

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять, самостійної роботи та виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

**«ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

*(для студентів усіх форм навчання
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків

ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

2019

Методичні рекомендації до практичних занять, самостійної роботи та виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» (для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. І. О. Самойленко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 25 с.

Укладач канд. екон. наук І. О. Самойленко

Рецензент В. С. Шевченко, кандидат економічних наук, доц. Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 7 від 21.11.2017.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Практичне заняття № 1.....	5
Практичне заняття № 2.....	6
Практичне заняття № 3.....	7
Практичне заняття № 4.....	8
Практичне заняття № 5.....	11
Практичне заняття № 6.....	11
1 Завдання для самостійної роботи студентів та вибір певного варіанта.....	15
2 Вимоги до оформлення контрольних робіт.....	22
3 Система оцінювання знань студентів.....	23
Список рекомендованих джерел.....	25

Вступ

Навчальна дисципліна «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» має на меті формування професійних компетентностей з вивчення студентами теоретичних, методичних і прикладних основ стосовно підготовки та обґрунтування адміністративних рішень з урахуванням невизначеності та ризику на другому рівні вищої освіти (магістерському). Виконання практичних завдань та контрольної роботи передбачає формування професійних навичок проведення наукових досліджень і їх оформлення відповідно до діючих вимог.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» є теоретична підготовка магістрів з таких фахових компетентностей: володіти навичками критично оцінювати і прогнозувати соціальні, економічні, політичні, екологічні, культурні та інші події та явища; знати та розуміти специфіку об'єкта і предмета теорії і практики обґрунтування і прийняття адміністративних рішень в умовах невизначеності і ризику, їх категорії, методи, структури, місце у системі наукового знання і суспільних функцій; знати основні етапи становлення теорії управлінських рішень і ризикології як взаємно пов'язаних наукових дисциплін, а також методологічне підґрунтя класичних шкіл і напрямів з менеджменту, у тому числі, вітчизняних; уміти проводити моніторинг змін у законодавстві, орієнтуватися у нормативних актах, щоб забезпечити правомочність адміністративних рішень; використовувати сучасні системні критерії оцінювання ризиків та сучасні багатокритеріальні постановки завдань тощо.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» є оволодіння такими практичними навичками та вміннями як:

- аналізувати проблемну ситуацію, визначати основні ризики, що впливають на результат діяльності організації, установи;
- робити обґрунтований вибір методів оцінки ризиків та відповідних економіко-математичних моделей;
- обирати та застосовувати адекватні критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризиків.

Практичне заняття № 1

Завдання 1. Вам доручено здійснити аналіз якості надання послуг структурним підрозділом та забезпечити розробку пропозицій щодо підвищення їх якості. Визначте перелік документів, підготовка яких необхідна для виконання вищезазначеного завдання.

Завдання 2. Вам стало відомо про конфлікт інтересів підлеглої особи. Підготуйте та обґрунтуйте план заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів підлеглої особи.

Завдання 3. Вам стало відомо, що за надання послуги, передбаченої посадовою інструкцією і положенням про підрозділ, працівник райдержадміністрації може зажадати від відвідувача надання йому неправомірної вигоди. Яку модель поведінки оберете Ви? Як Ви діятиме, якщо припущення підтвердяться? Розробіть заходи щодо виявлення сприятливих для вчинення корупційних правопорушень ризиків у діяльності працівників структурного підрозділу.

Завдання 4. Вас включено до складу робочої групи з підготовки довідки про стан соціально-економічного розвитку району. Назвіть три основні проблемні питання, що є у розвитку сфери, галузі на рівні району, відповідно до повноважень підрозділу.

Питання для дискусійного обговорення

Ситуація 1.

Службова особа є членом конкурсної комісії в державному органі при цьому близька їй особа або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес, бере участь у конкурсі на заміщення вакантної посади в цей же орган.

Ситуація 2.

Службова особа державного органу здійснює контрольні заходи щодо суб'єкта господарювання, в якому працює близька їй особа або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес.

Ситуація 3.

Службова особа в ході проведення контрольних заходів щодо організації виявляє порушення законодавства. При цьому для його усунення вона рекомендує організації скористатися послугами компанії, керівником чи співробітником якої є близька їй особи або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес.

Ситуація 4.

Службова особа бере участь у прийнятті рішення про закупівлю державним органом товарів, надання послуг підприємства чи організації, керівником (працівником) якої є близька їй особа або особа, з якою пов'язаний її приватний інтерес.

Практичне заняття № 2

Завдання 1. Вас призначено на нову посаду. Розробіть алгоритм роботи на посаді начальника структурного підрозділу.

Завдання 2. Вас призначено на нову посаду. Наведіть проблемні питання, які можуть виникнути після призначення Вас на посаду та варіанти їх вирішення.

Завдання 3. Вас призначено на нову посаду. Підготуйте службову записку з пропозиціями щодо вдосконалення напрямків роботи, визначених Вашою посадовою інструкцією.

Завдання 4. Ваш підлеглий відмовився (без пояснень) виконувати надане доручення. Запропонуйте модель поведінки керівника структурного підрозділу.

Завдання 5

ТОВ «Будмакс» випускає оздоблювальні будматеріали. Керівництво компанії звернулося в консалтингову фірму з метою вивчення ринку збуту нової продукції. Дослідження щодо попиту на продукцію наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Передбачуваний попит на продукцію ТОВ «Будмакс»

Попит на продукцію, тис. од.	15	25	35	45	55
Імовірність	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2

Питання для дискусійного обговорення

Ситуація 1.

Близька особа службової особи отримує подарунки або інші блага від фізичних або юридичних осіб, щодо яких службова особа здійснює або раніше здійснювала функції державного контролю чи вчиняє будь-які інші дії, пов'язані із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

Ситуація 2.

Службова особа бере участь у здійсненні контрольних заходів стосовно організації, перед якою службова особа або його близькі особи мають майнові зобов'язання.

Ситуація 3.

Державний службовець бере участь у здійсненні функцій державного управління чи контролю стосовно організації, власником, керівником чи працівником якої він був до переходу на роботу в державний орган.

Ситуація 4.

Державний службовець використовує інформацію, отриману в ході виконання службових обов'язків і тимчасово або взагалі не є публічною, для отримання конкурентних переваг, наприклад, при здійсненні комерційних операцій.

Практичне заняття № 3

Завдання 1. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника та керівника більш високого рівня. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново розпочати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

Завдання 2. Ви помітили, що працівник райдержадміністрації використовує закріплене за ним майно для особистих потреб. Яку модель поведінки оберете Ви?

Завдання 3. Відповідно до змін, внесених у законодавство, передбачено збільшення повноважень Вашого структурного підрозділу. Збільшується обсяг матеріальних витрат для реалізації нових повноважень. За інформацією відділу фінансово-господарського забезпечення, додаткові витрати до кінця року не передбачені. Які дії будуть зроблені Вами?

Завдання 4. Відповідно до резолюції керівника Вас визначено головним розробником проекту розпорядження. Розробіть проект розпорядження голови райдержадміністрації з будь-якого питання, яке належить до повноважень структурного підрозділу.

Завдання 5. Головою райдержадміністрації дано доручення підготувати проект розпорядження про упорядкування структури райдержадміністрації, яким передбачено скорочення граничної чисельності працівників. Підготуйте обґрунтовані пропозиції щодо граничної чисельності працівників Вашого структурного підрозділу. Запропонуйте напрямки удосконалення діяльності структурного підрозділу.

Завдання 6. За даними таблиці 2 провести аналіз вартості відкладених рішень.

Таблиця 2 – Вихідні дані

Дані:	
Щорічний рахунок за спожиті ПЕР	161331,856 тис. грн
Обслуговування й експлуатація (O&M) існуючого встаткування	0 грн
Проектовані заощадження	5% енергії
Інвестиції в проект	8303,795 тис. грн
Період	5 років
<i>У випадку затримання проекту на 1 рік вартість відкладених рішень складатиме:</i>	

Завдання 7.

До революції на території міської психоневрологічної лікарні було відкрито 5 колодязів. У 1960 році в лікарню було підведено водопровід, а колодязі засипано. З часом водопровід прийшов у непридатність і лікарня залишилась без питної води.

Основною невирішеною проблемою є відновлення функціонування колодязя на території міської психоневрологічної лікарні для забезпечення

питною водою 180 пацієнтів лікарні (відділення № 3, 6, 7, 10); кабінети: стоматологічний, фізіологічний, приймальний покій, бухгалтерія.

Керівництво лікарні вирішило проблему та отримало такі результати:

1. Відновлено колодязь питної води на території лікарні.
2. Згуртувався колектив однодумців.
3. Здобуто досвід, який в подальшому дозволить з меншими витратами здійснювати поставлені плани, серед яких: оренда прилеглих до території лікарні земель для ведення господарської діяльності з метою забезпечення продуктами харчування пацієнтів лікарні.

Необхідно застосовуючи багатоаспектний підхід, пояснити, як була вирішена проблемна ситуація керівником лікарні:

- виділити окремі аспекти розв'язання проблеми;
- визначити учасників вирішення проблеми, цільові групи;
- виділити методи вирішення проблеми.

Практичне заняття № 4

Завдання 1. До Вас звернувся Ваш близький родич з проханням надати послугу, яка належить до кола Ваших посадових обов'язків. Які кроки будуть здійснені Вами для задоволення звернення громадянина і уникнення конфлікту інтересів?

Завдання 2. За планом роботи Ви визначені відповідальним за підготовку питання на розгляд колегиї райдержадміністрації. Які дії і в які строки будуть здійснені Вами для вчасної підготовки питання?

Завдання 3. За резолюцією безпосереднього керівника Ви визначені головним виконавцем документа. Опишіть алгоритм Вашої роботи для якісного виконання доручення.

Завдання 4. За резолюцією керівника Вам доручено виконати завдання, яке не належить до Ваших посадових обов'язків. Які дії будуть зроблені Вами? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 5. Між Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Які Ваші дії?

Завдання 6. Фермерське господарство «Соняшник» має десятирічний досвід роботи в аграрній сфері. Господарство має стійкий фінансовий стан, динамічно розвивається. Корисна площа землі – 50 га, культури, що обробляються, – томати, огірки, капуста білокачанна.

Реалізація овочів здійснюється через власний склад-магазин, укладено договори з міськими магазинами на постачання овочів.

Необхідно:

1. Провести SWOT-аналіз діяльності фермерського господарства, здійснивши оцінку таких факторів: фактори попиту; фактори конкуренції,

фактори збуту, економічні фактори, політичні та правові фактори, соціально-культурні, природні та екологічні фактори.

2. Побудувати матрицю SWOT. Зіставити сильні та слабкі сторони діяльності з ринковими можливостями й загрозами та відповісти на наступні питання:

- А. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони фермерського господарства?
 - Б. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
 - В. Які слабкі сторони фермерського господарства можуть перешкоджати скористатися існуючими можливостями?
3. На які загрози, збільшені слабкими сторонами діяльності фермерського господарства, потрібно звертати найбільше уваги?
4. Вказати основні проблеми у розвитку фермерського господарства.
5. Визначити основні напрями розвитку фермерського господарства.

Приклад

Початковим пунктом у формуванні стратегії організації є SWOT-аналіз. За його допомогою вибирають найліпшу стратегію для виконання місії організації, яка дає змогу якнайширше використати можливості та сильні сторони організації, а також нейтралізувати перешкоди, долаючи слабкі сторони. У загальноприйнятій формі представлення результатів SWOT-аналізу перераховуються сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Завдяки своїй простоті цей метод став легко застосовним для менеджерів. На рис. 1 подано SWOT-аналіз використання енергетичних ресурсів у СТОВ «Обрій» Решетилівського району Полтавської області. Узагальнення результатів проведеного аналізу показано у матриці SWOT, яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь) де кожен вектор розбитий на два рівні (рис. 1).

Як свідчать дані матриці найбільшими загрозами для зменшення рівня енерговикористання СТОВ «Обрій» є підвищення цін на енергетичні ресурси та зниження конкурентоспроможності продукції.

Можливостями є впровадження нових технологій та покращення управління енерговикористанням. На цьому підприємстві необхідно зосередити увагу при розробці стратегії енергетичного менеджменту і формуванні стратегічних позицій підприємства.

У матрицю включені найбільш значущі елементи зовнішнього (визначають можливості та загрози) та внутрішнього середовища (визначають силу і слабкість), що були виявлені в процесі експертного аналізу. На перетині визначених чинників внутрішнього та зовнішнього середовища нами визначені чотири групи, для кожної з яких обґрунтовані рекомендації, можуть бути використані при розробці стратегії енергетичного менеджменту підприємства.

Поле «Сила – Можливості» передбачає впровадження на підприємстві системи стратегічного управління енергоспоживанням, застосування енергоощадних технологій і технічних засобів, оптимізацію складу машино-тракторних агрегатів за енергетичним критерієм.

Поле «Слабкість – Можливості» націлює на подолання слабких сторін підприємства шляхом використання таких можливостей, як застосування енергоощадної техніки та технологій, покращання мотивації енергозаощадження за рахунок використання матеріальних та моральних стимулів, удосконалення системи контролю використання енергоресурсів.

Поле «Сила – Загрози» орієнтує на боротьбу з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів, тобто скорочення непродуктивних втрат енергоресурсів, формування запасів основних енергоресурсів (бензин, дизельне паливо), логістичного управління запасами.

Поле «Слабкість – Загрози» визначає необхідність формування стратегії підприємства, що за рахунок зміцнення власного потенціалу дозволяє уникнути загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Для СТОВ «Обрій» до можливих заходів належать: зниження собівартості продукції за рахунок зменшення енергомосткості її виробництва; підвищення якості продукції шляхом своєчасного виконання основних агротехнічних операцій.

Отже, енергетична стратегія підприємства, що формується на основі енергозберігаючої політики, є визначальною для формування і реалізації енергетичного менеджменту підприємства, його стратегії.

		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості	Загрози
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони	1 Впровадження енергоощадних технологій. 2 Покращення управління енерговикористанням	1 Підвищення цін на енергетичні ресурси. 2 Зниження конкурентоспроможності продукції
	1 Наявність системи нормування енергоспоживання. 2 Наявність та висока ефективність використання виробничих потужностей. 3 Наявність системи розподілу енергоресурсів	Поле «Сила-Можливості» 1 Впровадження системи стратегічного управління енергоспоживанням. 2 Застосуванням енергоощадної техніки. 3 Оптимізація складу машино-тракторних агрегатів за енергетичним критерієм	Поле «Сила-Загрози» 1 Скорочення непродуктивних втрат енергоресурсів. 2 Управління запасами основних енергоресурсів (бензин, дизельне паливо)
	Слабкі сторони	Поле «Слабкість-Можливості» 1 Впровадження енергоощадних технологій. 2 Формування системи мотивації енергозаощадження. 3 Удосконалення системи контролю енерговитрат	Поле «Слабкість-Загрози» 1 Зниження собівартості продукції за рахунок зменшення енергоємності її виробництва. 2 Підвищення якості продукції шляхом оптимізації термінів робіт
	1 Висока енергозатратність продукції. 2 Недосконала система мотивації енерговикористання. 3 Недосконалий контроль за використанням енергетичних ресурсів		

Рисунок 1 – Матриця SWOT-аналізу використання енергетичних ресурсів у СТОВ «Обрій» Решетилівського району Полтавської області

Завдання 7

Підприємство може випускати чотири види будівельної техніки: А1, А2, А3, А4, отримуючи при цьому прибуток. Розмір прибутку визначається станом

попиту, який може знаходитися в одному з трьох можливих станів: I_1, I_2, I_3 . Керівник підприємства має інформацію стосовно результатів виробництва кожного виду продукції при кожному із станів попиту (табл. 3).

Елементи матриці $H' = \|h'_{ij}\|$ характеризують величину прибутку, яку отримає підприємство, якщо буде випускати i -й вид будівельної техніки ($i = 1, 2, 3, 4$) при j -му стані попиту ($j = 1, 2, 3$).

Таблиця 3 – Прибуток підприємства при різних станах попиту

Види будівельної техніки	Імовірність попиту		
	I_1	I_2	I_3
A1	4	2	2
A2	2	5	0
A3	0	2	5
A4	3	1	1

Завдання

Необхідно визначити оптимальні внутрішньогосподарські пропорції щодо випуску підприємством чотирьох видів продукції, продаж яких дасть можливість підприємству отримати максимальний розмір доходу незважаючи на існуючий стан попиту.

Практичне заняття № 5

Завдання 1. На засідання колегії адміністрації винесено питання аналізу діяльності Вашого підрозділу. Запропонуйте алгоритм проведення моніторингу ефективності і результативності діяльності підрозділу.

Завдання 2. Під час проведення прийому громадян Вас терміново запрошено на нараду до голови райдержадміністрації. Які Ваші дії?

Завдання 3. Підлеглий ігнорує Ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає увагу на зауваження, не виправляє помилок, на які Ви йому вказали. Запропонуйте модель поведінки керівника структурного підрозділу.

Завдання 4. Використовуючи метод «дерева рішень» необхідно вибрати кращий з трьох можливих інвестиційних проектів: ПП1, ПП2, ПП3 які вимагають вкладення коштів у розмірах 200, 300 і 500 тис грн і можуть дати прибуток у розмірі 100, 200 і 300 тис грн Ризик втрати коштів за цими проектами характеризується ймовірностями на рівні 10, 5 і 20% відповідно. Який проект краще?

Практичне заняття № 6

Завдання 1. Посада, на яку Ви призначені, належить до посад з високим ризиком корупційних проявів. Надайте пропозиції щодо можливих шляхів мінімізації корупційних ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Завдання 2. Підготуйте план інформаційно–комунікативних заходів із перспективних заходів розвитку відповідної сфери з урахуванням основних завдань структурного підрозділу.

Завдання 3. Ви керівник структурного підрозділу відповідального за організацію діловодства. З метою встановлення єдиного порядку документування управлінської інформації і роботи з документами вашому підрозділу доручено провести перевірку знань вимог Інструкції з діловодства. Визначте алгоритм дій та складіть план проведення перевірки.

Завдання 4. Оцінити якість обслуговування в кав'ярні (за даними таблиці 4) . Для цього запрошено 10 експертів. Кожному експерту видана анкета для оцінювання рівня обслуговування та самооцінки. Експерт повинен поставити собі індивідуальну самооцінку в балах (від 0 до 10). Рівень обслуговування оцінюється у відсотках (від 0 до 100). Робота проводиться індивідуально та анонімно. Критерій оцінки : довжина інтервалу не більше 20 %.

Таблиця 4 – Вихідні дані

Номер експерту	Коефіцієнт самооцінки	Рівень обслуговування (оцінка експерта)
1	9	85
2	5,8	70
3	7	67
4	8,5	95
5	7,4	90
6	10	78
7	8	55
8	10	60
9	6,1	98
10	5	80

Завдання 5.

На основі інформації, наведеної у статті Ю. Шама [Шама, Ю. Арина Родионовна по найму [Текст] / Деловой журнал. – 2004. – № 3. – С. 136–139.], проаналізуйте діяльність нової кадрової агенції, враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, а також той факт, що керівництву агенції необхідно прийняти два важливі рішення щодо подальшої роботи стосовно питань активізації дій із залучення нових партнерів та розвитку бізнесу в нових регіонах.

Завдання

1. Визначте фактори, які слід врахувати в процесі прийняття зазначених рішень (по кожному окремо).

2. Визначте перелік всіх можливих альтернатив прийняття рішення щодо розвитку бізнесу в нових регіонах.

3. Визначте критерії та обмеження формування альтернатив рішення щодо активізації дій із залучення нових партнерів.

4. Результати опрацювання ситуаційної вправи слід оформити у вигляді таблиці (табл. 5).

Таблиця 5 – Результати опрацювання ситуаційної вправи

№, з/п	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір
1					
2					
3					
4					

1 Завдання для самостійної роботи студентів

Завдання № 1

1. У вигляді блок-схеми розкрийте сутність поняття адміністративне рішення.

2. Визначте сутнісний зміст внутрішньо–організаційних та зовнішніх (публічних) рішень. (Завдання оформити у вигляді блок-схеми).

3. Окресліть ознаки правової норми. (Завдання оформити у вигляді блок-схеми).

4. Розкрийте класифікаційні ознаки державних (адміністративних) рішень. (Завдання оформити у вигляді таблиці).

5. Які вимоги висуваються до управлінських рішень. (Завдання оформити у вигляді таблиці).

6. Скласти власне тест-завдання на тему «Якість та ефективність управлінських рішень».

7. Охарактеризуйте чинники високої якості прийняття управлінських рішень. (Завдання оформити у вигляді таблиці).

Завдання № 2

1. Розкрийте сутнісний зміст процесу прийняття та реалізації управлінсько-адміністративного рішення. Завдання оформити у вигляді блок схеми.

2. Розкрийте складові забезпечення реалізації адміністративного рішення. (Завдання оформити у вигляді таблиці).

3. Складіть тест завдання на тему «Технологія процедури прийняття рішень у державному управлінні»

Завдання № 3

1. Охарактеризуйте основні умови, за яких приймаються адміністративні рішення. Завдання оформити у вигляді блок схеми.

2. Розкрийте сутнісний зміст моделей прийняття рішень. (Завдання оформити у вигляді таблиці).

3. Надайте характеристику евристичним методам прийняття рішення. Завдання оформити у вигляді блок схеми.

4. Складіть тест завдання на тему «Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності».

5. Побудуйте схему програмно-цільового підходу до прийняття адміністративних рішень.

Завдання № 4

1. Розкрийте сутнісний зміст понять: критерій ефективності, критерій оптимальності, критерій придатності. Результати завдання оформити у таблицю.

2. У вигляді блок-схеми розкрийте сутнісний зміст показників ефективності, що використовуються для оцінювання альтернативних варіантів дій.

3. Скласти власне тест-завдання з теми «Шкали оцінювання»

4. Підготувати презентаційний матеріал за темою «Контроль за перебігом виконання адміністративних рішень та його види».

Завдання № 5

1. Підготувати презентаційний матеріал з теми «Невизначеність при обґрунтуванні адміністративних рішень».

2. Скласти власне тест-завдання на тему «*Теорія корисності в системі прийняття рішень*».

3. У вигляді блок-схеми побудувати умови ухвалення рішень (розкрити сутність умов).

4. Визначити відмінність між поняттями невизначеність та ризик. Завдання оформити у вигляді таблиці.

Завдання № 6

1. Класифікуйте ризики у системі прийняття та реалізації ДУПР за масштабами та аспектами прояву. Завдання оформити у таблицю.

2. У вигляді блок-схеми розкрити складові ефективного управління ризиками.

3. Розкрити категорії ризику. Завдання оформити у вигляді таблиці.

4. За допомогою яких методів здійснюється ідентифікація ризиків.

5. Скласти власне тест-завдання з теми «Класифікація ризиків у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно–управлінських) рішень».

6. Підготувати презентаційний матеріал на тему: «Ризик у системі прийняття та реалізації адміністративних (державно–управлінських) рішень»

Завдання № 7

1. Скласти тест-завдання із теми «*Моделі прийняття рішень*».
2. У вигляді блок-схеми розкрийте сутнісний зміст показників ефективності, що використовуються державними службовцями.
3. Яким чинникам повинен відповідати критерій «ефективності». Завдання оформити у вигляді таблиці.
4. Підготувати презентаційний матеріал із теми «Типи шкал показників ефективності»

2 Завдання контрольної роботи за варіантами

та вибір певного варіанта

Варіант 1

1. Розкрийте за допомогою яких методів здійснюється ідентифікація ризиків.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Розв'язання практичного завдання.

Розрахувати для двох компаній – А і В – середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації за умови, що стан економіки характеризується як «поганий», «середній», «добрий». Кожний із цих станів має однакову вірогідність.

Вірогідність доходності компаній при кожному стані економіки наступна:

Доходність компаній	Стан економіки		
	поганий	середній	добрий
Доходність компанії А	10 %	11 %	– 10 %
Доходність компанії В	– 20 %	11 %	20 %

Варіант 2

1. Охарактеризуйте значення комунікацій в менеджменті публічної сфери.

2. Опишіть внутрішнє середовище організації публічної сфери. Покажіть взаємозв'язки факторів внутрішнього середовища.

3. Розв'язання практичного завдання.

Підлеглий із-за недисциплінованості та безвідповідальності не виконав Ваше термінове доручення, хоча розумів всю відповідальність та зобов'язувався виконати його вчасно. Обґрунтуйте Ваші дії згідно з запропонованими варіантами:

1. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім провести з ним виховну роботу, якщо потрібно показати як виконувати такого роду завдання.

2. Переговорити з ним, виявити причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення.

3. Спочатку поговорити з його співробітниками (які його добре знають), порадитися з ними про те, яку форму впливу найкраще застосувати.

4. Відмінити завдання, передати питання на обговорення колективу. У подальшому вести особливий контроль його роботи, вчасно вказувати на помилки.

Варіант 3

1. Дати оцінку критеріям обґрунтування адміністративних рішень в умовах невизначеності.

2. Надати відповідь на Тест № 4.

3. Розв'язання практичного завдання.

Розрахувати для двох компаній – А і В – середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації за умови, що стан економіки характеризується як «поганий», «середній», «добрий». Кожний із цих станів має однакову вірогідність.

Вірогідність доходності компаній при кожному стані економіки наступна:

Доходність компаній	Стан економіки		
	поганий	середній	добрий
Доходність компанії А	20 %	31 %	– 20 %
Доходність компанії В	– 30 %	31 %	30 %

Варіант 4

1. Проаналізувати критерії ефективності ухвалення адміністративних рішень.

2. Надати відповідь на Тест № 4.

3. Розв'язання практичного завдання.

Оцінити якість обслуговування в кав'ярні (за даними таблиці 4) . Для цього запрошено 10 експертів. Кожному експерту видана анкета для оцінювання рівня обслуговування та самооцінки. Експерт повинен поставити собі індивідуальну самооцінку в балах (від 0 до 10). Рівень обслуговування оцінюється у відсотках (від 0 до 100). Робота проводиться індивідуально та анонімно. Критерій оцінки : довжина інтервалу не більше 20 %.

Вихідні дані

Номер експерту	Коефіцієнт самооцінки	Рівень обслуговування (оцінка експерта)
1	9,9	75
2	6,4	60
3	7,7	57
4	9,4	85
5	8,2	80
6	1,1	78
7	8,8	55
8	1,1	50
9	7	98
10	5,5	70

Варіант 5

1. Обґрунтувати цілі програмно–цільового методу у прийнятті адміністративних рішень.

2. Надати відповідь на Тест № 3.

3. Розрахувати для двох компаній – А і В – середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації за умови, що стан економіки характеризується як «поганий», «середній», «добрий». Кожний із цих станів має однакову вірогідність.

Вірогідність доходності компаній при кожному стані економіки наступна:

Доходність компаній	Стан економіки		
	поганий	середній	добрий
Доходність компанії А	40 %	31 %	– 40 %
Доходність компанії В	– 50 %	31 %	50 %

Варіант 6

1. Дати оцінку методам прийняття адміністративних рішень

2. Надати відповідь на Тест № 1.

3. Ситуаційно–аналітична вправа. Визначення методів розвитку позитивних зрушень.

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих

зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?

2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

Варіант 7

1. Проаналізувати основні умови, за яких приймаються рішення у системі ДУ.

2. Надати відповідь на Тест № 4.

3. Розв'язання практичного завдання.

Використовуючи метод «дерева рішень» необхідно вибрати кращий з трьох можливих інвестиційних проектів: ІП1, ІП2, ІП3 які вимагають вкладення коштів у розмірах 300, 400 і 600 тис грн і можуть дати прибуток у розмірі 200, 300 і 400 тис грн Ризик втрати коштів за цими проектами характеризується ймовірностями на рівні 15, 10 і 25% відповідно. Який проект краще?

Варіант 8

1. Дати опис технології процедури прийняття рішень у державному управлінні.

2. Надати відповідь на Тест № 3.

3. Розв'язання практичного завдання.

Використовуючи метод «дерева рішень» необхідно вибрати кращий з трьох можливих інвестиційних проектів: ІП1, ІП2, ІП3 які вимагають вкладення

коштів у розмірах 100, 300 і 600 тис грн і можуть дати прибуток у розмірі 300, 400 і 500 тис грн Ризик втрати коштів за цими проектами характеризується ймовірностями на рівні 10, 5 і 20% відповідно. Який проект краще?

Варіант 9

1. Визначте чинники, які впливають на ефективність адміністративних рішень.

2. Надати відповідь на Тест № 2.

3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів на ринку споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 10

1. Доведіть ознаки державного (адміністративного) рішення.

2. Надати відповідь на Тест № 1.

3. Розв'язання практичного завдання.

Використовуючи метод «дерева рішень» необхідно вибрати кращий з трьох можливих інвестиційних проектів: ІП1, ІП2, ІП3 які вимагають вкладення коштів у розмірах 100, 200 і 400 тис грн і можуть дати прибуток у розмірі 100, 200 і 400 тис грн Ризик втрати коштів за цими проектами характеризується ймовірностями на рівні 15, 5 і 20% відповідно. Який проект краще?

Варіант 11

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів на ринку споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 12

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.
2. Надати відповідь на Тест № 5.
3. Розв'язання практичного завдання.

За даними таблиці провести аналіз вартості відкладених управлінських рішень щодо реалізації інвестиційного проекту з енергозбереження. Термін затримки проекту 2 роки.

Щорічний рахунок за спожиті ПЕР	173431,856 тис. грн
Обслуговування й експлуатація (O&M) існуючого встаткування	0 грн
Проектовані заощадження	5% енергії
Інвестиції в проект	9303,795 тис. грн
Період	5 років

Варіант 13

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.
2. Надати відповідь на Тест № 5.
3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів на рідного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 14

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.
2. Надати відповідь на Тест № 5.
3. Розв'язання практичного завдання.

За даними таблиці провести аналіз вартості відкладених управлінських рішень щодо реалізації інвестиційного проекту з енергозбереження. Термін затримки проекту 1 рік.

Щорічний рахунок за спожиті ПЕР	201331,856 тис. грн
Обслуговування й експлуатація (O&M) існуючого встаткування	0 грн
Проектовані заощадження	6% енергії
Інвестиції в проект	10303,795 тис. грн
Період	5 років

Варіант 15

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів на рідного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 16

1. Розкрийте поняття адміністративні рішення та їх ознаки.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Розв'язання практичного завдання.

За даними таблиці провести аналіз вартості відкладених управлінських рішень щодо реалізації інвестиційного проекту з енергозбереження. Термін затримки проекту 1 рік.

Щорічний рахунок за спожиті ПЕР	162231,856 тис. грн
Обслуговування й експлуатація (O&M) існуючого встаткування	0 грн
Проектовані заощадження	5% енергії
Інвестиції в проект	9203,795 тис. грн
Період	5 років

Варіант 17

1. Проаналізувати основні умови, за яких приймаються адміністративні рішення.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 18

1. Визначте чинники, які впливають на ефективність адміністративних рішень.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Ситуаційно–аналітична вправа Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Варіант 19

1. Розкрийте технологію процедури прийняття державного (адміністративного) рішення.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Розв'язання практичного завдання.

За даними наведеними в таблиці 1 надати оцінку **загальноекономічної** ефективності двох альтернативних варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір варіанта з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що у наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування – у 0-му році та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкта – з 1-го року, та враховують амортизацію основних засобів; надходження являють собою доходи, отриманні від комерційної експлуатації об'єкта.

Вихідні дані (тис. грн)

Варіант	Показник	Рік						
		0	1	2	3	4	5	6
1	Витрати	800	600	700	1000	1000	1050	1050
	у т.ч. амортизація	–	110	110	110	110	110	110
	Надходження	–	500	700	1000	1100	1400	1600
2	Витрати	1000	650	750	1100	1100	1100	1100
	у т.ч. амортизація	–	130	130	130	130	130	130
	Надходження	–	650	850	1200	1200	1400	1600

Варіант 20

1. Розкрийте сутнісний зміст ризиків у системі прийняття та реалізації державно–управлінських рішень.

2. Надати відповідь на Тест № 5.

3. Розв'язання практичного завдання.

За даними наведеними в таблиці 1 надати оцінку **загальноекономічної** ефективності двох альтернативних варіантів інвестиційного проекту. Зробити вибір варіанта з обґрунтуванням у висновках доцільності прийняття рішення. Слід враховувати, що у наведених даних витрати складаються з капіталовкладень, що здійснюються на початку періоду інвестування – у 0-му році та поточних витрат, які утворюються з моменту початку експлуатації об'єкта – з 1-го року, та враховують амортизацію основних засобів; надходження являють собою доходи, отриманні від комерційної експлуатації об'єкта.

Вихідні дані (тис. грн)

Варіант	Показник	Рік						
		0	1	2	3	4	5	6
1	Витрати	800	600	700	1000	1000	1050	1050
	в т.ч. амортизація	–	110	110	110	110	110	110
	Надходження	–	500	700	1000	1100	1400	1600
2	Витрати	1000	650	750	1100	1100	1100	1100
	в т.ч. амортизація	–	130	130	130	130	130	130
	Надходження	–	650	850	1200	1200	1400	1600

2 Вимоги до оформлення контрольних робіт

Студенти в обов'язковому порядку повинні здати контрольні роботи.

Основна мета контрольної роботи – перевірка знань основних теоретичних положень дисципліни «Менеджмент організації», а також вміння студентів застосовувати на практиці отримані знання. У процесі написання контрольної роботи студенти відпрацьовують також вміння правильно, логічно, лаконічно та чітко викладати матеріал.

Студенти виконують один з 25 запропонованих варіантів контрольної роботи. Вибір відповідного варіанту здійснюється за порядковим номером студента у журналі відвідувань.

Контрольна робота складається з:

- титульного листа, на якому вказується назва вищого навчального закладу, найменування кафедри, тема, номер варіанту, прізвище та ініціали автора роботи, місто, де знаходиться університет та рік виконання;
- основного змісту контрольної роботи, у якому відображені завдання, поставлені перед студентом;
- списку використаних джерел (не менше 10 джерел).

Основний зміст містить дві частини: теоретичну та практичну. Теоретична частина включає три питання, які повинні у достатній мірі розкривати поставлені завдання. Практична – передбачає розв'язання та/або обґрунтування конкретних ситуацій.

Контрольна робота повинна бути виконана українською мовою на папері форматом А4. Вона може подаватися в рукописному або машинописному вигляді.

У разі комп'ютерного набору слід дотримуватися наступних вимог: розмір шрифту – 14; шрифт Times New Roman; поля: верхнє – 2,5, нижнє 2,0, лівє – 3,5, правє – 1,5. Сторінки роботи повинні бути пронумеровані. Кожне завдання контрольної повинне починатися з нової сторінки. Загальний обсяг контрольної роботи має складати 20–25 сторінок друкованого (25–30 рукописного) тексту.

Студент повинен самостійно здійснити підбір нормативно–правових актів, загальної, навчальної, наукової та спеціальної літератури. При виконанні теоретичної та практичної частин роботи *обов'язковим є використання матеріалів підприємства* (організації, установи), на якому Ви працюєте.

Контрольна робота підписується студентом і вказується дата її виконання. Виконану роботу студент здає згідно з встановленими строками.

3 Система оцінювання знань студентів

Оцінювання знань студентів здійснюється за розширеною національною шкалою.

Поточний контроль знань студентів здійснюється під час практичних занять, за самостійну роботу та виконані контрольні роботи.

Підсумковий семестровий контроль з навчальної дисципліни проводиться у формі семестрового екзамену за обсягом навчального матеріалу, визначеним робочою програмою, і в терміни, встановлені розкладом.

Студент вважається допущеним до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену), якщо він виконав усі види робіт, передбачені робочою програмою цієї навчальної дисципліни.

За результатами поточного оцінювання знань студентам виставляються за національною шкалою оцінки («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», «неприйнятно»), яким відповідає рівень знань студентів.

Критерії оцінювання контрольних робіт студентів:

оцінці «зараховано» відповідають правильні і вичерпні відповіді на теоретичні та практичне питання, в яких студент показав: всебічне системне знання програмного матеріалу; засвоєння основної та додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, вивчення яких передбачене програмою дисципліни; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, а також розв'язувати практичні задачі, ситуації, вміння аналізувати діяльність конкретних підприємств (організацій, установ) та вірно інтерпретувати отримані результати;

оцінці «незараховано» відповідає неправильна або неповна відповідь на теоретичні запитання, в яких студент продемонстрував значні прогалини з основного програмного матеріалу дисципліни, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату та при розв'язуванні практичних задач, аналізі практичної діяльності конкретних підприємств (організацій, установ). Контрольна робота, виконана на такому рівні, повинна бути повернена студенту на доопрацювання.

Список рекомендованих джерел

Базова

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посібник / Г. М. Азаренкова. – Львів : Новий світ – 2000, 2011. – 240 с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч.посібник] / В. А. Василенко. – Київ :ЦУЛ, 2003. – 420 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер з англ./ Д. Дерлоу. – Київ : Всевіт: Наукова думка, 2001. – 242 с. – (Сер. «Усе про менеджмент»)
4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник / Л. І. Донець. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.

Допоміжна

1. Державне управління і менеджмент : [навч. посібник у табл. і схемах] / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.
2. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон ; [пер. с англ. вид]. – Київ : АтрЕК, 2006. – 392 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно–управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : [моногр.] / В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид–во УАДУ, 2000. – 328 с.
4. Минка А.П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності / А.П. Минка // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 85–90.

15. Інформаційні ресурси

1. Цифровий репозиторій ХНУМГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>
2. Навчальні матеріали онлайн «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.com/menedzhment/>
3. Адміністративно–управленческий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://aup.ru>
4. Корпоративні проекти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corp-gov.ru/projects/rating>

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації до практичних занять, самостійної роботи та
виконання контрольної роботи
з навчальної дисципліни

**«ОБҐРУНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

*(для студентів за спеціальністю 281 – Публічне управління та
адміністрування)*

Укладач **САМОЙЛЕНКО** Інна Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І.О. Самойленко*

План 2017, поз. 389 М

Підп. до друку 18.12.2017. Формат 60 x 84/16 (A4)
Друк на ризографі Ум. друк. арк.
Зам. № Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК 5328 від 11.04.2017.