



Міністерство освіти і науки України

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені
ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Навчально-науковий інститут бізнесу
і менеджменту**

**Кафедра організації виробництва
бізнесу і менеджменту**

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні вказівки для самостійного вивчення
дисципліни**

для студентів другого (магістерського) рівня вищої
освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 101 "Екологія"

Харків
ХНТУСГ
2021

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені
ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра організації виробництва бізнесу і менеджменту

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки для самостійного вивчення
дисципліни
для студентів другого (магістерського) рівня вищої
освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 101 "Екологія"

Затверджено рішенням
Науково-методичної Ради
ННІ БМ ХНТУСГ
Протокол № 8
від 18.03.2021р.

Харків
2021

УДК 338.24
С12

Схвалено на засіданні кафедри організації виробництва,
бізнесу та менеджменту ХНТУСГ (протокол № 12 від
15.03.2021р.)

Методи прийняття управлінських рішень: методичні
вказівки для самостійного вивчення дисципліни для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної
форми навчання спеціальності 101 "Екологія" / Харків. нац.
техн. у-т сіл. госп.-ва імені Петра Василенка; упоряд.
Ю.М. Сагачко. - Харків: [б. в.], 2021. - 42 с.

Методичні вказівки з дисципліни " Методи прийняття
управлінських рішень " розроблено відповідно до навчальної
програми. Видання включає організацію та планування
самостійної роботи студентів.

Видання призначене студентам другого
(магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форми
навчання спеціальності 101 "Екологія".

Рецензенти:

ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович, доктор економічних
наук, професор, завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі, Одеська національна академія
харчових технологій.

ПЛОТНИЦЬКА Світлана Іванівна, доктор економічних
наук, доцент, професор кафедри менеджменту і
адміністрування Харківський національний університет
міського господарства ім. О.М. Бекетова.

Відповідальний за випуск професор Красноруцький О.О.

© Сагачко Ю.М., упорядкування, 2021

© ХНТУСГ, 2021

ПЕРЕДМОВА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Методи прийняття управлінських рішень”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Методи прийняття управлінських рішень” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які починають вивчати дисципліну “Методи прийняття управлінських рішень”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація та контроль процесу і змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

СТРУКТУРА 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>
1	<i>Лекції:</i> Теоретичні основи прийняття управлінських рішень
2	Методи та прийоми, що використовуються в процесі розробки та прийняття управлінських рішень
3	Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень
4	<i>Семінарські заняття:</i> Тема 1. Методологія прийняття управлінських рішень
5	Тема 2. Закони, принципи та методи що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень
6	Тема 3. Людина і система ухвалення рішення. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень
	<i>Змістовий модуль 2. «Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень»</i>
7	<i>Лекції:</i> Методи прийняття рішень при виборі альтернатив у процедурі оцінки впливів на довкілля
8	Особливості розроблення та прийняття стратегічних управлінських рішень
9	Розробка функціональний управлінських рішень
10	Організація контролю за виконанням та оцінка ефективності управлінських рішень
11	<i>Семінарські заняття:</i> Тема 4. Застосування методів управління керівництвом підприємства
12	Тема 5. Інформаційне забезпечення розробки та прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
13	Тема 6. Прийняття групового рішення, аналіз, моделювання ситуації при вирішенні групового завдання.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
"МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ"

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

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Загальні поняття про управлінське рішення. Основні вимоги до управлінських рішень. Сутність та класифікація управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень (класична, поведінкова, іраціональна). Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення як психологічний процес. «Психологічні» рекомендації щодо розв'язання проблем прийняття управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Загальнотеоретичні методи, сутність, особливості, сфера застосування.
2. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень.
3. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління й управлінської діяльності.
4. Інформаційні технології в процесі прийняття управлінських рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Існує думка про те, що управлінське рішення – це основа управління. У чому роль цієї “основи”? Яке місце займає рішення в циклі управління?
2. Які основні фактори впливають на розробку та прийняття управлінського рішення? Які особливості прийняття рішення можна виокремити, беручи до уваги наявність категорій проблем?
3. Усім відомий вислів “Повторення – мати навчання”.

Прокоментуйте його з погляду процесу прийняття управлінських рішень.

4. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення? Порівняйте основні положення ситуаційного та системного підходів.

5. Які методи ситуаційного аналізу застосовують під час розгляду конфліктних ситуацій, ситуацій в умовах визначеності, невизначеності, ризику?

Тести

1. Основна мета управлінського рішення – це:

- а) виконання конкретних завдань, які постають перед керівником;
- б) забезпечення координації системи управління для досягнення цілей організації;
- в) створення передумов для ефективної діяльності організації;
- г) виконання поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

2. Управлінське рішення приймають:

- а) виключно керівники вищої ланки ієрархії управління;
- б) найкращі спеціалісти у своїй галузі;
- в) керівники та колегіальні органи;
- г) тільки власники організації.

3. У процесі прийняття ефективного управлінського рішення менеджер мусить урахувати насамперед таке:

- а) особисті інтереси;
- б) інтереси підлеглих;
- в) особливі бажання вищого керівництва;
- г) наявність необхідних для реалізації мети ресурсів.

4. До обов'язкових елементів процесу прийняття управлінського рішення належить:

- а) бажання суб'єкта;
- б) постановка мети;
- в) задоволеність результатом;
- г) демократизм прийняття.

5. Інформація про наявність проблемної ситуації:

а) передається виключно зверху вниз за лінією ієрархії управління;

б) передається тільки знизу вверху за лінією ієрархії управління;

в) може виникати на будь-якому рівні ієрархії управління;

г) дає змогу узгодити позиції керівника та підлеглих у процесі прийняття управлінських рішень.

5. За функціональною спрямованістю виконуваних завдань виокремлюють управлінські рішення:

а) економічні, організаційні, технологічні;

б) планові, організаційні, контрольні, прогнозні;

в) функціональні, прогнозні, планові;

г) унікальні, повсякденні, програмовані.

6. За причинами виникнення виокремлюють рішення:

а) оперативні, тактичні, стратегічні;

б) програмні, ситуаційні, ініціативні, ієрархічні;

в) індивідуальні, колективні;

г) планові, контрольні, прогнозні, організаційні.

7. Добре структуровані проблеми, які виокремлюють згідно із системним підходом до прийняття управлінського рішення, передбачають використання насамперед:

а) формалізованих методів;

б) інтуїтивних методів;

в) лише неформальних процедур прийняття рішення;

г) правильної відповіді немає.

8. Ситуаційний підхід до прийняття управлінських рішень передбачає:

а) наявність добре структурованої проблеми;

б) визначення системи;

в) формулювання загальної мети і стратегії системи;

г) відмінності між організаціями й усередині самих організацій.

ТЕМА 2. МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Етапи прийняття управлінських рішень. Системний аналіз і його основні методичні прийоми. Евристичні методи прийняття управлінських рішень. Експертні методи прийняття управлінських рішень. Інші методи прийняття управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Управлінські рішення: методи прийняття.
2. Основні методи і прийоми розробки прийняття управлінських рішень.
3. Евристичні методи розробки рішень.
4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Принципи і методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування.

3. Сутність і принципи аналізу, область застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз і їхнє застосування з ЕОМ.

4. Економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія), SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості і погрози), SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позиції), підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.

5. У чому полягає зміст евристичних методів? У яких випадках вони набувають широкого застосування?

6. Чому під час прийняття управлінських рішень виникає необхідність проведення експертизи? Яка мета її

проведення?

7. Як пов'язані прогнозування та процес прийняття управлінських рішень? Яка роль прогнозування в управлінні організацією?

Тести

1. Прогнозом називають:

- а) імовірне обґрунтоване судження про можливий стан об'єктів (процесів) у майбутньому;
- б) комплекс заходів для досягнення поставленої мети;
- в) процес отримання перспективних планових розробок;
- г) аналіз статистичних даних про діяльність підприємства в минулому.

2. На вибір методу прогнозування впливають такі фактори:

- а) період прогнозування;
- б) витрати на прогнозування;
- в) відповідність і придатність даних;
- г) правильні всі варіанти.

3. Група експертів формується під час застосування таких методів експертних оцінок:

- а) тільки колективних;
- б) тільки індивідуальних;
- в) колективних та індивідуальних;
- г) формалізованих.

4. Метод екстраполяції – це:

- а) формалізований метод прогнозування;
- б) інтуїтивний метод прогнозування;
- в) аналітичний метод прогнозування;
- г) метод моделювання.

ТЕМА 3. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Державні програми та державні проекти. Етапи формування програми. Виділення етапів вибору та

обґрунтування пріоритетів при формуванні державно – управлінських рішень.

Теми рефератів

1. Методологічні підходи до розроблення програмно-цільових рішень.

2. Вибір та обґрунтування пріоритетів при формуванні програмно-цільових рішень.

3. Моделювання як інструмент підтримки формування рішень при виборі пріоритетів економічної політики.

4. Умови та схеми застосування проблемно-орієнтованих методів у практиці програмно-цільового управління.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що розуміють під програмно-цільовими управлінськими рішеннями, яка їх основна ідея?

2. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи формування державних екологічних програм і проектів

3. Поясніть, на яких етапах формування програм і проектів обов'язковою процедурою є вибір та обґрунтування пріоритетів?

4. Охарактеризуйте моделювання як інструмент підтримки формування програмно-цільових рішень, наприклад, у сфері економічної політики.

5. Які умови та схеми застосування методів "інтеграції дерева цілей і поля діяльності", "оцінювання тенденцій розвитку", "типизації структур і завдань" у практиці програмно-цільового управління?

6. Надайте пояснення "точок зростання", "точок пригнічення" та "точок гальмування"

Тести

1. Які цільові комплексні програми орієнтуються на вдосконалення організації управління господарськими системами, трансформацію відносин?

- а) соціально-економічні;
- б) науково-технічні;
- в) інституціональні;
- г) виробничі.

2. Наближена оцінка затрат на реалізацію цільової комплексної програми за питомою вагою окремих станів циклу в загальній вартості (трудомісткості) робіт здійснюється при використанні:

- а) методу експертних оцінок;
- б) структурного методу;
- в) нормативного методу;
- г) методу дезагрегації.

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ:

Семінарське заняття 1

Методологія прийняття управлінських рішень

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

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

Методичні вказівки

Методологія прийняття рішень найбільш ефективно реалізується із застосуванням базової стандартної моделі екологічного управління (рис. 1), що представлена в міжнародному стандарті ISO 14004. Практично це відображення "діалектичної спіралі" постійного управлінського вдосконалення. Модель системи екологічного управління дає загальне уявлення про організацію процесу управління, який складається з таких етапів.

Етап 1. Зобов'язання і політика

Організація визначає свою екологічну політику і гарантує виконання прийнятих зобов'язань щодо її реалізації.

Етап 2. Планування

Організація складає план здійснення своєї екологічної політики.

Етап 3. Впровадження і функціонування

Для ефективного впровадження системи екологічного управління організація створює можливості й засоби забезпечення, необхідні для здійснення своєї екологічної політики, цілей та завдань.

Етап 4. Вимірювання і оцінювання

Організація здійснює необхідні вимірювання, моніторинг і оцінку своїх екологічних характеристик.

Етап 5. Аналіз і вдосконалення.

Організація проводить аналіз і постійно вдосконалює свою систему управління навколишнім середовищем для поліпшення загальних екологічних характеристик.



Рис. 1. Стандартна модель системи екологічного управління

Більш досконалий рівень процесу екологічного управління досягається за допомогою постійного моніторингу і періодичного аналізу ефективності функціонування з урахуванням змін внутрішніх і зовнішніх чинників. Кожен працівник організації має усвідомлювати свою відповідальність за поліпшення екологічних характеристик.

Завдання

Проаналізуйте етапи впровадження системи екологічного управління згідно зі стандартною моделлю з позиції працівника організації.

Семінарське заняття 2

Закони, принципи та методи що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень.

Мета заняття. забезпечити здобувачів первинною інформацією щодо понятійного апарату законів, принципів і методів розробки і прийняття управлінських рішень.

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

Завдання

1. Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду: - керівник екологічного відділу; - секретар-референт.

2. Розробити процедуру прийняття рішення:

- про збільшення обсягів виробництва продукції;
- про найм на роботу нового керівника відділу збуту.

3. Помилкові управлінські рішення поділяються на: емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, сліпі рішення. За допомогою методу “Дельфі” визначити, які три рішення найчастіше приймаються.

4. За допомогою методу причин та результатів проаналізувати наступні проблеми:

- якість продукції, що випускається;
- запровадження у виробництво нового виду продукції;
- ступінь використання виробничої потужності підприємства.

5. Проаналізувати з використанням методу фокальних об'єктів проблему:

- укладання договору з партнером;

– запровадження інноваційного проекту.

6. Використати метод мозкової атаки для знаходження оптимального рішення щодо наступних проблем:

– стимулювання студента до кращої успішності;

– зменшення показників плинності кадрів на підприємстві

Семінарське заняття 3

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, користуючись рекомендованою літературою.

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, у край невпевнених 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* ($A = AOK$). 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* ($A > AOK$). 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 виграшем і ризиком. Максимальний виграш зазвичай можуть забезпечити лише рішення, пов’язані з найбільшим ризиком.

5. *Імпульсивний* ($A \gg AOK$). 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”?

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 2

«ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Лекції

ТЕМА 4. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ ВИБОРІ АЛЬТЕРНАТИВ У ПРОЦЕДУРІ ОЦІНКИ ВПЛИВІВ НА ДОВКІЛЛЯ

Системний підхід до управлінських рішень, а саме використовувати: багатокритеріальну теорію корисності; підхід аналітичної ієрархії; ранжирування багатокритеріальних альтернатив; ухвалення рішень в умовах невизначеності. Запропоновані методи прийняття рішення призначені в основному для порівняння альтернатив і вибору кращої з них.

Теми рефератів

1. Характеристика складових систем екологічної оцінки.
2. Методологія оцінки впливів на довкілля.
3. Визначення типів екологічних впливів.
4. Суть та головна мета оцінки впливу на довкілля.
5. Основні завдання оцінки впливу на довкілля.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке оцінка впливу на довкілля?
2. Що вивчає оцінка впливу на довкілля?
3. Об'єктом оцінки впливу на довкілля є: ...
4. Основні положення, закони, законопроекти про

екологічне управління.

5. Експертом оцінки впливу на довкілля може бути спеціаліст, який має:...

Тести

1. За допомогою якого підходу вирішується проблема при виборі альтернативи у процедурі оцінки впливів на довкілля:

- а) ситуаційному;
- б) системному;
- в) особистому;

2. Які методи прийняття рішення призначені для порівняння альтернатив і вибору кращої з них:

а) багатокритеріальну теорію корисності; підхід аналітичної ієрархії; ранжирування багатокритеріальних альтернатив; ухвалення рішень в умовах невизначеності;

б) методу експертних оцінок, структурного методу, нормативного методу, методу дезагрегації.

в) формалізований метод прогнозування, інтуїтивний метод прогнозування, аналітичний метод прогнозування, метод моделювання.

ТЕМА 5. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сутність стратегічних рішень. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику і невизначеності. Стратегічне управління як функціональний механізм в управлінні суспільними справами.

Теми рефератів

1. Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.

2. Особливості прийняття стратегічних рішень.

3. Особливості прийняття тактичних рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. На вашу думку, яке основне призначення місії організації – зовнішнє чи внутрішнє? Чи має якесь значення міра привабливості формулювання місії організації?

2. Як ви думаєте, чи обов'язково процес стратегічного менеджменту має складатися із низки послідовних етапів? Чому модель стратегічного менеджменту може мати вигляд “змії, яка проковтнула свого хвоста”?

3. Із яких основних елементів складається процес формулювання місії організації?

4. Які фактори впливають на прийняття рішення про стратегію розвитку організації?

5. Чи може організація існувати за наявних умов без стратегічного бачення, керуючись виключно ситуаційним підходом до прийняття стратегічних рішень?

Тести

1. Першим етапом процесу стратегічного менеджменту є прийняття рішення про:

- а) заснування організації;
- б) визначення стратегічних цілей;
- в) формування засад організації;
- г) формулювання основної стратегії.

2. Стратегічний менеджмент концентрує увагу на:

- а) конкурентних перевагах компанії (продукту);
- б) властивостях продукту;
- в) реалізації та позиціонуванні продукту на ринку;
- г) ланцюгу доданої вартості.

3. Стратегічні рішення в організації виконують роль:

- а) фарватеру, в якому слід рухатися; б) штурмана, котрий прокладає курс судна;
- в) керма вітрильного човна;
- г) вітру, що наповнює вітрила судна.

4. Установлення цілей управління і визначення перспективи можливих станів організації та зовнішнього середовища визначає:

- а) стратегічний менеджмент;
- б) програмування;
- в) прогнозування;
- г) моделювання.

5. У місії організації слід визначити:

- а) організаційні цілі та завдання;
- б) принципи існування організації;
- в) основну стратегію організаційного розвитку;
- г) основні напрями діяльності організації.

6. Що з названого є вимогами до якості постановки цілей організації:

- а) конкретність і вимірюваність;
- б) зважати на масштаби структурних підрозділів;
- в) напруженість виконання;
- г) відповідність можливостей організації її комплексності?

ТЕМА 6. РОЗРОБКА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Способи та методи прийняття інвестиційних рішень. Фінансові рішення, їх розробка, прийняття та реалізація. Прийняття управлінських рішень в логістичній діяльності.

Теми рефератів.

1. Основні складники управлінських логістичних рішень.
2. Прийняття фінансових рішень
3. Управління інвестиційними рішеннями.
4. Моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Назвіть основні критерії прийняття оптимальних логістичних управлінських рішень.
2. Що являє собою модель беззбитковості? Для розробки яких управлінських рішень доцільно

використовувати цю модель?

3. Що являють собою методи оцінки інвестицій за строками окупності та розрахунковою нормою прибутку? Як саме доцільно використовувати ці методи: обирати один із них залежно від ситуації чи одночасно використовувати обидва методи?

4. Об'єктами фінансового інвестування є грошові та фондові активи. Які основні моменти мають урахувувати менеджери під час розробки та прийняття рішень щодо інвестування в ці активи?

Тести

1. Що є об'єктом уваги менеджерів з логістики:

- а) процес комерції;
- б) кон'юнктура окремих товарів;
- в) процес виробництва;
- г) рух і зберігання товарно-матеріальних цінностей від постачальника до кінцевого споживача?

2. Точка беззбитковості у фінансово-господарському аналізі засвідчує:

- а) за якого обсягу реалізації продукції досягатиметься окупність витрат;
- б) за яких параметрів доходів і реалізації продукції буде забезпечена прибуткова діяльність;
- в) рівень прибутку, який забезпечує рентабельну діяльність;
- г) за якого обсягу реалізації відбувається покриття постійних витрат;
- д) за якого обсягу реалізації відбувається повне покриття постійних витрат і частково змінних витрат.

3. Методи дисконтування дають змогу менеджерам:

- а) порівняти дохід із витратами;
- б) урахувати вартість грошей залежно від часу;
- в) урахувати термін окупності інвестицій;
- г) порівняти доходність за різними фондовими інструментами;

д) урахувати зміну показника фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

4. До дисконтних методів оцінки доцільності інвестування не належить метод:

- а) чистої теперішньої вартості;
- б) внутрішньої норми рентабельності;
- в) індексу доходності;
- г) розрахункової норми прибутковості.

5. Строк окупності інвестицій – це:

- а) строк реалізації інвестиційного проекту;
- б) період здійснення фактичного інвестування в рамках проекту;
- в) співвідношення між строком реалізації інвестиційного проекту і періодом його фактичного інвестування;
- г) строк, з якого починається рентабельне функціонування інвестиційного проекту;
- д) правильної відповіді немає.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Організація та контроль виконання управлінських рішень. Управлінські рішення та відповідальність. Ефективність управлінських рішень.

Теми рефератів.

1. Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень.
2. Функції контролю реалізації управлінських рішень.
3. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень. Типові помилки контролю.
4. Організація виконання прийнятих рішень.
3. Соціально-психологічні аспекти контролю.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Які етапи включає процес виконання рішення?
2. Які форми і методи застосовуються для доведення задач?
3. Для чого і як проводять інструктаж?
4. Розкрийте суть, цілі, змісту та процесу контролю.
5. Охарактеризуйте види контролю.
6. У чому полягає суть психології поведінки керівника і виконавця в процесі контролю?
7. Що дає контроль підлеглим?
8. Дотримання яких психологічних умов підвищує ефективність контролю?
9. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.

Тести.

1. Які етапи не включає в себе процес виконання рішень?
 - а) доведення задач до виконавців;
 - б) підготовка виконавців до виконання задач;
 - в) спонукання виконавців до ефективного виконання задач;
 - г) відкрите обговорення, дискусії, аналіз причин невиконання задачі.
2. Для доведення задач до виконавців застосовують форми і методи:
 - а) наради і збори;
 - б) бесіди;
 - в) інструктажі;
 - г) усі відповіді правильні.
3. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності видами контролю не є:
 - а) попередній;
 - б) поточний;
 - в) завершальний;
 - г) вибіркового.

4. Діяльність суб'єктів контролю спрямована на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації визначених задач, принципів, методів – це:

- а) процес контролю;
- б) ціль контролю;
- в) зміст контролю;
- г) методи контролю.

5. За рівнем охоплення підконтрольних об'єктів контроль поділяють на:

- а) разовий;
- б) попередній;
- в) децентралізований;
- г) поточний.

6. За змістом контроль поділяють на:

- а) фінансовий;
- б) завершальний;
- в) суцільний;
- г) вибіркового.

7. Коли проводиться інструктаж?

- а) тоді, коли потрібно уточнити думку виконавця;
- б) напередодні виконання практичних робіт;
- в) коли потрібно перевірити глибину розуміння поставленої задачі;
- г) усі відповіді неправильні.

8. Для доведення задач до виконавців застосовується:

- а) наради і збори;
- б) доповідь та догана;
- в) заяви;
- г) виступ.

10. Забезпечення єдності рішення та виконання, попередження можливих помилок і недоробок, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, поставлених задач і встановлення термінів – це:

- а) процес контролю;
- б) ціль контролю;
- в) зміст контролю;

г) методи контролю.

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ:

Семінарське заняття 4.

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, користуючись рекомендованою літературою.

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.

Семінарське заняття 5.

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 рівномірними. 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:

$$w(A_i) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (2)$$

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:

$$W = \max_i \min_j a_{ij}$$

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:

$$W = \min_i \max_j a_{ij}.$$

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:

$$r_{ij} = \begin{cases} \max_k a_{kj} - a_{ij}, & \text{якщо } A - \text{виграш,} \\ a_{ij} - \min_k a_{kj}, & \text{якщо } A - \text{втрати,} \end{cases}$$

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 мінімаксний критерій:

$$W = \min_i \max_j r_{ij}.$$

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:

$$W = \max_i \{ \alpha \max_j a_{ij} + (1 - \alpha) \min_j a_{ij} \}.$$

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

$$W = \min_i \{ \alpha \min_j a_{ij} + (1 - \alpha) \max_j a_{ij} \}.$$

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, обгрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Таблиця 1

Вихідні дані

Стратегії продажів	Умови ринку				
	Стагнація ринку	Низький попит	Середній попит	Високий попит	Попит, що змінюється
A ₁	10	25	41	31	47
A ₂	-3	10	18	26	37
A ₃	-1	17	25	44	27
A ₄	15	32	46	29	31
A ₅	2	21	-6	31	18
A ₆	7	-2	27	18	42
A ₇	13	18	30	40	29

Семінарське заняття 6.

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. Рациональна 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 $18 - 10) * 3 = 33$ очки, а другий – 22. Аналогічно порівнюється і групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома очками.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Самостійна робота студента оцінюється в межах комплексної оцінки знань, виходячи із видів роботи та критеріїв оцінювання з урахуванням особливостей навчальної дисципліни, обсягу годин, що відведені навчальним планом.

Самостійна (індивідуальна) робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Критеріями оцінювання можуть бути:

- при усних відповідях: повнота розкриття питання, логіка викладання, культура мови, емоційність та переконаність, використання основної та додаткової літератури (підручників, навчальних посібників, журналів, періодичних видань тощо), аналітичні міркування, вміння робити порівняння, висновки;

- при виконанні письмових завдань: повнота розкриття питання, цілісність, системність, логічна послідовність, вміння формулювати висновки, акуратність оформлення письмової роботи, підготовка матеріалу за допомогою комп'ютерної техніки та інших технічних засобів.

Оцінювання тестових завдань

Студентом надані правильні відповіді на:

0–49 % тесту – оцінка “незадовільно”;

50–74 % тесту – оцінка “задовільно”;

75–89 % тесту – оцінка “добре”;

90–100 % тесту – оцінка “відмінно”.

Критерії оцінювання реферату:

- оцінка “відмінно” – реферат написано самостійно, формальні вимоги до реферату виконано, проблему повністю розкрито, висновки містять наукові пропозиції. Для написання реферату студент використав не тільки підручники, а і першоджерела;

- оцінка “добре” – реферат написано самостійно, всі вимоги до реферату виконані, проблема розкрита; наявні граматичні помилки;

- оцінка “задовільно” – реферат написано самостійно,

але не всіх вимог дотримано, розкриття проблеми неповне;

- оцінка “незадовільно” – реферат написано самостійно, вимог не дотримано, проблему не розкрито; реферат написано не самостійно.

Критерії оцінювання відповіді студента на семінарському занятті

- оцінка “відмінно” – вичерпна відповідь на питання семінарського заняття. Студент відповідає логічно, послідовно, систематично. Відповідь свідчить про глибоке знання матеріалу. Студент опанував основну й додаткову літературу з теми, рекомендованої планом семінарського заняття. Доповідає впевнено, творчо, у доповіді виявляє науковий підхід, не підглядає у конспект, доцільно використовує терміни, правильно пояснюючи їх. Правильно відповідає на більшість питань викладача та учасників семінарського заняття;

- оцінка “добре” – студент виявляє досить повні знання матеріалу, не припускається у своїй відповіді суттєвих неточностей, засвоїв основну літературу, рекомендовану планом. Дає відповіді на питання викладача та учасників семінарського заняття. Доволі часто під час відповіді користується конспектом;

- оцінка “задовільно” – студент виявляє знання матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і роботи за спеціальністю. Доповідач сильно «прикутий» до конспекту, припускається помилок. Матеріал не повно розкриває проблему. Відповідає на поставлені запитання з помилками, однак спроможний зі сторонньою допомогою виправити їх;

- оцінка “незадовільно” – студент відповідає, читаючи з конспекту, без допомоги якого у матеріалі орієнтується слабо, допускає принципові помилки. Відповідає на поставлені запитання тільки зі сторонньою допомогою. Матеріал не розкриває проблему; студент читає з конспекту, матеріал відповіді студента розкриває проблему поверхово чи фрагментарно. На запитання викладача та студентів

відповісти не може.

Після закінчення вивчення курсу (частини курсу) підсумковий контроль з дисципліни проводиться у формі екзамену і студент 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	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Катренко А.В. Основи системного аналізу та методи прийняття рішень: підручник / А.В. Катренко– Львів: «Новий світ-2000», 2009. – 396 с.
2. Старіш О.Г. Системологія: підручник / О.Г.Старіш. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232 с.
3. 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.
4. Кигель В.Р. Методы принятия управленческих решений в бизнесе: Опорный конспект дисциплины. - К.: Университет экономики и права «КРОК», 2011 . – 45 с.
5. Рева О. М. Прийняття рішень на кожному кроці і... з посмішкою: Посібник. – Кіровоград: Поліграфічні послуги, 2007. – 308 с.
6. Катренко А.В., Пасічник В.В., Пасько В.П. Теорія прийняття рішень. Підручник – К.: Видавнича група BVN, 2009. – 448 с.
7. Клименко М. М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с
8. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений : учебное пособие / В.Н.Спицнадель. – Спб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 394 с.
9. Половцев О.В. Системний підхід та інформаційні технології підтримки прийняття рішень в державному управлінні : монографія / О.В.Половцев. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2010. – 206 с.
10. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: КОНДОР, 2009. – 187 с.
11. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
12. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення: Посібник. – К.: Всеувиито, Наукова думка, 2001. – 242 с.

14. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.

15. 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.

Допоміжна

1. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері / О. Д. Настечко // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. № 1 (16). С. 100–106.

2. Лазебний В.С. Основи інтелектуальної власності та її захисту[Текст] : навчальний посібник / В. С. Лазебний, Г. М. Розорінов, С. В. Толюпа. - К. : Ліра-К, 2011. - 160 с.

3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність [Текст] : підручник / В. Д. Базилевич. - К. : Знання, 2006. - 431 с.

4. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України / Ю. В. Александров // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135-141.

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

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

7. 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.

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

Інформаційні ресурси

Бібліотека	ім.	В.І. Вернадського.	URL:
http://www.nbu.gov.ua/			
Бібліотека	ім.	В.Г. Короленко.	URL:
http://korolenko.kharkov.com/			
Бібліотека		ХНТУСГ.	URL:
https://library.khntusg.com.ua/			
Електронна бібліотека. URL: http://lib.meta.ua/			
Студентська	електронна	бібліотека	URL:
http://www.lib.ua-ru.net/			
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 самостійного вивчення дисципліни

Упорядник:
САГАЧКО Юлія Миколаївна

Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. рук. арк. 2,68
Тираж 50 пр.

Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка
61002, м. Харків вул. Алчевських, 44