



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та
права
Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні вказівки для виконання практичних
робіт з дисципліни**
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 "Менеджмент"

Харків
2024

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки для виконання практичних робіт
з дисципліни
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 "Менеджмент"

Затверджено рішенням навчально-методичної
комісії факультету менеджменту,
адміністрування та права
Протокол № 1 від 17.09.2024 р.

Харків
2024

УДК 005.5
С12

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 27.08.2024 р.

Рецензенти:

Данько Ю.І., проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, д-р екон. наук, професор;

Ніценко В.С. – професор кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор

Методи прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент". Державний біотехнологічний університет; упоряд. Ю.М. Сагачко. Харків: [б. в.], 2024. 29 с.

Методичні вказівки з дисципліни " Методи прийняття управлінських рішень " розроблено відповідно до навчальної програми. Видання включає організацію та виконання практичних робіт здобувачами.

Видання призначене здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 "Менеджмент"

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент Сагачко Ю.М.

© Сагачко Ю.М., упорядкування, 2024
© ДБТУ, 2024

ПЕРЕДМОВА

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» розроблено у відповідності до затвердженої програми дисципліни та згідно структурно-логічної схеми, передбаченої освітньо-професійною програмою бакалавра з напрямку підготовки «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є формування у здобувачів знань та навичок з підготовки та обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту; формування вмінь використовувати отримані знання при вирішенні конкретних питань; знайомство здобувачів з перспективами розвитку сучасних інформаційних технологій у галузі систем підтримки прийняття рішень, їх застосування для вирішення управлінських задач.

Дисципліна «Методи прийняття управлінських рішень» спрямована на вирішення таких *завдань*: забезпечення необхідного рівня знань та практичних навичок щодо засад прийняття управлінських рішень; допомогти оволодіти понятійними апаратом у сфері управлінських рішень; оволодіти технологією підготовки і прийняття управлінських рішень; сформувані практичні навички здобувачів для прийняття і оцінки управлінських рішень; набути практичні навички творчого і неформального застосування одержаних знань у сфері управлінської діяльності; оволодіти основами психології прийняття управлінських рішень.

Програмні результати навчання дисципліни:

ПРН 4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

ПРН 5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПРН 6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

ПРН 11 Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації

ПРН 16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

Здобувачі, які починають вивчати дисципліну “Методи прийняття управлінських рішень”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію виконання ними практичних робіт, їх форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Оцінки (бали), одержані здобувачами за виконання практичних робіт фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома здобувача.

Практичні заняття покликані розвинути саме практичні навички застосування набутих на лекційних заняттях та у процесі самостійної роботи здобувачів теоретичних знань.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни		
		денна форма навчання	заочна форма навчання	
Кількість кредитів – 3	Галузь знань: 07 «Управління адміністрування» Спеціальність: 073 "Менеджмент"	Статус дисципліни:		
		<i>обов'язкова</i>		
		Мова викладання:		
		<i>українська</i>		
Змістових модулів – 2	Освітня програма: «Менеджмент» Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)	Рік підготовки:		
Загальна кількість годин - 90		4-й		4-й
		Семестр		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента - 66		8-й		8-й
		Лекції		
		12 год.		6 год.
		Практичні, семінарські		
		12 год.		6 год.
		Лабораторні		
		- год.		- год.
		Самостійна робота		
		66 год.		78 год.
	Вид контролю: залік			

**ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ ДИСЦИПЛІНИ
"МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ"**

№ п\п	Назва змістовного модуля і теми
	<i>Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні основи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень»</i>
4	<i>Практичні заняття:</i> Тема 1. Методологія прийняття управлінських рішень
5	Тема 2. Людина і система ухвалення рішення. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень
6	Тема 3. Застосування методів управління керівництвом підприємства
	<i>Змістовий модуль 2. «Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень»</i>
11	<i>Практичні заняття:</i> Тема 4. Інформаційне забезпечення розробки та прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику
12	Тема 5. Прийняття групового рішення, аналіз, моделювання ситуації при вирішенні групового завдання.
13	Тема 6. Моральні цінності і норми при прийнятті управлінського рішення. Забезпечення доброчесності та запобігання корупційним ризикам.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ
з дисципліни
"МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ"

Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні основи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень»

Практичне заняття 1

Методологія прийняття управлінських рішень

Мета заняття. забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату процесу прийняття управлінського рішення.

Підготовка до заняття. Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

Методичні вказівки

1. Основи теорії прийняття рішень
2. Методологічне забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення.

Теми доповідей, рефератів, презентацій:

1. Сучасні методологічні принципи управління: організація як відкрита система, системний підхід, ситуаційний підхід, індивідуальний підхід.
2. Системно-діяльнісна парадигма прийняття управлінських рішень

Опрацювання лекційного матеріалу.

Ситуація для аналізу:

Ваша організація має запустити новий продукт на ринок. Для цього потрібно прийняти рішення про найбільш ефективну маркетингову стратегію. Є три альтернативи:

1. Використання соціальних мереж як основного каналу реклами.
2. Проведення масштабної офлайн-рекламної кампанії через традиційні медіа (телебачення, радіо).
3. Участь у міжнародних виставках і конференціях із просуванням продукту.

Завдання:

Виявлення проблеми: Опишіть, які критерії повинні враховуватися для прийняття рішення (наприклад, бюджет, охоплення аудиторії, швидкість результату).

Аналіз альтернатив:

- Виконайте оцінку кожної альтернативи за допомогою матриці прийняття рішень.

- Заповніть таблицю для оцінки за критеріями (приклад):

Альтернатива	Вартість	Охоплення аудиторії	Швидкість результату	Ризики	Сума балів
Соціальні мережі	3	4	5	Низькі	12
Традиційна офлайн-реклама	4	5	3	Середні	12
Участь у виставках	5	3	4	Високі	12

(Бали за шкалою від 1 до 5, де 1 — мінімум, 5 — максимум).

Прийняття рішення:

- На основі аналізу оберіть оптимальний варіант і поясніть свій вибір.

Методологічне забезпечення:

- Розробіть план використання інформаційних інструментів для підтримки вашого рішення (наприклад, аналітичні платформи для оцінки ринку, CRM-системи).

Практична робота 2.

Людина і система ухвалення рішення. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень

Мета заняття. забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату конфліктів, їх видів, а також використовувати рекомендації щодо запобігання конфліктних ситуацій у колективі, в якому ви працюєте чи навчаєтеся.

Підготовка до заняття. Вивчити теоретичний матеріал.

Методичні вказівки

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виокремлюємо 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК). Тож розрізняємо інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень.

1. *Інертний* ($A \ll \text{АОК}$). Перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в'ялий, непевний та обережний. Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й постійним уточненням. Цей стиль характерний для людей, украй непевнених у собі.

2. *Обережний* ($A < \text{АОК}$). Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

3. *Урівноважений* ($A = \text{АОК}$). Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цей стиль характеризується досить високою активністю щодо генерації альтернатив. З іншого – серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.

4. *Ризикований* ($A > \text{АОК}$). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і “зважування”. Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефективними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть призводити до значних втрат. Тут проявляється основна суперечність між вирашем і ризиком. Максимальний вираш зазвичай можуть забезпечити лише рішення, пов’язані з найбільшим ризиком.

5. *Імпульсивний* ($A \gg \text{АОК}$). Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив значно “перевершує” фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінювання й критика не проводяться. Цей стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем.

Завдання

1. Чи мають володіти однаковою інформацією ті особи, що приймають рішення, а також ті, хто їх виконуватимуть? Наскільки практично важливо це питання?

2. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень? Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам’ять у процесі прийняття рішень?

3. Як впливає стиль керівництва менеджера на формування стилю прийняття рішень? Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень.

4. Які ознаки мають бути притаманні моделі успішного управлінця? Чи можливо навчитись мистецтву прийняття рішень?

5. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення? Чи згодні ви з висловом “у безвихідній ситуації – безліч виходів, а в ситуації з одним виходом – виходу немає”?

Практична робота 3.

Застосування методів управління керівництвом підприємства

Мета заняття. забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату існуючих методів управління вищим керівництвом, а саме: методи організаційно-стабілізуючого впливу, організаційно-технологічного впливу і організаційно-розпорядницького впливу.

Підготовка до заняття. Вивчити теоретичний матеріал.

Управлінська ситуація

Новий директор, очоливши підприємство, що перебувало у важкому становищі, зіштовхнувся з необхідністю вирішення багатьох управлінських проблем особисто. Працівники підприємства з усіх досить серйозних питань зверталися безпосередньо до нього. Необхідно було приділити час кожній з проблем оперативного характеру і невідкладно приймати управлінське рішення. Особистої участі директора потребувало і вирішення проблем реорганізації підприємства, зокрема з формування нової професійної команди керівників, вироблення і реалізації програм перепрофілювання виробництва, впровадження нових технологій, підвищення якості будівельних матеріалів, що випускаються, і обсягу їх реалізації. Роботу з виведення підприємства з прориву новому директорові треба було починати з організації власної діяльності.

Проблема. Перед новим керівником підприємства постало завдання безпосередньої організації процесу вирішення управлінських проблем. Необхідно було одночасно з формуванням нової команди керівників перерозподіляти обов'язки і делегувати іншим повноваження стосовно вирішення багатьох управлінських проблем, що не потребують його обов'язкової участі, а також визначити пріоритетність найважливіших управлінських проблем, вирішення яких не можна було делегувати іншим.

Можливі дії керівника:

1. Самому вирішувати усі проблеми.
2. Довірити вирішення менш значних проблем новому і колишньому складові керівництва заводу, залишивши собі вирішення всіх досить серйозних проблем.
3. Сконцентрувати увагу на вирішенні важливих оперативних проблем, приділяючи час, що залишився, проблемам реорганізації підприємства.
4. Сконцентрувати увагу на реалізації нових можливостей, що відкриваються перед підприємством, зберігши за собою лише вирішення оперативних проблем, що не можуть бути вирішені без його особистої участі.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 2

«Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень»

Практична робота 4.

Інформаційне забезпечення розробки та прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Мета заняття. забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, а також щодо його інформаційного забезпечення.

Підготовка до заняття. Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

Для прийняття рішень в умовах повної невизначеності використовуються наступні засоби:

- *критерій Лапласа;*
- *критерій Вальда;*
- *критерій Севіджа;*
- *критерій Гурвіца.*

Ці критерії відрізняються за ступенем консерватизму, який проявляє ОПР в умовах невизначеності.

Критерій Лапласа

Критерій Лапласа спирається на *принцип недостатнього підґрунтя*, виходячи з якого всі стани природи Π_i є рівноймовірними. Відповідно до цього принципу кожному стану Π_i відповідає ймовірність p_i , яка визначається за формулою:

$$P_i = 1/n \quad (1)$$

Для прийняття рішень для кожної стратегії A_i розраховують середнє арифметичне значення виграшу:

(2)

Критерій Вальда (мінімакний або максимінний критерій)

Критерій Вальда – це критерій гарантованого результату. Він базується на принципі найбільшої обережності, оскільки вибирають найкращу із найгірших стратегій A_i .

Якщо елементи платіжної матриці a_{ij} характеризують виграш (корисність) ОПР, то для визначення оптимальної стратегії використовується *максимінний критерій*.

Для цього у кожному рядку матриці виграшів знаходять найменший елемент $\min a_{ij}$, а потім обирається стратегія A_i (рядок i), якій відповідає найбільше значення із цих найменших елементів, тобто стратегія $A_{\text{опт}}$, яка визначає результат:

(рядок i) якій

Якщо елементи платіжної матриці характеризують втрати ОПР, то для визначення оптимальної стратегії використовується *мінімакний критерій*.

Для цього у кожному рядку матриці втрат знаходять найбільший елемент $\max a_{ij}$, а потім обирається стратегія A_i (рядок i), якій відповідає найменше значення із

цих найбільших елементів, тобто стратегія $A_{\text{опт}}$, яка визначає результат: _____

4. (рядок і) якій

Критерій Севіджа (критерій мінімального ризику)

Критерій Севіджа пом'якшує надмірну "песимістичність" критерію Вальда шляхом заміни платіжної матриці (виграшів або втрат) матрицею ризиків R_A , елементи якої r_{ij} визначаються за формулою:

ці (виграшів або втрат) мат

Незалежно від того, чи платіжна матриця A є виграшем або втратами, матриця ризиків R_A визначає величину втрат ОПР. Відповідно, до неї можна застосовувати лише мінімаксий критерій:

Критерій Севіджа рекомендує в умовах повної невизначеності обирати ту стратегію A_i , для якої величина ризику набуває найменшого значення у найнесприятливішій ситуації (коли ризик максимальний).

Застосування критерію Севіджа дозволяє уникнути великого ризику в процесі вибору стратегії, тобто мінімізувати можливі втрати.

Критерій Гурвіца (критерій песимізму – оптимізму)

Критерій Гурвіца (критерій узагальненого максимуму) охоплює різні підходи до прийняття рішень – від найбільш оптимістичного до найбільш песимістичного (консервативного). Базується на таких двох припущеннях: "природа" може знаходитись у найгіршому стані з

ймовірністю $(1-a)$ і у найкращому стані із ймовірністю a , де a – коефіцієнт довіри (*показник оптимізму*).

Якщо платіжна матриця є матрицею вигравів (прибутку, корисності), то критерій Гурвіца формулюється таким чином:

ЯКИМ ЧИНОМ

Якщо платіжна матриця є матрицею втрат, то обирають стратегію, якій відповідає значення

Якщо $a=0$, критерій Гурвіца стає консервативним, оскільки його застосування є рівносильним застосуванню критерію Вальда.

Якщо $a=1$, критерій Гурвіца стає занадто оптимістичним, оскільки його застосування є рівносильним застосуванню *критерію оптимізму* (критерію максимаксу).

Критерій Гурвіца встановлює баланс між випадками крайнього песимізму й крайнього оптимізму шляхом надання їм відповідної ваги $(1-a)$ та a , де $0 < a < 1$. Значення a може визначатись у залежності від схильності ОПР до песимізму або оптимізму. Якщо відсутня яскраво виражена прихильність, то вважають $a=0.5$.

Вибір критерію прийняття рішення в умовах повної невизначеності є найскладнішим і найвідповідальнішим етапом процесу розв'язання задачі. При цьому не існує будь-яких загальних порад чи рекомендацій. Вибір критерію ОПР повинна проводити із врахуванням специфіки задачі, що розв'язується, і відповідно до своїх цілей, а також базується на минулому досвіді та власній інтуїції.

Зокрема, якщо навіть мінімальний ризик є неприпустимим, то необхідно застосовувати критерій Вальда. Якщо ж навпаки певний ризик може мати місце і ОПР орієнтується на більший вигравш – обирають критерій Севіджа.

Завдання

Підприємство може обрати одну з 7 стратегій продажів з урахуванням умов зовнішнього середовища. Результати реалізації кожної зі стратегій наведено в табл. 1. Використовуючи критерії Вальда, максімакса, Гурвіца та Севіджа, обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Таблиця 1

обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Вихідні дані

Стратегії продажів	Умови ринку			
	Стагнація ринку	Низький попит	Середній попит	Високий попит
A ₁	10	25	41	30
A ₂	-3	10	18	20

Практична робота 5.

Прийняття групового рішення, аналіз, моделювання ситуації при вирішенні групового завдання.

Мета заняття. розроблення алгоритму вирішення управлінських проблем, формування навичок колективного вироблення рішень.

Підготовка до заняття. Вивчити теоретичний матеріал, користуючись рекомендованою літературою.

План заняття:

1. Основні моделі прийняття управлінського рішення.
2. Сутність інтуїтивної та раціональної технології прийняття рішень.

3. Етапи раціональної технології прийняття управлінського рішення.

4. Ділова гра «Алгоритм прийняття управлінського рішення».

5. Розв'язання запропонованих проблемних ситуацій з використанням кейс-методу.

Основні терміни та поняття: Класична, поведінкова та ірраціональна моделі прийняття управлінського рішення. Раціональна та інтуїтивна технологія прийняття рішень. Критерії якості інформаційних ресурсів. Альтернатива. Наслідки реалізації альтернатив.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ділова гра

Як відомо, мистецтво менеджера полягає в тому, щоб своєчасно попереджувати проблеми та своєчасно визначати та реалізовувати шляхи їх вирішення. Завдання полягає в тому, щоб вірно визначити послідовність виконання менеджером визначених дій.

В таблиці учасника гри №3 «Індивідуальна оцінка» необхідно визначити за вашою думкою алгоритм дій при вирішенні проблем от №1 до № 18. В №.4 «Групова оцінка» визначте послідовність в результаті групової дискусії. Після оголошення викладачем еталонної послідовності дій та заповнення № 5 «Еталон» розрахуйте та заповніть гр.6-8.

Таблиця 1

Бланк учасника ділової гри:

	Найменування дій прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	5-3	5-4	6-7
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Опис проблеми						
2	Документальне оформлення завдань						
3	Визначення можливості						

	вирішення проблеми						
4	Порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації						
5	Оцінка ступеня повноти та достовірності інформації про проблему						
6	Оформлення рішення						
7	Розроблення варіантів вирішення проблеми						
8	Визначення існування проблеми						
9	Оцінка новизни проблеми						
10	Контроль за виконанням рішення						
11	Вибір рішення						
12	Оцінка варіантів рішення						
13	Організація виконання рішення						
14	Постановка завдань виконавцю						
15	Вибір критерію оцінки варіантів вирішення						
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17	Формулювання проблеми						
18	Визначення причин виникнення проблеми						
Сума помилок		-	-				

де 1 – № по порядку;

2 – найменування дій прийняття управлінського рішення;

3 – індивідуальна оцінка;

- 4 - групова оцінка;
- 5 - еталон;
- 6 – індивідуальна помилка; (по модулю)
- 7 – групова помилка; (по модулю)
- 8 – відхилення індивідуальної помилки від групової.(якщо «-», то менше помилок за індивідуальної)

Рекомендації та порядок проведення ділової гри:

Викладач ставить завдання в якості гри, пояснює її умови і завдання учасникові. Кожен учасник гри приймає самостійне рішення відносно розробки управлінських рішень, формує власну думку на основі практичного досвіду рішення проблем. Кожна команда шляхом взаємних консультацій виробляє загальну ідею відносно розроблення управлінських рішень, яку викладає один з членів команди (ситуативний лідер).

Правила гри:

З 18 дій, відмічених у бланку учасника, треба послідовно скласти алгоритм рішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами від 1 до 18; спочатку кожен гравець приймає рішення самостійно. Кожен гравець про закінчення роботи повідомляє піднятою рукою; потім усі гравці розділяються на команди з 5–7 чоловік і у вільному обміні думками (у команді) формують загальну колективну думку відносно алгоритму прийняття рішення. Про закінчення виконання завдання повідомляється підняттям руки; представник команди, докладаючи групове рішення, має право захищати його логічними доказами; керівник гри фіксує час прийняття як індивідуальних, так і групових рішень.

Модель гри:

Викладач пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздаються бланки учасника гри. Усно даються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення за поставленим завданням індивідуально, а потім колективно в групах. Представник кожної групи докладає про прийняте рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на

підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, повідомляє результати, заохочує переможців.

Критерії оцінки

Час виконання завдання, правильність вирішення – типова помилка при вирішенні завдання при індивідуальній та груповій роботі. Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця по еталону "Вибір рішення – №13", а думка учасника гри – "Вибір рішення – №9", отже помилка дорівнює 4 одиниці. Єдиний критерій – сума очок. Час роботи еквівалентно отриманим очкам з розрахунку: 1 хвилина – 3 очки. Одна помилка при виконанні оцінюється в одно очко. У індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набрав найменшу кількість очок. Наприклад, при порівнянні результатів двох учасників гри отримуємо: перший витрачав 15 хв. і припустимо сумарну помилку 18, а другий – 10 хв. і припустимо сумарну помилку 22. За основу розрахунку беремо 10 хв. Тоді перший гравець у результаті набирає $18 (15 - 10) * 3 = 33$ очки, а другий – 22. Аналогічно порівнюється і групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома очками.

Практична робота 6

Моральні цінності і норми при прийнятті управлінського рішення. Забезпечення доброчесності та запобігання корупційним ризикам.

Мета роботи: Ознайомитися з основами морально-етичних норм в управлінській діяльності, проаналізувати механізми забезпечення доброчесності, навчитися ідентифікувати корупційні ризики та пропонувати шляхи їх мінімізації.

Підготовка до заняття. Ознайомтеся з поняттями "моральні цінності", "етичні норми", "доброчесність" та "корупційний ризик". Вивчати міжнародні та національні стандарти з питань етики та запобігання корупції

Існують ситуації, в яких менеджер може відчутти себе в скрутному становищі через те, що прийняті в них рішення іноді можуть не відповідати поняттям "справедливість", "етика" в моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятні у сфері підприємницької діяльності. У нижченаведених ситуаціях необхідно прийняти рішення і обґрунтувати його.

№1. Постановка проблеми. Ви — головний менеджер великої фірми по виробництву всесвітньо відомих цигарок. Фірма має численні філії у всьому світі з великими об'ємами продажів. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від Вас залежить рішення про підписання нової угоди. З одного боку будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншою принесе великий дохід фірмі. Проте ви ознайомилися з результатами досліджень відносно впливу паління на організм людини.

Дайте відповіді на запитання:

1. Яким буде Ваше рішення?
2. Підпишете Ви нову угоду або ні?

№2. Постановка проблеми. «Ви — менеджер по виробництву у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно Ви дізналися, що холодильники конкуруючої фірми мають додаткові функції (властивостями), які в холодильниках вашого виробництва відсутні. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкритий офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розповість своїм дилерам про нові розробки. Ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку.

Дайте відповідь на запитання: Чи підете Ви на такий крок?

№3. Постановка проблеми. Ви — головний менеджер відомої фірми, яка докладає великі зусилля для підписання вигідної угоди на чималу суму з однією компанією. В процесі переговорів дізнається, що представник покупця шукає для

себе вигіднішу роботу. У Вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо натякнете йому про таку можливість, то він, швидше за все, зробить замовлення саме у вас.

Дайте відповідь на запитання: Як Ви поступите? Чому?

№4. Постановка проблеми. Ви — менеджер з маркетингу і хочете зробити вибіркове опитування споживачів про їх реакцію на товар конкурента. Для цього Ви повинні провести опитування від неіснуючого «інституту маркетингу і кон'юнктури ринку».

Дайте відповідь на запитання: Чи проведете Ви таке опитування? Чому?

№5. Постановка проблеми. Ви — менеджер по персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок.

Дайте відповідь на запитання: Чи візьмете Ви цю жінку на роботу? Чому?

Ситуація для аналізу:

Уявіть, що ви керівник відділу закупівель на підприємстві. Ви отримали пропозицію від постачальника з наданням вигідних умов контракту, проте вас натякають на потребу "особистої подяки". Водночас є альтернативний постачальник із трохи менш вигідними умовами, але він діє прозоро та офіційно.

- Проаналізуйте проблему з точки зору етичних норм і моральних цінностей.
- Визначте, які корупційні ризики містять цю ситуацію.
- Розробіть план дій, який дозволяє прийняти добросовісне управлінське рішення.

Форма виконання:

- Розгорнуте письмове пояснення аналізу ситуації (1-2 сторінки).

- Таблиця «Виявлення корупційних ризиків і заходи їх мінімізації» (приклад структури):

Корупційний ризик	Наслідки	Заходи мінімізації
Непрозорі умови співпраці	Порушення законодавства	Впровадження внутрішнього контролю
Особливості інтересів керівника	Репутаційні втрати	Забезпечення незалежного аудиту

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Під час вибору критеріїв оцінки засвоєння здобувачем програми дисципліни враховано виконання програми і засвоєння матеріалу в частині лекційних і практичних занять, а також виконання передбаченої програмою самостійної роботи.

Усі види контролю (усне опитування, письмове опитування, модульне опитування, тестове опитування) тісно пов'язані та організуються так, щоб стимулювати ефективну роботу здобувачів і забезпечити об'єктивне оцінювання рівня їх знань.

Після закінчення вивчення курсу (частини курсу) підсумковий контроль з дисципліни проводиться у формі заліку і здобувач може набрати протягом семестру в точках контролю від 60 до 100 балів включно.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		оцінка за модуль	для заліку
31-35	A	відмінно	зараховано
28-30	B	добре	
26-27	C		
23-25	D	задовільно	
21-22	E		
13-20	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-12	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. – 187 с.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень. підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення: Посібник. К.: Всеувиито, Наукова думка, 2001. 242 с.
5. Катренко А.В. Основи системного аналізу та методи прийняття рішень: підручник. Львів: «Новий світ-2000», 2009. – 396 с.
6. Катренко А.В., Пасічник В.В., Пасько В.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. К.: Видавнича група BNV, 2009. 448 с.
7. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
8. Клименко М. М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.
9. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
10. Половцев О.В. Системний підхід та інформаційні технології підтримки прийняття рішень в державному управлінні: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2010. 206 с.
11. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 366 с.

12. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

13. Рева О. М. Прийняття рішень на кожному кроці і... з посмішкою: Посібник. Кіровоград: Поліграфічні послуги, 2007. 308 с.

14. Старіш О.Г. Системологія: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232 с.

15. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Основи системного аналізу та методи прийняття рішень: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 154 с.

Допоміжна

1. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392-397.110.

2. Вітюк М. О., Бурдейна Л. І. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 142-145.

3. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.

4. Виноградова О. В., Кондрашов О. А. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 195-201.

5. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>

10. Сагачко Ю.М., Божидай І.І. РОЛЬ Адміністративного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень. Успіхи і досягнення у науці. Серія

Управління та адміністрування. 2024. № 5(5) 2024. С. 543-551. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-543-550](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-543-550)

11. Zaika, S., Hridin, O., & Sahachko, Y. (2024). The essence of expert analytics as a basis for managerial decision-making in operational management. *Економіка розвитку систем*, 6(1), 76-83. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-8>

12. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування». 2024. № 6(6) 2024. с. 585-595.

Інформаційні ресурси

Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>

Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>

Бібліотека ДБТУ <https://library.btu.kharkov.ua/>

Електронна бібліотека. URL: <http://lib.meta.ua/>

Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>

Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Навчальне видання

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки
для практичних робіт дисципліни

Упорядник:
САГАЧКО Юлія Миколаївна

Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. рук. арк. 2,68

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків вул. Алчевських, 44