

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

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання розрахунково-графічної 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 виконання розрахунково-графічної 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. – 26 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
1 Завдання розрахунково-графічної роботи за варіантами та вибір певного варіанта.....	5
2 Виконання розрахунково-графічної роботи. Вимоги до її оформлення	19
Список рекомендованих джерел	21
Додаток А Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи.....	24
Додаток Б Приклад оформлення змісту	25

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.

Виконання розрахунково-графічної роботи передбачає формування професійних навичок щодо розробки та прийняття управлінських рішень та їх оформлення відповідно до діючих вимог.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» є 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.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» є оволодіння такими практичними навичками та вміннями:

- 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.

1 ЗАВДАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ ЗА ВАРІАНТАМИ ТА ВИБІР ПЕВНОГО ВАРІАНТА

Для виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Управлінські рішення» передбачено 20 варіантів від «0» до «9». Варіанти вибираються за списком групи.

Варіант 1

Теоретичне завдання

1. Зміст рішень та їх значення в діяльності менеджера.
2. Моделі та методи підготовки управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви відкрили фірму. Визначте, яким видом діяльності вона займається. Проаналізуйте всі фактори, що впливають на Вашу діяльність. Припустімо, що Ваша фірма зіткнулася з несприятливою управлінською ситуацією. Проблема і рішення повинні бути конкретні.

Завдання. Прийміть управлінське рішення щодо виходу з ситуації що склалася. Використовуючи отримані знання про систему контролю, про

проведення контролю на підприємстві, подумайте, як Ви будете мотивувати своїх співробітників для виконання поставлених цілей. Як Ви відреагуєте на зміни навколишнього середовища (наприклад, зміна законодавства). У які періоди реалізації управлінського рішення буде здійснюватися попередній, поточний, заключний контроль.

Варіант 2

Теоретичне завдання

1. Сутність управлінських рішень, їх функції та місце в управлінні.
2. Характеристика економіко-математичних методів прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Аналітик» працює на ринку консалтингових послуг 10 років. Штат організації понад 100 осіб. Спочатку співробітники працювали з клієнтами поодиночі або довільно згурпованої командою. Потім було прийнято управлінське рішення, в результаті чого всі співробітники були об'єднані в групи по 4 особи. В результаті склалася несприятлива ситуація: внутрішньоорганізаційні розбіжності, в результаті чого знизилася продуктивність праці.

Завдання. Прийміть управлінське рішення щодо виходу з ситуації що склалася. Поміркуйте, якби Ви були керівником даної організації, то як би ви вчинили щоб вийти з даної несприятливої управлінської ситуації. Які управлінські рішення повинні бути прийняті у даному випадку? Як прийняті Вами рішення можуть позначитися на Ваших співробітників і на роботі самої організації? Яке рішення (інертне, імпульсивне, ризиковане, обережне, раціональне, засноване на судженні або інтуїтивне) Ви плануєте прийняти?

Варіант 3

Теоретичне завдання

1. Типи управлінських рішень.
2. Характеристика експертних методів прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви відкрили фірму. Визначте, яким видом діяльності вона займається. Проаналізуйте всі фактори, що впливають на Вашу діяльність. Припустімо, що Ваша фірма зіткнулася з несприятливою управлінською ситуацією. Ви прийняли відповідне управлінське рішення. Проблема і рішення повинні бути конкретні.

Завдання. Прийміть управлінське рішення щодо виходу з ситуації що склалася.

Використовуючи отримані знання про аналіз управлінських рішень, про методи аналізу, проаналізуйте своє управлінське рішення. Охарактеризуйте його, знайдіть позитивні і негативні моменти.

Варіант 4

Теоретичне завдання

1. Вимоги, що ставляться до управлінських рішень.
2. Характеристика евристичних методів прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання

Мережа великих супермаркетів «Велла» відкрила новий магазин. Спочатку керівництво даної мережі дотримувалося стратегії «низьких цін» для залучення клієнтів. Потім ціни в новому супермаркеті різко зросли. Через деякий час поруч з даним магазином відкрився новий супермаркет «Супер», в якому ціни на всі аналогічні товари мінімальні. І вже протягом тривалого часу ціни не піднімаються.

Як Ви вважаєте, яке насправді становище супермаркету «Велла». Як відбулося відкриття нового магазину на роботі «Велла». Чи можливо керівництву супермаркету «Велла» змінити ситуацію.

Завдання. Уявіть себе на місці керівництва супермаркету «Велла». Які будуть Ваші дії. Використовуючи принцип «Чорного ящика», проаналізуйте всі фактори «зовнішнього середовища», «вхід в систему», «зворотний зв'язок», «процес в системі» та на виході отримаєте управлінське рішення. Проаналізуйте наслідки прийнятого Вами управлінського рішення.

Варіант 5

Теоретичне завдання

1. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.
2. Вплив невизначеності й ризику на прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання

Ви керівник великої компанії. Вам потрібен новий секретар. Співбесіда і випробувальний термін пройшли три кандидата з наступними професійними і особистими характеристиками (А, Б, В).

Завдання. Прийміть управлінське рішення: кого Ви приймете на роботу? Обґрунтуйте своє управлінське рішення.

А. Має дуже хороші професійні навички і великий досвід роботи, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами проявляє грубість і недобррозичливість.

Б. Професійні навички на досить високому рівні, ввічливий, товариський і доброзичливий, як з начальством, так і відвідувачами, акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми і багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми.

В. За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним, доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на виниклі проблеми.

Варіант 6

Теоретичне завдання

1. Етапи процесу розробки управлінських рішень.
2. Характеристика та умови застосування методу сценаріїв при прийнятті управлінських рішень.

Практичне завдання

Торгова компанія ПрАТ «Нафтохім» з 2005 р. зацікавлена в реалізації на внутрішньому ринку мінеральних добрив і продуктів нафтохімії. У компанії працюють 986 чоловік. У постачальників цієї продукції з'явилася можливість збільшити виробництво добрив на 60 %. Вони попросили компанію ПрАТ «Нафтохім» відповідно збільшити реалізацію цього товару. Керівництво компанії було зацікавлене такою пропозицією і створило групу для його детального опрацювання. Група фахівців провела маркетингові дослідження і визначила найбільш вигідні для просування продукції регіони. Керівництво ПрАТ «Нафтохім» запланувало створити мережу філій у визначених регіонах з просування добрив. Дане управлінське рішення було схвалено і через деякий час реалізовано. Через рік роботи фінансові показники компанії погіршилися через збитки більшості філій. Головна причина цих збитків полягала в поганій інформованості філій про час і найменування добрив які надходять їм на реалізацію. В результаті очікувань акціонерів щодо збільшення прибутку компанії не увінчалися успіхом.

Завдання. Проаналізуйте управлінську ситуацію, що склалася. Який порядок підготовки управлінського рішення (етапи) був реалізований в

компанії ПрАТ «Нафтохім»? Які рекомендації можна дати компанії для підготовки ефективного управлінського рішення?

Варіант 7

Теоретичне завдання

1. Роль комунікацій в розробці й прийнятті управлінських рішень.
2. Характеристика та умови застосування методу «дерево рішень» при прийнятті управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть таку ситуацію. Ви володієте фірмою, яка займається реалізацією побутової хімії. Несподівано для Вас відкривається нова фірма, яка також займається реалізацією побутової хімії. Розташувалася вона поруч з вами у сусідній будівлі. Нова фірма встановлює ціни на свій товар нижче Ваших. Вам у ситуації, що склалася слід швидко й оперативно прийняти рішення, щоб не втратити ваших клієнтів.

Завдання. Проаналізуйте дану несприятливу управлінську ситуацію.

Які будуть ваші дії? Ваші рішення буду прийняті в умовах ризику, визначеності або невизначеності? Які ці умови ризику (визначеності, невизначеності). Прийміть управлінське рішення щодо виходу зі управлінської ситуації що склалася.

Варіант 8

Теоретичне завдання

1. Ролі інформації в розробці й прийнятті управлінських рішень.
2. Прийоми розробки та вибору управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Практичне завдання

Фірма ТОВ «Вундеркінд» планує виробляти оправу для окулярів. Конкурентів в даному виробництві досить багато і успішно вести справу при звичайному підході практично неможливо. Фахівці фірми запропонували особливу конструкцію оправу на базі типової моделі, використовуючи сучасну інтегральну технологію напилення тонких активних плівок: на зовнішньої стороні лівої дужки оправу сформували чинний барометр; на лівій стороні оправу для скла сформували діючий годинник, що показує час; на правій стороні оправу для скла сформували годинник, що показує час іншого поясу або часу за Гринвічем. Ця конструкція оправу реалізує новий набір потреб та інтересів і напевно знайде попит.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Як ви вважаєте, чи буде користуватися попитом запропонована конструкція оправу? Які варіанти управлінських рішень Ви можете запропонувати?

Варіант 9

Теоретичне завдання

1. Ролі сучасних інформаційних технологій в розробці та прийнятті управлінських рішень.
2. Організація процесу управління ризиком.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви відкрили фірму. Визначте, яким видом діяльності вона займається. Проаналізуйте всі фактори, що впливають на Вашу діяльність. Припустімо, що Ваша фірма зіткнулася з несприятливою управлінської ситуацією. Охарактеризуйте проблему. В результаті ситуації, що склалася, які Вам слід прийняти управлінське рішення.

Завдання. Розробіть, прийміть управлінське рішення, проаналізуйте результат. Послідовність розробки, реалізації та аналізу управлінського

рішення повинна відповідати основним етапам розробки управлінського рішення.

Варіант 10

Теоретичне завдання

1. Можливості та обмеження, з якими стикається керівник в управлінні.
2. Основні форми підготовки управлінських рішень.

Практичне завдання

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Сатурн» працює на ринку п'ять років і займається постачанням автозапчастин на вітчизняний ринок. За цей час встигло позитивно зарекомендувати себе.

Склалася така ситуація: на ринку з'явилася конкуруюча фірма. Автозапчастини даної фірми коштують в 1,5 рази дешевше, ніж у ПрАТ «Сатурн». Що в даній несприятливої управлінської ситуації робити керівництву ПрАТ «Сатурн»?

Завдання. Спробуйте вирішити дану проблему. Які дії повинно вжити керівництво ПрАТ «Сатурн»?

Яку інформацію ПрАТ «Сатурн» буде використовувати для вирішення даної проблеми? Чому необхідно для отримання кращого результату використовувати як якісну, так і кількісну інформацію?

Прийміть управлінське рішення. Подумайте, як прийняте Вами рішення відіб'ється на діяльності організації в цілому та на співробітниках даного підприємства.

Від яких факторів в даному випадку буде залежати якість і ефективність управлінського рішення?

Який у даному випадку буде вплив особистісних оцінок керівника, середовища прийняття рішення, інформаційних обмежень, поведінкових обмежень на процес прийняття управлінських рішень?

Яка буде відповідальність в разі прийняття невірною, необміркованого, необґрунтованого управлінського рішення? До чого це може привести?

Варіант 11

Теоретичне завдання

1. Переваги і недоліки колективного прийняття рішень.
2. Основні форми реалізації управлінських рішень.

Практичне завдання

Ви менеджер фірми, що випускає засоби по догляду за волоссям. Фірма приступила до випуску нового шампуню, що перешкоджає утворенню лупи та ефективного навіть при разовому застосуванні. Проте фахівець з маркетингу вашої фірми рекомендує в інструкції на етикетці вказати, що шампунь слід застосовувати двічі при кожному митті голови. Додаткового ефекту споживач не отримає, але шампунь буде витратитися в два рази швидше і, отже, збільшиться обсяг продажів.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Що ви будете робити? Чому?

Варіант 12

Теоретичне завдання

1. Основні особистісні характеристики, що впливають на розробку і прийняття управлінських рішень.
2. Вимоги до оформлення управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви менеджер по персоналу. У вашу фірму прийшла молода здатна жінка, яка бажає стати торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вище, ніж у претендентів-чоловіків на цю посаду. Але прийом її на роботу неминуче отримає негативну реакцію з боку ряду ваших торгових агентів, серед яких жінок немає, а також може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

Варіант 13

Теоретичне завдання

1. Оцінка авторитету особистості при розробці та прийнятті управлінських рішень.
2. Система обліку та контролю за реалізацією управлінських рішень.

Практичне завдання

Ви менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, яка бажає відпочити в Греції. У вас же є гарячий тур на Мертве море в Ізраїль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіпертонікам на Мертве море їхати протипоказано.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Що ви будете робити? Чому?

Варіант 14

Теоретичне завдання

1. Вплив темпераменту людини на розробку і прийняття управлінських рішень.
2. Сутність та види відповідальності керівника при прийнятті управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви менеджер з виробництва на фірмі, яка випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивість, якої в ваших холодильниках немає, але вона має великий вплив на збут. Наприклад, в холодильниках No Frost тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, а й звичайні, не хвилюючись про їх всихання. На щорічній спеціалізованій виставці фірми конкурента буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про ці нові властивості холодильника і про те, яким чином це було досягнуто. Ви можете надіслати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про нововведення.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Чи підете ви на такий крок? Чому?

Варіант 15

Теоретичне завдання

1. Вплив зовнішнього середовища на реалізацію альтернатив управлінських рішень.
2. Зміст соціальної та екологічної відповідальності керівника при прийнятті управлінських рішень.

Практичне завдання

Уявіть, що Ви відкрили фірму. Визначте, яким видом діяльності вона займається. Проаналізуйте всі фактори, що впливають на Вашу діяльність. Припустімо, що Ваша фірма зіткнулася з несприятливою управлінською ситуацією. Охарактеризуйте проблему. В результаті ситуації, що склалася, які Вам слід прийняти управлінське рішення.

Завдання. Розробіть, прийміть управлінське рішення, проаналізуйте результат. Проаналізуйте важливість кількісної та якісної інформації. Чому

так важлива надійність кількісної та якісної інформації при прогнозуванні управлінських процесів? Від чого залежить структура прогнозу, чи завжди така послідовність етапів прогнозних розробок, чи можуть якісь етапи відсутні і з чим це буде пов'язано?

Варіант 16

Теоретичне завдання

1. Вплив зовнішнього середовища та адаптації до нього суб'єкта господарювання при прийнятті управлінських рішень.
2. Сутність та зміст якості управлінського рішення.

Практичне завдання

Створена в кінці 30-х років ХХ ст. компанія «Г'юлет-Паккард» до кінця 80-х стала одним з лідерів в області виробництва обчислювальної техніки. Вона поглинула велику компанію – виробника обчислювальної техніки «Аполлокомпьютер». Підприємства цієї фірми розташовані на всіх континентах в 27 країнах. Чисельність працюючих в компанії майже 100 тис. осіб. Аналіз, проведений керівництвом компанії, показав, що ефективність її діяльності знижується через надлишок робочої сили.

Завдання. Розробіть управлінське рішення для цієї проблеми. Які рішення, на вашу думку, варто було б прийняти керівництву компанії «Г'юлет-Паккард», щоб підвищити ефективність виробництва обчислювальної техніки?

Варіант 17

Теоретичне завдання

1. Зміст цільової орієнтації управлінських рішень.
2. Умови і чинники якості управлінських рішень.

Практичне завдання

Підприємство, що випускає електронагрівальні прилади, не має власною торговою мережі. Продукцію, що випускається підприємство передає фірмі-посереднику, яка реалізує електронагрівальні прилади у своїх магазинах. Підприємство не проводить моніторингу цін, тобто не відстежує зміни ціни продажу своєї продукції.

Завдання. Проаналізуйте дану управлінську ситуацію. Оцініть дію керівництва підприємства. Які рекомендації ви могли б дати директору підприємства? Розробіть управлінське рішення для цієї проблеми.

Варіант 18

Теоретичне завдання

1. Методи багатокритеріальної оцінки альтернатив при прийнятті управлінських рішень.
2. Зміст та необхідність оцінки якості управлінських рішень.

Практичне завдання

Адміністрація великого міста проводила конкурс на закупівлю автобусів для потреб міста. Необхідно було прийняти рішення про закупівлю великої партії автобусів, які найбільшою мірою задовольняли б умові створення зручності для пасажирів і мали високу якість. При цьому вартість автобуса повинна була бути мінімально можливою. Природно, що це важливе управлінське рішення повинне прийматися колегіально, для чого і був організований конкурс. Організація конкурсу була доручена підвідомчій організації, яка мала досвід проведення конкурсів, але не мала досвіду роботи з міським транспортом.

У конкурсній комісії, яка була сформована для прийняття рішення про закупівлю автобусів, переважали чиновники, а не фахівці, які мають безпосереднє відношення до експлуатації міського транспорту.

Завдання. Розробіть управлінське рішення для цієї проблеми.

Як ви ставитеся до рішення адміністрації міста про проведення конкурсу на закупівлю великої партії автобусів для потреб міста? Чи правильно сформована конкурсна комісія? Які рекомендації ви б дали організаторам конкурсу?

Варіант 19

Теоретичне завдання

1. Зміст прогнозування управлінських рішень.
2. Сутність та зміст визначення ефективності управлінських рішень.

Практичне завдання

Приступаючи до реорганізації системи управління, керівництво одного з підприємств поставило задачу визначити критерії для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень. Для визначення такої системи критеріїв була запрошена консалтингова фірма, яка професійно займається проблемами реорганізації систем управління підприємствами.

Завдання. Розробіть управлінське рішення для цієї проблеми. Як ви оцінюєте рішення керівництва підприємства про розробку системи критеріїв для оцінки ефективності управлінської діяльності? Які критерії, на вашу думку, є найбільш важливими при оцінці управлінської діяльності підприємства?

Варіант 20

Теоретичне завдання

1. Основні етапи прогнозування управлінських рішень.
2. Сутність та необхідність оцінки економічної ефективності управлінських рішень.

Практичне завдання

Підприємство по збуту автомобілів має збутові точки в різних регіонах країни. Керівник підприємства надає великого значення маркетинговій політиці. Він регулярно отримує від співробітників маркетингової служби аналітичні звіти, в яких відстежуються тенденції зміни попиту, аналіз продажу власного і конкуруючих підприємств, прогнози очікуваного попиту на автомобілі різних марок. Знайомиться з рекомендаціями щодо обсягів продукції, які можуть бути реалізовані підприємством в плановому періоді.

Завдання. Розробіть управлінське рішення для цієї проблеми. Як доцільно організувати збір маркетингової інформації? На основі якої інформації формуються аналітичні звіти маркетингової служби підприємства?

2 ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ. ВИМОГИ ДО ЇЇ ОФОРМЛЕННЯ

Після вибору варіанту студент ретельно вивчає джерела інформації та список рекомендованої літератури за теоретичними питаннями та практичним завданням за обраним варіантом і викладає їх в розрахунково-графічній роботі дотримуючись таких вимог:

- розрахунково-графічна робота виконується державною мовою, стисло, логічно;
- текст друкується чорним кольором, шрифтом «Times New Roman», міжрядковий інтервал 1,5, кегль 14, аркуш формату А4, поля: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє і нижнє – по 20 мм;
- обов'язково нумеруються сторінки в правому верхньому куті, починаючи зі сторінки «ВСТУП»;

– назви структурних складових розрахунково-графічної роботи друкуються великим літерами симетрично до тексту та пропускається одна стрічка перед текстом. Структурні складові розрахунково-графічної роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ТЕОРЕТИЧНЕ ПИТАННЯ 1 (НАЗВА ПИТАННЯ)», «ТЕОРЕТИЧНЕ ПИТАННЯ 2 (НАЗВА ПИТАННЯ)», «ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкуються з нової сторінки;

– таблиці, рисунки, формули нумеруються з обов'язковим посиланням на них у тексті перед ними, а таблиці і рисунки обов'язково мають назви;

– для запобігання академічного плагіату на всі використані джерела інформації мають бути посилання у тексті розрахунково-графічної роботи. Всі джерела інформації, що були використані під час написання розрахунково-графічної роботи, мають бути вказані в списку використаних джерел;

– обсяг розрахунково-графічної роботи має становити 0,5 авторського аркуша ($24 \cdot 0,5$ сторінки) $\pm 10\%$.

Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи та змісту подано у додатках А і Б.

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. Геєць, 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 Президентіві 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.

ДОДАТОК А

Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

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

Навчально-науковий Інститут економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту і публічного адміністрування

РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНА РОБОТА

з навчальної дисципліни «Управлінські рішення»

варіант _____

Виконав (ла)

студент (ка) ____ курсу,

групи _____

К. Ю. Григоровська

(підпис, дата)

Перевірила

канд. екон. наук, доцент

М. В. Боровик

(підпис, дата)

Харків – 20__

ДОДАТОК Б
Приклад оформлення змісту

ЗМІСТ

Вступ.....

1 (Назва питання).....

2 (Назва питання).....

3 Практичне завдання

Список використаних джерел.....

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації

до виконання розрахунково-графічної 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. 268 М.

Підп. до друку 23.09.2020. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,5.
Тираж 50 пр. Зам. № .

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.