



Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до самостійної роботи студентів
з дисципліни «Адміністративний менеджмент»
для студентів денної форми навчання
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»
спеціальності 6.030601 «Менеджмент»

2019

Укладач: канд. екон. наук, доцент Касатонova I.A.

Кафедра управління та адміністрування

Тема 1

СУТНІСТЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Організація як об'єкт адміністрування.
2. Еволюція поглядів на сутність адміністративного менеджменту.
3. Менеджери-адміністратори в організації.

Контрольні запитання

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти адміністрування?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
7. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "адміністративний менеджмент"?
8. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
9. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.
10. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?
11. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера-адміністратора?
12. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.

13. Які ролі виконують менеджери-адміністратори в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
14. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Підготуйте стислий (на 2-3 стор.) огляд спеціальної літератури (підручники з менеджменту) за проблемою: сучасні підходи до визначення категорії "адміністративний менеджмент".

2. Підготуйтеся до обговорення на семінарському занятті таких проблемних запитань:

2.1. Чи погоджуєтесь ви із визначення менеджменту яке обговорювалося на лекції? Як би ви особисто визначили категорію "менеджмент"?

2.2. Як ви думаєте: менеджмент це більшою мірою наука або мистецтво?

2.3. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?

2.4. Чим відрізняються категорії "результативність" та "ефективність"? Яка з них є важливішою? Чи може організація бути результативною і водночас не ефективною?

2.5. Як співвідносяться поняття "менеджер" і "бізнесмен"?

2.6. Які зміни відбуваються в функціях і навичках менеджера в процесі його кар'єрного зростання?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Організація – це:

- а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;
- б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;

в) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності.

2. Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:
- а) специфічний орган та рівень управління в організації,
 - б) як влада та мистецтво керування,
 - в) як спосіб, манера спілкування з людьми,
 - г) як процес та сукупність загальних функцій управління,
 - д) всі вищезазначені,
 - е) жодна з наведеного переліку.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

3. За класифікацією Мінцберга до ролей, пов'язаних з прийняттям рішень відносяться:
- а) той, хто приймає інформацію,
 - б) той, хто проводить переговори,
 - в) той, хто поширює інформацію,
 - г) представник,
 - д) підприємець,
 - е) той, хто розподіляє ресурси,
 - ж) той, хто об'єднує команду,
 - з) той, хто усуває порушення.
4. Ознаки діяльності менеджера:
- а) наявність у нього підлеглих,
 - б) робота в апараті управління організацією,
 - в) здатність приймати управлінські рішення,
 - г) управління частиною або всією організацією,
 - д) наявність у нього повноважень приймати рішення,
 - е) наявність у нього концептуальних здібностей.
5. Показники успішної діяльності організації:
- а) прибутковість,
 - б) ефективність,
 - в) продуктивність,
 - г) результативність,
 - д) стабільність,
 - е) можливість існування якомога довше.

- б. Чи можна вважати організацію результативною, якщо:
- а) вона не отримує прибутку,
 - б) в ній спостерігається висока плинність кадрів,
 - в) вона не задовольняє реально існуючу потребу клієнтів.

Термінологічний словник

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Горизонтальний поділ праці - поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Ефективність - наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Компоненти внутрішнього середовища організації: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу: постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент (у вузькому розумінні) –це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Мистецтво управління - вміння менеджера-практика притосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Ознаки діяльності менеджера:

- 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) управління частиною або всією організацією;
- 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Результативність - наслідок того, що робляться потрібні слушні речі.

Ролі менеджера в організації:

- 1) **головний керівник** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо);
- 2) **лідер** – керівник, що відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників;
- 3) **пов’язуюча ланка** – керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо);
- 4) **той, хто приймає інформацію** – керівник, що розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо);
- 5) **той, хто розподіляє інформацію** – керівник, що передає отриману інформацію членам організації;
- 6) **представник** – керівник, що передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт;
- 7) **підприємець** – керівник, що шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію;
- 8) **той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів;

9) **той, хто розподіляє ресурси** – керівник, що розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів);

10) **той, хто проводить переговори** – керівник, що представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Якості, що необхідні успішному менеджеру:

1) **технічні здібності** - здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності;

2) **аналітичні здібності** - здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги;

3) **діагностичні здібності** - здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення;

4) **здатність взаємодіяти з людьми** - здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації);

5) **концептуальні здібності** - здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Тема 2

РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок в теорію і практику менеджменту?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
7. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
8. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
9. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?

10. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу ?
11. Дайте стисло характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
12. Як ви розумієте сутність моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна ? Охарактеризуйте її побудову.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. За результатами опрацювання рекомендованої по темі літератури заповнити таблицю 1 такої форми:

Таблиця 1 - Внесок у розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

2. Підготуйтеся для обговорення на семінарському занятті таких проблемних запитань:
 - 2.1. Чи мають значення управлінські концепції “старих часів” для сьогоденної практики менеджменту ?
 - 2.2. У чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими ? Поясніть.
 - 2.3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції і моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але і доповнюють одна одну ?
 - 2.4. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому ?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:
 - а) школи наукового управління,
 - б) процесного підходу до управління,
 - в) адміністративної школи управління,
 - г) поведінкового підходу до управління.
2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:
 - а) взаємозв'язку функцій управління,
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників,
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення,
 - г) єдності взаємопов'язаних частин організації,
 - д) мотивів поведінки людини в організації.
3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:
 - а) взаємозв'язку функцій управління,
 - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників,
 - в) шляхів прийняття оптимального рішення,
 - г) єдності взаємопов'язаних частин організації,
 - д) мотивів поведінки людини в організації.
4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:
 - а) класичної теорії організації,
 - б) неокласичної (поведінкової) теорії організації,
 - в) сучасної теорії організації.
5. Поняття “соціальна людина” з'явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:
 - а) адміністративної теорії управління,
 - б) поведінкового підходу до управління,
 - в) ситуаційної теорії менеджменту,
 - г) кількісного підходу до управління.

6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усе-редині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:
- а) класичної теорії менеджменту,
 - б) ситуаційного підходу до менеджменту,
 - в) процесного підходу до менеджменту,
 - г) поведінкового підходу до менеджменту,
 - д) системного підходу до менеджменту.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

7. До інтегрованих підходів до управління відносяться:
- а) ситуаційна теорія,
 - б) системна теорія,
 - в) неокласична теорія,
 - г) кількісна теорія,
 - д) процесна теорія.
8. В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:
- а) школу наукового управління,
 - б) адміністративну школу управління,
 - в) школу людських стосунків,
 - г) кількісну школу,
 - д) школу організаційної поведінки.
9. До ранніх теорій менеджменту відносять:
- а) процесну теорію,
 - б) кількісну теорію,
 - в) неокласичну теорію,
 - г) системну теорію,
 - д) ситуаційну теорію.
10. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:
- а) адміністративну школу управління,
 - б) школу організаційної поведінки,
 - в) кількісну школу,
 - г) школу людських стосунків,
 - д) школу наукового управління.

11. В рамках класичної теорії організації були:
- а) виділені універсальні принципи управління,
 - б) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків,
 - в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища,
 - г) сформована концепція “ідеальної бюрократії”.
12. За результатами своїх досліджень А. Файоль виділив такі основні функції управління:
- а) координація,
 - б) розпорядництво,
 - в) мотивація,
 - г) лідерство,
 - д) планування,
 - е) організація,
 - ж) контроль.
13. За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М.Вебер виділив наступні типи організацій:
- а) адміністративна,
 - б) механістична,
 - в) традиційна,
 - г) бюрократична,
 - д) ідеальна,
 - е) харизматична.
14. Згідно моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куінна різні концепції менеджменту, які виникли в процесі розвитку науки управління:
- а) взаємовиключають одна одну,
 - б) не виключають одна одну,
 - в) відображують поступовий прогрес накопичення знань про сутність менеджменту,
 - г) доповнюють одна одну.

III. Упорядкований вибір. Визначити правильну послідовність.

15. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:

- а) аналіз змісту загального завдання,
- б) аналіз робочої ситуації,
- в) продовження управління,
- г) підбір робітників для виконання окремих задач.

Термінологічний словник

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Процесний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Системний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Тема 3

ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Контрольні запитання

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволеності”?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
7. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
2. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких - індивідуальне?
3. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:
 - а) “обмеженої раціональності”,
 - б) “раціональності”,
 - в) “досягнення задоволення”.
2. Актуальність інформації – це:
 - а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата,
 - б) стислість та чіткість викладення інформації,
 - в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації,
 - г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення,
 - д) немає правильної відповіді.
3. Сутність методу фокальних об’єктів:
 - а) удосконалення об’єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
 - б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об’єкту, що аналізується;
 - в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об’єкту, що аналізується;
 - г) перенесення ознак випадково обраних об’єктів на об’єкт, що аналізується.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

4. Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:
 - а) взаємовиключеність альтернатив,
 - б) відсутність заперечень з боку учасників обговорення,
 - в) однакові умови описання альтернатив,
 - г) витрати на реалізацію альтернатив.

5. Основні характеристики класичної теорії прийняття рішень - особа, що приймає рішення:
 - а) має чітку мету прийняття рішення,
 - б) має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив,
 - в) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості,
 - г) не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив,
 - д) немає правильної відповіді.

6. Етап діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення містить наступні підетапи:
 - а) виявлення та опис проблемної ситуації,
 - б) вибір найкращого варіанту рішення,
 - в) збір інформації щодо проблеми,
 - г) встановлення мети вирішення проблемної ситуації,
 - д) опрацювання критеріїв прийняття рішення.

7. Сфери використання ірраціональної моделі прийняття рішень:
 - а) принципово нові рішення,
 - б) прості, відомі проблеми,
 - в) достатність влади, щоб нав'язати своє рішення,
 - г) необхідність згоди підлеглих виконати прийняте рішення,
 - д) високий рівень довіри між керівником і підлеглими.

8. Критерії якості інформаційних матеріалів:
 - а) об'єктивність,
 - б) економічність,
 - в) комунікативність,
 - г) об'ємність,
 - д) лаконічність.

9. Базові поняття поведінкової теорії прийняття рішень:

- а) “обмеженої раціональності”,
- б) “раціональності”,
- в) “досягненняудовolenня”.

10. Критерії перевірки альтернатив в процесі їх оцінки:

- а) своєчасність,
- б) відповідність ресурсам організації,
- в) реалістичність,
- г) актуальність,
- д) прийнятність наслідків її реалізації.

11. Методи активізації творчого пошуку альтернатив:

- а) метод інверсії,
- б) метод контрольних запитань,
- в) метод “ідеалізації”,
- г) метод “мозкового штурму”,
- д) метод колективного блокноту,
- е) метод морфологічного аналізу,
- ж) метод фокальних об’єктів,
- з) метод аналогії.

III. Упорядкований вибір. Визначте правильну послідовність.

12. Послідовність реалізації етапів раціональної технології прийняття рішень:

- а) оцінка ефективності варіантів рішення проблеми,
- б) прийняття рішення,
- в) збір інформації про проблему,
- г) розробка можливих варіантів рішення проблеми,
- д) визначення проблеми і постановка мети вирішення проблеми.

Термінологічний словник

Ірраціональна модель прийняття рішення передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

Класична модель прийняття рішення передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Критерій актуальності інформації визначається відповідністю інформації об'єктивним інформаційним потребам.

Критерій комунікативності інформації визначається властивістю інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Критерій лаконічності інформації визначається стислістю та чіткістю викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

Критерій несуперечливості інформації означає, що окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній.

Критерій переконливості інформації визначається доведеністю інформації, яка примушує вірити у її достовірність.

Критерій повноти інформації визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення.

Критерій своєчасності інформації визначається здатністю задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк.

Критерій точності інформації визначається ступенем відповідності інформації оригіналу.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Поняття “досягнення задоволеності” означає стан, коли страх менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилує намагання досягти оптимального рішення. Задоволеність досягається за умов вибору рішення, яке є достатньо добрим за даних умов.

Поняття “обмеженої раціональності” означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

Прийняття рішень (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Прийняття рішень (у вузькому розумінні) - вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Прийняття рішення (загальне визначення) – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Управлінське рішення - первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Тема 4

МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Контрольні запитання

1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;

- статистичні методи;
- методи математичного програмування;
- теоретико-ігрові методи;
- експертні методи.

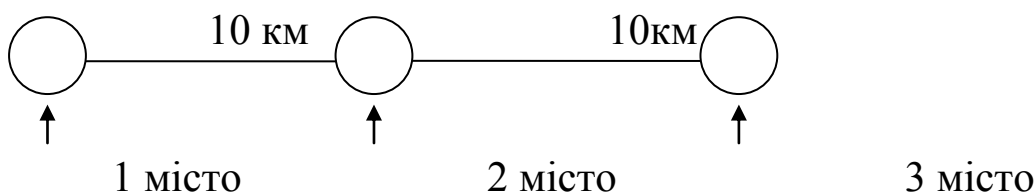
3. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
4. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.
5. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
6. Як формується основна задача теорії ігор?
7. Що таке ціна гри та сідлова точка?
8. Як Ви розумієте категорії “чиста стратегія” та “змішана стратегія”?
9. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Складіть задачу на використання одного з критеріїв теорії статистичних рішень.
2. Розв`яжіть задачу з теорії ігор:

Задача

Компанії А і В конкурують у галузі збуту однакових товарів у трьох містах, які розташовані за такою схемою:



Відстань між сусідніми містами дорівнює 10 км. Якщо чисельність населення всіх трьох міст прийняти за 1, то в першому та третьому містах мешкає по $1/4$, а в другому - $1/2$. Кожна з компаній, бажаючи захопити якомога більший ринок збуту товарів, вирішила побудувати магазин в одному з цих міст. При цьому місцева влада заборонила компанії А будівництво магазину в 3-ому місті.

Стратегія кожної з компаній полягає у виборі міста для будівництва магазину. Виграш компанії А вимірюється її обігом у відсотках (якщо компанія А отримає N % обігу, то компанія В втрачає N % обігу). Обіг кожної компанії залежить від відстані між покупцями і магазинами таким чином - компанії А належить:

- * 80% обігу в кожному місті, до якого ближче її магазин;
- * 60% обігу в кожному місті, однаково віддаленому від обох магазинів;
- * 40% обігу в кожному місті, до якого ближче магазин компанії В.

Потрібно побудувати платіжну матрицю гри і відповісти на такі запитання:

1. Чи має ця матриця сідлову точку? Якщо так, яку стратегію Ви рекомендуватимете компанії А?
2. Якщо компанія В дізнається про зміст цієї стратегії, якими будуть її дії?

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:
 - а) метод “платіжна матриця”,
 - б) метод “дерево рішень”,
 - в) метод теорії статистичних рішень,
 - г) метод теорії ігор.
2. Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:
 - а) наявністю фактору ризику прийняття неоптимального рішення,
 - б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень,
 - в) свідомими діями розумного противника,
 - г) об’єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.

3. У наведеній матриці наведені розміри втрат, які можливі в процесі реалізації кожної з трьох стратегій за різного впливу факторів середовища.

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
№ 1	5	1	0
№ 2	0	8	5
№ 3	7	0	3

- Якій стратегії слід віддати перевагу:
- а) № 1,
 - б) № 2,
 - в) № 3.

4. Фірма визначила наступні вихідні данні для побудови графіка беззбитковості:

- ціна одиниці продукції – 45
- умовно-змінні витрати на одиницю продукції – 30
- умовно-постійні витрати – 1200

Точка беззбитковості в цьому випадку дорівнює:

- а) 45 шт.,
 - б) 50 шт.,
 - в) 75 шт.,
 - г) 80 шт.
5. Фірма передбачає розширення виробничих потужностей. При цьому вона розраховує, що в залежності від зміни попиту на її продукцію:
- ймовірність отримання доходу в розмірі 80 тис. грн. складає 30%,
 - ймовірність отримання доходу в розмірі 50 тис. грн. складає 50%,
 - ймовірність збитків в розмірі 10 тис. грн. складає 20%.
- Очікуваний ефект від реалізації цього рішення дорівнює:

- а) 20 тис. грн.,
- б) 47 тис. грн.,
- в) 110 тис. грн.

6. Чи має дана матриця сідлову точку:

	B1	B2	B3
A1	12	10	9
A2	14	8	13
A3	9	11	7

- а) має,
- б) не має.

7. Виходячи із умов, наведених в попередньому питанні, визначте, чи є величина 9:
- а) верхньою ціною гри,
 - б) нижньою ціною гри.

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

8. В умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішень використовуються:
- а) теоретико-ігрові методи,
 - б) статистичні методи,
 - в) аналітичні методи,
 - г) методи математичного програмування,
 - д) методи теорії статистичних рішень.
9. До кількісних методів обґрунтування управлінських рішень відносять:
- а) теоретико-ігрові методи,
 - б) експертні методи,
 - в) аналітичні методи,
 - г) статистичні методи.

10. До експертних методів прийняття рішень відносять:
- метод сум,
 - метод середньої арифметичної,
 - метод простого ранжування,
 - метод екстраполяції,
 - метод вагових коефіцієнтів.
11. До теоретико-ігрових методів обґрунтування управлінських рішень відносять:
- статистичні методи,
 - теорія ігор,
 - теорія статистичних рішень.
12. Можливі варіанти інвестування коштів (A1, A2, A3) за різних умов зовнішнього середовища (S1, S2, S3) приносять наступний прибуток (тис. грн.):

Стратегія	Фактори середовища		
	S1	S2	S3
A1	30	15	25
A2	20	30	25
A3	40	20	10

Чи є стратегія A3 найкращою:

- за критерієм песимізму,
- за критерієм коефіцієнта оптимізму (особа, що приймає рішення, відчуває, що вона на 40% є песимістом і на 60% оптимістом),
- за критерієм оптимізму,
- за критерієм Лапласа,
- за критерієм жалю.

Термінологічний словник

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Змішані стратегії - стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Метод платіжної матриці – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Очікуваний ефект - це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Основна задача теорії ігор - визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

Парні ігри з нульовою сумою - ігри, в яких приймають участь тільки дві сторони, при цьому одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Сідлова точка – елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпчику.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Чисті стратегії – це пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999. – с. 18 - 53.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 11 - 42.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 14 - 42.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").
5. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
7. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Крецісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - с. 19 - 39, 100 - 112.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
10. Робінс С.П., Деченсо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. - К. : "Основи", 2002. - с. 36 - 53.
11. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 140 с.
12. Румянцева З.П., Филипов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. - М.: ИНФРА-М, 2000-М, 2000 - с. 25 - 68, 72 - 106.
13. Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Латфуллин Г.Р., Антонов В.Г. Организация и ее деловая сфера: 17 модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль-2. - Москва: ИНФРА-М, 2000. - с. 13 - 40, 45 - 60, 71 - 78.
14. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).

15. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М., Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. - Тернопіль: Картбланш, 1997. - с. 11 - 30.
16. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений/ Пер. с англ. Под ред. Член-корр. РАН И.И. Елисейевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 590 с.
17. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. - М.: Аудит, Издательский дом "Дашков и К^О", 1999. - 292 с.