# **Міністерство освіти і науки України**

**Херсонський державний університет**

**Кафедра менеджменту і адміністрування**

# **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

# **Авторська Програма**

**нормативної навчальної дисципліни**

**підготовки бакалаврів**

**спеціальності 6.030601 Менеджмент**

**(Шифр за ОПП 2.2.3)**

**Херсон**

**2018 рік**

**Програма розроблена**

Синяковою Катериною Миколаївною, доцентом кафедри менеджменту і адміністрування

**Рецензенти:**

1. Кобець Віталій Миколайович, заступник завідувача кафедри інформатики, програмної інженерії та економічної кібернетики Херсонського державного університету, кандидат економічних наук, доцент.

2. Соловйов Ігор Олександрович, професор кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор.

**Затверджена**

Вченою радою ХДУ

Протокол № від р.

**Погоджено**

НМР ХДУ

Протокол № від р.

**Схвалено** НМР факультету

Протокол № від « » 20 р.

Голова НМР факультету

( ).

(підпис, ПІБ)

**Розглянута** на засіданні кафедри

Протокол № від « » 20 р.

Завідувач кафедри ( ).

(підпис, ПІБ)

**Вступ**

Навчальна дисципліна  “Управлінські рішення”  входить  до  програми  підготовки спеціалістів  у сфері управління.  Розробка  та  реалізація  рішень є однією з базових компетенцій сучасного управлінця. від ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища залежить успішність функціонування організації в цілому.

**Міждисциплінарні зв’язки**: дисципліна  ґрунтується  на  теоретичних  положеннях  менеджменту, теорії  організації, психології управління, управління персоналом.

**Предмет дисципліни** — механізми розробки, реалізації і контролю рішень в управлінській діяльності.

### 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Мета дисципліни “Управлінські рішення” — набуття теоретичних знань і формування формування практичних навичок з розробки, прийняття і організації виконання управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

* дослідити методи забезпечення якості управлінського рішення в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища з урахування факторів невизначеності ситуації;
* вивчити факторів впливу на ефективність управлінського рішення як основної умови його конкурентоспроможності;
* застосувати технології розробки, прийняття, реалізації та мотивації якісного управлінського рішення;
* застосувати методи аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування управлінського рішення в рамках системи менеджменту.

**Компетенції:**

1. Здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами.
2. Уміння розробляти і впроваджувати політику адаптації, навчання та розвитку персоналу організації, визначати цілі, завдання та види поточної ділової оцінки персоналу відповідно до стратегічних планів організації.
3. Уміння критично оцінити пропоновані варіанти управлінських рішень і розробити та обґрунтувати пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності, ризиків і можливих соціально- економічних наслідків
4. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
5. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
6. Вміння самостійно та вільно орієнтуватися у теоретико-методологічних засадах пошуку та прийняття управлінських рішень
7. Аналізувати проблемну ситуацію, визначати основні ризики, що впливають на результат соціокультурної діяльності

**Очікувані результати навчання**

* знати зміст основних понять дисципліни;
* знати класифікацію управлінських рішень;
* знати структуру і технологію процесу прийняття рішень;
* знати основні фактори якості та ефективності управлінських рішень;
* знати практику організації процесів розробки і прийняття управлінських рішень успішних організацій;
* знати можливості сучасних інформаційних технологій в розробці і організації виконання управлінських рішень.
* уміти самостійно аналізувати і застосовувати різні алгоритми розробки рішень стосовно конкретних проблем організації;
* уміти враховувати реальні умови, в яких приймається рішення і фактори ризику;
* уміти використовувати методи управління ризиками в процесі розробки і реалізації управлінських рішень.
* Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.
* Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
* Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
* Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
* Робити обґрунтований вибір економіко-математичних моделей під час дослідження проблемних ситуацій
* Обирати та застосовувати адекватні критерії оцінювання якості та ефективності проектів управлінських рішень
* Застосовувати комп'ютерну техніку та сучасні програмні засоби з метою розв'язання задач прийняття управлінських рішень у соціокультурній діяльності.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 90 годин, 3 кредитів ЄКТС.

**2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.**

ТЕМА 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Рішення та його роль в діяльності менеджера. Сутність і основні характеристики управлінських рішень. Управлінське рішення як психологічний процес. Функції рішення в методології організації процесу управління. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Умови і фактори розробки і реалізації управлінських рішень.

Виникнення наукових підходів до розробки управлінських рішень. Міждисциплінарні зв’язки. Застосування наукових підходів в розробці управлінських рішень. Системний підхід. Функціональний підхід. Ситуаційний підхід до розробки управлінських рішень.

Процес розробки і реалізації управлінських рішень. Етапи процесу розробки управлінських рішень. Підходи до прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального вирішення проблеми. Цільова орієнтація управлінських рішень.

Базові соціально-економічні принципи і моделі розробки управлінських рішень. Соціальні, економічні та політичні основи для прийняття рішень. Проблеми застосування соціальних моделей для прийняття рішень.

Аналіз проблем і цільова орієнтація рішень. Проблеми організація та методи їх виявлення. Цільова орієнтація рішень. Поняття раціональності та успішності рішення. Допоміжні аналітичні інструменти для прийняття рішень. Характеристики цілей. Критерії компромісних групових рішень.

ТЕМА 2. ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Психологічні аспекти управлінських рішень. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Неформальні аспекти розробки рішень.

Керівник в управлінні: можливості та обмеження. Колективне прийняття рішень: переваги та недоліки. Базові особистісні характеристики, які впливають на процес розробки і реалізації управлінських рішень. Вплив авторитету особистості на розробку управлінських рішень. Вплив темпераменту людини на процес розробки рішень.

Зовнішнє середовище і його вплив на розробку управлінських рішень. Вплив зовнішнього середовища на реалізацію альтернатив. Виявлення керованих чинників зовнішнього середовища. Проблеми формування зовнішнього середовища та адаптація до нього.

ТЕМА 3. СЕРЕДОВИЩЕ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Технології прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень в умовах визначеності. Знаходження рішень в умовах визначення при множині цілей. Парадокси інтуїтивних переваг.

Прийняття рішень в умовах невизначеності. Прийняття рішень в умовах ризику. Зміст понять «невизначеність» та «ризик» в процесі розробки управлінських рішень. Джерела та види невизначеності. Види ризиків. Основні типи управлінських помилок, які збільшують невизначеність в прийнятті управлінських рішень. Зменшення негативних наслідків ризиків. Страхування управлінських ризиків.

ТЕМА 4. МЕТОДИ І МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методи розробки і прийняття управлінських рішень. Підходи до класифікації методів прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських на різних етапах процесу розробки: на етапі діагностики проблем, методи генерації альтернатив. Креативність як основа вироблення унікальних рішень, на етапі оцінки та вибору альтернатив.

Моделі теорії прийняття управлінських рішень. Сутність і значення моделювання процесів розробки управлінських рішень. Види моделей теорії прийняття рішень. Основна модель прийняття рішень. Фактори рішення як цільові компоненти управління. Математичне моделювання економічних систем.

Метод експертних оцінок. Відбір експертів та організація їхньої роботи. Метод рангової кореляції. Оцінка узгодженості думок експертів. Евристичні методи. Метод сценаріїв. Метод «дерева рішень».

Методи теорії ігор в управлінських рішеннях. Поняття і класифікація ігор в економіці. Доларовий аукціон. Дилема ув’язненого. Боротьба статей. Основні форми гри двох гравців. Раціональність нераціонального мислення. Моделювання ризикових ситуацій в управлінні.

Математичні методи прийняття рішення. Застосування лінійного програмування. Задачі теорії масового обслуговування. Мережеве планування. Математичні моделі та їх використання. Модель Джонса-Чанга. Використання нелінійного та динамічного програмування в розробці управлінських рішень.

Методи прогнозування в розробці управлінських рішень. Кількісні методи прогнозування. Якісні методи прогнозування.

**Змістовий модуль 2 «Ефективність та реалізація управлінських рішень»**

ТЕМА 5. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Визначення програми та зміст аналізу прогнозування управлінських рішень. Принципи аналізу управлінських рішень. Метоли і прийоми аналізу. Основи функціонально-вартісного аналізу.

Аналіз альтернатив дій. Ціль та альтернативи її досягнення. Співставлення, взаємовиключення та повнота альтернатив. Методи багатокритеріальної оцінки альтернатив.

Прогнозування управлінських рішень. Теоретичні основи прогнозування управлінських рішень. Мистецтво і наука прогнозування. Етапи прогнозування. Методи прогнозування управлінських рішень. Класифікація основних методів. Організація робіт із прогнозування управлінських рішень.

ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Значення комунікацій в процесі прийняття управлінських рішень. Роль інформації в прийнятті управлінських рішень. Роль нових інформаційних технологій. Система «людина-машина».

Системи підтримки прийняття рішень. Методи підтримки прийняття рішень на основі інформаційних технологій. Управління на базі ситуаційних центрів.

ТЕМА 7. ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи розрахунку економічної ефективності підготовки і реалізації управлінських рішень: традиційний підхід. Застосування концепції ціннісно-орієнтованого управління в розрахунку ефективності управлінських рішень.

Якість управлінських рішень. Сутність і зміст понять «якість», «якість управлінської діяльності», «якість управлінського рішення». Стандартизація процесів управління якістю управлінських рішень. Оцінка якості управлінських рішень.

ТЕМА 8. ОФОРМЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КОНТРОЛЬ ЇХ ВИКОНАННЯ

Основні форми підготовки управлінських рішень. Основні форми реалізації управлінських рішень. Вимоги до оформлення управлінських рішень.

Підхід до оцінки рівня компетентності рішення. Інформування: базові правила і процедури. Проектування робочого місця. Організація робіт з реалізації управлінського рішення: техніки управління, практичні методи покращення управління, партисипативне управління.

Сутність та види відповідальності керівника при прийнятті рішень. Відповідальність в науці. Наукова експертиза і політика. Відповідальність в техніці. Деякі етичні проблеми прийняття рішень в умовах реальної господарської діяльності.

Система обліку і контролю за реалізацією управлінських рішень. Типові помилки керівників в розробці і реалізації рішень.

**3. Рекомендована література**

**Базова:**

1. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 “менеджмент організацій”. – Одеса, 2010. – 42 с.

2. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: Видав. дім Персонал, 2008. – 523 с.

3. Колпаков В М Теория и практика принятия управленческих решений Учебное пособие – К МАУП 2000 – 256 с.

11. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 202 с.

4. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.

5. Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие / В. Н. Машков. – СПб. : Михайлов, 2000. – 203 с.

6. Михайлов Г. С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности : монография / Г. С.Михайлов – М. : Нар. образование, 2003. – 353 с.

7. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.

8. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

9. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.

10. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.

11. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.

12. Созинов В.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 200 с.

13. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. – 156 с.

14. Харгроув Р. Ваш коуч : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере : [пер. с англ.] / Роберт Харгроув, Мишель Рено. – Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2005. – 264 с.

15. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.

16. Эффективное принятие решений. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 184 с.

**Додаткова:**

17. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу / Н.О.Алюшина. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.

18. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 88 с.

19. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

20. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.

21. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В.М. Гурієвська. – К.: НАДУ, 2010. – 48 с.

22. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

23. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт. : Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А.Пашко – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.

24. Мірошниченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. – Харків: Фактор, 2004. – 224 с.

25. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352с.

26. Соловьёв А. И. Принятие государственных решений : Учеб. пособие. – М. : КНОРУС, 2006. – 344 с.

27. Deep, Sam, and Sussman, Lyie, Smart Moves for People in Charge, Addison-Wesley, 1995

28. Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974].

**4. Форма підсумкового контролю успішності навчання: екзамен, залік**

Якість вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» оцінюється за модульно-рейтинговою системою, що складається з 2 модулів. Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100-бальною шкалою. Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів при складанні екзамену та заліку відображені відповідно в табл. 1 та 2.

*Таблиця 1*

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів**

**при складанні екзамену**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою |
| --- | --- | --- |
| 90-100 | А | Складено |
| 82-89 | В |
| 74-81 | С |
| 64-73 | D |
| 60-63 | Е |
| 35-59 | FX | Не складено з можливістю повторного складання |
| 0-34 | F | Не складено з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

*Таблиця 2*

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів**

**при складанні заліку**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою |
| 90-100 | А | Зараховано |
| 82-89 | В |
| 74-81 | С |
| 64-73 | D |
| 60-63 | Е |
| 35-59 | FX | Не зараховано з можливістю повторного складання |
| 0-34 | F | Не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни |

**5. Засоби діагностики успішності навчання:** тестування, усне та письмове опитування, співбесіда, виконання практичних завдань.

Для здійснення поточного контролю використовується:

* метод усної перевірки знань: індивідуальне, фронтальне та ущільнене (комбіноване) усне опитування на практичних заняттях;
* метод письмового контролю: письмовий експрес-контроль, вирішення практичних завдань;
* метод графічного контролю: перевірка виконання самостійної роботи (складання схем, органіграм);
* метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів, здобутих під час роботи на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи;
* метод самоконтролю, який полягає в усвідомленому регулюванні студентом своєї діяльності задля забезпечення таких її результатів, які б відповідали поставленим цілям, вимогам, нормам, правилам, зразкам.

Для здійснення модульного контролю використовується:

* метод письмового контролю: виконання модульних контрольних робіт у формі «теоретичні питання, практичні завдання»;
* метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів за допомогою тестів.

Для здійснення підсумкового контролю використовується:

* метод письмового контролю: письмовий екзамен/залік;
* метод тестового контролю: перевірка знань та умінь студентів за допомогою тестів, як частини встановленого завдання.