



ВСТУП .....	6
<b>Розділ 1. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	8
1.1. Сутність прийняття управлінських рішень .....	8
1.2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень . . .	11
1.3. Класифікація управлінських рішень .....	14
1.4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень . . .	16
Висновки .....	19
Питання для самоконтролю та обговорення .....	20
Тестові завдання .....	21
<b>Розділ 2. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	23
2.1. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень .....	23
2.2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень .....	25
2.3. Неформальні аспекти розробки рішень .....	28
Висновки .....	30
Питання для самоконтролю та обговорення .....	31
Тестові завдання .....	32
<b>Розділ 3. КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....	34
3.1. Методи діагностики проблеми управління .....	34
3.2. Методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення . . .	37
Висновки .....	42
Питання для самоконтролю та обговорення .....	43
Тестові завдання .....	43
<b>Розділ 4. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ РІШЕНЬ</b> . . .	46
4.1. Математичне моделювання економічних систем .....	46
4.2. Математичне програмування як засіб прийняття оптимальних управлінських рішень .....	48
4.3. Задачі лінійного програмування .....	52
4.4. Задачі лінійного цілочислового програмування .....	55
Висновки .....	58
Питання для самоконтролю та обговорення .....	59
Задачі .....	59

<b>Розділ 5. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ РОЗРОБКИ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.</b>	62
5.1. Транспортна задача за загальним критерієм вартості	62
5.2. Транспортна задача за критерієм часу та декількома критеріями	67
Висновки	69
Питання для самоконтролю та обговорення	70
Задачі	70
<b>Розділ 6. ВИКОРИСТАННЯ НЕЛІНІЙНОГО ТА ДИНАМІЧНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В РОЗРОБЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	72
6.1. Нелінійне програмування	72
6.2. Динамічне програмування	76
Висновки	79
Питання для самоконтролю та обговорення	79
Задачі	80
<b>Розділ 7. ЕКСПЕРТНІ МЕТОДИ В РОЗРОБЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	82
7.1. Експертні оцінки в системі евристичних методів	82
7.2. Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів	86
Висновки	94
Питання для самоконтролю та обговорення	95
Задачі	95
<b>Розділ 8. МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ В РОЗРОБЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	97
8.1. Кількісні методи прогнозування	97
8.2. Якісні методи прогнозування	106
Висновки	108
Питання для самоконтролю та обговорення	109
Тестові завдання	110
Задачі	111
<b>Розділ 9. ТЕОРІЯ ІГОР. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b>	112
9.1. Поняття і класифікація ігор в економіці	112
9.2. Моделювання ризикових ситуацій в управлінні	118
9.3. Ризики	123
Висновки	127
Питання для самоконтролю та обговорення	128
Задачі	128
<b>Розділ 10. ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	130
10.1. Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення	130
10.2. Стратегічне мислення і бачення	133
10.3. Процес установлення організаційних цілей	137

Висновки . . . . .	140
Питання для самоконтролю та обговорення . . . . .	141
Тестові завдання . . . . .	142
<b>Розділ 11. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	
<b>У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ . . . . .</b>	144
11.1. Стратегічні та операційні маркетингові управлінські про- блеми. . . . .	144
11.2. Процес стратегічного маркетингового аналізу. . . . .	147
11.3. Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень . . . . .	151
Висновки . . . . .	155
Питання для самоконтролю та обговорення . . . . .	155
Тестові завдання . . . . .	156
<b>Розділ 12. ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	159
12.1. Прийняття фінансових рішень . . . . .	159
12.2. Управління інвестиційними рішеннями . . . . .	164
Висновки . . . . .	171
Питання для самоконтролю та обговорення . . . . .	171
Тестові завдання . . . . .	172
Задачі . . . . .	173
<b>Розділ 13. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПЕРСОНАЛОМ . . . . .</b>	175
13.1. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення . . . . .	175
13.2. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників . . . . .	180
13.3. Управлінські рішення у сфері мотивації . . . . .	182
Висновки . . . . .	184
Питання для самоконтролю та обговорення . . . . .	185
Тестові завдання . . . . .	186
<b>Розділ 14. ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ</b>	
<b>І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ . . . . .</b>	188
14.1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень . . . . .	188
14.2. Класифікація інформаційних систем. . . . .	192
14.3. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень . . . . .	195
14.4. Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert . . . . .	199
Висновки . . . . .	202
Питання для самоконтролю та обговорення . . . . .	203
Тестові завдання . . . . .	204
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК . . . . .</b>	206
<b>ЛІТЕРАТУРА. . . . .</b>	213

# Вступ

Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Саме ця обставина викликає великий інтерес до питань забезпечення якості розробки управлінських рішень, що зрештою визначає ефективність менеджменту в цілому.

В умовах ринкової економіки формується необхідність реалізації таких основних підходів до управління, які забезпечують ринкову конкурентоспроможність організації. Нинішнє економічне середовище через нестабільність і зміни потребує використання ефективних методів управління, таких, що відповідають рівню сучасних виробничих систем. На перший план виходять питання ефективності діяльності організації, безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Це визначає важливість оволодіння кожним спеціалістом у галузі управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками розробки управлінських рішень.

Якщо під час розробки управлінського рішення менеджер і його команда не досить точно спрогнозували стратегію організації, параметри конкурентоспроможності товару, можливі зміни компонентів її зовнішнього середовища, то завтра вона виявиться під загрозою втрати конкурентоспроможності. Відомо, що майбутнє формується сьогодні. Тому недооцінка якості управлінського рішення обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв'язку з прийняттям і реалізацією неадекватних управлінських рішень.

Навчальний посібник містить комплексне викладення основ теорії та практики прийняття управлінських рішень, виражених в організаційному, економічному, математичному, психологічному та евристичному аспектах даного процесу. Особлива увага приділяється цільовій орієнтації управлінських рішень, напрямам зменшення невизначеності й ризику, використанню наукових методів розробки та прийняття управлінських рішень відповідно до конкретних умов.

У посібнику розглянуто такі основні питання:

- роль, місце та класифікація управлінських рішень у діяльності організації;
- методологія і технологія процесу розробки та прийняття управлінських рішень;

- вплив людського фактора та психологічні аспекти управлінських рішень;
  - характеристика основних методів прийняття управлінських рішень на основі економіко-математичного моделювання, евристичних методів, методів прогнозування, теорії ігор тощо;
  - прийняття стратегічних і маркетингових управлінських рішень;
  - особливості прийняття фінансових та інвестиційних рішень;
  - прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом;
  - інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.
- Навчальний посібник складається з 14 розділів.

Виходячи з принципу «управлінське рішення — головний продукт роботи менеджера», в 1—3-му розділах розглянуто природу, сутність, класифікацію управлінських рішень та методів їх прийняття. Особливий акцент зроблено на психологічному аспекті роботи менеджера.

Розділи 4—6 присвячені аналізу методів прийняття рішень на основі математичного моделювання, подаються приклади їх застосування для виконання практичних завдань.

Експертні, прогностні та ігрові методи прийняття рішень описано в 7—9-му розділах посібника.

Прийняття рішень і аналіз конкретних моделей у сфері стратегії, маркетингу, фінансів та інвестицій, персоналу — предмет 10—13-го розділів.

Розділ 14 посібника присвячено застосуванню сучасних інформаційних технологій, що забезпечують можливості автоматизації прийняття управлінських рішень, їх моделювання, аналізу та прогнозування.

Наприкінці кожного розділу для закріплення матеріалу наводяться висновки, питання для самоконтролю й обговорення, тестові завдання та задачі.

Посібник призначено для студентів управлінських та економічних спеціальностей, а також може використовуватися викладачами, аспірантами, управліннями-практиками різного рівня.

Зміст тем, що входять до розділів, відповідає загальній логіці діяльності менеджера, що виконує конкретні практичні завдання. Однак, незважаючи на те, що посібник охоплює як теоретичні, так і практичні основи прийняття управлінських рішень, автори мають надію, що студенти пам'ятатимуть про необхідність самостійного вдосконалення своїх знань, постійного оновлення інформаційного багажу, який вони можуть використовувати.