичні методи. Включення методів у ПУР.
21. Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення. Методи і технології розвитку мислення. Освітні і педагогічні технології.
22. Людина як суб'єкт і об'єкт ухвалення рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення.
23. Логічна, задачна і проблемна форма мислення. Поняття «чистого» мислення. Поняття мислєдіяльності.
24. Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, як інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії осіб, що приймають рішення. Рефлексія в процесі прийняття рішень. Мислення людини як відображення безупинне мінливих умов життя.
25. Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Діяльність людини при прийнятті рішень. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок. Мислення, сполучене із самосвідомістю, свідомістю і волею як механізм рефлексивної функції.
26. Вплив трансових станів на ПУР. Психофізіологічні резерви організму і підходи до їхнього використання.
27. Ухвалення управлінського рішення як інтегративна складова процесу регуляції спільної діяльності. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови і процедурних засобів реалізації.
28. Ієрархічний принцип організації рівнів прийняття рішень. Функціональна організація процесу ухвалення рішення. Врахування закономірностей організаційної і функціональної організації процесу прийняття рішень.
29. Рефлексія як інтегральний механізм психіки, мислення і процедура. Розвиток і використання рефлексивних здібностей. Підходи до розуміння психічних механізмів відображення й осмислення дійсного.

30. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності ОПР. Зв'язок ПУР з рефлексією.
31. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння і вербалізації. Суб'єктивізм сприйняття. «Модель світу» і її вплив на ПУР.
32. Вибіркове сприйняття. Когнітивний дисонанс. Пам'ять і ретроспективні суб'єктивні зсуви. Залежність від контрасту. Евристика і суб'єктивні зсуви. Типові психологічні «пастки».
33. Проблеми вдосконалювання управління. Роль, місце і значення теорії прийняття рішень у системі управління організацією. Підходи і розвиток теорії прийняття управлінських рішень (математичний вибір рішення, якісно-предметна і комплексна концепції).
34. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них. Фактори, що визначають якість рішень. Загальний підхід до класифікації управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень: за суб'єктивно-об'єктивною ознакою; за формою, змістом і часом дії; за місцем і функціям рішень у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- і мікрорівнях.
35. Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і виражається через кінцеві його (управління) результати.
36. Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень. Вироблення і реалізація управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу.
37. Характеристика процесу ухвалення управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значимість, оперативність, результативність.
38. Управлінське рішення як варіант впливу керуючої системи на керовану, як фіксований управлінський акт, виражений у письмовій і усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації. Склад і взаємозв'язок процедур ухвалення управлінського рішення, їхній взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами.
39. Оцінка ефективності ухвалення рішення.

40. Класифікація інформації. Інформаційні системи. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою. Корпоративні інформаційні системи. Інформаційні системи керівника.
41. Особливості автоматизації процесу прийняття рішень у людино-машинних системах. Математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем підтримки прийняття управлінських рішень.
42. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи. Управління доступом і безпекою: захист технічних засобів; контроль телефонних каналів; системи охоронної сигналізації; організаційні заходи.
43. Програмні інформаційні продукти підтримки управлінських рішень на українському ринку. Підприємства і компанії на ринку інформаційних послуг в інтересах бухгалтерського обліку і прийняття рішень.
44. Автоматизація процесу прийняття рішень. Технології прийняття рішень у людино-машинних системах. Інформаційні технології і ПУР. Технології програмно-математичного, лінгвістичного забезпечення. ЕВТ у ролі консультанта, помічника, соратника в процесі прийняття рішень. Бюрокомунікаційні системи і ПУР. Інтернет-технології.
45. Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера. Задачі, що розв'язуються за допомогою ЕВТ при виборі рішень. Шляхи удосконалювання процесу прийняття рішень в АСУ.
46. Кібернетичний підхід до моделювання розумових процесів. Типова кібернетична модель прийняття рішень: канал передачі інформації, контур регулювання, навчаюча матриця тощо.
47. Поняття завдання. Категоріальна пара «абстрактне знання - конкретне знання». Невідоме і іскомое. Абстрактна основа питання і типологія питань. Рішення задач в управлінській практиці.
48. Завдання і проблема. Поняття проблеми. Проблематизація. Корекція абстрактної основи задачного питання. Проблема в управлінні.
49. Фіксація незадовільною нормативної основи для зняття труднощі в діяльності. Заміна нормативної основи. Корекція нормативної основи. Корекція конкретної норми на базі абстрактної. Основні принципи корекції норм.

50. Функціональні вимоги до управлінця. Вимоги до логіко-розумовим здібностям управлінця. Здібності керівника до побудови простору діяльності як основи формулювання управлінських завдань і проблем.
51. Володіння управлінцем мовою теорії діяльності та психології як умова до осмисленої постановці завдань і проблем в управлінні. Суб'єктивні чинники в рішенні управлінських проблем. Типологія суб'єктивних помилок управлінця в постановці і вирішенні проблем.
52. Необхідність оволодіння управлінцем мислетехнічної, психологічної та групотехнічної культурою.
Особистісні якості, теорія управління та професійний ріст управлінця.
53. Зростання складності, кооперативності, ієрархизированность управлінських систем. Об'єктивний характер тенденцій зміни управлінської практики.
54. Зростання числа і складності, різноманітності управлінських ієрархій. Різноманітність конфліктів і криз як фактор зміни управлінської парадигми, заміни стихійно-індивідуального самовираження в розробці і прийнятті управлінських рішень культурно-технологічними формами колективного прийняття і реалізації рішень.
55. Нові вимоги до мислення управлінця та ідеї розвитку професіоналізму, як специфічної цінності.
Зростання значущості стратегічних рішень і рішень в управлінських ієрархіях різного типу.
Розвиток форм прийняття рішень в цивільному самовираженні і соціодинаміка.
56. Зростання значущості професіоналізму в управлінській практиці. Сутність «професіоналізму».
Становлення професійних якостей управлінця. Удосконалення і розвиток професійних якостей, необхідних в розробці і прийнятті управлінських рішень.
57. Зовнішні та внутрішні фактори розвитку професійних здібностей і якостей управлінця.
Розробка і прийняття рішень як засобу і джерело приводів для розвитку здібностей і якостей, необхідних в розробці і прийнятті рішень.

58. Залежність темпів розвитку професійних здібностей і якостей управлінця від типу організації рефлексії, типу і рівня складності розривів, криз, конфліктів в діяльності, мисленні, спілкуванні.
59. Свідомість і самосвідомість як чинники вдосконалення самоорганізації в ході реалізації установки на вищі досягнення в управлінському мисленні і в розробці та прийнятті рішень.
60. Рефлексивна основа процесу прийняття рішень. Три первинні рефлексивні функції (пізнання як реконструкція минулих спроб дії, критика як реконструкція причини труднощі, нормування як корекція попереднього способу дії або введення способу дії).
61. Діяльні кооперації та ускладнення управлінської діяльності. Розробка кооперативно-діяльнісних управлінських рішень. Організаційно-управлінські структури і прийняття управлінських рішень. Співвіднесення процесів прийняття рішень в різних ланках кооперативної системи. Ієрархічні управлінські структури і прийняття рішень.
62. Жорсткі і гнучкі (демократичні) форми взаємодії в процесі прийняття рішень в діяльності і управлінських коопераціях. Прийняття рішень в міжкооперативних-діяльнісних стосунках.
63. Прийняття рішень в умовах взаємодії з консультаційно-аналітичними структурами.
Прийняття рішень в умовах ігроделірованія. Ігрове моделювання прийняття рішень в діяльнісних коопераціях і управлінських ієрархіях.
64. Управлінська ієрархія і рефлексивна самоорганізація управлінця стратега. Багаторівнева модель розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.
Прийняття рішень на рівні «здорового глузду».
65. Ускладнення механізму прийняття рішень за рахунок усвідомленої рефлексивної самоорганізації управлінця. Включення в рефлексивну комунікацію партнерів по управлінській структурі як умова приходу до більш високого рівня розвиненості механізму розробки і прийняття рішень.
Виділення арбітражної позиції в управлінській комунікації як умова

- переходу на більш високий рівень розвиненості механізму розробки і прийняття рішень.
66. Роль використання задачного і проблемно-задачній форми організації мислення в розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень.
 67. Вищі рівні розвитку механізму розробки і прийняття управлінських рішень та потенціал розвитку управлінського мислення і діяльності.
 68. Типологія норм. Завдання, технології, проекти, як норми, що мають зміст «конкретного» тіпа. Метод, принцип, підхід, стратегія як норми, що мають змісту «абстрактного» типу.
Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.
 69. Системи як «організованості» або «щось». Функції та функціональні структури як основа нормування в соціокультурному і діяльній буття. Соціум, держава, галузь, підприємства, організації, інститути як типи макроорганізованностей і мікроорганізованностей.
 70. Поведінка вищих систем в умовах, що змінюються зовнішніх і внутрішніх умовах.
Труднощі, загрози, виклики як умови макросистемної рефлексії і розробки стратегічних рішень.
Ієрархічні управлінські структури і прийняття стратегічних рішень.
 71. Різниця типу змісту на різних рівнях ієрархії і використання логічних форм організації мислення в процесі розробки рішень стратегічного рівня.
 72. Логічні принципи «абстагірованія» і «конкретизації» в переходах від змісту на одному ієрархічному рівні до змісту на іншому ієрархічному рівні. Управлінська комунікація та проходження шляху в логіко-розумової ієрархії.
 73. Типологія стратегій. Розумова культура і професіоналізм стратегів в управлінні.
 74. Поняття умови ухвалення рішення. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах визначеності.

75. Прийняття рішень в умовах ризику. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах ризику (статистична і детермінована постановка задачі).
76. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Загальна постановка задачі прийняття рішень в умовах невизначеності (стохастична і детермінована постановка). Задачі прийняття рішень в умовах невизначеності. Методи їхнього рішення. Приклади задач.
77. Прийняття рішень в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор і її можливості для прийняття рішень.
78. Прийняття рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
79. Прийняття рішень в умовах стохастичної невизначеності.
80. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.
81. Принципи і методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування.
82. Одноваріантні прогнози. Прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень. Сценарне планування на глобальному рівні. Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку. Методичні рекомендації зі сценарного планування.
83. Сутність і принципи аналізу, область застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз і їхнє застосування з ЕОМ.
84. Економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія), SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості і погрози), SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позиції), підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.
85. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

86. Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень і менеджменту.
87. Методи і методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.
88. Методи соціально-психологічні в сфері обґрунтування прийнятих рішень.
89. Методи управління в ТПУР. Методи самоуправління (самоменеджменту)
90. Методи управлінської праці в ТПУР.

Примітка: У білети на іспити можуть включатися приклади розв'язків практичних задач.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Анисимов О. С. Принятие управленческих решений. — М.: РАГС, 2002.
2. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Идея, алгоритм, решение. — М.: Воениздат, 1972.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент = Management : Учебник / И. Н. Герчикова ; Герчикова И. Н. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 511 с. — (Золотой фонд российских учебников).
4. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна ; Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К. : Алерта, 2008. — 478 с.
5. Грабовецький, Б. Є. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: буряковий комплекс : Монографія / Б. Є. Грабовецький. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2002. — 264 с.
6. Ілляшенко, С. М. Економічний ризик : Навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. — К. : ЦНЛ, 2004. — 220 с.
7. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. — М.: Рус. деловая лит-ра, 1998.
8. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. — М.: Юрист, 1998.
9. Колпаков В. М. Методы управления. — К.: МАУП, 2003.

10. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004
11. Левина, С. Ш. Управленческие решения : конспект лекций / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 255 с. – (Зачет и экзамен).
12. Лубенець, С. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / С. В. Лубенець ; [Лубенець С. В.]. – Львів : Магнолія 2006, 2010. – 261 с.
13. Лук'янова, В. В. Економічний ризик : Навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
14. Любунь, О. С. Бізнес-планування у банку : Навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К. : Атіка, 2006. – 288 с.
15. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : Навч. посіб. / Ред. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
16. Новак, В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : Навч. посіб. / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. – К. : Кондор, 2006. – 462 с.
17. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с. – Access mode: <http://library.iapm.edu.ua/books/2/22/Novikov.rar>.
18. Норкотт Д. Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
19. Основы бізнесу : Навч. посіб. / Ред. Бутинець Ф.Ф., Романчук К.В. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир : Рута, 2006. – 364 с.
20. Основы менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [За заг. ред. Мошека Г. Є]. – К. : Ліра-К, 2018. – 528 с.
21. Плаус С. Психология оценки и принятие решений. — М., 1998.
22. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : Інжек, 2003. – 328 с.
23. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
24. Рысёв, Н. Правильные управленческие решения: поиск и принятие / Н. Рысёв. – С.Пб. : Питер, 2004. – 384 с.
25. Рофе А. И. Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
26. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. — М., 2000.
27. Теплова Т.В. Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
28. Теорія прийняття рішень : підруч. / [За заг. ред. Бутка М. П.]. – К. : ЦУЛ, 2015. – 360 с.
29. Теория управления / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.
30. Теория и тактика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. — М., 1996.

31. Технології роботи організаційних психологів : Навч. посіб. / Ред. Карамушка Л.М. – К. : Інкос, 2005. – 366 с.
32. Управление по результатам / Санталайнен Т. и др. — М., 1993.
33. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : Учеб. для вузов / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с. – Access mode: <http://library.iapm.edu.ua/books/65/65.290-2/Uchitel.rar>.
34. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, 1998.
35. Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта / Б. М. Герасимов и др.. — К.: Наук. думка, 1992.
36. Череп, А. В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі і аудиті : Навч. - метод. посібник для самост. вивчення / А. В. Череп, Н. М. Шмиголь, О. М. Бутник. – К. : Кондор, 2011. – 328 с.
37. Юкаева В.С. Управленческое решение. — М., 1999.

Додаткова

38. Анисимов О. С., Стратегии и стратегическое мышление. — М.: Агро-Весник, 1999.
39. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – 2-е изд., переработанное – М., 2004.– 504 с.
40. Анисимов О.С. Методологическая парадигма. – М., 2007. -762с.
41. Анисимов О.С. Рефлексия и методология. – М., 2007.- 419с.
42. Борман Д., Воронина Л., Федерманн Р. Менеджмент. — Гамбург; Лейпциг; К., 1992
43. Бочаров, В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – С.Пб. : Питер, 2006. – 464 с.
44. Брич, В. Я. Психологія управління : Навч. посіб. / В. Я. Брич, М. М. Корман. – К. : Кондор, 2013. – 384 с.
45. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование. М., 1979
46. Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение. — М., Воронеж, 1996.
47. Венделий А.Г. Подготовка и принятие управленческих решений. Методологический аспект. М., 1977.
48. Введение в системный анализ / В. А. Губанов и др. — Л.: ЛГУ, 1988.
49. Венцель Е. С. Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
50. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 1998.
51. Горский Ю. М. Системноинформационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.

52. Гостенина, В. И. Социология управления : Учеб. пособие / В. И. Гостенина. – С.Пб. : Питер, 2013. – 368 с. – (Учебное пособие).
53. Гриньова, В. М. Проблемы мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
54. Глущенко В.В., Глущенко Н.И. Разработка управленческого решения. М., 1997.
55. Графы, сети и алгоритмы / М. Сваами и др. — М.: Мир, 1984.
56. Дейнеко О.А. Современный организатор производства. М., 1984
57. Давидович, І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович ; Давидович І Є. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с.
58. Деркач А.А., Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Психолого-акмеологические основы изучения и рефлексивной культуры госслужащих. М., 1998.
59. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. Новосибирск. 2001.
60. Дюран В., Сделп П. Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
61. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
62. Жуков, В. В. Проектне фінансування : Навч. посіб. / В. В. Жуков. – Х. : Інжек, 2004. – 248 с.
63. Зазыкин В.Г. Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М., 1992
64. Звітність підприємства : підруч. / [Бондар М. І., Верига Ю. А., Орищенко М. М. та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2015. – 570 с.
65. Карамушка, Л. М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
66. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М., 1999.
67. Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О. Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
68. Карпов Т.П. Управленческий учёт. — М.: Юнити, 1998.
69. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учёт : Учебник / В. Э. Керимов. – 5-е изд., измененное и доп. – М. : Дашков и К, 2007. – 460 с.
70. Коваленко, Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 483 с.
71. Колпаков В.М. Концептуально - технологические основы развития стратегического мышления / Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України.-К.: Атопол, 2014.-с.62-76
72. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : Учеб. пособие для студентов вузов. — К. : МАУП, 2006. — 712 с.

- 73.Контролінг : навч. посіб. / [Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'яненко О. Г. та ін.]. – вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 264с.
- 74.Колпаков В.М. Организация труда менеджера: Навчальн. посібник. — К.: МАУП, 2005. — 432 с.
- 75.Кулініч, І. О. Психологія управління : навч. посіб / І. О. Кулініч ; Кулініч І. О. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
- 76.Кхол И. Эффективность управленческих решений. М., 1976
- 77.Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М., 2000.
- 78.Литвак Б. Г. Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998
- 79.Management. Cases = Менеджмент. Ситуаційні вправи : книга / [Відпов. за випуск Мостенська Т. Л., Ралко О. С.]. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2016. – 430 с.
- 80.Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф.М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- 81.Менеджмент : навч. посіб. / [За ред. С. І. Михайлова]. – 2-ге вид., випр. та доп. – К. : ЦУЛ, 2017. – 536 с.
- 82.Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. Кириченка О.А. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
- 83.Менеджмент. Ситуаційні вправи = Management. Cases / [Відповід. за випуск Мостенська Т. Л., Ралко О. С.]. – К. : Нац. ун-т харчових технологій, 2015. – 430 с.
- 84.Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
- 85.Мозг, разум, поведение / Ф. Блум и др. — М.: Мир, 1988.
- 86.Моррисей Дж. Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
- 87.Основы и методы управления фармации / Пиняжко Р.М., Парновский Н.Л., Гром О.Л., Дацко А.Й. – К. : Вища шк., 1986. – 352с.
- 88.Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / [Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г. та ін.]. – К. : Ліра-К, 2016. – 256 с.
- 89.Панасюк А. Ю. А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
- 90.Практичні аспекти менеджменту : Навч.-практ. посіб. Ч. 1 / Баєва О. В., Новальська Н. І., Ангелова В. І. – К. : МАУП, 2006. – 172 с. – Access mode: http://library.iapm.edu.ua/books/65/65.290-2/p06_06.pdf.
- 91.Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації : підруч. / [Під ред. Старостіної А. О.]. – К. : Іван Федоров, 1997. – 400 с.
- 92.Принятие решения на основе самореализации / А.Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
- 93.Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М., 2000.

94. Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
95. Стивенсон В. Дж. Управление производством. — М.: Бином, 1998.
96. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина — СПб.: Специальная литература, 1996.
97. Туленков, М. В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі) : навч. посіб. / М. В. Туленков, О. Г. Чувардинський, Ю. Ж. Шайгородський. — Полтава : Інтер графіка, 2008. — 376 с.
98. Фестер Э., Ренц Б. Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
99. Ходаківський, Є. І. Психологія управління : Підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар ; За ред. Є. І. Ходаківського. — 3-е вид., перероб і доп. — К.: ЦУЛ, 2011. — 664 с. — Access mode: http://library.iapm.edu.ua/books/88/88.4/Psykholohiia_upravlinnia.rar.
100. Харшин Г. Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
101. Шегда, А. В. Менеджмент : Підручник. / А. В. Шегда. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
102. Щедровицкий Г. П. Философия, наука, методология. — М., 1997.
103. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.
104. Янчевский, В. Г. Основы менеджмента : Учеб. пособие / В. Г. Янчевский. — Мн. : ТетраСистемс, 2004. — 224 с.

КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ

для заочної і дистанційної форми навчання

(варіант вибирається відповідно до останньої цифри залікової книжки)

Варіант 1

1. Охарактеризувати особливості методів і технології прийняття рішень у сфері виробництва.

2. Застосування методів і 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 накопичилося значна кількість будівельних матеріалів, які виявилися нереалізованими. Це спричинило за собою зниження обсягу виручки від реалізації продукції, випускаємої підприємством, зростання кредиторської заборгованості, перебої 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 впритул зайнятися склалася на підприємстві ситуацією.

Проблема 1. Засновникам підприємства з виробництва будівельних матеріалів в ситуації, що склалася необхідно вжити дієвих заходів для поліпшення його діяльності.

Можливі дії засновників:

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

Варіант 2

1. Охарактеризувати особливості прийняття рішень

в функціонуючих соціокультурних і діяльнісних структурах

2. Застосування методів і технологій прийняття управлінських рішень.

управлінська ситуація

Перед новою командою управлінців стояло завдання виведення підприємства з того критичного стану, в якому воно опинилося в значній мірі в результаті неефективної роботи попередньої системи управління.

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

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

Проблема. У стислі терміни на підприємстві повинна бути проведена оцінка економічної ефективності основних напрямків його діяльності та визначено види продукції, що випускається, які здатні внести істотний внесок в отримання підприємством прибутку.

Можливі дії заступника директора з економічних питань:

1. Обговорення питань економічної ефективності номенклатури продукції, яку виробляє підприємство, з колишніми керівниками фінансово - економічних служб підприємства.

2. Обговорення питань економічної ефективності номенклатури виробленої підприємством продукції з трудовим колективом.
3. Підготовка маркетинговими службами підприємства аналізу попиту на основні види виробленої підприємством продукції.
4. Проведення новими фінансово-економічними службами підприємства аналізу економічної ефективності видів вироблених підприємством будівельних матеріалів.

Варіант 3

1. Охарактеризуйте акмеологические факторы разработки и принятия решений

2. Застосування методів і технології прийняття управлінських рішень.

управлінська ситуація

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

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

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

Другий відібраний альтернативний варіант вирішення проблеми полягав у відновленні упаковки і помітному підвищенні продажної ціни.

По кожному з відібраних альтернативних варіантів рішення були розроблені сценарії розвитку ситуації після того, як на ринок збуту будуть викинуті персональні комп'ютери, у яких в одному випадку буде значно знижена продажна ціна, а в іншому випадку оновлена упаковка і помітно підвищена ціна.

Проблема. Визначте в загальних рисах характер розвитку ситуації по першому і по другому сценаріям. Який сценарій розвитку ситуації, що склалася ви вважаєте кращим?

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, яке знаходилося в скрутному становищі, зіткнувся з необхідністю вирішення багатьох управлінських проблем, які вимагали його особистої участі. Працівники підприємства за всіма досить серйозним питанням зверталися безпосередньо до нього.

Необхідно було приділити час кожної з виникаючих проблем оперативного характеру, що вимагають невідкладного управлінського рішення. У той же час особистої участі директора вимагало вирішення проблем реорганізації підприємства, починаючи з вирішення кадрових проблем по формуванню нової професійної команди управлінців і закінчувався проблемами вироблення і реалізації програм перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій і підвищення якості що випускаються будівельних матеріалів, підвищення обсягу реалізації продукції, що випускається підприємством продукції.

Роботу щодо виведення підприємства із становища новому директору треба було починати з організації власної діяльності на новій ділянці роботи.

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

Можливі дії керівництва підприємства:

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

Варіант 5

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

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

Варіант 6

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

управлінська ситуація

Пройшовши школу одного з найвидатніших мислителів давнини - Аристотеля, Олександр Македонський рано почав розуміти, що світ єдиний. Цьому, зокрема, сприяло вивчення географічних карт, на яких були зображені всі відомі на той час еллінському світу землі і країни. Представлені на папері, вони здавалися майбутньому владці світу маленькими. Коли Олександр Македонському виповнилося 16 років, Філіп, вирушаючи в далекий похід, довірив йому управління Македонією. Опинившись при владі, Олександр Македонський скористався нею для того, щоб випробувати себе в військових діях. Він придушив повсталі племена медів, а їх столицю перейменував в Олександропіль. Це був перший з багатьох міст, названих згодом його ім'ям. Незабаром Олександр Македонський був введений в коло вищих державних радників, йому стали довіряти командування частинами македонської армії навіть у вирішальних битвах.

Згодом між Олександром Македонським і його батьком стали складатися відносини суперництва, в чималому ступені ускладнюється важкими стосунками Філіпа з його четвертою дружиною і матір'ю Олександра Македонського - Олімпіадою.

Проблема Який вплив, на ваш погляд, зробила на Олександра Македонського середовище, в якому він ріс, виховувався і починав проявляти себе як державний діяч? Які стратегічні задуми під її впливом могли у нього сформуватися?

При необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 7

1. Охарактеризуйте особливості прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

2. Прийняття рішень.

Визначити оптимальний розмір партії постачань.

Умови: При будівництві моста довжиною 400 м через ріку витрачаються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста – 150 діб.

Витрата тяжів – рівномірна. Тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, що, як правило, завантажується не цілком. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і дорівнює 10 тис. грн. Витрати утримування тяжів обумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при збереженні. Вони складають 1,2 тис. грн. за 1 т тяжів на добу.

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

При необхідності введіть додаткові дані.

Варіант 8

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

2. Практичне прийняття рішень.

управлінська ситуація

До 1968 року в віці 44 років Лі Якокка за об'єктивними показниками і відповідно до власних уявлень цілком міг претендувати на пост 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 висших менеджерів компанії "Дженерал моторз", змістивши з цієї посади обіймав її протягом 5 років Ері Міллера. Чи Якокка Форд сказав, що він ще молодий, що у нього все попереду, що він залишається у нього "під крилом", просив його потерпіти і натякав, що терпіння буде з лишком винагороджено.

Проблема. Оцініть ситуацію, що склалася в компанії "Форд мотор компаній" в зв'язку із запрошенням практичним власником компанії Генрі Фордом II на посаду президента Кнудсена, одного з вищих менеджерів "Дженерал моторз". Якою була б ваша реакція в ситуації, що ситуації, якби ви перебували на місці Лі Якокка?

Варіант 9

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

2. Практичне прийняття рішень.

Приклад. Розглядається питання про вибір кращого інвестиційного проекту з двох можливих — ІІ1 та ІІ2. В умовах гарної економічної кон'юнктури кожний з них може принести прибуток, а при поганій – збитки. Імовірність гарної кон'юнктури оцінена на рівні 80 %, а поганої – на рівні 20 %. Для зручності аналізу інформація поміщена в таблицю виплат:

Вибір	Виплати (млн. грн.) при стані кон'юнктури та її ймовірності	
	Хороша (0,8)	Погана (0,2)
ІІ1	300	-500
ІІ2	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 найбільш відомих в Європі автомобілебудівних фірм "Фіат" до середини 80-х зіткнулася з необхідністю прийняття стратегічного рішення про подальші шляхи розвитку фірми.

Аналітиками фірми розглядалися два основних альтернативних варіанти вирішення проблеми. Перший з них полягав у продовженні функціонування фірми при збереженні традиційних технологій виробництва. Другий - в досить кардинальній реорганізації виробництва, яка передбачає впровадження принципів гнучкого інтегрованого виробництва, будівництво заводу - автомата "Термолі" і одночасно різке скорочення зайнятості працюючих на фірмі фахівців.

Проблема Оцініть можливі альтернативні варіанти стратегічного рішення про подальший розвиток фірми "Фіат". Як співвідносяться перспективність і ризику, що виникають при реалізації кожного з альтернативних варіантів цього стратегічного управлінського рішення? Який з альтернативних варіантів є кращим?

ДОДАТКОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАПИСАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

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

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

Варто обґрунтувати використовуваний математичний апарат і зроблені пропозиції.

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

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

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Поняття рішення. Класифікація управлінських рішень.
3. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки УР.
4. Врахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) при розробці і використанні УР.
5. Врахування дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом та пропозицією, зростання додаткових витрат) при розробці і дослідженні УР.
6. Врахування дії економічних законів (убутної прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) при розробці і використанні УР.
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, їхньої вимоги і правила.
9. Принципи НОТ осіб, що приймають рішення: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці.
10. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, що приймають рішення: поділу і кооперації праці, організації робочих місць і

організації їх обслуговування, установлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.

11. Принципи організації праці в процесі ухвалення рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системній 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 ОПР.
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 в 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 ухвалення управлінського рішення.
34. Склад і взаємозв'язок процедур ухвалення 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. ЕВТ 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, індексне, балансове 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 їхнє використання при аналізі управлінського рішення.

58. Сутність SWOT-аналізу і його використання при аналізі управлінського рішення.
59. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності і його використання при аналізі управлінського рішення.
60. Методи і прийоми економічного аналізу. Сутність, і порядок виконання.
61. Методи управління в ПУР, їх сутність, можливості й особливості застосування.
62. Методи самоорганізації і самоврядування осіб, що приймають рішення.
63. Методи (праці) рішення функціональних задач: при реалізації функції ухвалення рішення. Загальна характеристика і сфера застосування.
64. Методи (праці), що використовуються при проектуванні системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, угруповань. Сутність методів, їх можливості і сфера застосування.
65. Методи творчої праці: мозкова атака, метод дискусій, ліквідації тупикових ситуацій у ПУР; їх сутність, можливості і сфера застосування.
66. Методи творчої праці: аналоговий, сценаріїв, вибору стратегій у ПУР; їх сутність, можливості і сфера застосування.
67. Експертні методи: Дельфи, PERT; їх сутність, можливості і сфера застосування.
68. Метод евристичного прогнозування в ПУР, його сутність, можливості і сфера застосування.
69. Алгоритм ухвалення рішення (варіант); його сутність, можливості і сфера застосування.
70. Метод сіткового планування і управління, його сутність, можливості і сфера застосування.
71. Метод екстраполяції в ПУР, його сутність, можливості і сфера застосування.
72. Матричні методи в ПУР, їх сутність, можливості і сфера застосування.
73. Прийняття рішень з використанням матриць, таблиць, діаграм у ПУР. Сутність, можливості і сфера застосування.
74. Маркетингові рішення. Особливості ПР у сфері управління персоналом. Порядок роботи при прийнятті рішень.
75. Фінансові рішення. Особливості ПР у сфері фінансів. Порядок роботи при прийнятті рішень.
76. Прийняття рішень по персоналу. Особливості ПР у сфері управління персоналом. Порядок роботи при ухваленні рішення.
77. Ділові ігри, їх сутність і можливості застосування в навчанні прийняттю рішень. Порядок проведення ділових ігор.

78. Характеристика системної діяльності персоналу управління в процесі розробки управлінського рішення.
79. Методи оптимізації рішень. Особливості методів, порядок їх застосування.
80. Вимоги до рішень і системи ПУР в організації.
81. Система контролю і мотивації в ході реалізації управлінських рішень.
82. Фактори, що впливають на удосконалення ПУР.
83. Характеристика стратегічного рішення, особливості їх прийняття.
84. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
85. Поняття «показник» і «критерій» у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- і багатоцільові (критеріальні) задачі прийняття рішень.
86. Прийняття рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріальної статистичної детермінованої задачі ухвалення рішення.
87. Особливості прийняття рішень в умовах ризику.
88. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Огляд методів їх рішення.
89. Поняття «теорії ігор», її характеристика і можливості для прийняття рішень.
90. Характеристика системомислєдїяльнїсної парадигми ухвалення управлінського рішення.
Примітка: У білети на іспити можуть включатися приклади розв'язків практичних задач.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ 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. Колпаков В. М. Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004
10. Менеджмент / Под ред. Ф.М. Русинова, Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1998.
11. Норкотт Д. Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
12. Панасюк А. Ю. А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
13. Плаус С. Психология оценки и принятие решений. — М., 1998.
14. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа пр инятия 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 / Санталайнен Т. 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. Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение. — М., Воронеж, 1996.
25. Введение в системный анализ / В. А. Губанов и др. — Л.: ЛГУ, 1988.
26. Венцель Е. С. Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарика, 1998.
28. Горский Ю. М. Системноинформационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
29. Графы, сети и алгоритмы / М. Сваами и др. — М.: Мир, 1984.
30. Дюран В., Сделп П. Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
31. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
32. Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О. Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
33. Карпов Т.П. Управленческий учёт. — М.: Юнити, 1998.
34. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
35. Литвак Б. Г. Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
36. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф.М. Ру-синов и др. — М.: Инфра-М, 1996.
37. Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
38. Мозг, разум, поведение / Ф. Блум и др. — М.: Мир, 1988.
39. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
40. Принятие решения на основе самореализации / А.Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
41. Робер М. А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
42. Стивенсон В.Дж. Управление производством. — М.: Бином, 1998.
43. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б.И. Кудина — СПб.: Специальная литература, 1996.
44. Фестер Э., Ренц Б. Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
45. Харшин Г. Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
46. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Прийняття управлінських рішень”	5
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Прийняття управлінських рішень”	6
Контрольні завдання	15
Додаткові рекомендації щодо написання контрольної роботи	23
Контрольні питання	23
Список рекомендованої літератури	27