

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра суспільних наук та документознавства

Теорія прийняття рішень

Методичні вказівки

**до вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки
6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"**

Затверджено
на засіданні кафедри
суспільних наук та
документознавства
Протокол № 1
від 27.08.2014 р.

Теорія прийняття рішень. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність»/ Укладач ст. викл. Лукашевич О.А. – Кіровоград: РВЛ КНТУ, 2014. – 32 с.

ПЕРЕДМОВА

«Теорія прийняття рішень» є базовою, загальнопрофесійною дисципліною для підготовки фахівців зі спеціальності 6.020105 «Документознавство та інформаційна діяльність». Теорія прийняття рішень – царина досліджень, яка досліджує закономірності вибору людьми найвигідніших із можливих альтернатив і має застосування в економіці, менеджменті, когнітивній психології, інформатиці та обчислювальній техніці. Розрізняють *нормативну теорію*, яка описує раціональний процес вибору та *deskриптивну теорію*, що стосується практики вирішування. **Актуальність** та доцільність вивчення курсу обґрунтована тим, що різноманіття соціально-економічних процесів, їхня нестабільність і невизначеність, динамізм виробництва приводять до різкого зростання числа складних господарських ситуацій, вирішення і передбачення яких без застосування спеціальних економіко-математичних методів практично неможливо. Тому майбутнім фахівцям необхідно **знати**:

- основи теорії прийняття рішень;
- зміст і концепцію прийняття управлінських рішень;
- основні методи і прийоми вирішення завдань на вибір дій у різних виробничих ситуаціях;
- методи оцінки ефективності на всіх етапах процесу підготовки, формування, вибору і реалізації управлінських рішень.

В результаті отриманих знань студент повинен **вміти**:
аналізувати існуючі ситуації і положення організації;
виявляти проблеми й обґрунтовувати постановку мети організації;
вирішувати виявлені проблеми і вибирати найбільш ефективні варіанти їхніх рішень.

За допомогою вивчених методів студент в майбутньому, на підприємствах, в установах, повинен вміти вирішувати проблеми, зв'язані з впровадженням нових технологій, удосконалювати структуру керування підприємством, застосовувати відповідні прийоми і підходи до прийняття

управлінських рішень, у яких, як правило, беруть участь багато фахівців, у тому числі, референти.

Курс пов'язаний з таким навчальними дисциплінами: «Теорія і методика референтної справи», «Управління персоналом», «Наукова організація інформаційної діяльності», «Інформатика», «Референтна справа».

У зв'язку з вищесказаним **предмет** навчальної дисципліни формулюється як методологія і практичне застосування методів вирішення завдань, які керуючий персонал може використовувати у своїй роботі. Основна увага приділена **методам і прийомам теорії дослідження операцій** – найпопулярнішому і багатоаспектному інструменту прийняття рішень.

Мета курсу: надати студентам системне уявлення про процес формування й ухвалення управлінського рішення, та методи оцінювання їхньої ефективності.

Завдання курсу:

- висвітлити розробку і прийняття управлінського рішення як одного з найбільш важливих управлінських процесів;
- розкрити природу, сутність, основні види і типи управлінських технологій ;
- розглянути основні методи оцінки управлінських рішень, отримання та обробки експертної інформації, характеризуються типові проблеми, що виникають під час керування персоналом.

Тематичний план
навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень»

№ теми	Назва змістового модуля	Кількість годин
1.1. – 1.6.	Змістовий модуль 1. Сучасна організація як керована система. Теоретичні основи і психологія розробки рішення	35
2.1. – 2.5	Змістовий модуль 2. База й основні компоненти підготовки до розробки рішень. Проблеми процесу вироблення рішення	38
3.1. – 3.5.	Змістовий модуль 3. Методи і підходи до вирішення завдань керування	35

Програма з курсу "Теорія прийняття рішень" для студентів напрямку підготовки 6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"

Лекції	15 годин
Практичні заняття	30 години
Самостійна робота	52 годин
Індивідуальна робота	11 годин
Разом	108 години

Опис складу змістових модулів навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень»

Змістовий модуль 1

*Сучасна організація як керована система. Теоретичні основи
і психологія розробки рішення*

Тема 1.1. Керування і зовнішнє середовище організації

- 1.1.1. Керування як функція систем.
- 1.1.2. Некеровані впливи навколишнього середовища.
- 1.1.3. Зовнішнє оточення як джерело потреб.
- 1.1.4. Споживчий вибір і вимоги до продукту розроблювального рішення.

Тема 1.2. Внутрішні керовані перемінні організації

- 1.2.1. Загальна характеристика перемінних і мета організації.
- 1.2.2. Організаційно-технологічні компоненти керованих перемінних.
- 1.2.3. Завдання і ресурси організації.
- 1.2.4. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації..

Тема 1.3. Основні положення теорії рішень

- 1.3.1. Сутність і поняття управлінського рішення.
- 1.3.2. Загальні підходи до ухвалення рішення.
- 1.3.3. Методологічне забезпечення розробки рішення.
- 1.3.4. Закони і закономірності що впливають на ухвалення рішення.

Тема 1.4. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень

- 1.4.1. Роль людського фактора в ухваленні рішення.
- 1.4.2. Рішення як творчий процес.
- 1.4.3. Психологічні аспекти прийнятих рішень.
- 1.4.4. Неформальні аспекти при розробці рішень.

Тема 1.5. Управлінські рішення як технологія керування

- 1.5.1. Управлінські рішення в циклі керування.
- 1.5.2. Загальна класифікація управлінських рішень.
- 1.5.3. Засоби і мета управлінських рішень..
- 1.5.4. Критерії і класи рішень.

Тема 1.6. Методологічні основи оцінки ефективності рішень

- 1.6.1. Мета і завдання оцінки рішень.
- 1.6.2. Характеристика оцінок ефективності вибору рішень.
- 1.6.3. Принципи вирішення завдань ефективності.
- 1.6.4. Організаційна сутність прийнятих рішень.

Змістовий модуль 2

База й основні компоненти підготовки до розробки рішень. Проблеми процесу вироблення рішення

Тема 2.1. Організаційно-економічна база управлінських рішень

- 2.1.1. Роль ЛПР у розробці рішень.
- 2.1.2. Завдання вибору і критерії обґрунтування рішення.
- 2.1.3. Моделі в системі управлінських рішень (СУР).
- 2.1.4. База управлінських рішень і закони організації.

Тема 2.2. Етапи рішення і процедури виявлення проблем

- 2.2.1. Етапи прийняття і реалізація управлінського рішення.
- 2.2.2. Завдання виявлення проблем.
- 2.2.3. Методи виділення проблем керування.
- 2.2.4. Аналіз виявлених проблем і їхня оцінка..

Тема 2.3. Мета й альтернативи в управлінському рішенні

- 2.3.1. Основні методи визначення цілей керування.
- 2.3.2. Формування цілей керування.
- 2.3.3. Виявлення і вивчення альтернатив.
- 2.3.4. Обґрунтування й оцінка варіантів рішення.

Тема 2.4. Особливості вирішення завдань керування

- 2.4.1. Інформаційне забезпечення розв'язуваних завдань.
- 2.4.2. Умови і ситуації вироблення рішень.
- 2.4.3. Типи проблем і загальні методи їхнього вирішення.
- 2.4.4. Суб'єктивні проблеми розробки і прийняття рішень.

Тема 2.5. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення

- 2.5.1. Припустимі й оптимальні рішення.
- 2.5.2. Ефективні рішення і безліч Парето.
- 2.5.3. Багатокритерійні завдання і можливі шляхи їхнього вирішення.
- 2.5.4. Деякі практичні підходи до вирішення багатокритерійних завдань.
- 2.5.5. Групові рішення і правила більшості.

Змістовий модуль 3.

Методи і підходи до вирішення завдань керування

Тема 3.1. Системний аналіз і методи дослідження операцій

- 3.1.1. Системний аналіз у прийнятті рішень.
- 3.1.2. Методи дослідження операцій(ІСО).
- 3.1.3. Теорія масового обслуговування.
- 3.1.4. Методи теорії розкладів.
- 3.1.5. Завдання теорії корисності і підхід Байєса.

Тема 3.2. Методи математичного програмування і планування

- 3.2.1. Лінійне програмування.
- 3.2.2. Нелінійне програмування.
- 3.2.3. Динамічне програмування.
- 3.2.4. Стохастичне програмування.
- 3.2.5. Основи теорії графів і галузь її застосування.

Тема 3.3. Застосування теорії ігор у прийнятті рішень

- 3.3.1. Сутність теорії ігор і її завдання.
- 3.3.2. Математична теорія ігор з «природою».
- 3.3.3. Теорія ігор у завданнях проблем мікроекономіки.
- 3.3.4. Позиційні ігри і ринок.
- 3.3.5. Рефлексивні ігри і підходи в прийнятті рішень.

Тема 3.4. Творче мислення і неформальні методи рішень

- 3.4.1. Творчість як основа методів вирішення завдань.
- 3.4.2. Евристичні методи розробки рішень.
- 3.4.3. Побудова сценаріїв розвитку подій.
- 3.4.4. Моделі групових методів прийняття рішень.

Тема 3.5. Реалізація прийнятих рішень

- 3.5.1. Забезпечення виконання прийнятих рішень.
- 3.5.2. Процес реалізації рішень і його регулювання..
- 3.5.3. Оцінка й ефективність реалізації прийнятих рішень.

ЛЕКЦІЇ – 15 год.

Тема 1.1. Керування і зовнішнє середовище організації – 2 год.

1. Керування як функція систем.
2. Зовнішнє оточення як джерело потреб.

Література [1, 2, 8, 10, 14]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте прийоми, за допомогою яких здійснюється попередній споживчий вибір для прийнятих рішень?
2. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища організації.

Питання до самоконтролю

1. Чому організація є відкритою системою?
2. Яким чином із зовнішнього оточення черпаються фактори для ухвалення рішення?

Тема 1.2. Внутрішні керовані перемінні організації – 1 год.

1. Характеристика перемінних і мета організації.
2. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації.

Література [1, 2, 6, 8, 10, 13, 14, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. У чому полягає сутність закону самозбереження організації ?
2. Проаналізуйте основні перемінні в самій організації, що вимагають особливої уваги керівництва.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль інформації в обліку керованих перемінних?
2. Яка роль творчості ЛПР при недоліку інформації?

Тема 1.5. Управлінські рішення як технологія керування – 2 год.

1. Управлінські рішення в циклі керування.
2. Критерії і класи рішень.

Література [1, 2, 6, 8, 10, 13, 14, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні типи управлінських завдань.
2. Складові процесу управління. Дати загальну характеристику.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль ЛПР у виборі рішень?
2. Які ви знаєте види рішень, що залежать від індивідуальних рис менеджера?

Тема 1.6. Методологічні основи оцінки ефективності рішень – 2 год.

1. Мета і завдання оцінки рішень.
2. Характеристика оцінок ефективності вибору рішень. Принципи вирішення завдань ефективності.

Література [1, 2, 4, 6, 8, 10, 13, 14, 18, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Сформулювати вимоги, на які повинен орієнтуватися контролер при розробці системи критеріїв прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте підходи для оцінки ефективності.

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте критерії і показники ефективності?
2. Які основні принципи вирішування завдань ефективності ви знаєте?

Модуль 2

Тема 2.1. Організаційно-економічна база управлінських рішень – 2 год.

1. Роль ЛПР у розробці рішень.
2. Моделі в системі управлінських рішень(СУР).
3. База управлінських рішень і закони організації.

Література [1, 8, 9, 11, 12, 15, 18]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні закони організації.
2. Обґрунтуйте фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте критерії обґрунтування рішення?
2. Що таке моделювання?

Тема 2.4. Особливості вирішення завдань керування – 2 год.

1. Інформаційне забезпечення розв'язуваних завдань.
2. Умови і ситуації вироблення рішень.
3. Типи проблем і загальні методи їхнього вирішення. Суб'єктивні проблеми розробки і прийняття рішень.

Література [1, 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте групи інформаційних систем.
2. Охарактеризуйте диспозитивні інформаційні системи.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль інформаційного забезпечення в розробці рішень?
2. Які основні типи проблем існують у теорії прийняття рішень?

Модуль 3

Тема 3.1. Системний аналіз і методи дослідження операцій – 2 год.

1. Системний аналіз у прийнятті рішень.
2. Методи дослідження операцій.
3. Теорія масового обслуговування. Методи теорії розкладів завдання теорії корисності.

Література [1, 9, 10, 12, 13, 15, 21, 23]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте аспекти системного аналізу.
2. Поміркуйте, у чому полягають предмет і метод системного аналізу як наукової дисципліни і чому його певною мірою розглядають як мистецтво?

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність системного аналізу?
2. Які галузі застосування системного аналізу ви знаєте?

Тема 3.3. Застосування теорії ігор і її завдання – 2 год.

1. Сутність теорії ігор і її завдання. Математична теорія ігор з «природою».
2. Теорія ігор у завданнях проблем мікроекономіки.
3. Позиційні ігри і ринок.
4. Рефлексивні ігри і підходи в прийнятті рішень.

Література [1, 9, 10, 12, 13, 15, 21, 23]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризувати логічну основу теорії ігор.
2. Скласти приклад ігрової задачі.

Питання до самоконтролю

1. Яким чином можна керувати за допомогою рефлексивних ігор?
2. Що таке позиційні ігри, яка ділянка їхнього застосування?

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ – 30 год.

Модуль 1

Тема 1.2. Внутрішні керовані перемінні організації – 2 год.

1. Характеристика перемінних і мета організації.
2. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації.

Література [1, 2, 6, 8, 10, 13, 14, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. У чому полягає сутність закону самозбереження організації ?
2. Проаналізуйте основні перемінні в самій організації, що вимагають особливої уваги керівництва.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль інформації в обліку керованих перемінних?
2. Яка роль творчості ЛПР при недоліку інформації?

Тема 1.3. Основні положення теорії рішень – 2 год.

1. Сутність і поняття управлінського рішення.
2. Загальні підходи до ухвалення рішення.
3. Методологічне забезпечення розробки рішення.
4. Закони і закономірності, що впливають на ухвалення рішення.

Література [2, 3, 7, 8, 9, 12, 19, 22, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Якими ознаками характеризується рішення?
2. Окресліть місце управлінських рішень у процесі управління.

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте класифікації рішення?
2. Яка мета вивчення методів прийняття рішень?

Тема 1.4. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень – 2 год.

1. Роль людського фактора в ухваленні рішення.
2. Рішення як творчий процес.
3. Психологічні аспекти прийняття рішень.
4. Неформальні аспекти при розробці рішень.

Література [2, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 20]

Завдання для самостійної роботи

1. Поміркуйте, у чому полягає сутність неформальних аспектів прийнятих рішень?
2. Проаналізуйте, як темперамент впливає на якість управлінських рішень.

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «людський фактор»?
2. Що таке психологічні аспекти прийнятих рішень?

Тема 1.5. Управлінські рішення як технологія керування – 2 год.

1. Управлінські рішення в циклі керування.
2. Критерії і класи рішень.

Література [1, 2, 6, 8, 10, 13, 14, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні типи управлінських завдань.
2. Складові процесу управління. Дати загальну характеристику.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль ЛПР у виборі рішень?
2. Які ви знаєте види рішень, що залежать від індивідуальних рис менеджера?

Тема 1.6. Методологічні основи оцінки ефективності рішень – 2 год.

1. Мета і завдання оцінки рішень.
2. Характеристика оцінок ефективності вибору рішень. Принципи вирішення завдань ефективності.

Література [1, 2, 4, 6, 8, 10, 13, 14, 18, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Сформулювати вимоги, на які повинен орієнтуватися контролер при розробці системи критеріїв прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте підходи для оцінки ефективності.

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте критерії і показники ефективності?
2. Які основні принципи вирішування завдань ефективності ви знаєте?

Модуль 2

Тема 2.1. Організаційно-економічна база управлінських рішень – 2 год.

1. Роль ЛПР у розробці рішень.
2. Моделі в системі управлінських рішень(СУР).
3. База управлінських рішень і закони організації.

Література [1, 8, 9, 11, 12, 15, 18]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні закони організації.
2. Обґрунтуйте фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Питання до самоконтролю

1. Які ви знаєте критерії обґрунтування рішення?
2. Що таке моделювання?

Тема 2.2. Етапи рішення і процедури виявлення проблем – 2 год.

1. Етапи прийняття і реалізація управлінського рішення.
2. Завдання виявлення проблем.
3. Методи виділення проблем керування.
4. Аналіз виявлених проблем і їхня оцінка.

Література [1, 8, 9, 11, 12, 15, 18]

Завдання для самостійної роботи

1. Яким чином можна виявити проблеми, що існують в організації?
2. Навести приклад проблеми в організації та шляхи її вирішення.

Питання до самоконтролю

1. Що таке діагностування проблем і що воно дає досліднику?
2. У чому полягає аналіз проблем?

Тема 2.3. Мета й альтернативи в управлінському рішенні – 2 год.

1. Основні методи визначення цілей керування.
2. Формування цілей керування.
3. Виявлення і вивчення альтернатив.
4. Обґрунтування й оцінка варіантів рішення.

Література [7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 24]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте концепції вибору?
2. Перелічіть стадії процесу формування цілей.

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає оцінка альтернатив?
2. У чому полягає сутність виходу з тупикових проблемних ситуацій?

Тема 2.4. Особливості вирішення завдань керування – 2 год.

1. Інформаційне забезпечення розв'язуваних завдань.
2. Умови і ситуації вироблення рішень.
3. Типи проблем і загальні методи їхнього вирішення. Суб'єктивні проблеми розробки і прийняття рішень.

Література [1, 5, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте групи інформаційних систем.
2. Охарактеризуйте диспозитивні інформаційні системи.

Питання до самоконтролю

1. Яка роль інформаційного забезпечення в розробці рішень?
2. Які основні типи проблем існують у теорії прийняття рішень?

Тема 2.5. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення – 2 год.

1. Припустимі й оптимальні рішення.
2. Ефективні рішення і безліч Парето.
3. Багатокритерійні завдання і можливі шляхи їхнього вирішення.
4. Практичні підходи до вирішення багатокритерійних завдань.
5. Групові рішення і правила більшості.

Література [7, 9, 12, 13, 18, 19]

Завдання для самостійної роботи

1. Переваги і недоліки однокритерійних завдань.
2. Переваги і недоліки багатокритерійних завдань.

Питання до самоконтролю

1. Які завдання називають багатокритерійними?
2. В чому полягає суть групових рішень?

Модуль 3

Тема 3.1. Системний аналіз і методи дослідження операцій – 2 год.

1. Системний аналіз у прийнятті рішень.
2. Методи дослідження операцій(ІСО).
3. Теорія масового обслуговування.
4. Методи теорії розкладів.
5. Завдання теорії корисності і підхід Байєса.

Література [1, 9, 10, 12, 13, 15, 21, 23]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте аспекти системного аналізу.
2. Поміркуйте, у чому полягають предмет і метод системного аналізу як наукової дисципліни і чому його певною мірою розглядають як мистецтво?

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність системного аналізу?
2. Які галузі застосування системного аналізу ви знаєте?

Тема 3.2. Методи математичного програмування і планування – 2 год.

1. Лінійне програмування. Нелінійне програмування.
2. Динамічне програмування. Стохастичне програмування.
3. Основи теорії графів і галузь її застосування.

Література [1, 9, 10, 12, 13, 15, 21, 23]

Завдання для самостійної роботи

1. Коли, у яких випадках варто застосовувати методи динамічного програмування?
2. Коли, у яких випадках варто застосовувати методи стохастичного програмування?

Питання до самоконтролю

1. Яка необхідність застосування математичних методів при прийнятті рішень?
2. У яких випадках застосовують методи нелінійного програмування?

Тема 3.4. Творче мислення і неформальні методи рішень – 2 год.

1. Творчість як основа методів вирішення завдань.
2. Евристичні методи розробки рішень.
3. Побудова сценаріїв розвитку подій.
4. Експертні оцінки у виробленні управлінських рішень.
5. Моделі групових методів прийняття рішень.

Література [7, 9, 10, 11, 12, 17, 20]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте операції творчого мислення.
2. Побудуйте базовий сценарій розвитку економічного потенціалу підприємства.

Питання до самоконтролю

1. Чим творче мислення відрізняється від критичного?
2. Проаналізуйте психологічні основи творчого мислення.

Тема 3.5. Реалізація прийнятих рішень – 2 год.

1. Забезпечення виконання прийнятих рішень.
2. Процес реалізації рішень і його регулювання.
3. Оцінка й ефективність реалізації прийнятих рішень.

Література [3, 8, 9, 11, 12, 14, 17, 22]

Завдання для самостійної роботи

1. Як оцінювати ефективність виконаного рішення?
2. Охарактеризуйте підходи до прийняття управлінських рішень.

Питання до самоконтролю

1. У чому сутність процесу реалізації рішень?
2. Яким чином забезпечується виконання прийнятого рішення?

Тема 3.6. Евристичні методи розробки рішень – 2 год.

1. Поняття евристичного програмування та його завдання.
2. Порядок дій при виборі оптимального варіанта евристичним способом.
3. Особливості використання евристичного програмування.
4. Побудова сценарії розвитку подій при виробленні рішення.

Література [3, 8, 9, 11, 12, 14, 17, 22]

Завдання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте основні види евристичних методів.
2. Дайте характеристику методу «дерево рішень».

Питання до самоконтролю

1. У чому полягає сутність евристичного моделювання?
2. У чому полягає сутність мозкового штурму?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ З КУРСУ «ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»

1. Керування як функція систем.
2. Внутрішні керовані перемінні організації..
3. Споживчий вибір і вимоги до продукту.
4. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації.
5. Сутність і поняття управлінського рішення.
6. Методологічне забезпечення розробки рішення.
7. Закони і закономірності, що впливають на ухвалення рішення.
8. Роль людського фактора в ухваленні рішення.
9. Психологічні аспекти ухвалення рішення.
10. Управлінські рішення в циклі керування.
11. Критерії і класи рішень.
12. Характеристика оцінок ефективності вибору рішень.
13. Методологічні основи оцінки ефективності рішень.
14. Обґрунтування й оцінка варіантів рішення.
15. Роль керівника організації у розробці рішення.
16. Етапи рішення і процедури виявлення проблем.
17. Мета й альтернативи в управлінському рішенні.
18. Особливості вирішення завдань керування.
19. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення.
20. Групові рішення і правила більшості.
21. Системний аналіз і методи дослідження операцій.
22. Теорія масового обслуговування.
23. Методи математичного програмування і планування.
24. Сутність теорії ігор і її завдання..
25. Творчість як основа методів вирішення завдань.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО РЕФЕРАТІВ

Реферат є найпростішою формою наукового дослідження, мета якого полягає в ознайомленні студентів з навчальною літературою, виробленні умінь, необхідних для здійснення бібліографічного пошуку, оволодіння науковим, науково-популярним стилем викладу засвоєної інформації у вигляді стислої усної або письмової доповіді. В подальшому це має допомогти студентам у написанні тез доповідей на конференції, статей, курсових та дипломних проектів.

Реферати пишуться на аркушах формату А-4, загальний обсяг 12-15 стор. Рукописного або друкованого тексту. Титульна сторінка включає такі

компоненти: назву міністерства, навчального закладу, факультету, тему реферату, прізвище і групу студента, який писав реферат, прізвище викладача, який має перевірити дану роботу. На наступній сторінці подається план реферату за простою або складною формою. Зміст реферату обов'язково включає три компоненти: вступ, основна частина, висновки.

У вступі розкривається актуальність теми, висвітлюються питання історіографії; в основній частині студент демонструє володіння матеріалом, уміння його компонувати відповідно до поставленої мети, уміння логічно висловлювати свої думки; у висновках підсумовуються результати проведених студентом досліджень, які можуть подаватися довільно.

Реферат завершує список використаної літератури, оформлений відповідно до вимог бібліографії, тобто в алфавітному порядку і включає прізвище автора, його ініціали, назву праці, місце і рік видання, назву видавництва, кількість сторінок. Наприклад: Бокань В. А. Культурологія: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 136 с.

ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ «ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»

1. Які основні типи рішень? Охарактеризуйте, наведіть приклади.
2. Які існують методи прийняття рішень ?
3. Які відбувається вибір альтернативи на основі знань або досвіду.
4. Перерахуйте основні операції менеджменту щодо організації виконання рішень.
5. Види управлінських рішень.
6. Класифікація управлінських рішень.
7. Головні відмінності управлінських рішень
8. Вимоги що пред'являються до управлінських рішення.
9. Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення
- 10.Спосіб ланцюгових підстановок. Навести приклади.
- 11.Спосіб абсолютних різниць. Навести приклади.
- 12.Спосіб відносних різниць. Навести приклади.
- 13.Інтегральний спосіб. Навести приклади.
- 14.Провести аналіз беззбитковості.
- 15.Методи прогнозування.
- 16.Аналіз часових рядів.
- 17.Казуальне (причинно-наслідкове) моделювання.
- 18.Побудова сценаріїв розвитку подій.
- 19.Експертні оцінки у виробленні управлінських рішень.
- 20.Забезпечення виконання прийнятих рішень.
- 21.Оцінка й ефективність реалізації прийнятих рішень.
- 22.Стохастичне програмування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алдохин, Бубенко. Теория принятия решений. —К.,1990. —160 с.
2. Василенко В.О . Теорія і практика розробки управлінських рішень: посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 518 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці енеджера: посібник. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник.– К.: Кондор, 2009. – 187 с.
6. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 242 с.
7. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління: монографія. – К.: Знання, 2007. – 287 с.
8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 288 с.
9. Кігель В.Р. Методи і моделі прийняття рішень в ринковій економіці: монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
10. Кирхлер, Эрих, Шротт, Андреа. Принятие решений в организациях. Психология труда и организационная психология: пер. с нем. – Харків: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. – 160 с.
11. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
12. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: пособие. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 286 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
14. Литвак Б.Г.Разработка управленческого решения: учебник, 4-е изд., испр. – М.: Дело, 2003. – 392 с.
15. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч.посібник. – К.: ТОВ "УВПК"ЕксОб", 2001. – 392 с.
16. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
17. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: учеб. Пособие. – М.: ИКЦ "Март", 2005. – 496 с.
18. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
19. Рева О.М. Рішення на кожному кроці і ... з посмішкою: посібник для

допитливих. – Кіровоград: Поліграфічні послуги, 2007. – 308 с.

20. Савельєва В.С. Психологія управління: посібник. – К.: "Професіонал", 2005. – 320 с.

21. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

22. Таркуцяк А.О. Фінансовий аналіз та управлінські рішення (на прикладі роботи вищого навчального закладу): навч. Посібник. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 201 с.

23. Чавкин А.М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: Разработка управленческих решений : учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

24. Юкаева В.С. Управленческие решения : пособие. – М.: ИД "Дашков и К°", 1999. – 292 с.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ «ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»

1. Керування і зовнішнє середовище організації.
2. Внутрішні керовані перемінні організації.
3. Основні положення теорії рішень.
4. Закони і закономірності, що впливають на ухвалення рішення.
5. Роль людського фактора в ухваленні рішення.
6. Управлінські рішення як технологія керування.
7. Методологічні основи оцінки ефективності рішень.
8. Організаційно – економічна база управлінських рішень.
9. Етапи рішення і процедури виявлення проблем.
10. Мета й альтернативи в управлінському рішенні.
11. Особливості вирішення завдань керування.
12. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення.
13. Системний аналіз і методи дослідження операцій.
14. Методи математичного програмування і планування.
15. Застосування теорії ігор у прийнятті рішень.
16. Творче мислення і неформальні методи рішень.
17. Реалізація прийнятих рішень.
18. Оцінка ефективності реалізації прийнятих рішень.
19. Обґрунтування й оцінка варіантів рішення.
20. Методологічне забезпечення розробки рішення.
21. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації.
22. Моделі групових методів прийняття рішень.
23. Психологічні аспекти прийняття рішень.
24. Принципи вирішення завдань ефективності.
25. База управлінських рішень і закони організації.

26. Суб'єктивні проблеми розробки і прийняття рішень.
27. Методи дослідження операцій.
28. Рефлексивні ігри і підходи в прийнятті рішень.
29. Стохастичне програмування.
30. Динамічне програмування.
31. Голосування – один із методів експертних оцінок.
32. Оперативні методи прийняття рішень.
33. Прийняття рішень в умовах ризику.
34. Прийняття рішень в умовах ризику інфляції.
35. Помилки при прийнятті рішень.
36. Перевірка результату.
37. Прийняття рішень в групі.
38. Етапи прийняття рішень.
39. Особливості навчання в Україні за напрямком «менеджмент».
40. Особливості прийняття управлінських рішень. Їх документальне оформлення.

ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

для модульного та підсумкового контролів

1. Хто відзначив характерні риси системного аналізу в менеджменті?

- A1) Акофф;
- B2) Квейд;
- B3) Бурчфілд;
- Г4) Хайзенберг;
- Д5) Хоффстетдер;
- Е6) Правильної відповіді немає.

2. Забезпечення сировиною при мінімальних витратах на перевезення називається?

- A1) областю операції;
- B2) метою операції;
- B3) завданням операції;
- Г4) змістом операції;
- Д5) результатом операції;
- Е6) Правильної відповіді немає.

3. Виділення одних ознак і відвертання від інших – це?

- A1) абстрагування;
- B2) узагальнення;
- B3) аналіз;
- Г4) порівняння;
- Д5) виокремлення;
- Е6) Правильної відповіді немає.

4. Мисленне об'єднання частин чи властивостей в єдине ціле – це?

- A1) синтез;
- Б2) порівняння;
- В3) абстрагування;
- Г4) компілювання;
- Д5) узагальнення;
- Е6) Правильної відповіді немає.

5. Метод розв'язання завдань, що спираються на досвід прийняття рішень називають?

- A1) лінійним програмуванням;
- Б2) оптимізаційним програмуванням;
- В3) евристичним програмуванням;
- Г4) об'єктно орієнтоване програмування;
- Д5) модульне програмування;
- Е6) Правильної відповіді немає.

6. Пошук оптимального варіанту може спроститися, якщо ввести додаткові обмежувальні умови - це називається?

- A1) звуженням галузі дослідження;
- Б2) змінною одного завдання іншим;
- В3) завданням експертного варіанту;
- Г4) введенням змінної;
- Д5) лімітизацією;
- Е6) Правильної відповіді немає.

7. В якості характеристик ефективності обслуговування можуть використовуватися:

- A1) середній процент замовлень;
- Б2) середній період окремих каналів;
- В3) закон розподілу окремих каналів;
- Г4) середній термін чекання в черзі;
- Д5) закон розподілу довжини черги;
- Е6) Правильної відповіді немає.

8. Розподіл дослідження операцій, що вивчає ефективність виконання операцій в залежності від порядку поступання, називається:

- A1) математичною моделлю;
- Б2) теорією черги;
- В3) теорією розкладу;
- Г4) теорією напіврозпаду;
- Д5) прокрастинацією;
- Е6) Правильної відповіді немає.

9. При використанні якого методу необхідно: визначити суттєві взаємозв'язки і встановити їх вплив на поведінку всієї організації в цілому.

- A1) синтезу;
- Б2) математичний ;
- В3) оптимізаційний;

- Г4) аналізу
- Д5) ІСО;
- Е6) Правильної відповіді немає.

10. Об'єкти, що обслуговуються в теорії масового обслуговування називаються:

- А1) каналами чи апаратами обслуговування;
- Б2) лініями ;
- В3) мережами;
- Г4) чергами;
- Д5) класами;
- Е6) Правильної відповіді немає.

11. В загальному вигляді системний аналіз можна охарактеризувати як:

- А1) теорію;
- Б2) засіб;
- В3) практику;
- Г4) спосіб;
- Д5) методологію;
- Е6) Правильної відповіді немає.

12. Назва певного підходу до проблеми прийняття рішень, яким завжди користувався хороший керівник називається

- А1) системним аналізом;
- Б2) математичним аналізом;
- В3) завданням управління;
- Г4) стимулювання;
- Д5) порівняльний аналіз;
- Е6) Правильної відповіді немає.

13. Які фактори впливають в конкретній ситуації при прийнятті рішень?

- А1) технічний, економічний, соціальний;
- Б2) технічний, економічний, соціально-психологічний;
- В3) психологічний, економічний, психологічний;
- Г4) технічний, економічний, психологічний;
- Д5) психологічний, соціальний, економічний;
- Е6) Правильної відповіді немає.

14. Скільки існує типів завдань при різноманітні розв'язуваних задач?

- А1) 3;
- Б2) 4;
- В3) 5;
- Г4) 42;
- Д5) 2;
- Е6) Правильної відповіді немає.

15. Просте перерахування об'єктів, наприклад, перелік учасників експертної групи – це?

- А1) шкала порядку;
- Б2) шкала вимірювань;
- В3) шкала відмінностей;
- Г4) шкала найменувань;
- Д5) перелік характеристик;
- Е6) Правильної відповіді немає.

16. Комплекс набору одиниць обслуговування: ліній зв'язку, робочі місця, прилади – це?

- А1) кожна система системного аналізу;
- Б2) кожна система масового зв'язку (СМО);
- В3) кожна система масового аналізу;
- Г4) кожна система індивідуального зв'язку;
- Д5) кожна комплексна система аналізу зв'язку;
- Е6) Правильної відповіді немає.

17. Процеси масового обслуговування як правило бувають:

- А1) нерегулярними і регулярними;
- Б2) нерегулярними і ймовірними;
- В3) регулярними і ймовірними;
- Г4) нерегулярними і неймовірними;
- Д5) очевидними і неймовірними;
- Е6) Правильної відповіді немає.

18. Мисленне об'єднання предметів і явищ за їх загальними і істотними ознаками – це?

- А1) синтез;
- Б2) порівняння;
- В3) абстрагування;
- Г4) копіїювання;
- Д5) узагальнення;
- Е6) Правильної відповіді немає.

19. Використання інтуїтивного методу -це ?

- А1) завдання управління полегшується, якщо спеціаліст пропонує опорний варіант розв'язання завдання;
- Б2) метод розв'язання може витікати з практики минулих дій, яка себе виправдала в більшості випадків;
- В3) пошук оптимального варіанту може спроститися, якщо ввести додаткові обмежувальні умови.
- Г4) завдання управління полегшується, якщо спеціаліст пропонує введення додаткових обмежень і умов.
- Д5) метод розв'язання може залежати від дискретного стану змінної;
- Е6) Правильної відповіді немає.

20. Процедура створення альтернативи-сценарію – це?

- А1) творчий процес , що не формулюється;
- Б2) творчий процес, що формулюється;
- В3) творчий процес , що сформований;
- Г4) креативний творчий процес;

- Д5) паралельний творчий процес;
- Е6) Правильної відповіді немає.

21. Головна вимога, що висувається до розробленого сценарію - це?

- А1) відповідність отриманого результату поставленому завданню;
- Б2) відповідність отриманого результату;
- В3) відповідність отриманого результату поставленій меті;
- Г4) відповідність отриманого результату об'єктивній дійсності;
- Д5) відповідність отриманого результату до стандарту;
- Е6) Правильної відповіді немає.

22. Формулювання об'єктів включає:

- А1) визначення можливих подій і явищ, побудови гіпотез, визначення ознак і показників для опису властивостей об'єктів і їхніх взаємозв'язків;
- Б2) виміри вірогідності подій і гіпотез, важливості цілей, переваг і рішень;
- В3) комплексне вирішення завдань;
- Г4) протиставлення переваг і недоліків обраного рішення;
- Д5) вимір важливості цілей, переваг і рішень;
- Е6) Правильної відповіді немає.

23. Шкала відносин показує :

- А1) наскільки один показник відрізняється від іншого;
- Б2) у скільки разів показник на одному об'єкті відрізняється від іншого;
- В3) послідовність об'єктів, упорядкована за будь-яким критерієм;
- Г4) релевантність об'єктів відносно критерія;
- Д5) відносність компонентів виражених у одному об'єкті;
- Е6) Правильної відповіді немає.

24. Системно організована інтелектуальна діяльність підготовлених фахівців, що використовують прийоми і способи роботи мозку для колективної генерації ідей називається

- А1) методом мозкового штурму;
- Б2) методом системності;
- В3) методом дискусії;
- Г4) методом аналітичного синтезу;
- Д5) методом колективного дисонансу;
- Е6) Правильної відповіді немає.

25. Психічний феномен людини, відмінний від інших видів в психічній діяльності і в протизвагу мрії функціонує зазвичай лише тоді коли осмислено завдання чи потреба –це?

- А1) творче мислення;
- Б2) творче мистецтво;
- В3) мислення;
- Г4) самопрограмування;
- Д5) прокрастинація;
- Е6) Правильної відповіді немає.

26. Дослідження операцій – це?

- A1) чітко виражена ціль, ступінь досягнення якої можна оцінити на основі одного критерію;
- Б2) наука про обґрунтування і прийняття рішення, складова частина вироблення і прийняття рішень.
- В3) наука про обґрунтування і прийняття рішення, складова частина прийняття рішень;
- Г4) процес логічного аналізу умов, мети, способів та засобів проведення операції;
- Д5) розгляд операції як набору взаємозалежних дій направлених на досягнення мети;
- Е6) Правильної відповіді немає.

27. Логічний системний аналіз доповнюється :

- A1) математичним аналізом ;
- Б2) системним аналізом;
- В3) методологічним аналізом;
- Г4) практичним аналізом;
- Д5) статистичним аналізом;
- Е6) Правильної відповіді немає.

28. В чому полягає різниця між системним аналізом і методом дослідження операцій (ІСО)?

- A1) строгим якісним методом прийняття рішень;
- Б2) в інтуїтивному підході;
- В3) в інтуїтивному підході та строгим якісним методам прийняття рішень;
- Г4) в практичному підході до вирішення проблеми;
- Д5) у виконанні конкретних інструкцій;
- Е6) Правильної відповіді немає.

29. Проблеми, що виникають у ході вирішення завдань поділяються на ?

- A1) добре структуровані;
- Б2) неозначені;
- В3) слабо структуровані;
- Г4) чітко визначені;
- Д5) неструктуровані
- Е6) Правильної відповіді немає.

30. Теорія масового обслуговування дає можливість врахувати випадки в процесах пов'язаних з:

- A1) кількісними вимогами;
- Б2) потоковими вимогами;
- В3) внутрішньо організаційними;
- Г4) зовнішніми;
- Д5) індивідуальними;
- Е6) Правильної відповіді немає.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Автоматичне рішення – вибір дій ЛПР, прийнятих миттєво, без роздумів.

Аналіз – розкладення цілого на елементи з наступним установленням взаємозв'язків між ними з метою вироблення управлінського рішення.

Безпека – часто виступає як мета, що відбиває ціннісні властивості об'єкта планування, ухвалення рішення, до якої необхідно підходити досить обережно в зв'язку з труднощами її виміру і проблемами подорожчання випуску продукції і самого товару.

Генеральна сукупність – це множина соціальних об'єктів, що є предметом вивчення в певному дослідженні.

Дескриптивна модель – опис того, чим керується ЛПР при прийнятті рішень. Її необхідно враховувати при вкладенні засобів у різний час в один проект, що змінюються в часі є нерівнозначними.

Ділова бесіда - це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем.

Документ – це матеріальний об'єкт, що містить інформацію в зафіксованому вигляді.

Дискретні випадкові величини – це величини, що можуть приймати лише окремі ізольовані значення, які можна заздалегідь передбачити, перелічити. Наприклад, очікувана кількість одиниць продукції: нуль, один, два.

Достовірність інформації – це її властивість відображати реально існуючі об'єкти з необхідною точністю.

Закон адаптації. Усі реакції людини, її вчинки і дії спрямовані на усунення шкідливих зовнішніх впливів і досягнення сприятливих умов з метою забезпечення своєї життєдіяльності. Усе, що не пристосується до навколишнього середовища, вмирає.

Імовірність (стохастичність) – ступінь можливості появи тієї чи іншої події.

Інформація – атрибут матеріального світу, без якого не можлива життєдіяльність будь – якої живої істоти.

Експертні методи – полягають в одержанні необхідної інформації ЛПР за допомогою збору й обробки думок, оцінок, фахівців – експертів, що відбивають їхні індивідуальні думки із проблем ухвалення рішення в питаннях, що не підлягають кількісній оцінці.

Ефективність операції – ступінь її пристосованості до виконання завдань – кількісно виражається у вигляді критерію ефективності – цільової функції.

Ефективність – співвідношення показників результатів і витрат на їхнє здійснення.

Ефект – кінцевий результат будь-якого виду діяльності.

Кількісна інформація – це міра, що характеризується зменшенням ступеня невизначеності ситуації після опрацювання повідомлення.

Ефективність операції – ступінь її пристосованості до виконання завдань – кількісно виражається у вигляді критерію ефективності.

Комунікації – засоби передачі інформації, прямий і зворотний зв'язок у керуванні, шляхи спілкування між членами колективу.

Комплексний підхід – метод, що враховує різнобічні явища технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру при розробці й ухваленні рішення.

Людська перемінна – зміна поведінки людей з часом (характерних рис, стилів керівництва).

Оперативність – це актуальність інформації за умови зміни ситуації.

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику.

Рішення – вибір єдиного варіанта з декількох можливих; вольовий акт ЛПР, що є законом для підприємства; процес пошуку й обґрунтування єдиного напрямку дії з декількох альтернатив.

Ротація – відновлення кадрового складу персоналу організації.

Синергія – варіант реакції системи на комбінований вплив декількох факторів, як правило, ця дія перевищує дію кожного з них

Системний аналіз – метод розробки і прийняття рішень для слабо структурованих завдань, що мають у своєму складі, як кількісні, так і якісні показники, причому останні мають тенденцію переважати.

Соціальна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

Статистична інформація – це документована державна або приватна інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя.

Номенклатура справ – це обов'язковий для кожної юридичної особи систематизований перелік назв справ, що формуються в її діловодстві, із зазначенням строків зберігання справ.

Текст – це висловлювання, що складається з певної кількості речень і має структурну і змістовну завершеність.

Точність – це припустимий рівень викривлення образу реальності, який визначається характером завдань, що виконуються суб'єктом.

Характеризація – система характеристик, що кількісно описують структуру розв'язуваного завдання.

Навчально-методичне видання

Теорія прийняття рішень

Методичні вказівки до вивчення дисципліни

для студентів напрямку підготовки

6.020105 "Документознавство та інформаційна діяльність"

Укладач: Лукашевич О.А.

Підписано до друку 7.11.2014. Формат 84x108 1/16. Ум. друк. арк. 2.

Зам. № 5. Тираж 50 прим.