

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

М. В. Боровик

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2020

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управлінські рішення» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. М. В. Боровик. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 36 с.

Укладач канд. екон. наук, доц. М. В. Боровик

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 2 від 01.09.2020.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Рішення і його роль в діяльності менеджера.....	6
Тема 2 Функції рішення в методології та організації процесу управління	9
Тема 3 Моделі, методологія і організація процесу розробки і прийняття управлінських рішень	11
Тема 4 Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.....	13
Тема 5 Людський фактор в ухваленні управлінських рішень	16
Тема 6 Середовище прийняття управлінських рішень	19
Тема 7 Прогнозування управлінських рішень.....	21
Тема 8 Аналіз управлінських рішень.....	23
Тема 9 Умови невизначеності і ризику при прийнятті управлінських рішень..	25
Тема 10 Оформлення управлінських рішень і контроль за їх виконанням	27
Тема 11 Якість прийняття управлінських рішень	30
Тема 12 Ефективність управлінських рішень.....	32
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .Ошибка! Закладка не определена.	

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управлінські рішення» має на меті формування знань і навичок щодо застосування наукових методів в організації процесу прийняття управлінських рішень, безпосередньо при його здійсненні, а також на стадії реалізації прийнятих рішень.

Основні завдання вивчення дисципліни «Управлінські рішення»:

- засвоєння знань щодо теоретико-методологічних основ розробки та прийняття управлінських рішень;
- освоєння особливостей процесу підготовки управлінського рішення;
- опанування практичних навичок самостійного здійснення аналізу, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, що мають конкретне практичне зміст.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен *знати*:

- понятійний та категорійний апарат щодо розробки та прийняття управлінських рішень та їх роль у діяльності менеджера;
- функції рішень в методології та організації процесу управління;
- основні моделі, методологію та організацію процесу розробки і прийняття управлінських рішень;
- технології розробки, прийняття, реалізації та мотивації якісного управлінського рішення;
- сутність та необхідність інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення;
- види оформлення управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- методи аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування управлінського рішення в рамках системи менеджменту;

вміти:

- обґрунтовано використовувати отримані знання для збору і аналізу інформації в процесі розробки управлінського рішення;

– здійснювати обґрунтований вибір і реалізовувати управлінське рішення з безлічі альтернативних варіантів;

– проводити аналіз зовнішнього середовища та визначати його вплив на прийняття управлінських рішень;

– здійснювати аналіз управлінських рішень;

– розробляти управлінське рішення;

– здійснювати оформлення управлінських рішень;

– здійснювати оцінку якості та ефективності прийняття управлінських рішень;

мати компетентності:

– використовувати отримані знання для прийняття управлінських рішень;

– визначати функції рішень в методології та організації процесу управління;

– формулювати методи прийняття управлінських рішень;

– проводити інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень;

– визначати вплив людського фактору в ухваленні управлінських рішень;

– проводити аналіз зовнішнього середовища та його впливу на прийняття управлінських рішень;

– аналізувати умови прийняття управлінських рішень;

– визначати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності і ризику;

– здійснювати оформлення управлінських рішень та контроль за їх виконанням;

– визначати відповідальність керівника за прийняті управлінські рішення;

– аналізувати якість та ефективність прийняття управлінських рішень.

– використовувати на практиці методи прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 1

РІШЕННЯ І ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Мета практичного заняття за темою 1: закріпити теоретичні знання за темою «Рішення і його роль в діяльності менеджера», набути навиків визначення основних понять, сутності та змісту управлінських рішень та ознайомлення зі змістом управлінських проблем.

Завдання 1.1

Проаналізуйте визначення термінів «рішення», «управлінське рішення», запропоновані різними авторами, та подайте своє визначення.

Завдання 1.2

Аналіз літератури, присвяченої питанням теорії і практики розробки управлінських рішень, показав, що немає єдиного погляду на трактування поняття управлінського рішення. При цьому було встановлено, що управлінське рішення – це:

- основний продукт діяльності керівника;
- це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації;
- це один з необхідних моментів вольової дії, що складається з вибору мети дії та способів її виконання;
- це акт цілеспрямованого зміни ситуації, дозволу, формула дій, варіант впливу;
- це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту;
- це процес цілеспрямованого перетворення вихідної інформації про стан та умови функціонування об'єкта управління в інформацію про найбільш раціональному шляху досягнення цим об'єктом бажаного стану в майбутньому;

- вибір дії з сукупності альтернативних дій, заснований на оцінці витрат;
- творчий акт суб'єкта управління, спрямований на усунення проблем, які виникли в об'єкті управління;
- продукт управлінської праці;
- організаційну реакцію на проблему, що виникла;
- вибір певного курсу дій з можливих варіантів;
- вибір попередньо осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї чи іншої операції.

Завдання. Проранжуйте зазначені визначення, згідно з їхньою важливістю в діяльності менеджера.

Завдання 1.3

Є фрагменти тексту вісімнадцяти рішень:

1. Відділу внутрішнього аудиту провести позапланову перевірку правильності використання керівниками середньої і низової ланки управлінських технологій.
2. Відділу розвитку компанії укласти договір з фірмою «Галактика» для аналізу розподілу функцій управління між керівниками всіх рівнів та розробки заходів щодо усунення їх дублювання.
3. Начальнику групи стратегічного розвитку розробити положення про групу зв'язку з громадськістю та посадові інструкції для її працівників.
4. Наладчику верстатів Р. А. Тараненко провести планово-попереджувальний ремонт токарного обладнання в цеху № 4.
5. Всі співробітники компанії протягом липня поточного року повинні внести свої пропозиції щодо вдосконалення виробничої і управлінської діяльності.
6. Начальнику групи стратегічного розвитку створити консультативний пункт для керівників периферійних підрозділів фірми з питань управлінської діяльності та управління персоналом.
7. Начальнику інформаційного відділу створити базу даних щодо поточних та потенційних клієнтів і постачальників компанії.

8. Інженера Н. С. Калініну направити у відрядження в об'єднання «Трансгаз» з 1 червня по 24 червня поточного року.

9. Групі стратегічного розвитку сформувавши альтернативні стратегії розвитку основних напрямків діяльності компанії.

10. Консилиум лікарів погодився з діагнозом лікаря, поставленим пацієнтці М. С. Самойленко.

11. Відділу навчання у вересні поточного року провести перепідготовку керівництва вищої та середньої ланки компанії в галузі управління якістю.

12. Службі управління персоналом розробити систему страхування відповідальності ключових фахівців і керівників компанії.

13. Віце-президенту по персоналу створити в компанії відділ стратегічного розвитку і підпорядкувати його безпосередньо президентові компанії.

14. Службі управління персоналом сформувавши систему розстановки кадрів відповідно до здібностей працівників та ротації кадрів між лінійними і функціональними підрозділами.

15. Групі контролю сформувавши групу для ведення повного і достовірного обліку та складання звітності щодо результатів діяльності компанії.

16. Відділу маркетингу провести аналіз змін зовнішнього середовища (на ринку, в політиці, законодавстві тощо), з виділенням тих змін, які можуть зробити істотний вплив на розвиток компанії.

17. Ветеринарові цирку збільшити кількість калорій в раціоні харчування слонів та коней.

18. Начальнику кадрової служби прийняти на тримісячне стажування пана Р. Норріса – начальника відділу кадрів фірми Tip Ltd з Сомалі.

Завдання. Які з наведених фрагментів текстів відносяться до технічних, біологічних та соціальних систем? До яких сфер діяльності організації відносяться обрані управлінські рішення?

Питання за темою 1

1. Охарактеризуйте сутність рішення та управлінського рішення.
2. Обґрунтуйте сутність та зміст управлінської проблеми?
3. Охарактеризуйте економічну, організаційну, соціальну, правову та технологічну сутність управлінського рішення.

Питання для самостійного опрацювання за темою 1

1. Розкрийте зміст поняття «управлінські рішення».
2. Опишіть роль управлінських рішень в процесах управління.
3. Розкрийте поняття «проблема», «ситуація», «мета» та їх значення в процесі прийняття управлінських рішень.
4. В яких аспектах може бути розглянуто поняття «управлінське рішення»?
5. Яка роль управлінських рішень в управлінській діяльності менеджера?
6. Дайте порівняльну характеристику процесу прийняття рішення в бізнес-організаціях і системі державного і муніципального управління, у чому полягає їх специфіка.
7. Розкрийте економічні, соціальні, правові та технологічні основи прийняття управлінського рішення.
8. У чому полягає конкретизація проблеми і її опису?

ТЕМА 2

ФУНКЦІЇ РІШЕННЯ В МЕТОДОЛОГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Мета практичного заняття за темою 2: закріпити теоретичні знання за темою «Функції рішення в методології та організації процесу управління», набути навиків визначення видів управлінських рішень та ознайомлення з вимогами, що ставляться до управлінських рішень.

Завдання 2.1

Ознайомтеся з типовими рішеннями, що характеризують основні функції управління.

1. Адаптація організаційної структури під нові цілі і завдання, сформульовані в плані.

2. Вибір методів обліку, аналізу та внесення коректив для всіх трьох видів контролю: попереднього, поточного і заключного.

3. Вибір місії.

4. Вибір соціально-психологічних методів стимулювання ефективної праці.

5. Вибір стратегій щодо досягнення поставлених цілей.

6. Визначення цілей.

7. Вироблення пропозицій (гіпотези) про ситуацію в майбутньому.

8. Забезпечення всіх видів діяльності необхідними ресурсами, в тому числі інформаційно-технічними.

9. Кадрові рішення: розстановка, найм і звільнення, створення резерву на висування, підвищення кваліфікації.

10. Проведення планового аналізу і прогнозування.

11. Раціоналізація, розподіл завдань, обов'язків і прав.

12. Раціональне і збалансоване використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління.

13. Розробка заходів щодо ефективного використання факторів корпоративної культури.

14. Розробка системи оплати праці та преміювання співробітників і керівників, максимально відповідає характеру і результатами праці, а також можливостям організації.

15. Створення належного морального клімату в організації.

16. Створення системи контролю.

17. Формування заходів по реалізації стратегій.

Завдання. Розподіліть рішення за функціями управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рішення, типові для функцій управління

<i>Функції управління</i>	<i>Рішення</i>
<i>Планування</i>	
<i>Організація</i>	
<i>Мотивація</i>	
<i>Контроль</i>	

Питання за темою 2

1. Визначте функції та місце управлінських рішень в управлінні.
2. Охарактеризуйте основні типи управлінських рішень.
3. Обґрунтуйте вимоги, що ставляться до управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 2

1. Перерахуйте основні характеристики управлінських рішень?
2. Яке завдання процесу розробки і прийняття управлінських рішень?
3. Які основні вимоги висуваються до управлінських рішень?
4. Що є імпульсом управлінського рішення?
5. Назвіть основні принципи прийняття управлінських рішень.
6. Наведіть типологію управлінських рішень.
7. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
8. Назвіть види управлінських рішень за рівнем творчого вкладу.

ТЕМА 3

МОДЕЛІ, МЕТОДОЛОГІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 3: закріпити теоретичні знання за темою «Моделі, методологія і організація процесу розробки і прийняття управлінських рішень», набути навиків визначення етапів процесу розробки

управлінських рішень та ознайомлення зі змістом методів прийняття управлінських рішень.

Завдання 3.1

Яка послідовність із запропонованих нижче кроків краще при прийнятті управлінського рішення, що базується на раціональній моделі?

1. Розробка варіантів рішень, аналіз варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів.

2. Аналіз варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів, узгодження обраного варіанту рішення з колективом, оцінка рішення проблеми, організація виконання рішення.

3. Формулювання проблеми, вибір прийняттого з варіантів вирішення проблеми, обговорення обраного варіанту рішення.

4. Формулювання проблеми і проблемної ситуації, розробка варіантів рішень, вибір найкращого з варіантів, організація виконання рішення, оцінка рішення проблеми.

5. Формулювання проблемної ситуації, аналіз варіантів рішень, обговорення варіантів рішення в колективі, вибір рішення, організація виконання рішення, оцінка рішення проблеми.

Питання за темою 3

1. Охарактеризуйте моделі та методологію прийняття рішень.
2. Визначте основні етапи процесу розробки управлінських рішень.
3. Охарактеризуйте методи прийняття управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 3

1. Системний аналіз: зміст, логічні елементи, завдання, можливості.
2. Поняття і типи моделей.
3. Вимоги, що висуваються до моделей, що застосовуються при розробці рішень.

4. Складові елементи моделі проблемної ситуації.
5. Поняття критерію. Класифікація критеріїв, використовуваних в системному аналізі.
6. Суть методу логічної структуризації цілей при цілепокладанні.
7. Суть методу парних порівнянь при цілепокладанні.
8. Класифікація цілей при прийнятті рішень.
9. Правила побудови дерева цілей.
10. Правила побудови дерева рішень.
11. Механізм методу управління за цілями.
12. Пріоритетність виконання управлінських рішень (Принцип Парето, аналіз справ ABC, принцип Ейзенхауера).
13. Аналітичні методи розробки рішень.
14. Статистичні методи розробки рішень.
15. Математичне програмування при прийнятті рішень.
16. Евристичні методи в процесі розробки і прийняття рішень.
17. Активізують методи в процесі розробки і прийняття рішень.
18. Експертні методи в процесі розробки і прийняття рішень.
19. Метод сценаріїв в процесі розробки і прийняття рішень.
20. Метод дерева рішень в процесі розробки і прийняття рішень.
21. Особливості прийняття термінових рішень.
22. Особливості та переваги формалізованих методів розробки управлінських рішень.
23. Відмінності і подібності методів мозкового штурму і мозкової атаки.

ТЕМА 4

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 4: закріпити теоретичні знання за темою «Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень», набути

навиків визначення змісту комунікацій та інформації в розробці та прийнятті управлінських рішень та ознайомлення зі сутністю застосування сучасних інформаційних технологій в розробці та прийнятті управлінських рішень.

Завдання 4.1

У разі, коли підлеглим доручається якась робота, необхідно чітко роз'яснювати їм мету діяльності.

Завдання. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найбільш важливі, які бажано враховувати при визначенні цих цілей:

а) домагатися розуміння того, яке значення поставлені цілі мають в справі досягнення цілей організації;

б) у міру можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих;

в) домагатися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих почуття справедливості;

г) якщо при визначенні цілей виходити з здібностей підлеглих, то буде дуже важко досягти їх, як не старайся;

д) можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати можливості підлеглих;

е) при визначенні цілей діяльності потрібно по можливості вдаватися до конкретних фактів і цифр;

ж) домогтися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх боргом, обов'язком, справою, за яке вони несуть відповідальність.

Завдання 4.2

Менеджери добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому в малій групі легше домогтися цього єдності?

Завдання. Які з наведених нижче причин є обґрунтованими:

а) образ мислення однієї людини відрізняється від образу мислення іншого. Тому в малій групі легше знайти загальну для всіх точку дотику. У великій же групі домогтися цього значно важче, оскільки спілкування в малій групі інтенсивніше;

б) якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння;

в) в будь-якій групі завжди є люди, чия думка розходиться з думкою оточуючих. Якщо група нечисленна, то, природно, і менше таких людей. Тому не потрібно витратити надто багато зусиль на їх умовляння?

Завдання 4.3

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато достоїнств і переваг з точки зору управління виробництвом. Однак методи ці таять в собі і ряд недоліків.

В якому з наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки:

а) завдяки тому що менеджери уважно прислухаються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються тісні, довірчі відносини. Однак при цьому у підлеглих розвивається сильне почуття залежності і не виховується самостійність;

б) якщо менеджери будуть вислуховувати думку кожного підлеглого, вони будуть витратити багато часу на вмовляння, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим може трапитися так, що менеджери будуть не в змозі своєчасно проводити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах;

в) якщо менеджери будуть занадто часто вдаватися до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з начальством?

Питання за темою 4

1. Охарактеризуйте роль комунікацій в розробці та прийнятті управлінських рішень.
2. Визначте роль інформації в розробці та прийнятті управлінських рішень.
3. Охарактеризуйте застосування сучасних інформаційних технологій в розробці та прийнятті управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 4

1. Чи повинні володіти однаковою інформацією ті особи, що приймають рішення, а також ті, хто їх виконуватиме? Наскільки практично важливо це питання?
2. Чи можна при розробці управлінського рішення обмежуватися тільки аналізом кількісної інформації?
3. Назвіть відомі вам методи отримання інформації щодо ситуації прийняття управлінського рішення.
4. Які вимоги пред'являються до інформації щодо ситуації прийняття управлінського рішення?

ТЕМА 5

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В УХВАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 5: закріпити теоретичні знання за темою «Людський фактор в ухваленні управлінських рішень», набути навичок визначення місця людського фактору в процесі прийняття рішень та ознайомлення зі особливостями стилів прийняття управлінських рішень та неформальними аспектами розробки рішень.

Завдання 5.1

Навички, які вимагаються від керівника, можна в цілому поділити на три види: технологічні, тобто навички, пов'язані з конкретною технічною

професією; комунікативні, тобто навички, пов'язані з умінням управляти людьми; концептуальні, тобто навички, пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем.

Завдання. Яке з наведених нижче суджень щодо трьох видів навичок керуючих ви вважаєте правильним:

а) значимість технологічних навичок знижується в міру того, як підвищується ранг керівника і відповідно зростає значимість концептуальних навичок;

б) чим вищий ранг керівника, тим більше потрібно від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керуючого будь-якого рангу;

в) у міру посилення навколишнього оточення підвищується значимість комунікативних навичок?

Завдання 5.2

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато достоїнств і переваг з точки зору управління виробництвом. Однак методи ці таять в собі і ряд недоліків.

Завдання. В якому з наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки:

а) завдяки тому що керівники уважно прислухаються до думок підлеглих і враховують їх у своїй діяльності, між керівниками і підлеглими встановлюються тісні, довірчі відносини. Однак при цьому у підлеглих розвивається сильне почуття залежності та не виховується самостійність;

б) якщо керівники будуть вислуховувати думку кожного підлеглого, вони будуть витратити багато часу на вмовляння, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим може трапитися так, що керівники будуть не в змозі своєчасно проводити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах;

в) якщо керівники будуть занадто часто вдаватися до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть уникати

перше, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з начальством?

Завдання 5.3

У таблиці 5.1 наводиться частина результатів дослідження, на підставі яких навички розбиті на три групи: для керівників нижчої, середньої та вищої ланки. При цьому дотримується певна ієрархія цих навичок за їх значущістю.

Таблиця 5.1 – Групування навиків керівника

Ступінь значущості	А	Б	В
1	Уміння об'єднувати підлеглих	Технологічні навички	Уміння передбачити
2	Уміння планувати	Уміння об'єднувати підлеглих	Уміння об'єднувати підлеглих
3	Технологічні навички	Уміння виявляти ініціативу	Уміння йти на компроміс
4	Уміння йти на компроміс	Уміння йти на компроміс	Уміння залучати до себе людей
у	Уміння передбачати	Уміння планувати	Уміння планувати
6	Уміння творчо міркувати, мислити	уміння виховувати підлеглих	Уміння швидко приймати «тверезі» рішення

Завдання. Вкажіть, які з цих груп навичок вимагаються від керівників відповідно нижчого, середньої та вищої ланки.

Питання за темою 5

1. Визначте місце людського фактору в процесі прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте особливості стилів прийняття управлінських рішень.
3. Обґрунтуйте неформальні аспекти розробки управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 5

1. Значення знання психології в роботі менеджера.
2. Психофізіологічна диференціація керівників і виконавців.

3. Психологічні аспекти, що впливають на розробку і прийняття рішень.
4. Психологічні підходи, що враховуються при розподілі завдань серед виконавців з метою виконання прийнятих рішень.
5. Наука самоменеджменту: призначення, завдання, можливості.
6. Наука тайм-менеджменту: призначення, завдання, можливості.

ТЕМА 6

СЕРЕДОВИЩЕ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 6: закріпити теоретичні знання за темою «Середовище прийняття управлінських рішень», набути навиків визначення зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень та ознайомлення зі особливостями елементів далекого оточення та основними властивостями зовнішнього середовища.

Завдання 6.1

У коло службових обов'язків менеджера входить багато питань, і зокрема, виконання вказівок, що виходять від вищих інстанцій. Менеджер повинен вирішити, як саме домогтися успішної реалізації цих вказівок, як мобілізувати на це підлеглих, як здійснювати взаємодію з суміжними організаціями і ін. Однак бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі. Як повинен діяти менеджер в таких випадках?

Завдання. Якщо Ви менеджер, то який з наведених нижче варіантів дій вважаєте найкращим:

- а) потрібно вийти з пропозицією до вищої інстанції і запросити необхідні вказівки;
- б) проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації, і приступити до здійснення дій по мобілізації персоналу на рішення виявлених завдань;

в) відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому робити які-небудь практичні дії потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки зверху?

Питання за темою 6

1. Визначте зовнішнє середовище прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте особливості елементів далекого оточення зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень.
3. Обґрунтуйте основні властивості зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 6

1. Вплив зовнішнього середовища на процес реалізації управлінських рішень.
2. Фактори внутрішнього середовища організації.
3. Особливості елементів ближнього і далекого оточення організації.
4. Вплив персоніфікованих внутрішніх чинників на правильність прийняття рішення в процесі управління.
5. Зовнішнє середовище організації та його фактори.
6. Внутрішнє середовище організації та його фактори.
7. Складові елементи ближнього кільця зовнішнього середовища організації.
8. Складові елементи далекого кільця зовнішнього середовища організації.
9. Властивості зовнішнього середовища організації, що враховуються при розробці управлінських рішень.
10. Методика проведення SWOT-аналізу.

ТЕМА 7

ПРОГНОЗУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 7: закріпити теоретичні знання за темою «Прогнозування управлінських рішень», набути навиків визначення теоретичних основ прогнозування управлінських рішень та ознайомлення зі основними етапами прогнозування управлінських рішень.

Завдання 7.1

Нинішній етап історичного розвитку називають періодом складних політичних, соціальних і економічних процесів. Відбуваються неждано-негадано зміни зачіпають управління не тільки в області навколишнього середовища, техніки і економіки, а й в області соціального і політичного розвитку. У такій обстановці виключно важливого значення набуває умілий і своєчасний облік вищим ешелonom керуючих цих змін і прийняття ними відповідних заходів.

Завдання. Які із зазначених нижче заходів доцільно, на вашу думку, здійснювати керівникам, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації:

а) перш за все, слід оцінити характер змін, потім привести у відповідність з ними цілі та діяльність самої організації, а також методи управління нею;

б) у разі змін завжди приймаються поспішні невідповідні рішення, витрачаються марні, непотрібні зусилля. Від цього організація працює нерівномірно. Тому потрібно в терміновому порядку виявити всі негативні сторони ситуації, усунути їх і постаратися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність;

в) зміни, що виникають в навколишньому середовищі, позначаються на навичках, які вимагаються від співробітників організації. Тому необхідно докладати зусилля до того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін?

Завдання 7.2

Нижче наводиться список типових організаційних рішень. Необхідно визначити, чи є вони прогнозованими чи ні.

1. Наймання завідувачем фахівця в дослідну лабораторію компанії, що виробляє складну технічну продукцію.

2. Доведення майстром до робочих денного завдання.

3. Визначення фінансовим директором розміру дивідендів, які повинні бути виплачені акціонерам на дев'ятий рік послідовної успішної фінансової діяльності компанії.

4. Рішення начальника про допущення офіційного відсутності підлеглого на робочому місці в зв'язку з приміщенням їм лікаря.

5. Вибір членами правління місця для чергового філії банку, вже має 50 відділень у великому місті.

6. Дача керівником згоди на прийняття випускника юридичного факультету університету на роботу в апарат великої фірми.

7. Визначення річного завдання для асистента професора.

8. Надання начальником згоди щодо надання підлеглому можливості відвідати навчальний семінар в області його спеціалізації.

9. Вибір авторами друкованого видання для розміщення реклами про новий вузівському підручнику.

10. Вибір правлінням компанії місця для будівництва ресторану «Смачно і швидко» в невеликому, але зростаючому місті, що знаходиться між у двома дуже великими містами.

Завдання. Які методи прогнозування представляються найбільш перспективними на сучасному етапі економічного розвитку? Навіщо проводяться експертизи основних варіантів керуючих впливів?

Питання за темою 7

1. Охарактеризуйте основні теоретичні основи прогнозування управлінських рішень.

2. Визначте основні етапи прогнозування управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 7

1. Сутність і види відповідальності керівника при прийнятті управлінських рішень.
2. Механізм формування соціальної відповідальності.
3. Соціальна відповідальність керівника при прийнятті управлінських рішень.
4. Екологічна відповідальність керівника при прийнятті управлінських рішень.

ТЕМА 8

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 8: закріпити теоретичні знання за темою «Аналіз управлінських рішень», набути навиків визначення змісту аналізу управлінських рішень та ознайомлення із моделями та методами підготовки управлінського рішення.

Завдання 8.1

Високий інтерес до процесів прийняття рішень в особистому та діловому житті людей спонукав багатьох дослідників до розробки своїх рекомендацій про те, як слід приймати рішення і як краще організувати цей процес. В результаті з'явилися численні методики і правила прийняття рішень, які частково засновані на даних наукових досліджень, але в основному відображають суб'єктивну точку зору їх авторів і носять популістський характер.

Відомий американський соціолог М. Рубінштейн запропонував десять правил прийняття управлінських рішень:

1. Перш ніж вникати в деталі, постарайтеся отримати уявлення про

проблеми в цілому.

2. Не приймайте рішення, поки не розглянете всі можливі варіанти.

3. Сумнівайтесь – навіть самі загальноприйняті істини повинні викликати недовіру, і не потрібно боятися відводити їх.

4. Намагайтеся поглянути на що стоїть перед вами проблему з різних точок зору, навіть якщо шанси на успіх здаються мінімальними.

5. Шукайте модель або аналогію, яка допоможе вам краще зрозуміти сутність вирішуваної проблеми. Так, діаграми і схеми дозволять вам охопити складну і велику проблему буквально одним поглядом.

6. Задавайте якомога більше питань. Правильно поставлене запитання часом може радикально змінити зміст відповіді.

7. Не задовольняйтесь першим рішенням, яке прийде вам в голову. Постарайтеся знайти його слабкі місця. Спробуйте знайти інші рішення даної проблеми і порівняйте їх з першим.

8. Перед прийняттям остаточного рішення поговорите з ким-небудь про свої проблеми.

9. Не нехуйте своїми почуттями. Провідна роль логічного мислення в аналізі проблем не підлягає сумніву, але не можна применшувати значення почуттів та інтуїції.

10. Пам'ятайте, що кожна людина дивиться на життя і що виникають повсякденно проблеми зі своєю, особливою точки зору.

Завдання. Прокоментуйте кожне правило, як ви його розумієте в плані своїх дій з розробки та прийняття управлінського рішення.

Завдання 8.2

Побудуйте ієрархічне «дерево цілей» управління діяльністю організації.

Питання за темою 8

1. Визначте зміст аналізу управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте моделі та методи підготовки управлінського рішення

Питання для самостійного опрацювання за темою 8

1. Організація розробки управлінських рішень.
2. Процедура узгодження управлінських рішень.
3. Процедура прийняття та затвердження управлінських рішень.
4. Механізм організації виконання управлінських рішень.
5. Дії керівника і апарату управління при організації виконання управлінських рішень.
6. Правила організації виконання управлінських рішень.
7. Правила проведення зборів з розробки рішення.

ТЕМА 9

УМОВИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 9: закріпити теоретичні знання за темою «Умови невизначеності і ризику при прийнятті управлінських рішень», набути навиків визначення змісту понять «невизначеність» та «ризик» при прийнятті управлінських рішень та ознайомлення із прийомами розробки та вибору управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Завдання 9.1

Уявіть ситуацію. Ви працюєте на підприємстві й відповідаєте за зовнішньоекономічну діяльність.

Завдання. Які ризики супроводжують цю діяльність? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Завдання 9.2

Уявіть ситуацію. Менеджеру запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності галузі в цілому.

Завдання. Проаналізуйте ситуацію, що склалася. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники галузі?

Завдання 9.3

Уявіть ситуацію. На підприємство, де Ви здійснюєте управлінські функції, заплановано завезти нові верстати. Ви зібрали відповідальних за виробничий сектор осіб і обговорюєте з ними питання про те, які поставити верстати – ті, що пропонує компанія «К», або ті, що пропонує компанія «С». В ході дискусії виявилися думки: одні вважають, що краще поставити верстати, вироблені компанією «К», а інші наполягають на тому, що потрібно неодмінно закупити верстати фірми «С». Оскільки і в тому, і в іншому варіанті є свій резон, то не так просто прийняти рішення. Ви знаєте, що право приймати остаточне рішення належить Вам.

Завдання. Проаналізуйте ситуацію. Яку із запропонованих нижче позицій Ви як керівник займете:

а) оскільки практичну роботу по використанню верстатів фактично виконують підлеглі рядові працівники, то слід продовжити обговорення даного питання з ними і вести справу до того, щоб в їх середовищі склалася остаточне рішення;

б) потрібно уважно вислухати думки обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин таке рішення прийнято. Якщо буде потрібно, переконати незгодних;

в) глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти будь-яке рішення?

Питання за темою 9

1. Визначте зміст понять «невизначеність» та «ризик» при прийнятті управлінських рішень.

2. Охарактеризуйте прийоми розробки та вибору управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Питання для самостійного опрацювання за темою 9

1. За критерієм визначеності інформації розрізняють рішення, прийняті в умовах визначеності. У чому їх переваги?
2. Чим характеризуються умови невизначеності при прийнятті рішень?
3. У чому сутність невизначеності?
4. Які основні шляхи усунення невизначеності при прийнятті рішень?
5. Що стимулює до прийняття менеджерами ризикованих рішень?
6. Чим зумовлена природа ризику в процесі прийняття рішень?
7. Що є предметом ризику в процесі прийняття рішень?
8. Назвіть типові ознаки ризикованих ситуацій, що виникають при прийнятті рішень?
9. На які типи поділяються ризики при прийнятті рішень?
10. Які фактори впливають на ризик при прийнятті рішень?
11. Які види ризику виділяють при прийнятті ризикованих рішень?
12. Яка специфіка управлінської поведінки при прийнятті рішень в умовах ризику?

ТЕМА 10

ОФОРМЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І КОНТРОЛЬ ЗА ЇХ ВИКОНАННЯМ

Мета практичного заняття за темою 10: закріпити теоретичні знання за темою «Оформлення управлінських рішень і контроль за їх виконанням», набути навиків визначення основні форми підготовки та реалізації управлінських рішень та ознайомлення з вимогами до оформлення управлінських рішень.

Завдання 10.1

Нижче наведені основні форми вираження управлінських рішень:

- 1) акт;
- 2) акцепт;
- 3) бюлетень;
- 4) вказівка;
- 5) декларація;
- 6) договір;
- 7) закон;
- 8) заява;
- 9) інструкція;
- 10) кодекс;
- 11) концепція;
- 12) модель;
- 13) наказ (письмовий або усний);
- 14) норма;
- 15) огляд;
- 16) оферта;
- 17) перелік;
- 18) план;
- 19) повідомлення про зміну;
- 20) положення;
- 21) порядок;
- 22) постанова;
- 23) правила;
- 24) прейскурант;
- 25) прес-реліз;
- 26) протокол;
- 27) розпорядження;
- 28) статут;

29) угода;

30) указ.

Завдання. Заповніть в таблиці 10.1. назви форм вираження управлінських рішень відповідно з їх визначенням.

Таблиця 10.1 – Основні форми вираження управлінських рішень

<i>Форма вираження</i>	<i>Визначення</i>
1	2
	Довідник, який включає ціни, тарифи на товари, послуги
	Документ щодо доцільної розстановки об'єктів для раціональної діяльності
	Збірка законів
	Інформація, класифікована в якомусь порядку
	Коллективне або індивідуальне рішення вищого органу влади для будь-якої організації; статус постанови переважає статус наказу
	Набір правил, які регулюють діяльність організацій
	Нормативний документ – рішення керівника організації або її великого підрозділу; обов'язкове для виконання
	Офіційна заява керівника найвищого рангу
	Рішення глави держави, затверджене парламентом; має силу закону
	Рішення державної влади, яке має загальнообов'язковий та незмінний характер
	Рішення керівника щодо короткого повідомлення підлеглих про стан справ; суспільне значення
	Рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки
	Рішення методичного, технологічного характеру, яке реалізується у формі настанов та роз'яснень
	Рішення широкого кола державних і суспільних організацій; може мати міжнародний характер
	Рішення щодо прийому пропозицій про укладання угод на запропонованих в оферті умовах
	Рішення щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних та некомерційних сферах діяльності
	Рішення щодо суттєвих змін у будь-якій діяльності
	Рішення, з урахуванням традицій організації, у формі набору сталих норм поведінки й діяльності певних груп працівників
	Рішення, зазвичай комерційного характеру, з пропозицією будь-якій особі укласти угоду на вказаних умовах. Оферта й акцепт складають контракт
	Рішення, що відображають будь-які події
	Рішення, що включає певний набір законів, правил та інструкцій, які регламентують певний вид діяльності
	Рішення, що завдяки певним елементам і зв'язкам із визначеною точністю відтворює реальні процеси чи події
	Рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності
	Рішення, яке відображає цілі та конкретні задачі діяльності, засоби, методи та час їх реалізації
	Рішення, яке встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії

1	2
	Система поглядів керівника, відображена в будь-якому документі
	Спеціальний бюлетень для термінової публікації в засобах масової інформації, який формується урядовими установами, міжнародними організаціями та прес-бюро
	Стисла інформація стосовно будь-яких процесів або явищ
	Урочиста програмна заява керівника
	Чинний закон держави, у галузі чи компанії, порядок дій в будь-якій галузі, наприклад, норма права, норма поведінки

Питання за темою 10

1. Охарактеризуйте основні форми підготовки та реалізації управлінських рішень.
2. Визначте основні вимоги до оформлення управлінських рішень.
3. Охарактеризуйте зміст контролю за виконанням управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 10

1. Сутність контролю управлінських рішень.
2. Види контролю управлінських рішень.
3. Функції контролю управлінських рішень.
4. Процес контролю управлінських рішень.

ТЕМА 11

ЯКІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 11: закріпити теоретичні знання за темою «Якість прийняття управлінських рішень», набути навиків визначення сутності та змісту понять «якість», «якість управлінської діяльності», «якість управлінського рішення» та ознайомлення зі умовами та факторами якості управлінського рішення та оцінкою якості управлінських рішень.

Завдання 11.1

Американський психолог Спенсер Джонсон запропонував оригінальну

методику прийняття особистих та ділових рішень, названу їм системою прийняття вірних рішень «так» чи «ні». С. Джонсон вказує, що більшість помилок в процесі прийняття рішень виникає через те, що люди використовують неправильну систему мислення. Тому він пропонує перш, ніж прийняти рішення, відповісти на шість питань – три практичних («для голови») і три особистих («для серця»). Відповідаючи на кожне питання «так» чи «ні», ми можемо краще розібратися в ситуації і в самих собі, змінити раніше прийняте рішення і підвищити його якість. Таким чином, спочатку приймають попереднє рішення, а потім задають собі такі питання:

1. Задовольняю я справжню потребу? (Чи зможу я досягти поставленої мети?)

2. Дізнався я варіанти вибору? Альтернативи існують завжди, і для отримання інформації про них можна радитися з іншими людьми. Однак найкращий спосіб – особисте спостереження і аналіз ситуації, що склалася.

3. Чи всі я продумав до кінця? Необхідно продумати наслідки кожної альтернативи, постійно запитуючи себе: що може статися в цьому випадку? А що буде потім? А що після цього? Тощо. Це дозволить заглянути вперед і підготуватися до того, що може статися в майбутньому.

4. Чесний чи я сам з собою? Потрібно подивитися правді в очі. Чим краще ми розуміємо реальність, тим більше у нас шансів прийняти правильне рішення.

5. Чи довіряю я своїй інтуїції? Що я відчуваю з приводу свого рішення? З яким почуттям я приймаю це рішення? Що б я вирішив, якби не боявся чогось? Тощо.

6. Чи гідний я кращого? В даному випадку «мова йде не про бажання більшого, ніж у інших. Йдеться про щось більше, ніж те, що ви самі робите для себе. А цього заслуговує кожен». Тому перед прийняттям рішення завжди корисно запитати себе: «А якби я вірив, що гідний кращого, як би я вчинив?»

Відповідаючи послідовно на всі перераховані питання, ви отримуєте можливість поліпшити попередньо прийняте рішення.

Завдання. Поміркуйте, яку проблему вам необхідно вирішити найближчим часом, і спробуйте, перш ніж прийняти рішення, відповісти на ці шість питань.

Питання за темою 11

1. Охарактеризуйте сутність та зміст понять «якість», «якість управлінської діяльності», «якість управлінського рішення».
2. Визначте умовами та факторами якості управлінського рішення.
3. Охарактеризуйте зміст оцінки якості управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 11

1. Що розуміється під якістю управлінського рішення?
2. Що відноситься до параметрів якості управлінського рішення?
3. Від яких факторів залежить якість управлінського рішення?
4. За якими факторами альтернативні варіанти управлінських рішень повинні приводитися в порівнянний вид?
5. Як здійснюється оцінка якості управлінських рішень?

ТЕМА 12

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття за темою 12: закріпити теоретичні знання за темою «Ефективність управлінських рішень», набути навиків визначення сутності понять «ефективність», «ефективність управлінських рішень» та ознайомлення зі процесом оцінки економічної ефективності управлінських рішень.

Завдання 12.1

В Японії в основі управління організацією лежить феномен групової організації праці. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємовиручки, взаємодії серед підлеглих.

Завдання. Які, на вашу думку, з наведених нижче заходів є найбільш ефективними для культивування такої атмосфери:

а) будь то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати атмосферу суперництва між робочими групами;

б) визначити обсяг роботи в рамках підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за рамки своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво таким чином, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному;

в) провести неофіційні заходи, наприклад, дружні зустрічі або екскурсії, в ході яких працівники могли б із задоволенням і невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів та інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного?

Питання за темою 12

1. Охарактеризуйте сутність та зміст понять «ефективність», «ефективність управлінських рішень».
2. Охарактеризуйте процес оцінки економічної ефективності управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання за темою 12

1. У яких аспектах розглядається ефективність управлінських рішень?
2. Якими властивостями володіє безліч ефективних рішень?
3. Поняття ефекту та ефективності рішень.
4. Види ефекту управлінських рішень.
5. Фактори, що визначають ефективність управлінських рішень.
6. Види ефективності управлінських рішень.
7. Методи оцінки економічної ефективності управлінських рішень.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боровик М. В. Комунікації та підходи до їх визначення. / М. В. Боровик, М. В. Волкова // The scientific heritage. Budapest, Hungary. – 2019. – N 35. – P. 2–5.
2. Боровик М. В. Принятие управленческих решений в системе управления информационно-коммуникационным обеспечением устойчивого развития высших учебных заведений / М. В. Боровик // _ Sciences of Europe. Praha, Czech Republic. – 2019. – N 42 (2019). Vol. 2. – P. 38–41.
3. Боровик М. В. Теоретичні засади інформаційно-комунікаційного забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти / М. В. Боровик // Економіка розвитку. – 2018. – № 1 (85). – С. 22–30.
4. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
5. Вертакова Ю. В. Управленческие решения : разработка и выбор : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова. – Москва : КНОРУС, 2005. – 352 с.
6. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В. Р. Кігель. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 202 с.
7. Козлов В. Н. Системный анализ, оптимизация и принятия решений : учеб. пособие / В. Н. Козлов. – Москва : Проспект, 2010. – 176 с.
8. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Київ : МАУП, 2004. – 504 с.
9. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербницька, О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 212 с.
10. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2009. – 488 с.
11. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.

12. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
13. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / [В. М. Гесць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.]. – 2-е вид., виправ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.
14. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. за ред. Ю. Є. Петруні]. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
15. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях : Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback : пер. с англ. / Т. Л. Саати. – Москва : ЛКИ, 2008. – 360 с.
16. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Сірік // Ефективна економіка. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>
17. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учеб. для вузов / Э. А. Смирнов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 264 с.
18. Соколов Н. Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций : учебно-методическое пособие / Н. Н. Соколов. – Москва : Изд-во «Спутник+», 2012. – 37 с.
19. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посібник / уклад. В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид-во НАДУ при Президентові України, 2007. – 20 с.
20. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
21. Фатхудинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхудинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М. 2002. – 314 с.
22. Черноруцкий И. Г. Методы принятия решений : учеб. пособие / И. Г. Черноруцкий. – СПб. : БХВ-Петербург, 2005. – 416 с.
23. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 7-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 544 с.

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ»

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладач **БОРОВИК** Марина Вікторівна

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*
За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2020, поз. 264 М.

Підп. до друку 23.09.2020. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,1.
Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.