ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

* 1. Визначення понять «управлінське рішення» і «методи прогнозування»
  2. Прогнозування як предмет досліджень у різних галузях науки
  3. Принципи і методи дослідження прогнозування в прийнятті управлінських рішень

РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

2.1. Зміст і форми, алгоритм прийняття управлінського рішення

2.2. Сутність, різновиди та функції прогнозування

2.3. Методи прогнозування в прийнятті управлінських рішень

РОЗДІЛ 3 ПРАКСІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

3.1. Роль та основні проблеми прогнозування в прийнятті управлінських рішень

3.2. Шляхи оптимізації прогнозування в прийнятті управлінських рішень

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

Існування людства невід’ємно пов’язано з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обдумування. Вони пов’язані як з бізнесом та управлінням, так і з особистими і суспільними потребами. У давнину люди приймали рішення, покладаючись на інтуїтивні почуття, прогнози астрологів. Оскільки люди самі створюють історію, вони завжди прагнуть знати результати своєї діяльності та передбачити майбутнє. На різних етапах, управлінці намагаються з'ясувати та передбачити перспективи розвитку підприємств, які вони очолюють.

**Актуальність дослідження** прогнозування в прийнятті управлінських рішень обумовлена змінними процесами у світовій економіці, що призвели до погіршення її соціально-економічного розвитку, зменшення обсягів виробництва і споживання продукції, зниження ефективності діяльності підприємств. Ринок регулює економічні відносини на короткий період. Для здійснення функцій регулювання економічними процесами необхідно знати майбутнє багатьох економічних явищ з тим, щоб прийняти правильне рішення у теперішньому. Тому прогнозування необхідне на всіх ієрархічних рівнях управління, особливо в прийнятті управлінських рішень. Важливе значення на даний час в умовах загальної світової фінансово-економічної кризи має управлінський фактор, зокрема підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень. Про що свідчить підвищений попит на антикризових менеджерів, що мають навички управління та прийняття ефективних рішень в умовах обмеженості наявних ресурсів. При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати ризик. Ризик – це рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат. У ході оцінки альтернатив і прийнятті рішення менеджер повинен прогнозувати можливі результати в різних обставинах. Ці обставини традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності. Майбутнє можна зрозуміти, тільки проаналізувавши минуле і сучасне, оскільки воно з’являється на основі їх діалектичної зміни.

Проблемна ситуація, яку ми спробуємо розв’язати в даній курсові роботі, - полягає в неузгодженості між нагальною суспільною потребою в прийнятті якісних управлінських рішень, що ускладнено в умовах одночасної дії багатьох суперечливих факторів та необхідності аналізу великих обсягів інформації, що швидко змінюється та втрачає свою актуальність. Тому що низька якість великої частини управлінських рішень, призводить до не бажаних наслідків в результаті їх прийняття, або, іншими словами, до розриву між очікуваним результатом та реальним і прийнятті якісних управлінських рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній і зовнішньоекономічній системах, що діють в умовах ринкової економіки, дає можливість створення умов для ефективного функціонування і розвитку будь-якого підприємства. Менеджерська діяльність базується на підготовці та здійсненні необхідного управлінського рішення на основі його економічного обґрунтування і подальшій послідовній систематизації дій або висновків, спрямованих на одержання прибутку. Ця діяльність має ґрунтуватися на безперервному зародженні менеджерських ідей, економічному обґрунтуванні стратегічної оцінки ідей в цілому, в тому числі визначенні реальності впровадження менеджерських ідей в практику, з урахуванням своїх можливостей та в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Мета курсового проекту: оцінити і узагальнити інформацію щодо використання методів прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень, та визначити шляхи оптимізації їх використання.

Завданнями дослідження є:

* визначення понять « управлінське рішення» і «методи прогнозування»;
* розглянути прогнозування як предмет досліджень у різних галузях науки;
* розглянути принципи і методи дослідження прогнозування в прийнятті управлінських рішень;
* визначити зміст і форми, алгоритм прийняття управлінського рішення;
* розглянути сутність, різновиди та функції прогнозування;
* розглянути методи прогнозування в прийнятті управлінських рішень;
* визначити роль та основні проблеми прогнозування в прийнятті управлінських рішень;
* винайти шляхи оптимізації прогнозування в прийнятті управлінських рішень.

Об’єкт дослідження є процес прийняття управлінських рішень.

Предметом є вплив методів прогнозування на прийняття управлінських рішень.

Основна гіпотеза полягає в тому, що методи прогнозування в процесі прийняття управлінського рішення дають можливість спрогнозувати вплив та різні можливі наслідки після його реалізації, а також передбачити дійсно це рішення потребує реалізації, чи ні. Від результатів прогнозу залежить рівень обґрунтованості та якості приймаємих рішень. Чим точніше буде зроблено прогноз, тим якісніше буде прийняте рішення. На етапі вибору альтернатив за допомогою прогнозування можливо спрогнозувати кінцевий результат, що дасть змогу визначити плюси та мінуси кожної альтернативи, та обрати оптимальну з них. Пам’ятаючи, що взагалі будь яке управлінське рішення є прогнозним, тому що завжди націлене на досягнення мети, кінцевий результат якого прогнозується, в багатьох випадках допоможе управлінцям запобігти прийняттю не якісних та не ефективних рішень, тим самим зберегти свій час, та затрати на їх виконання.

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

* 1. Визначення понять «управлінське рішення» і «методи прогнозування»

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв’язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв’язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання багатьох рішень [14].

Отже, Чуйкін А.М. формулює рішення у вузькому сенсі слова – це вибір альтернативи певного варіанту дій для досягнення мети. Рішення в широкому сенсі слова включають створення представлення завдання, формулювання альтернатив, їх оцінку, вибір і реалізацію вибраної альтернативи. А управлінськими рішеннями вважає організаційні рішення [22, 9].

За визначенням Хміля Ф.І. [21, 231]: Управлінське рішення – вольовий акт втручання суб’єкта управління в діяльність об’єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Управлінське рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб’єктом управління шляхів, напрямів, засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об’єкта управління.

Шишкова Г.А. Управлінськими рішеннями називає ті рішення, які приймаються керівником у соціальній системі. Управлінське рішення є центром усього управлінського циклу [11,29].

Термін «управлінське рішення» в літературі з управління і менеджменту має різні визначення. Управлінське рішення може включати положення як загальної теорії прийняття рішень, так і окремі аспекти організаційного, соціального і психологічного характеру і мати такі визначення, як:

* Продукт управлінської праці, організаційна реакція на виниклу проблему;
* Вибір певного курсу дій із можливих варіантів;
* Вибір заздалегідь осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
* Вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї або іншої операції .

Найбільш часто термін «управлінське рішення» вживається в двох основних значеннях:

- У одному випадку під ним мається на увазі фіксований результат управлінської діяльності, прийнятий план дій, постанов тощо.

- У іншому випадку – процес розроблення і прийняття найкращого варіанту плану дій для вирішення назрілої проблеми або виниклого завдання [11,32].

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. Зрештою управлінське рішення представляється як результат управлінської діяльності. У ширшому розумінні управлінське рішенні розглядають як основний (вид) вигляд управлінської праці, сукупність взаємопов’язаних, цілеспрямованих і логічно-послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань [15,194].

Фатхутдинов Р.А. розглядає управлінське рішення – як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [18,16]. Та вважає, що імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності чи вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об’єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Управлінське рішення – рішення, що приймається в сфері управління, та спрямоване на вирішення проблеми та досягнення певної мети, для реалізації якого потрібно обрати такий варіант дій та спосіб їх виконання за допомогою якого, результат до якого ми прагнемо стане реальним.

Прогноз (від гр. Prognosis - передбачення) означає спробу визначити стан якогось явища чи процесу в майбутньому. Це ймовірний опис можливого або бажаного [3].

Прогнозування – це процес розробки науково-обгрунтованих рекомендацій стосовно можливих варіантів розвитку політичних, соціальних економічних подій, альтернативних терменів їх здійснення та визначення конкретних рекомендацій для практичної діяльності.

Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, якими способами, в якій послідовності потрібно розвязувати ті чи інші завдання. В прогнознозуванні, метод – складний прийом, упорядкована сукупність простих прийомів направлених на розробку прогнозу в цілому [16;21].

У більш ширшому розумінні методи прогнозування можна визначити, як упорядкована сукупність конкретних форм теоретичного або практичного підходу до розробки прогнозу, одна чи декілька математичних або логічних операцій спрямованих на отримання конкретного результату в процесі розробки прогнозів.

Методи прогнозування – це сукупність операцій і прийомів, які на основі ретроспективних даних, екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх змін дають можливість передбачати майбутній його розвиток [2].

Методи прогнозування – методи, що забезпечують науково обґрунтовані прогнози майбутнього [6].

У різній літературі методи прогнозування визначаються по різному, але в них є спільна риса, всі визначення трактуються як певні дії, що направленні на передбачення майбутнього. Методи прогнозування – це прийоми і способи, що виикли в результаті аналізу минулого і сучасного, при виявленні певних закономірностей за допомогою яких праналізувавши минуле, люди намагаються передбачити майбутнє.

Отже, управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в керованій підсистемі й пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій, тобто це вид роботи в самому апараті управління, певний етап процесу управління. В іншому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої. А методи за допомогою яких здійснюється передбачення, і є методами прогнозування.

* 1. Прогнозування як предмет дослідження у різних галузях науки

Прогноз є універсальним методом і водночас невід’ємною функцією будь-якої наукової дисципліни. Він, з одного боку, спирається на знання про невідомі, на момент прогнозування, властивості об’єктів реальної дійсності та, з другого, на знання властивостей не існуючих на момент прогнозування об’єктів [17].

Прогнозування використовується в таких наукових галузях, як: гідрометеорологія, геологія, біологія, географія, екологія, соціологія, демографія, економічні науки, педагогіка, юридичні науки, політологія, етнографія, у медичній галузі та охороні здоров’я тощо.

Традиційно науки поділяють на природничі (вивчають природу), суспільні(вивчають суспільство), технічні (вивчають закономірності розвитку техніки) [1,9].

Якщо розглядати прогнозування як предмет дослідження у різних галузях науки, то правильно буде розвести вище вказані види прогнозування на групи.

У природничих науках виділяють такі види прогнозування як:

1. *Гідрометеорологічне прогнозування* - це сукупність усіх видів прогнозів, в завдання яких входить розрахунок на задані інтервали часу розвитку процесів і явищ, що відбуваються в атмосфері и гідросфері – у річках, морях, океанах, озерах, а також розвиток сільськогосподарських рослин в залежності від очікуваних агрометеорологічних умов, та умов що склалися [16,297].
2. *Геологічне прогнозування.*

Один із основних напрямів прогнозування в геології – прогноз запасів мінерально – сировинних ресурсів. Помилки у цих прогнозах можуть привести до великих матеріальних збитків, тому прогнозні оцінки запасів будь-якого виду мінеральної сировини в сучасних умовах набувають великого економічного і політичного значення. Другий напрямок, охоплює цілий ряд досліджень в науках про землю, - прогноз природних катастрофічних явищ: землетрусів, лавин, цунамі і деяких інших природних явищ, де геологічні прогнози перетинаються з гідрологічними [16,301].

1. *Географічне прогнозування*.

Виділяють три основних напрями географічних досліджень, відповідні природним, соціально – економічним і історичним об’єктам земній поверхні. Мається на увазі фізична, соціально –економічна і історична географія. По кожному з цих напрямів об’єкти розрізняються як компоненти комплексу (клімат, води, рельєф, флора, фауна, грунт, промисловість, населення тощо) або як комплекси різноманітної складності (зони, країни, райони тощо) Об’єкти географії відносно повільно змінюються в часі, тоді як їх просторова різноманітність виключно велика. Завдяки багато чисельним зв’язкам з об’єктами інших наук географія має можливість використовувати загальнонаукові досягнення в прогнозуванні, і тим самим стимулювати власні розробки прогнозів, які з потреби сильно залежать від стану гідрометеорологічного, економічного і низки інших галузей прогнозування [16,310].

1. *Екологічне прогнозування.*

Екологія вивчає взаємовідносини різних біологічних, а нині також соціальних систем з природним довкіллям. В рамках екології прогнозуються зміни стану окремих організмів та їх співтовариств в залежності від змін природного середовища, а також під впливом внутрішніх в самих співтовариствах і мутацій в організмах. У відмінності від минулого в наш час до об’єктів екології стали відносити взаємодію не тільки різних підсистем природи, але і особливо людини і суспільства з природою. З біологічного об’єкта екологічне прогнозування перетворилося в соціально – біологічне. Мета екологічного прогнозування полягає у визначенні напрямів боротьби із забрудненням природного середовища, раціоналізація природокористування, вдосконалення виробництва для мінімізації небажаних екологічних наслідків [16,315]. До суспільствознавчих наук відносять:

Соціальне прогнозування.

Найхарактернішою ознакою системи соціального управління є людина як її суб’єкт і об’єкт, первинний елемент. Сутнісна риса соціального управління – управління людьми через людей. Водночас соціальне управління – головний інструмент соціальної політики, реалізації її цілей.

Суть управління людськими ресурсами полягає у ставленні до людей як конкурентної вартості, яку необхідно спрямовувати, мотивувати, розміщати й розвивати разом з іншими ресурсами з метою досягнення стратегічної мети.

Трудовий колектив – основне джерело задоволення соціальних потреб особистості. Засобами задоволення цих потреб і є соціальне прогнозування [21,332].

1. *Біологічне прогнозування та прогнозування в медецині і охороні здоров’я* (медично - біологічні і соціально-медичні прогнози) .

Завдання яких визначаються характером взаємовідносин суспільства і живої природи, яка є основним джерелом життєзабезпечення людини. Ряд завдань вирішується перетинаючись з іншими галузями прогнозування: медично - біологічним (прогнози епідемій індивідуального ходу захворювань, фізіологічних змін організму людини в надзвичайних і незвичних умовах), демографічним (динаміка плодючості), екологічним (перспективи взаємовідносин суспільства з живою природою, виникнення нових потреб у біологічних ресурсах), науково - технічним ( вплив науково технічного прогресу на біологічні характеристики людини, на тваринний і рослинний світ). При прогнозування подальшого розвитку медицини і охорони здоров’я є необхідність підходити до них, як до складних динамічних систем, соціально – біологічних комплексів, що розвиваються в умовах багатьох зв’язків і залежностей від соціально-економічних і екологічних факторів. Тому немає таких підходів і методів у різних сферах економічного, соціологічного, біологічного, науково –технічного та інших галузей прогнозування які були б непридатні до прогнозування в області медицини і охороні здоров’я [16,305].

1. *Економічне прогнозування.*

Прогнози економічних процесів і явищ складають одну з більш розвинутих галузей прогнозування, що робить істотний вплив на багато інших галузей.

Економічне прогнозування –це процес формування ймовірних суджень про стан економічних процесів і явищ у певний момент у майбутньому і про альтернативні шляхи їх досягнення. Його призначення – виявлення ймовірних альтернатив економічного розвитку і їх соціально –економічних наслідків для оптимізації планових рішень [16,325].

1. *Психологічне прогнозування.*

Проблема прогнозування психологічної науки має дві сторони. З одного боку, психологія поставляє певні відомості про об’єкти прогнозування – суспільство, виробництво, науку, культуру, оскільки всі ці об’єкти пов’язані з людиною. З другого боку, психологія вивчає суб’єкти прогнозування, тобто людину чи колектив людей, які розробляють прогнози приймають рішення і втілюють їх в життя. Зокрема, психологи дають рекомендації по організації діяльності експертів прогнозистів, допомагають враховувати можливі помилки експертизи [16,332].

Без врахування психології людини, особливостей його характеру неможлива оцінка техніко – економічних і ймовірних або бажаних соціально – політичних змін.

1. *Демографічне прогнозування.*

Прогнозування являлось найважливішою функцією демографії з часів її виникнення як науки в середині ХVІІ ст.. Прогнози в демографії дуже різні за показниками,що включаються в них: від загальної оцінки чисельності населення на певну дату в майбутньому до детальної розробки його очку ванної структури за статтю і віком, етнічному, соціальному, професійному складу, за освітою, розмірами сім’ї тощо [16,336].

1. *Юридичне прогнозування* - це систематичне дослідження перспектив розвитку державно – правових процесів, їх темпів та особливостей. Наукове передбачення тенденцій розвитку економічних, соціальних та політичних процесів – один з істотно важливих елементів проектування, підготовки і прийняття нормативно правових актів. Юридичне прогнозування безпосередньо пов’язане з планування, і має свій об’єкт – державу та право. Конкретно методика юридичного прогнозування включає методи опиту експертів (юристів і не юристів), методи розробки кібернетичних і математичних моделей функціонування і розвитку правової системи, методи виявлення суспільної точки зору в галузі права [16,353].
2. *Політичне прогнозування* включає в себе внутрішньополітичне та зовнішньополітичне ( прогнози в галузі міжнародних відносин і зовнішньої політики) прогнозування.

Внутрішня політика – об’єкт спеціальних комплексних досліджень суспільствознавчого характеру. Науковий аналіз політичних процесів має на увазі конкретизацію таких понять, як політична мета, політичний інтерес, політична активність, політичний режим, форма правління, лідерство тощо.

Одним із найважливіших напрямів такого роду досліджень є політичне прогнозування. Внутрішньополітичне прогнозування – спеціальні дослідження, що мають на меті виявлення перспективних тенденцій, шляхів, термінів,етапів політичного розвитку суспільства, удосконалення політичної системи, політичних відносин. У внутрішньополітичному прогнозуванні використовують весь арсенал методів розробки прогнозів. Зокрема значний ефект у цій галузі дають системний підхід, кібернетичне, математичне і імітаційне моделювання, науковий інструментарій теорії ігор, систематизовані опити експертів тощо [16,358].

В технічних науках виділяють:

*Науково – технічне прогнозування*, що по суті зводиться до формування ймовірнісних суджень про напрями і цілі розвитку науки і техніки, про забезпечення ресурсами і про якість різних альтернатив науково – технічного розвитку. Науково технічне прогнозування спрямоване на розкриття особливостей майбутнього розвитку науки і техніки. Його призначенням є оцінка ймовірних альтернатив розвитку і їх соціально економічні наслідки в цілях підвищення якості планів управління науково технічним прогресом [16,322]. Прогнозування в менеджменті: Об’єктом будь-якого прогнозу в менеджменті можуть виступати економічні, соціальні, технічні, організаційні і інші процеси, що відбуваються як в самій організації, так і в її оточенні. Необхідний:

1. науковий аналіз цих процесів, визначення і аналіз прічинно - слідчих і інших зв'язків між ними, оцінці ситуації, що склалася, і виявлення вузлових проблем, які необхідно вирішувати;
2. спроби передбачати майбутнього організації, а саме тих умов, в яких вона функціонуватиме, труднощів і завдань , що витікають з них;
3. аналіз і зіставлення різних варіантів розвитку організації, її кадрового, виробничого і науково-технічного потенціалу.

Таким чином, під прогнозуванням в менеджменті мається на увазі науковий спосіб виявлення стану і вірогідних шляхів розвитку організації.

Як бачимо, прогнозування використовуються у найрізноманітніших галузях науки та суспільно-економічної діяльності та дозволяє передбачити багато явищ та подій які можуть привести до не бажаних наслідків та запобігти їм. Прогнозування в менеджменті є дуже вжливим, оскільки менеджмент – найбільш комплексна сфера діяльності, яка враховує всі надбання.

* 1. Принципи і методи дослідження прогнозування в прийнятті управлінських рішень

Методологія науки — це вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання, сукупність методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень.

Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної теорії управління, наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері прогнозування та прийнятті управлінських рішень.

Для дослідження методів прогнозування в прийнятті управлінських рішень, досягнення поставленної мети, виконанні усіх завдань, виявленні проблем та їх оптимізації доцільно застосувати такі принципи наукового дослідження:

- принцип сходження від абстрактного до конкретного, є важливим засобом побудови наукової системи знань, початковим об’єктом аналізу. За допомогою цього принципу після визначення предмета робота містить: базові абстрактні поняття, які виражають певні відносини; абстрактну модель об’єкта, що відтворюється у процесі мислення; просте економічне відношення, простий об’єкт, а отже, просту економічну категорію, що її виражає. Сходження від абстрактного до конкретного передбачає виділення, конкретного у мисленні, яке виступає як процес синтезу після розчленування цілого на окремі сторони, елементи, їх відокремленого дослідження та наступного вивчення в усьому комплексі взаємозв’язків і єдності різноманітних проявів з численними визначеннями.

- принцип взаємозв’язку теорії з практикою, що ілюструє застосування понять в практичній діяльності.

* принцип об’єктивності, тобто визнання об’єктивного існування дійсності як об’єкта пізнання. Це означає, що перш ніж ставити запитання про можливість пізнання, треба з’ясувати питання про те, чи існує об’єкт пізнання. Важливо також знати, що у нашому знанні за змістом є об’єктивним, як можна обмежити суб’єктивні момен­ти у пізнавальній діяльності. Та проявляється в тому, що відображення дійсності буде істинним тоді, коли відображення є конкретним.
* принцип взаємозв’язку історичного та логічного. Сутність історичного методу полягає у тому, що процес розвитку управлінських рішень відтворюється в усій багатогранності, в усій повноті – з усіма випадковостями, що перекручують обєктивну логіку розвитку, із усім позитивним що накопичено історичним досвідом. При логічному дослідженні управлінських рішень потрібно теоретично відтворити обєкт у сутністних, закономірних звязках, уявити необхідне – загальне і особливе – у процесі розвитку того чи іншого явища.

Для виконання першого завдання – уточнення основних понять дослідження треба використати термінологічний аналіз. Специфіка його використання в даній роботі полягає в тому терміни «методи прогнозування» і «управлінське рішення» аналізуються, розкладанням на складові частини і розглядаються окремо.

Аналіз — це метод пізнання, змістом якого є розчленування предмета дослідження на складові частини для їхнього детального і всебічного вивчення. Складовими частинами цілісного об’єкта виступають його сторони, ознаки, властивості, відношення тощо.

Метод синтезу являється допоміжним методом пізнання.

Синтез***—*** це метод пізнання, протилежний аналізу, змістом якого є об’єднання раніше розчленованих частин предмета в єдине ціле. Аналіз і синтез взаємно передбачають і обумовлюють один одного [1,95]***.***

Методи аналізу економічних явищ і синтез результатів використовуються у курсовій роботі в процесі дослідження особливостей прогнозування в прийнятті управлінських рішень, обґрунтуванні можливостей використання сучасних методів прогнозування в управлінні підприємствами.

Завдяки методу класифікації я визначаю форму і зміст управлінського рішення.

Класифікація **-** система розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Інколи вживають термін категоризація у значенні «розподілення об'єктів на категорії»[3].

Систематизація — процесс зведення розрізнених [знань](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) про [предмети](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D0%B5%D1%82) ([явища](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5)) [об'єктивної дійсності](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D0%B9%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C&action=edit&redlink=1) в єдину [наукову систему](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&action=edit&redlink=1), встановлення їхньої єдності. Вона є відображенням матеріальної єдності світу і ґрунтується на вивченні суттєвих зв'язків, які об'єднують ці предмети (явища). Та спирається на [класифікацію](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F), а[на](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7)ліз і [синтез](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B7) істотних властивостей певної [об'єктивної системи](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&action=edit&redlink=1). Здійснюється у формі відповідних [логічних систем](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&action=edit&redlink=1) — [теорії](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F), [гіпотези](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%96%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B0) тощо[3].

Необхідною умовою систематизації є висунення фундаментальної [ідеї](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%86%D0%B4%D0%B5%D1%97&action=edit&redlink=1), здатної привести знання до логічної єдності. Та використовується при складанні алгоритму управлінського рішення

Вихідним пунктом процесу систематизації є прийняття певних принципів, що формулюють фундаментальну ідею. Систематизація завжди однобічна, бо логічні системи неспроможні вичерпно відобразити закономірності об'єктивних систем.

Метод індукції полягає в умовиводах від часткового до загального, від фактів до теоретичних висновків і узагальнень. Та дає змогу прийняти якісні рішення при використанні методів прогнозування.

Дедукція – метод пізнання, який базується на русі знання від загального до часткового, від закону до його прояву, від знання класу предметів до знання окремих предметів цього класу. За допомогою методу дедукції в роботі виокремлено основні проблеми при прийнятті рішень в умовах невизначеності [1,95].

Отже користуючись науковими принципами і методами дає змогу дослідити вплив, взаємозв’язок методів прогнозування з управлінськими рішеннями,визначити основні проблеми та шляхи їх оптимізації в процесі прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Зміст і форми, алгоритм прийняття управлінського рішення

Зміст і форма (за філософським словником) – категорії матеріалістичної діалектики, що відображають діалектичну єдність суттєвих сторін явищ дійсності як певних систем у процесі їхнього функціонування й розвитку, сукупності елементів і процесів притаманних системі, та способу їхньої організації. Зміст і форма об’єктивно не існують ізольовано, безвідносно до їхнього взаємозв’язку в певній системі. Елементи і процеси, притаманні системі, є її змістом лише як певним чином організовані, тобто лише як такі, що існують у певній формі ( поза формою ці елементи і процеси не є змістом), а форма є завжди формою певного змісту, його внутрішньою структурою і зовнішнім виразом ( відповідно виступаючи як внутрішня і зовнішня форма). Єдність змісту і форми є відношенням їхнього взаємопроникнення. Але сторони цього взаємовідношення не рівноправні. У діалектичній єдності змісту і форми визначальним є зміст. Форма не приєднується до змісту якмось зовнішнім чином, а явлює собою продукт саморозвитку змісту, його певний аспект. Водночас вона не є і простим наслідком змісту, не пасивна щодо нього. Як організація змісту, форма в певному розумінні створює зміст. Ця об’єктивна суперечність змісту і форми, їхньої взаємозумовленності, взаємопокладання теоретично розв’язується з позиції розгляду змісту форми не як застиглих сторін явищ поза їхнім розвитком, а моментів їхнього історичного становлення як певних систем тлумачення відповідних категорій як щаблів пізнання цього процесу, тобто з позиції діалектико матеріалістичної методології. Зміст і форма кожного явища - історичний продукт його утворення як данної системи з певної конкретної підстави, елементарної внутрішньо недиференційованої цілісності. Внаслідок диференціації цієї підстави за загальними законами розвитку виникають елементи змісту, які, будучи інтегровані (завдяки процесам взаємодії) в єдине ціле, утворюють внутрішню структуру, тобто зміст. Отже, зміст і внутрішня форма – взаємопов’язані сторони єдиного процесу самоформування змісту, що переходять одна в одну. Зовнішня форма є продуктом подвійної детермінації – процесу самоформування змісту данної системи та її взаємодії з умовами. Як сформований зміст структура, внутрішня форма стає законом функціонування системи, певним регулятором її дальшого розвитку, тобто справляє зворотний вплив на зміст. У цьому процесі форма відіграє подвійну роль: як відносно стійкіша сторона вона протистоїть безперервним змінам змісту і водночас втілює в собі ці зміни, стврюючи умови для розвитку змісту. Але здатність форми втілювати зміни змісту має міру, порушення якої призводить до виникнення невідповідності між змістом і формою і в кінцевому підсумку до їхньої несумісності, що зумовлює зміну форми. Загальні закономірності взаємовідношення змісту і форми спецефічно проявляється в різних сферах дійсності ( в природі, суспільної діяльності, людському мисленні). Тому застосування загальних принципів до аналізу конкретних явищ – творчий процес. Проте в цьому процесі створена за допомогою діалектичного методу ідеальна модель загальних закономірностей дає правильний логічний орієнтир для розв’язання конкретних проблем. Категорії змісту і форми виконують важливу методологічну функцію в пізнанні і перетворенні дійсності [19, 212].

Відповідно визначити зміст управлінського рішення – означає визначити внутрішню структуру управлінського рішення. А визначити форму, означає, визначити продукт саморозвитку змісту, його певний аспект, під формою мається на увазі зовнішній [тривимірний](http://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A2%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80&action=edit&redlink=1) вигляд.

На перший погляд може здатися, що управлінські рішення за своїм специфічним змістом абсолютно не схожі друг на друга. Рішення можуть прийматися не тільки по різним, з точки зору, важкості і складу проблем, але й на різних ієрархічних рівнях. Однак виявляється, що вивчення багатьох рішень під певним кутом зору дозволяє виявити істотні загальні властивості. Перш за все – це єдність внутрішньої побудови управлінського рішення.

Структура управлінського рішення, як і його форма, визначається змістом. Структура управлінського рішення – сукупність відносно стійких елементів, що входять в зміст даного рішення. В цій структурі ряд елементів включає в себе специфічну змістовність рішення - мета, засоби, ресурси, завдання, способи їх виконання. Вони складають змістовну частину рішення. Інші елементи відображають організаційні питання діяльності колективу керованої системи. Це організаційна частина управлінського рішення. Всяким рішенням є певний вигляд інформації. Воно обов’язково включає описову та приписуючи інформацію[11, 37]

За змістом рішення бувають економічні, організаційні та соціальні, технічні, політичні. Економічні рішення пов’язані з підвищенням якості виробництва, удосконаленням діяльності підприємства. Соціальні рішення спрямовані на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу тощо. Технічні рішення приймаються для удосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення вживання ручної праці. Організаційні рішення спрямовані на покращення організації праці робітників [15, 69].

Форма прийняття управлінського рішення вказує кількість осіб, що здійснюють вибір з наявних альтернатив кінцевого рішення. Якщо це одна людина то рішення буде одноособовим. Оскільки в сучасній практиці менеджменту частіше зустрічаються складні ситуації та проблеми, що потребують багатостороннього комплексного аналізу, тобто участі групи менеджерів, фахівців, то з’являються групові або колективні рішення,що називаються колегіальними [11,71].

За формою прийняття управлінські рішення розподіляються на письмові, кодовані, усні [9,37]. Фіксуються рішення у вигляді плану, наказу, розпорядження. Наказ – найбільш категорична форма управлінського рішення, що забов’язує підлеглих виконувати рішення у встановлений термін. Розпорядження – різновид наказу, спрямований на вирішення приватних питань, витікаючи не лише від керівника, але й від інших осіб в межах їх компетенції [23, 17].

Одним із показників діяльності менеджера є його здібність приймати правильні рішення. Так як менеджери виконують чотири функції управління вони мають справу з постійним потоком рішень по кожній із них, тобто планування, організація, мотивація і контроль. Розробка та прийняття рішень – це творчий процес в діяльності керівників. Він як правило включає в себе ряд стадій: розробку і постановку мети, вивчення проблеми, вибір і обґрунтовування критеріїв якості і можливих наслідків прийнятих рішень, розгляд варіантів рішень, вибір і кінцеве формулювання рішень, прийняття рішень, доведення рішення до виконавців, контроль за виконанням рішення [15,193].

Алгоритм – це логічна послідовність виконуваних дій що призводять до логічного завершення.

В процесі прийняття рішення менеджер повинен дати відповіді на такі запитання: що робити, як робити, кому доручити роботу, для кого робити, де робити, строк виконання роботи, що це дає?

Процес прийняття рішень важкий та має багато різних сторін. Він включає в себе цілий ряд стадій та операцій. Питання про те, скільки і які стадії повинен пройти кожен процес прийняття рішень, яка конкретна змістовність кожної із них, - суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стиля керівництва і культури організації. Важливо щоб кожен менеджер розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедури прийняття рішення і вмів обрати кращий варіант з обліком ситуації і власного стиля управління [15, 197].

Підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій, що призводить до логічного завершення цих дій.

1. Постановка проблеми. У витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що потребує свого вирішення. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто в виявленні симптомів «хвороби», у вивченні положенні справ і цілей, попередньому формулюванню критеріїв рішення.

Таким чином процес постановки проблеми складається з виявлення цієї проблеми та її оцінки.

Виявлення проблеми – усвідомлення того, що виникло відхилення від спочатку встановлених планів. Джерела, з яких менеджер може дізнатися про існування проблеми, включають особистий огляд і аналіз інформації, суспільну думку тощо.

Думка інших менеджерів і підлеглих також є важливим джерелом при виявленні проблеми.

Оцінка проблеми - встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблема виявлена. Визначення масштабів не означає знаходження причини і джерела проблеми. Йдеться лише об оцінки розміру засобів для її вирішення і ступеня її серйозності.

1. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили що знаходяться за межами організації (зовнішнє середовище), які менеджер не в силах змінити.
2. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Для цього необхідно виявити джерело и сутність обмежень, та намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, що усувають причину проблеми.
3. Прийняття рішення. На цьому етапі розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка та відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.
4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернативи. На стадії реалізації приймаються міри для конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Тобто цінність рішення полягає в його здійсненні(реалізації)
5. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення та вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення до кінця. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між керуючою і керованою системами [15, 197-198].

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Класифікація дає змогу визначити не тілки зміст і форму, а й роль, місце кожного рішення в управлінні організацією та обрати тип рішення відповідно до ситуації, якої воно стосується. А алгоритм прийняття управлінського рішення дає змогу особам що приймають рішення послідовно підготовити, розробити, оцінити, проконтролювати та реалізувати рішення.

2.2. Сутність, різновиди та функції прогнозування

Категорія «сутність» (за філ. словником) виражає головне, основне, визначальне в предметі, таке, що зумовлене глибинними, необхідними, внутрішніми зв’язками й тенденціями розвитку і пізнається на рівні теоретичного мислення [19, 679].

Отже, визначити сутність прогнозування, означає виразити головне основне, визначальне, що зумовлене глибинними, необхідними, внутрішніми зв’язками й тенденціями розвитку.

Прогнозування – це метод, у якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна використовувати як основу для планування.

Прогнозування — це наукове, обґрунтоване системою встановлених причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей, виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку явищ і процесів. Що передбачає оцінку показників, які характеризують ці явища в майбутньому.

Це отримання інформації про майбутнє; це передбачення, яке базується на спеціальному науковому дослідженні; це передбачення, яке поділяється на наукове і ненаукове (інтуїтивне, повсякденне та релігійне — псевдо передбачення).

Наукове передбачення базується на знаннях закономірностей розвитку природи, суспільства та мислення; інтуїтивне – на передчуттях людини; повсякденне – на так званому життєвому досвіді, пов’язаному з аналогіями, прикметами тощо; релігійне передбачення ще називають пророцтвом, тобто вірою в природні сили, забобони та інше [18,179].

Об'єктом прогнозування є економічні, соціальні, науково-технічні та інші явища й процеси в економіці країни, її галузях і комплексах.

Предметом економічного прогнозування є якісні та кількісні зміни, які відбуваються в економіці під впливом сукупних або окремих факторів у межах періоду, що прогнозується.

Суб’єктом прогнозування виступає держава в особі державних органів управління певного ієрархічного рівня, економічні служби органів місцевого самоврядування, а також економічні служби підприємств та організацій різних форм власності.

Процесс прогнозування завжди базується на певних принципах. Головними з них є такі:

- цілеспрямованість — змістовий опис поставлених дослідницьких завдань;

- системність — побудова прогнозу на підставі системи методів і моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;  
 - наукова обґрунтованість — усебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;  
 - багаторівневий опис — опис об’єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;

- інформаційна єдність — використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;

- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку — виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;  
 - послідовне вирішення невизначеності — ітеративна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку;

- альтернативність — виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень [10, 5].

Існують такі різновиди прогнозування їх класифікують:

За масштабами: глобальні, макроекономічні, структурні (галузеві, міжгалузеві, регіональні, міжрегіональні),галузеві.

За часовим випередженням: оперативні (до одного місяця), короткострокові ( від одного місяця до одного року), середньострокові ( від одного до п’яти років), довгострокові (від 5 до 15 років).

За елементами та напрямами відтворення: первинних факторів виробництва (природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, тощо), суспільних потреб (загальнодержавних, особистих, виробничих, споживчих тощо)

За функціями прогнози можуть бути: пошукові та нормативні(цільові) [10, 8] Також виділяють різновиди прогнозів, що часто використовуються в поєднанні з плануванням діяльності організації. Результати цих прогнозів включаються в цілі організації, що визначаються керівництвом.

1. Економічне прогнозування використовується для передбачення загального стану економіки і об'єму збуту для конкретної компанії або по конкретному продукту.
2. Прогнозування розвитку технологій дозволяє передбачити, розробки яких нових технологій можна очікувати, коли це може статися, наскільки економічно прийнятні вони можуть бути.
3. Прогнозування розвитку конкуренції дозволяє передбачити стратегію і тактику конкурентів.
4. Прогнози на основі опитування та досліджень дають можливість передбачити, що станеться в складних ситуаціях, використовуючи дані багатьох областей знання. Наприклад, майбутній автомобільний ринок можна оцінити тільки з обліком зміни стану економіки, що насувається, суспільних цінностей, політичної обстановки, технології і стандартів по захисту довкілля від забруднень.
5. Соціальне прогнозування, яким у теперішній час займається декілька крупних організацій, використовується для передбачення змін в соціальних установках людей і стану суспільства. Очевидно, фірма, що зуміла правильно передбачити відношення людей до таких питань, як прагнення до комфорту, схильність до матеріалізму або патріотизму або спрогнозувати, як зміниться якість життя або медичне обслуговування, може мати перевагу перед конкурентами, плануючи випуск нових товарів і надання нових послуг. Прогнозування такого роду може бути корисним в управлінні, особливо стосовно мотивації працівників [12,240].

Виходячи з того, що прогнозування поєднує в собі два елементи – передбачення і пропонування, виділяють пошуковий і нормативний прогнози. Пошуковий прогноз носить здебільшого пізнавальний (науково дослідницький характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб’єктів управління. Його завдання – з’ясувати, як буде розвиватися досліджуваний об’єкт при збереженні існуючих тенденцій. В свою чергу, нормативний прогноз носить управлінський характер, пов'язаний з можливістю прийняття на основі отриманих знань управлінського рішення. Він розробляється на основі наперед визначених цілей (нормативів).

З вище вказаного видно, що основними функціями прогнозування є: пізнавальна і цільова.

Також до функцій прогнозування відносять:

1. науковий аналіз економічних, соціальних, науково-технічних про­цесів і тенденцій;
2. дослідження об'єктивних зв'язків соціально-економічних явищ господарського розвитку у конкретних умовах;
3. оцінка сформованого рівня розвитку, конкретної ситуації і вияв­лення тенденцій, які можуть скластися у майбутньому, передбачення нових ситуацій та їх оцінка;
4. виявлення можливих альтернатив розвитку економіки у перспек­тиві, нагромадження наукового матеріалу для обґрунтованого вибору певних рішень[5,52].

Функції також поділяють на:

1. Нормативні функції:

* у прогнозі завжди дотримуються певних показників і норм;
* дають можливість реалізувати прогностичну модель;
* застерігають орган управління від суб’єктивізму в його діяльності

1. Орієнтаційні функції:

* виражаються у визначенні суб’єктом управління цілей розвитку суспільства;
* більш реалістичному напрямі й вибірковому підході до інформації.

1. Попереджувальні функції:

* інформують орган управління про можливі й реальні відхилення об’єкта від прогностичної моделі;
* дають можливість аналізувати фактори й причини, які обумовлюють дію керівної системи, і своєчасно вживати заходів до їх стабілізації [5,55].  
  Отже, прогнозування сьогодні – це спеціалізована область з підрозділами. Існують організації, що займаються прогнозуванням тільки в конкретних сферах діяльності. Багато фірм і підприємств проводять хитромудрий аналіз ринку, прагнучи спрогнозувати відношення споживачів до запланованих нових видів продукції. Інші спеціалізуються на зборі і аналізі інформації, що дозволяє прогнозувати переваги і результати різних політичних і соціальних процесів.

2.3. Методи прогнозування в прийнятті управлінських рішень

В прийнятті управлінських рішень для виявлення альтернатив і їх ймовірності використовуються кількісні методи прогнозування, до яких належать аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання, та якісні методи під якими розуміють думку журі, сукупний погляд збутовиків та метод експертних оцінок.

Кількісні методи застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити. Їх можна використати для прогнозування, коли діяльність фірми в минулому мала певні тенденції, які можна і необхідно продовжити в майбутньому, а інформації для виявлення тенденцій в періоді прогнозування, що розглядається недостатньо. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам’ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна перекрити витрати на створення моделі. Два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

Аналіз часових рядів. Цей метод базується на припущенні, відповідно якому те, що трапилось в минулому дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз являється методом виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх в майбутнє. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого. Даний метод аналізу часто використовується для оцінки попиту на товари й послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збиту, який характеризується сезонними коливаннями, або потреби в кадрах. Чим більш достовірне припущення про схожість майбутнього минулому, тим більше точність прогнозу. Таким чином, аналіз часових рядів, ймовірно не буде корисним в ситуаціях з високим рівнем рухомості або коли відбулось значна, всім відома зміна.

Метод причинно-наслідкового моделювання є найскладнішим з точки зору математики. Він використовується в ситуаціях з більш ніж одною змінною. Причинно-наслідкове моделювання - це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між фактором що розглядається й іншими змінними.

З усіх причинно-наслідкових методів найскладнішими являються економетричні моделі, розроблені з ціллю прогнозування динаміки економіки. До таких відноситься Уортонівська модель Центра прогнозування Пенсільванського університету. Такі моделі являють собою тисячі рівнянь, які вирішуються тільки за допомогою застосування потужних ЕОМ. Вартість моделей настільки висока, що навіть великі підприємства віддають перевагу використанню результатів досліджень з застосуванням економетричної моделі, а не розробляти свої власні моделі. Не дивлячись на складність, причинно-наслідкові моделі дають не завжди правильні результати, про що говорить неспроможність федерального керівництва точно передбачити вплив різних своїх дій на економіку [12, 241-242].

Коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою, керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою. Також якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка журі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача і метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування полягає в поєднанні та усередненні думок експертів в релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу являється ‘’мозговий штурм’’, під час якого учасники з початку намагаються генерувати як можна більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї підлягають оцінці. Цей метод може віднімати багато часу, але часто дає корисні результати, особливо коли організація потребує багато нових ідей та альтернатив.

Сукупний погляд збутовиків. Досвідчені торгові агенти часто дуже добре передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами і можуть прийняти в розрахунок їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, добрий торговий агент на визначеному часовому інтервалі часто «відчуває» ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача. Як можна судити з назви, модель очікування споживача являється прогнозом, основаним на результатах опитувань клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані і зробивши корегування на пере - або недооцінку, виходячи з власного досвіду, керівник часто опиняється в стані точно передбачити сукупний попит.

Метод експертних оцінок. Він являється більш формалізованим варіантом методу колективного погляду. Першочергово метод був розроблений фірмою «Ренд Корпорейшн» для прогнозування подій, які цікавили воєнних. Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів дійти до згоди. Експерти, які заповнюють докладний опитувальний лист з приводу проблеми, що розглядається. Вони записують також свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує результати відповідей інших експертів, і його просять знову розглянути свій прогноз, і якщо він не співпадає з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть до єдиного рішення.[12, 243].

Існують ще неформальні методи прогнозування. До них відносять:

- прогнозування на базі словесної (вербальної) інформації, отриманої з допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;

- прогнозування на засадах письмової інформації, яка відображається у газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо;

- прогнозування за результатами промислового шпионажу [7, 22]

Кожен з вище вказаних методів прогнозування може використовуватися на таких етапах як постановка проблеми, виявлення обмежень і вибір альтернатив, прийняття рішення тощо. Але менеджери у своїй управлінській діяльності засто­совують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і від­повідають ситуації, що склалася на підприємстві. Який метод застосовувати – залежить від реального змісту проблеми, а не від знань, бажання і уміння керівника або особи, що приймає рішення. Краще взагалі не починати справу, ніж приймати невигідні, а те і недозволені методи лише на тій основі, що вони добре відомі, зручні або когось влаштовують.

Отже, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Прогнозування відбувається в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи в умовах визначеності, невизначеності або випадковості. Прогнозист повинен в результаті перед прогнозних досліджень структурувати інформацію про об’єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. Правильність вихідних теоретичних передумов і методологічних основ прогнозу вирішальним чином впливає на його результати та можливість його практичного використання та сприяє прийняттю якісних управлінських рішень. Результати прогнозування включаються в цілі організації, що визначаються керівництвом.

РОЗДІЛ 3 ПРАКСІОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Роль та основні проблеми прогнозування в прийнятті управлінських рішень

Прогнозування управлінських рішень найтісніше пов'язане з плануванням. План і прогноз є взаємодоповнюючими один одного стадії планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління. Прогноз в системі управління є перед плановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкту управління. Терміни, об'єми робіт, числові характеристики об'єкту і інші показники в прогнозі носять імовірнісний характер і обов'язково передбачають можливість внесення коректувань. На відміну від прогнозу план містить однозначно певні терміни здійснення події і характеристики планованого об'єкту. Для планових розробок використовується найбільш раціональний прогнозний варіант.

Прогнозування відбувається одночасно на базі:

* інтуїтивної інформації з використанням уяви;
* предметної інформації і логіки;
* кількісних даних і математичних методів [8].

Роль прогнозування полягає не в розв’язанні конкретних проблем, тобто поєднанні знань з діями, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суспільство у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта. Його роль також у тому, щоб значно скоротити ділянку невизначеності, окреслити межі реалістичних завдань і цілей.

Необхідність прогнозування зумовлена ще й тим, що воно здійснюється безперервно в міру надходження нової інформації і дає обґрунтовані оцінки шляхів розвитку керованого об’єкта. Методи прогнозування дають змогу на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв’язків об’єкта передбачити ймовірність його майбутнього розвитку.

В процесі прийняття рішень кожен спеціаліст бажає отримати найбільш прийнятий, найкращий прогноз, вважаючи таким достовірний прогноз. І дійсно на перший погляд, чим точніше співпадуть прогнозні оцінки і реальна ситуація, тим при інших рівних умовах, є можливість з більшою впевненістю досягти бажаних результатів. Однак є обставини, які не відповідають наведеному критерію [7, 29].

Основними проблемами прогнозування в прийнятті управлінських рішень є:

1. Достовірність прогнозу може бути оцінена тільки після завершення події, тобто після реалізації управлінського рішення.
2. Критерій оцінки якості прогнозу ігнорує той підхід, за допомогою якого прогнози використовуються для прийняття рішення
3. Багато керівників не мають достатнього досвіду та кваліфікації у сфері управління, зокрема в прийнятті управлінських рішень. Так як у нашій молодій державі неудосконалена система управління.
4. Невдосконаленість методів прогнозування які використовуються в прийнятті управлінських рішень, тобто недостатньо розроблені методичні питання застосування багатоваріантних розрахунків прогнозного характеру. У сфері суспільного виробництва існують економічні процеси, які не завжди піддаються плануванню, але є об’єктами прогнозування i економічного регулювання.
5. Не достатньо інформації та часу. Час, який відводиться менеджерові для прийняття рішення, дуже часто відрізняється від часу потрібного для здійснення прогнозу. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
6. Особисті якості особи що приймає рішення – один з найбільш важливих факторів. Наприклад декілька співвласників, що мають різний досвід в управлінні, та різні погляди на одні і самі речі, користуються та довіряють різним методам. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.
7. Проблеми, що зумовлені внутрішніми чинниками наприклад: відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт; вони виникають внаслідок неправильних дій персоналу, відсутності у працівників виконавської дисципліни або нечіткого розмежування між ними повноважень.
8. Проблеми зумовлені зовнішніми чинниками. Часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи та ін.

Отже, як бачимо, прогнозування з достатньо високою ступеню імовірності ускладнене існуючими проблемами. Удосконалення методів прогнозування та виявлення існуючих проблем забезпечує можливість прогнозувати їх у майбутньому, а отже, запобігати їх появі і збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

* 1. Шляхи оптимізації прогнозування в прийнятті управлінських рішень

При пошуку оптимального рішення виходять із порівняння очікуваного результату на підставі прогнозних альтернатив. Тут слід враховувати вплив не керованих факторів на наслідки реалізації прийнятого рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Проблема оптимального вибору на стадії прийняття рішення потребує врахування корисності та витрат ресурсів. Це змушує управлінців звертати увагу на відповідальність за прийняття певних рішень. Проте практика прийняття рішень свідчить, що зазвичай вони приймаються за принципом вимушеної раціональності, а не оптимальності. Тому визначальним критерієм для технології прийняття рішень є якість вирішення проблеми та кількість якісно вирішених проблем державною інституцією чи управлінцями.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Внутрішні чинники. До них належать цілі та стратегія організації, технологія та ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. На мою думку ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління, їх необхідно своєчасно виявляти, усувати та запобігати їх появі в майбутньому, завдяки удосконаленню системи управління.

Зовнішні чинники - складові середовища, в якому працює організація. Вони можуть бути прямими і опосередкованими, загрозливими для неї і такими, що відкривають нові можливості. Наприклад, зміна смаків та пріоритетів споживачів створює суттєві проблеми зі збутом. Організація може вирішувати їх не шляхом відмови від випуску звичної для себе продукції, а через її модифікацію або перехід на інші ринки тощо.

Нажаль проблеми, що криються у зміні чинного законодавства, податкової системи вирішити не можливо, тому що ми не спроможні змінити владу та той хаос, який в ній діється.

На сьогоднішній день існує багато тренінгових, семінарських центрів, шкіл для підвищення кваліфікації управлінців (наприклад МВА, МSFO тощо). Відвідування цих центрів дасть змогу поліпшити кваліфікацію управлінцям, багато чого навчитися, а також перейняти досвід у більш досвідчених викладачів у цих питаннях, а іноді й у зарубіжних партнерів.

Проблему недосконалих методів прогнозування можливо вирішити постійним вдосконаленням і поповненням, розробкою обґрунтованої класифікації методів прогнозування з метою забезпечення вивчення та аналізу цих методів, а також для полегшення вибору відповідного методу під час розробки прогнозів.

Якщо організація має декілька співвласників, які не можуть порозумітися і прийти до єдиного вирішення проблеми, можливо звернутися до підлеглих, та попросити висловити свою думку на виниклу проблему. Це можна зробити за допомогою оцінювання, тестів та інших методів опитування і завдяки яких визначити дійсний вплив управління загалом або окремої програми на вирішення проблем, на які вони були спрямовані. Аналіз результату (розгляд впливу програм і умов з метою вичерпної оцінки) передбачає, що:

1) цілі програм мають бути розумно визначені, щоб можна було виміряти їхнє досягнення;

2) має існувати згода фахівців з ухвалення постанов щодо цілей та їх інтерпретації.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і вищевказаній директиві. Керівник повинний бути в курсі останніх досягнень у свій області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції й інші заняття. При цьому важливо виходити з того, що в даний час більше чим абиколи, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

На етапі підготовки рішення при виборі методу прогнозування важливо виділити як ті методи, застосування яких можливо в умовах наявної задачі, так і ті методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль в цьому може відіграти типове уявлення про об’єкт прогнозування. Об’єктом прогнозування частіше за все являються сукупність організаційно виробничої системи і зовнішнього середовища.

Аналіз та порівняння досягнутих результатів з прогнозними на основі якісних та кількісних показників дасть можливість удосконалювати існуючі методи прогнозування та використовувати найбільш прийнятні з них для кожної конкретної ситуації.

Отже, якщо постійно над собою працювати, вивчати інформацію, прислухатися до порад співробітників, то в майбутньому це може принести корисні результати. Керівник покликаний створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом. Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення повинний оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

ВИСНОВКИ

Отже, прогнозування поширюється на такі процеси управління, які в момент розробки прогнозу вимагають урахування дій таких факторів, вплив яких не може бути повністю або однозначно визначено. Прогнози економічних явищ і процесів розробляють у вигляді якісних характеристик розвитку (загальної характеристики тенденцій і очікуваного характеру змін, а в найпростішому випадку — твердження про можливість або неможливість настання яких-небудь подій) і кількісних оцінок прогнозованих показників, а також їх величин.

У чому ж виявляється зв'язок між прогнозуванням і прийняттям управлінських рішень? Спонукальна функція прогнозування зумовлює таку його особливість, як ефект впливу прогнозу на вихідні передумови передбачення. Ефект передбачення може бути як позитивним і прискорювати здійснення прогнозу, так і негативним, що гальмує його реалізацію, а іноді може супроводжуватися самознищенням прогнозу. Це зумовлено тим, що досягнення цілей прогнозу перебуває в прямій залежності від об'єктивних умов його здійснення. Якщо прогноз відповідає умовам розвитку об'єкта, то його реалізація на практиці буде успішною. І навпаки, невідповідність прогнозу цим умовам негативно вплине на його реалізацію.

Таким чином, на взаємозв'язок умов здійснення прогнозу і його цілей впливає взаємозв'язок прогнозування і прийняття рішень. Рішення, як правило, приймаються на підставі даних прогнозування. У свою чергу, прийняті рішення впливають на результати здійснення прогнозів. Ось чому, щоб уникнути розбіжностей між прогнозуванням і прийняттям рішень, необхідне систематичне коригування прогнозу, в тому числі шляхом його порівняння з цілями розвитку об'єкта прогнозування та їх здійсненням.

Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу і методів прийняття рішень.

Прийняття рішень є самою важливою справою в роботі менеджера. Тому вчитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Тому зараз можна вчитися не тільки на власних помилках, але і на досвіді інших людей і організацій. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих у нього людей.

Історія знає багато випадків, коли ухвалення відповідального рішення в критичний момент рятувало фірму від руйнування. Але з іншого боку, і ухвалення невірного рішення може мати самі жалюгідні наслідки.

Список використаних джерел

1. Абрамов В. І., Арутюнов В. Х. Методологія системного підходу та наукових досліджень (дослідницькі та інноваційні процеси в державній службі): Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 178 с
2. Бібліотека економіста [електронний ресурс]

Режим доступу:<http://library.if.ua/book/72/5247.html> Заголовок з екрану.

1. Википедия [Електронний ресурс], -Режим доступу <http://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная> страница
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. –М.: Экономистъ, 2003.-528с.
3. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування: навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. - 288с.
4. Глоссарий.ru [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RPwujtunowuigtol> – заголовок з екрану
5. Грабовський Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
6. Економічна бібліотека [Електронній ресурс] Режим доступу: [http://www.study.lviv.ua/3111/3146.html](http://www.study.lviv.ua/referat/3111/3146.html)
7. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. —504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.
8. Кравченко Ю.И., Цыба Т. Е. Прогнозирование и планирование макроэкономики: Уч. пособие - Кременчуг, 1997. – 189 с.
9. Менеджмент (Управленческие решения): учебно-методический модуль/ Министерство образования РФ. Российский государственный гуманитарный университет. Факультет управления; Шишкова Г.А. М.: Издательство Ипполитова, 2002. -352 с. (серия «Я иду на занятия»)
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
11. Наукова бібліотека «Буковина» [електронний ресурс] - Режим доступу:http://buklib.net/component/option,com\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,93/id,1119/ - Заголовок з екрану
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/404.html>
13. Основы менеджмента: Учеб. Пособие/ Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
14. Рабочая книга по прогнозированию/Редкол.: И.В. Бестужев-Лада (отв. ред.). –М.: Мысль, 1982. – 430 с.
15. Український центр політичного менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219> – заголовок з екрану
16. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. - 2-е изд., доп. - М.: З А О «Бизнес-школа» «Интел-Синтез» 1998. – 272 с.
17. Філософський словник/ За ред. В.І. Шинкарука. – 2. вид., перероб. І доп. –К.: Голов. ред. УРЕ, 1986.- 800с.
18. Философский словарь/ Под ред. И.Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. М.: Республика, 2001. – 719 с.
19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
20. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
21. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Изд. Дом « Дашков и К», 1999. – 133 с.
22. **Список рекомендованої літератури.**
23. 1Абгук В.А. Економіко-математичні методи – СПб.: Союз. – 1999. т.13   
    2.Альнін Л.П. Грані економічного ризику. – М.: Знання, 1989. т.11   
    3. Аунану Ф.Ф. Наукові методи прийняття рішень у керуванні. – М.: Економіка, 1984. т.11   
    4. Бирман Л.А. Управленские решения: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2004. – 204 с. .т.1,2. с.13-33; т.3. с. 34-84; т.7. с.85-111; т.8. с.130-153; т.15 с. 164-192   
    5. Блум Ф., Лейзерсон А. Мозг, разум и поведение / Пер. с анг. – М.: Мир, 1988. т.4   
    6. Бутуев С.Д. Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.   
    7. Василенко В.О., Узунов В.Н. Системи менеджменту / Нач. пос. У 2-х томах. – Сімферополь: СІЕУ, 2000. т.9,11,15   
    8. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с. Т.1-с.10-20; т.2-с.21-32; т.3 – с.37-43; т.4 – с.49-61; т.5 – с.62-74; т.6 – с.91-100; т.7 – с.101-112; т.8 – с.113-123; т.9 – с.128-145; т.10 – с.146-175; т.11 – с.180-200; т.12 – с.201-215; т.13 – с.216-242; т.14 – с.243-276; т.15 – с.277-293;   
    9. Вевзелюк А.А. Розрахунки ефективності господарських заходів. – Мінськ: Наука, 1989. т.10   
    10. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Л. 2004. – 352 с. т.1,2 – с.61-83; т.3,5,7 – с.182-191; т.12-13 – с.191-197; т.15 – с.314-320.   
    11. Голубків Е.П. і ін. Маркетинг: вибір кращого рішення. – М: Економіка. – 1993. т.5,7,8,11.   
    12. Голубків Е.П. Як прийняти рішення? Практикум господарника. – М.: Економіка, 1993. т.11   
    13. Доусон Р. Уверенно принимать решения. – М.: ЮНИТИ, 1996. т.3,5,6,7,15.   
    14. Друкер П. Керування, націлене на результати. – М.: Технологічна школа бізнесу, 1992. т.1,2,15.   
    15. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Учебное пособие. / Пер. с анг. – М.: Прогресс, 1998. т.10-13,15.   
    16. Эддус М., Стэндфилд Г. Методы принятия решений. – М.: Прогресс, 1987. т.11,12,13,15.   
    17. Ефремов О.В. Мистецтво керування. – К.:УМКУ, 1989. т.3,4,5,6,7,8,15.   
    18. Зайцев М.Г. Мето ды оптимизации управления для менеджеров: Компютерно-ориентированый подход. – М.: «Дело», 2004. т.10,11,12.   
    19. Замкова О.О., Толстон’ятенко А.В. Черемних Ю.Н. Математичні методи в економіці. – М.: “Дело и Сервис”, 1999. – 368 с. т.13.   
    20. Иванов А.И. Малявина А.В. Разработка управленческих решений. – М.: МАЭП, 2000. т.5,7,8,10,14.   
    21. Кандиба В.М. Сверхвозможности человека. – СПб: Макет, 1995. т.4.   
    22. Карданская М.Л. Основы принятия управленских решений: Учебное пособие. – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 288 с. т.3-5,7-8,15.   
    23. Карпов А.В. Психология принятия управленских решений / Под. ред. В.Д. Мидрикова. – М.: Юрист, 1998. – 440 с. т.4.   
    24. Кнорринг В.Н. Основы искусства управления. – М.: «Дело», 2004. т.4,5,6,7,14.   
    25. Китаев Н.Н. Групові експертні оцінки. – М.: Знання, 1985. т.8,10,14.   
    26. Клейнер Г. Ризики промислових підприємств // Російський економічний журнал. - № 5-6, 1994. т.11.   
    27. Кліланд Д. та ін. Системний аналіз і цільове керування. – М.: Прогрес, 1982. т.11.   
    28. Ковнаків В.М. Методи керування. – К.: МАУП, 1997. т.9,11,15.   
    29. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. т.3,5,15.   
    30. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Экономика, 1971 – 152 с. т.4.   
    31. Комисаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: «Дело», 2004. т.4.   
    32. Кардинская Н.Л. Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999. т.3-5,7-8,15.   
    33. Кравченко А.Н. Социология менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 330 с. т.4.   
    34. Краснощеков П.С. Математические методы в исследовании операций. – М.: Знание, 1984. – 64с. (Новое в жизни, науке, технике. Сер. «Математика, кибернетика, №7) т.10.   
    35. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с. (Альма-матер) т.5,7,8,10 – с.217-229.   
    36. Гулагин О.А. Принятие решения в организации. – СПб.: Сентябрь, 2000. т.3-7.   
    37. Кунц Г., О’доннел С. Керування системою і ситуаційний аналіз управлінських функцій. – М.: Прогрес, 1981. т.1,2,4,11,12,13.   
    38. Курочкін А.С. Керування підприємством. – К.: МАУП, 1997. т.9.   
    39. Ларичев О.Н. Наука і мистецтво прийняття рішень. – М.: Наука, 1979. т.5,7,14.   
    40. Ламберт Том. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.   
    41. Лесечко М.Д., Рудніцька Р.М., Чемерис А.О. Технологія прийняття управлінських рішень: Навч. пос. – Л.: ЛФУАДУ, 2001. – 43 с. т.5,7.   
    42. Лесечко М.Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика: Навч. посібник – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2002. – 300с. т.11.   
    43. Лесечко М.Д. Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд: Навчальний посібник. – ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 100 с. т.4 – с.7-54.   
    44. Лесечко М.Д. Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Технологія прийняття управлінських рішень в органах державного управління та органах місцевого самоврядування: Нач. пос.. – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 168 с. т.3 – с.10-24; т.5 – с.25-38; т.6 – с.63-84; т.7 – с.90-164.   
    45. Лефлер В.А. Сполян Г.Л. Амебра конфлікту // Серія математика і кібернетика. – М.: Знання, 1968. т.13.   
    46. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. пос. – К.: ТОВ “УПВК “ЕкоОЗ”, 2000. – 512 с. т.4 – с.419-427; т.14 – с.440-444.   
    47. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. / Пер. с англ. – М.: Смысл, 1999. – 192 с. т.4   
    48. Мескон М., Альберт М. Хефурн Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. – Гл.15- с.438-440. т.2 – с.438-440.   
    49. Налимов В.В. Спонтанное сознание: Вероятностная теория смыслов и смысловая оргнтектоника личности. – М.: Прометей, 1998. т.4 – с.64.   
    50. Немцов В.Д., Довгань Л.Э. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: ТОВ “УВНК “Екс об”, 2004. т.1 – с.37-72; т.2 – с.76-170; т.8 – с.456-461; т.10 – с. 89-90; т.15 – с.538-551.   
    51. Панфілов А.С. Системний підхід в організації керування підприємством. – М.: Знання, 1989. т.1-3,5,7.   
    52.Пітерс Т. Та інші. У пошуках ефективного керування: досвід кращих компаній. – М.: Прогр е с, 1986. т.14,15.   
    53. Планкетт Л. І ін. Вироблення і прийняття управлінських рішень. – М.: Економіка, 1984. т.5,7.   
    54. Покропивний С.Ф. Економічне обґрунтування інженерних рішень. – К.: Техніка, 1985. т.14.   
    55. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 2000. т.5,6,7,8.   
    56. Смирнов Е.О. Основи теорія організації. – М.: “Аудит”, ЮНІТІ, 1998. т.1,2,6.   
    57. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. т.3,5-8,10-15.   
    58. Спицнадель В.Н. Теория и практики принятия оптимальных решений. – СПб.: Бизнес-пресс, 2000. т.10.   
    59. Стадник В.В. Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с. (Альма-матер) т.3 – с.146-148; т.5 – с.150-155; т.7 – с.155-158; т.9,10 – с.159-161; т.11-13 – с.161-178.   
    60. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) – Тернопіль: Астон, 2004. – 528 с. т.3 – с.194-203; т.11 – с.203-206;   
    61. Тронцкая Е.В. Управленческие решения фирмы. – М.: Хронограф, 1998. т.5,7.   
    62. Троянівський В.І. Математичні методи в менеджменті. – М.: ЮНИТИ, 1999. т.4,10,14.   
    63. Троянівський В.М. Разработка управленческих решений. – М.: РДП, 2003. т.5,7.   
    64. Фантхутдинов Р.А. Виробничий менеджмент: Підручник для вузів. – М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1997. т.14.   
    65. Хол А. Досвід методології для системотехніки / Пер. з англ.. – М.: Радянське радіо, 1985. т.5,13,14.   
    66. Черняк Ю.Н. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономика, 1975. т.11 – с.43.   
    67. Юкаева В.С. Управленчиские решения. – М.: Дашков. – К.:1999. т.3-8,15.   
    68. Янг С. Системное управление организации / Пер. с англ., под ред. С.П. Никанорова, С.А.Батасова. – М.: Советское радио, 1972. – 465 с. т.11.