

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛІНИ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра, які навчаються
за спеціальністю «Менеджмент і бізнес-адміністрування»*

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. – Електронні текстові дані (1 файл: 120 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № _____ від _____ 2022 р.)
за поданням Вченої ради Факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № _____ від _____ 2022 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Укладачі	<i>Кравченко Марина Олегівна, доктор. екон. наук, доц. Голюк Вікторія Ярославівна, канд. екон. наук, доц.</i>
Рецензент	<i>Глущенко Я. І., канд. екон. наук, доц.</i>
Відповідальний редактор	<i>Лазоренко Т.В., канд. екон. наук, доцент</i>

В навчально-методичному комплексі дисципліни «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування» подано навчально-тематичний план дисципліни, методичні поради до вивчення лекційного матеріалу, практичних занять, тематику самостійної роботи студентів, методичні рекомендації до виконання розрахункової роботи. Надані тестові завдання для перевірки знань студентів та критерії поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний комплекс стане у нагоді студентам економічних спеціальностей, які прагнуть опанувати дисципліну «Прийняття управлінських рішень».

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	7
II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ.....	8
III. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ.....	122
IV. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	23
V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	28
V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни..	28
V.2. Методичні вказівки до виконання розрахункової роботи.....	30
V.3. Завдання для самостійної перевірки знань	42
VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	50
VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	53

ВСТУП

Згідно з освітньою програмою підготовки магістрів зі спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування» у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» викладається дисципліна «Прийняття управлінських рішень», що відноситься до переліку обов'язкових компонент ОП.

Сучасний етап розвитку менеджменту визначає необхідність підготовки фахівців з прийняття управлінських рішень, які б орієнтувалися у сучасних підходах та методах оцінювання рішення, його вибору, обґрунтування та реалізації та володіли прийомами ефективного прийняття індивідуальних та групових рішень для підвищення ефективності менеджменту підприємств.

Це робить актуальним вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень», яка має як теоретичну так і практичну спрямованість. Курс дисципліни розкриває специфіку прийняття та інструментарій реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, спрямованих на досягнення цілей організації і зниження ймовірності виникнення несприятливого результату. Логіка побудови курсу передбачає послідовне вивчення теоретико-методичних засад, опанування методів та інструментарію обґрунтування й оцінювання управлінських рішень, а також визначення прикладних аспектів організації їх виконання в організаціях.

Метою курсу є опанування знань, умінь та практичних навичок, необхідних для прийняття управлінських рішень на різних рівнях менеджменту в організації, а також розвиток здатності і готовності адекватно й ефективно використовувати їх для досягнення цілей організації. Після засвоєння курсу у студентів формуються такі фахові компетентності (ФК) та програмні результати навчання у формі знань (ЗН) та умінь (УМ).

Загальні компетентності:

ЗК 7 – Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні компетентності:

СК 9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК 10 Здатність до управління організацією та її розвитком

СК 11 Здатність управляти промисловими підприємствами різних форм власності та сфер діяльності, підрозділами, командами, проектами, використовуючи систему сучасних методів управління та адміністрування, технологій, інтегрованих управлінських підходів

СК 13 Здатність знаходити та оцінювати можливості розвитку промислових підприємств, обґрунтовувати механізми трансформації систем управління на основі інтеграційних управлінських рішень

СК 14 Здатність розробляти, економічно обґрунтовувати та впроваджувати в практику управлінські рішення з урахуванням цифрових бізнес-стратегій з метою ефективного використання ресурсів, підвищення прибутковості та забезпечення розвитку підприємства

Програмні результати навчання:

ПРН 1 Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах

ПРН 2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

ПРН 5 Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах

ПРН 6 Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність

ПРН 15 Обґрунтовувати управлінські рішення для раціональної організації системи управління та адміністрування, ефективного фінансово-інвестиційного забезпечення функціонування промислових підприємств

Теми програми дисципліни логічно взаємопов'язані і послідовно розглядають питання прийняття управлінських рішень, які необхідні магістру. Питання, які

передбачені програмою, пов'язані із загальними положеннями організації наукової роботи у вищих навчальних закладах; освітньо-професійною програмою підготовки фахівців.

Навчальний посібник спрямований на допомогу студентам спеціальностей «Прийняття управлінських рішень», в засвоєнні необхідних теоретичних знань з дисципліни, набутті навичок з прийняття рішень у рамках виконання функціональних обов'язків менеджера.

І. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Навчально тематичний план дисципліни містить такі теми:

Назви розділів і тем	Кількість годин				
	Всього	у тому числі			
		Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні	СРС
Тема 1. Основи прийняття управлінських рішень	7	2	1	-	4
Тема 2. Підходи до прийняття управлінських рішень	7	2	1	-	4
Тема 3. Когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень	8	2	1	-	5
Тема 4. Моделі прийняття управлінських рішень	8	2	1	-	5
Тема 5. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень	8	2	2	-	4
Тема 6. Особливості прийняття та феномени групових рішень	8	2	2	-	4
Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень	8	2	2	-	4
Тема 8. Методи оцінювання управлінських рішень	8	2	2	-	4
Тема 9. Реалізація управлінських рішень	8	2	2	-	4
МКР	4	-	2	-	2
Розрахункова робота	10	-	-	-	10
Підготовка до заліку (Залік)	6	-	2	-	4
Всього годин	90	18	18	-	54

II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Вивчення навчальної дисципліни включає такі теми.

Тема 1. Основи прийняття управлінських рішень.

Сутність та ознаки управлінських рішень. Кінцева мета управлінського рішення. Цілі та наслідки управлінського рішення. Теорія прийняття рішень: нормативна теорія, дескриптивна теорія. Типи проблемних ситуацій. Класифікація проблем. Класифікаційні ознаки управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Структуровані, напівструктуровані та неструктуровані рішення. Гіпотеза Ньюелла-Саймона. Класифікація Генрі Мінцберга. Класифікація рішень за функціями менеджменту. Стратегічні, оперативні та тактичні рішення. Індивідуальні, колегіальні та колективні рішення. Директивні, рекомендаційні та орієнтовні рішення. Інтуїтивні, раціональні та аналогічні рішення. Логічні, аналітичні, імпульсивні та інертні рішення. Класифікація рішень за широтою охоплення та рівнем прийняття. Класифікація рішень за тривалістю дії, ступенем складності та рівнем централізації. Інші ознаки класифікації управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Умови визначеності та невизначеності при прийнятті рішень. Умови ризику при прийнятті рішень. Правило уникнення невизначеності. Умови визначеності при прийнятті рішень. Види невизначеності. Основні причини невизначеності. Умови неоднозначності при прийнятті рішень. Характеристика процесу прийняття рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. 7 кроків ефективного процесу прийняття рішень. Вимоги до управлінських рішень. Повнота оформлення рішення.

Тема 2. Підходи до прийняття управлінських рішень

Раціональний підхід. Алгоритм раціонального підходу до прийняття рішень. Вибір в умовах невизначеності. «Очікувана цінність». Недоліки раціонального підходу. Парадокси раціонального підходу: параліч аналізу, раціональне невігластво. Складність прийняття рішень у раціональних організаціях. Обмежено раціональний підхід. Умови обмеженої раціональності. Передумови обмежено раціонального підходу. Фактори обмеження раціональності. Недоліки обмежено

раціонального підходу. Оптимізація обмежено раціонального підходу. Інтуїтивний підхід. Форми інтуїтивного прийняття рішень.

Тема 3. Когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень

Когнітивні основи обмеженої раціональності. Характеристика когнітивних систем людини. Алгоритмічне та рефлексорне мислення. Евристики та когнітивні викривлення при прийнятті рішень. Теорія перспектив. Принципи прийняття рішень за Д. Канеманом та А. Тверські. Евристики: евристика доступності, евристика репрезентативності, евристика афекту. Когнітивні викривлення при прийнятті рішень за Річардом Талером. Теорія підштовхування (наджінг).

Тема 4. Моделі прийняття управлінських рішень

Класична (нормативна) модель. Її базові концепції. Припущення класичної моделі. Методи, на який ґрунтується класична модель. Адміністративна (дескриптивна) модель. Базові концепції цієї моделі. Припущення адміністративної моделі. Політична модель (модель Карнегі). Базові концепції політичної моделі. Схема прийняття рішень при застосуванні політичної моделі. Порівняльна характеристика класичної, адміністративної та політичної моделей. Інкрементальні моделі. Фази інкрементального процесу. Логічний інкременталізм, його ключові елементи. Етапи логічного інкременталізму. Модель інкрементального процесу. Особливості прийняття рішень у організаціях. Рекомендації щодо організації інкрементального процесу. Модель змішаного сканування. Її фази. Модель «сміттєвого кошика» (або «організованої анархії»). Її характеристики. Типи обмежень, притаманних менеджерам при прийнятті рішень. Базові концепції моделі «сміттєвого кошика». Фази процесу прийняття рішення. Конфліктна модель (модель Круазьє).

Тема 5. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень

Сутність індивідуального рішення. Види індивідуальних адміністративних рішень: партисипативні та авторитарні рішення. Чинники, що впливають на індивідуальні рішення. Найпоширеніші евристики, які впливають на індивідуальні рішення: евристика доступності, евристика репрезентативності, евристика прив'язки і узгодження. Особливості прийняття індивідуальних рішень. Переваги та недоліки

індивідуальних рішень. Стилі прийняття індивідуальних рішень: імпульсивний, ризикований, врівноважений, обережний та інертний стилі. Стилі прийняття рішень за Ренсісом Лайкертом: експлуаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, партісіпативний. Континуум семи стилів за Р.Тенненбаумом та У.Шмідтом. Стилі прийняття рішень за Аланом Роу: директивний, аналітичний, концептуальний, поведінковий. Стилі прийняття рішень за К.Бруссом, М.Драйвером, Р.Ларсоном та Г.Уріа. Стилі прийняття рішень та управління за Іцхаком Азідесом. Модель залучення підлеглих до прийняття рішень В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго. Стилі прийняття рішень у моделі Врума, Йеттона та Яго. Модель Cynefin Framework.

Тема 6. Особливості прийняття та феномени групових рішень

Поняття групового рішення. Їх переваги та недоліки. Особливості прийняття групових рішень. Принципи прийняття групових рішень. Стилі прийняття групових рішень. Диктаторський модус. Ритуальний модус. Консенсус, голосування та компроміс. Критерії голосування. Феномени прийняття групових рішень. Феномен групового мислення, його симптоми. Феномен групової нормалізації. Рекомендації щодо запобігання феномену групового мислення. Феномен групової поляризації. Феномен соціальної фасиліції. Феномен соціальних лінощів. Феномен неадекватної оцінки власної участі. Феномен соціального домінування. Феномен ідіосінкразичного кредиту. Феномен конформізму. Феномен неадекватності судження переконанню. Парадокси групового мислення. Парадокс Конкорсе. Парадокс (теорема) Кеннета Ерроу. Парадокс Абіліна.

Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень

Методи діагностики проблеми: метод абсолютних, відносних і середніх величин, метод порівняння, метод групувань, індексний метод, метод елімінування, аналіз беззбитковості. Евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішення: метод інтерв'ю, метод анкетування, метод очікування натхнення, метод Метчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій. Групові евристичні методи генерації ідей,

оцінювання та вибору рішень: метод прямої «мозкової атаки», метод оберненої «мозкової атаки», метод дискусії, аналоговий метод, метод синектики; метод ключових запитань, метод вільних асоціацій, метод Дельфі, метод Патерн. Методи експертного оцінювання та вибору рішень: метод бальних оцінок, метод абсолютних оцінок, метод ранжування, метод відносних оцінок, метод попарних порівнянь (повних попарних порівнянь та часткових попарних порівнянь), методи колективної експертної оцінки, метод експертних комісій, оцінювання узгодженості суджень експертів (коефіцієнт кореляції, коефіцієнт рангової кореляції, коефіцієнт кореляції Спірмена, коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона). Логіко-формалізовані методи обґрунтування рішень: дерево рішень, аналіз чутливості, метод Монте-Карло. Теоретико-ігрові методи обґрунтування рішень: метод сценаріїв, методи теорії ігор, метод Монте-Карло. Багатокритеріальні методи обґрунтування рішень: прямий метод, метод компенсації, метод порогів непорівнянності, аксіоматичні методи.

Тема 8. Методи оцінювання управлінських рішень

Оцінювання управлінських рішень. Взаємозв'язок якості та ефективності управлінських рішень. Види оцінок управлінських рішень. Аспекти ефективності управлінських рішень. Складові оцінювання управлінських рішень. Критерії якості управлінського рішення. Фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення. Якісні та кількісні показники ефективності. Види ефективності управлінських рішень. Організаційна ефективність управлінських рішень. Економічна, соціальна, технологічна, екологічна та правова ефективність управлінських рішень. Помилки при прийнятті управлінських рішень. Поняття помилкових управлінських рішень. Помилки керівників при прийнятті рішень: суб'єктивні та об'єктивні. Види помилкових рішень. Ефект втоми від прийняття рішень. Подолання ефекту втоми від прийняття рішень.

Тема 9. Реалізація управлінських рішень

Процес реалізації управлінських рішень. Поняття реалізації управлінських рішень. Етапи реалізації управлінських рішень: розробка плану реалізації рішення, управління реалізацією рішення, контроль виконання рішення, оцінка реалізації рішення. Розподіл відповідальності за управлінські рішення. Види відповідальності. Контроль за реалізацією управлінських рішень, його види. Процес контролю за реалізацією управлінських рішень. Труднощі контролю.

ІІІ. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Основи прийняття управлінських рішень

Зміст

1. Сутність та ознаки управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Характеристика процесу прийняття рішень.

Методичні поради до вивчення теми:

У ході опрацювання цієї теми студентами слід з'ясувати сутність та ознаки управлінських рішень. Студентам слід усвідомити різницю між нормативною та описовою теоріями прийняття рішень. Студентам необхідно усвідомити різницю між різними різновидами управлінських рішень. Доцільно також розглянути Гіпотезу Ньюелла-Саймона. Необхідно сформулювати уявлення щодо умов прийняття управлінських рішень. Слід дослідити і усвідомити умови визначеності та невизначеності при прийнятті рішень, умови ризику. Під час вивчення цієї теми обов'язково потрібно обов'язково розглянути процес прийняття рішень. Необхідно прослідкувати 7 кроків ефективного процесу прийняття рішень.

Контрольні питання:

1. Розкрити сутність та ознаки управлінських рішень.
2. Класифікувати управлінські рішення за різними ознаками.
3. Розкрити сутність нормативної та описової теорій прийняття рішень.
4. Вказати типи проблемних ситуацій.

5. Розкрити сутність гіпотези Ньюелла-Саймона
6. Охарактеризувати умови прийняття управлінських рішень.
7. Визначити особливості прийняття рішень в умовах визначеності та невизначеності.
8. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
9. Охарактеризувати 7 кроків ефективного процесу прийняття рішень.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,6,7,9,10.

Тема 2. Підходи до прийняття управлінських рішень

Зміст

1. Раціональний підхід.
2. Обмежено раціональний підхід.
3. Інтуїтивний підхід.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми студентам необхідно розглянути алгоритм раціонального підходу до прийняття рішень. Насамперед необхідно з'ясувати сутність поняття «Очікувана цінність». Обов'язково слід розглянути недоліки раціонального підходу. Доцільно розглянути парадокси раціонального підходу: параліч аналізу, раціональне невігластво. Важливо розглянути особливості прийняття рішень у раціональних організаціях. Важливою складовою вивчення теми є усвідомлення сутності Обмежено раціонального підходу. Особливу увагу слід приділити умовам обмеженої раціональності. Студентам слід усвідомлювати фактори обмеження раціональності. Слід ознайомитися з інтуїтивним підходом до прийняття рішень.

Контрольні питання:

1. Розкрити сутність раціонального підходу
2. Що таке «очікувана цінність»?
3. Розкрити Недоліки раціонального підходу

4. У чому полягає сутність обмежено раціонального підходу до прийняття рішень?

5. Розкрийте суть парадоксів раціонального підходу: параліч аналізу, раціональне невігластво.

6. У чому полягає інтуїтивний підхід до прийняття рішень?

7. Які форми інтуїтивного прийняття рішень Вам відомі?

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,6,7,9,10.

Тема 3. Когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень

Зміст

1. Когнітивні основи обмеженої раціональності.
2. Евристики та когнітивні викривлення при прийнятті рішень.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно з'ясувати сутність когнітивних систем людини та особливості алгоритмічного та рефлексорного мислення. Слід дослідити евристики та когнітивні викривлення при прийнятті рішень. Особливу увагу слід приділити теорії перспектив. Доцільно розглянути принципи прийняття рішень за Д.Канеманом та А. Тверські. Студенти повинні вміти виокремлювати евристики доступності, репрезентативності та афекту. Обов'язковим є вивчення когнітивних викривлень при прийнятті рішень за Річардом Талером. Необхідним є вивчення основ теорії підштовхування (наджінгу).

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «когнітивних система людини».
2. У чому полягає сутність евристики та когнітивних викривлень при прийнятті рішень?
3. Розкрийте постулати теорії перспектив.
4. У чому полягає відмінність алгоритмічного та рефлексорного мислення?
5. Розкрийте принципи прийняття рішень за Д.Канеманом та А. Тверські

6. Які різновиди евристики Вам відомі?
7. Розкрийте сутність когнітивних викривлень при прийнятті рішень за Річардом Талером.
8. У чому полягає теорія підштовхування (наджінг)?

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 2,4,5,6,8,9,10.

Тема 4. Моделі прийняття управлінських рішень

Зміст

1. Класична (нормативна) модель.
2. Адміністративна (дескриптивна) модель.
3. Політична модель (модель Карнегі).
4. Інкрементальні моделі.
5. Модель змішаного сканування.
6. Модель «сміттєвого кошика».
7. Конфліктна модель (модель Круазьє).

Методичні поради до вивчення теми:

У рамках засвоєння цієї теми студенти у першу чергу повинні ознайомитися з класичною (нормативною) моделлю, її базовими концепціями та припущеннями. Слід приділити увагу методам, на яких ґрунтується класична модель. Обов'язковим є ознайомлення з адміністративною (дескриптивною) моделлю та її припущеннями. Важливим є ознайомлення з політичною моделлю (модель Карнегі), її базовими концепціями та схемою прийняття рішень при застосуванні політичної моделі. У рамках вивчення цієї теми слід розглянути порівняльну характеристику класичної, адміністративної та політичної моделей.

Невід'ємним елементом вивчення цієї теми є вивчення інкрементальних моделей, сутності логічного інкременталізму, його етапів. Слід дослідити особливості організації інкрементального процесу. Важливим також є дослідження моделі змішаного сканування, її основних фаз. Студентам слід усвідомити основні

риси моделі «сміттевого кошика». Уваги заслуговує також конфліктна модель Круазьє.

Контрольні питання та завдання:

1. Розкрийте сутність класичної моделі прийняття рішень?
2. У чому полягають припущення класичної моделі прийняття рішень?
3. Вкажіть базові концепції адміністративної моделі.
4. Охарактеризуйте суть політичної моделі Карнегі.
5. Розкрийте алгоритм прийняття рішень при застосуванні політичної моделі
6. Проведіть компаративний аналіз класичної, адміністративної та політичної моделей.
7. Розкрийте суть інкрементальної моделі.
8. Які етапи логічного інкременталізму Вам відомі?
9. У чому полягає модель змішаного сканування?
10. Розкрийте суть моделі «сміттевого кошика».
11. У чому полягає суть конфліктної моделі Круазьє?

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 2,4,5,6,8,9,10.

Тема 5. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень

1. Особливості прийняття індивідуальних рішень.
2. Стили прийняття індивідуальних рішень.
3. Модель В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго.
4. Модель Synefin Framework

Зміст

Методичні поради до вивчення теми

При вивченні першого питання теми слід дослідити роль індивідуальних рішень. Студентам слід чітко усвідомлювати сутність індивідуального рішення, вміти їх класифікувати. Невід'ємною складовою вивчення цього питання є ознайомлення студентів з чинниками, що впливають на індивідуальні рішення. Слід розглянути найпоширеніші евристики, які впливають на індивідуальні

рішення: евристика доступності, евристика репрезентативності, евристика прив'язки і узгодження. Обов'язково потрібно розглянути переваги та недоліки індивідуальних рішень. У рамках вивчення цієї теми студентам слід дослідити основні стилі прийняття індивідуальних рішень: імпульсивний, ризикований, врівноважений, обережний та інертний стилі, стилі прийняття рішень за Ренсісом Лайкертом (експлуататорсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний, партісіпативний), стилі прийняття рішень за Аланом Роу (директивний, аналітичний, концептуальний, поведінковий), стилі прийняття рішень за К.Бруссом, М.Драйвером, Р.Ларсоном та Г.Уріа, стилі прийняття рішень та управління за Іцхаком Азідесом. Обов'язково слід розглянути континуум семи стилів за Р.Тенненбаумом та У.Шмідтом. Бажано розглянути модель залучення підлеглих до прийняття рішень В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго. Особливу увагу слід приділити стилям прийняття рішень у моделі Врума, Йеттона та Яго. Обов'язковим є аналіз моделі Synefin Framework.

Контрольні питання:

1. Розкрийте суть індивідуального рішення
2. Які види індивідуальних адміністративних рішень Вам відомі?
3. Які евристики впливають на індивідуальні рішення? Охарактеризуйте їх вплив.
4. Вкажіть переваги та недоліки індивідуальних рішень
5. Які стилі прийняття індивідуальних рішень Вам відомі?
6. Розкрийте суть континууму семи стилів за Р.Тенненбаумом та У.Шмідтом.
7. Охарактеризуйте сутність моделі Synefin Framework.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,5,7,8.

Тема 6. Особливості прийняття та феномени групових рішень

Зміст

1. Особливості прийняття групових рішень.
2. Стилi прийняття групових рішень.

3. Феномени прийняття групових рішень.
4. Парадокси групового мислення..

Методичні поради до вивчення теми

Насамперед необхідно з'ясувати сутність поняття групового рішення, їх переваги і недоліки. Під час вивчення цієї теми студентам необхідно розглянути принципи та стилі прийняття групових рішень. Обов'язково слід розглянути поняття «ритуального модусу». Доцільно розглянути консенсус, голосування та компроміс. Важливо розглянути феномени прийняття групових рішень: феномен групового мислення, його симптоми, феномен групової нормалізації, феномен групової поляризації, феномен соціальної фасилітації, феномен соціальних лінощів, феномен неадекватної оцінки власної участі, феномен соціального домінування, феномен ідіосинкразичного кредиту, феномен конформізму, феномен неадекватності судження переконанню. Важливим є розгляд рекомендацій щодо запобігання феномену групового мислення. Особливу увагу слід приділити парадоксам групового мислення: парадоксу Конкорсе, парадоксу Кеннета Ерроу, парадоксу Абіліна.

Контрольні питання:

1. Що таке групове рішення?
2. У чому полягають переваги та недоліки групових рішень?
3. Розкрийте специфіку диктаторського та ритуального модусу.
4. Розкрийте сутність консенсусу, голосування та компромісу.
5. Які феномени прийняття групових рішень Вам відомі?
6. Які парадокси групового мислення Вам відомі?

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,5,7,8.

Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень

Зміст

1. Методи діагностики проблеми.
2. Евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішення.
3. Групові евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішень.
4. Методи експертного оцінювання та вибору рішень.
5. Логіко-формалізовані методи обґрунтування рішень.
6. Теоретико-ігрові методи обґрунтування рішень.
7. Багатокритеріальні методи обґрунтування рішень.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно дослідити основні методи обґрунтування управлінських рішень. Особливу увагу слід приділити методам діагностики проблеми: методу абсолютних, відносних і середніх величин, методу порівняння, методу групувань, індексному методу, методу елімінування, аналізу беззбитковості. Доцільно розглянути евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішення: метод інтерв'ю, метод анкетування, метод очікування натхнення, метод Метчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій. Студенти повинні вміти виокремлювати групові евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішень: метод прямої «мозкової атаки», метод оберненої «мозкової атаки», метод дискусії, аналоговий метод, метод синектики, метод ключових запитань, метод вільних асоціацій, метод Дельфі, метод Патерн. Обов'язковим є вивчення методів експертного оцінювання та вибору рішень: метод бальних оцінок, метод абсолютних оцінок, метод ранжування, метод відносних оцінок, метод попарних порівнянь (повних попарних порівнянь та часткових попарних порівнянь), методи колективної експертної оцінки, метод експертних комісій, оцінювання узгодженості суджень експертів (коефіцієнт кореляції, коефіцієнт рангової кореляції, коефіцієнт кореляції Спірмена, коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона). Необхідним є дослідження логіко-формалізованих методів обґрунтування рішень: дерево рішень, аналіз чутливості,

метод Монте-Карло. Обов'язковим є аналіз теоретико-ігрових методів обґрунтування рішень: метод сценаріїв, методи теорії ігор, метод Монте-Карло. Важливим є розгляд багатокритеріальних методів обґрунтування рішень: прямий метод, метод компенсації, метод порогів непорівнянності, аксіоматичні методи.

Контрольні питання:

1. Класифікуйте методи діагностики проблеми.
2. Які евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішення Вам відомі?
3. Вкажіть відомі Вам групові евристичні методи генерації ідей.
4. Розкрийте сутність методів експертного оцінювання та вибору рішень.
5. Які логіко-формалізовані методи обґрунтування рішень Вам відомі?
6. Класифікуйте багатокритеріальні методи обґрунтування рішень.

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 1,2,4,6,9,10.

Тема 8. Методи оцінювання управлінських рішень

Зміст

1. Оцінювання управлінських рішень.
2. Помилки при прийнятті управлінських рішень.
3. Ефект втоми від прийняття рішень.

Методичні поради до вивчення теми:

У рамках засвоєння цієї теми студенти у першу чергу повинні ознайомитися з поняттям оцінювання управлінських рішень. Слід приділити увагу взаємозв'язку якості та ефективності управлінських рішень. Обов'язковим є ознайомлення з аспектами ефективності управлінських рішень. У рамках вивчення цієї теми слід розглянути складові оцінювання управлінських рішень.

Невід'ємним елементом вивчення цієї теми є аналіз факторів, що впливають на ефективність управлінського рішення. Слід дослідити якісні та кількісні показники ефективності. Важливим також є дослідження організаційної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної та правової ефективності управлінських

рішень. Важливим є аналіз помилок при прийнятті управлінських рішень. Студентам слід усвідомлювати сутність втрати від прийняття рішень та знати принципи подолання ефекту втрати від прийняття рішень.

Контрольні питання та завдання:

5. Розкрийте поняття

1. У чому полягає сутність оцінювання управлінських рішень
2. Розкрийте сутність взаємозв'язку якості та ефективності управлінських рішень
3. Охарактеризуйте види оцінок управлінських рішень.
4. Розкрийте ключові аспекти ефективності управлінських рішень
5. Які складові оцінювання управлінських рішень Вам відомі?
6. Вкажіть критерії якості управлінського рішення.
7. Які фактори впливають на ефективність управлінського рішення?
8. Вкажіть якісні та кількісні показники ефективності.
9. Які помилки можуть бути зроблені при прийнятті управлінських рішень?
10. У чому полягає ефект втрати від прийняття рішень?

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 1,2,4,6,9,10.

Тема 9. Реалізація управлінських рішень

Зміст

1. Процес реалізації управлінських рішень.
2. Розподіл відповідальності за управлінські рішення

Методичні поради до вивчення теми

При вивченні першого питання теми слід дослідити поняття реалізації управлінських рішень та його основні етапи: розробка плану реалізації рішення, управління реалізацією рішення, контроль виконання рішення, оцінка реалізації рішення. Студентам слід чітко усвідомлювати суть відповідальності за управлінські рішення та принципи її розподілу. Невід'ємною складовою вивчення цього питання є ознайомлення студентів з сутністю контролю за реалізацією

управлінських рішень, його видами. Обов'язковим є аналіз труднощів контролю за реалізацією управлінських рішень.

Контрольні питання:

1. Розкрийте алгоритм реалізації управлінських рішень.
2. Які етапи реалізації управлінських рішень Вам відомі?
3. Розкрийте сутність розподілу відповідальності за управлінські рішення.
4. Вкажіть види відповідальності за реалізацію управлінського рішення.
5. Які труднощі контролю управлінських рішень Вам відомі?

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 2,4,5,6,7,9.

IV. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1

Зміст заняття

Тема 1. Основи прийняття управлінських рішень.

1. Сутність та ознаки управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Характеристика процесу прийняття рішень.

Тема 2. Підходи до прийняття управлінських рішень

1. Раціональний підхід.
2. Обмежено раціональний підхід.
3. Інтуїтивний підхід.

Практичне завдання:

Кейс: Прийняття рішення у менеджменті та повсякденному житті.

Кейс: Використання підходів у прийнятті управлінських рішень на прикладі Southwest Airlines Co.

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні тем 1 і 2 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про сутність та класифікацію управлінських рішень, а також про основні підходи при прийнятті управлінських рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд навчальних кейсів.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,6,7,9,10.

Практичне заняття 2

Зміст заняття

Тема 3. Когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень.

1. Когнітивні основи обмеженої раціональності.
2. Евристики та когнітивні викривлення при прийнятті рішень.

Тема 4. Моделі прийняття управлінських рішень

1. Класична (нормативна) модель.
2. Адміністративна (дескриптивна) модель.
3. Політична модель (модель Карнегі).
4. Інкрементальні моделі.
5. Модель змішаного сканування.
6. Модель «сміттєвого кошика».
7. Конфліктна модель (модель Круазьє).

Практичне завдання:

Ділова гра: «Відбіркове інтерв'ю»

Кейс. «Обмежена раціональність у прийнятті рішень»

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні тем 3 і 4 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень, а також про основні моделі прийняття управлінських рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд навчального кейсу та проведення ділової гри «Відбіркове інтерв'ю».

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 2,4,5,6,8,9,10.

Практичне заняття 3

Зміст заняття

Тема 5. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень.

1. Особливості прийняття індивідуальних рішень.
2. Стилi прийняття індивідуальних рішень.
3. Модель В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго.
4. Модель Cynefin Framework

Практичні завдання:

- ✓ Розглянути модель прийняття рішень Кепнерта- Трего.
- ✓ Виконати практичне завдання, використовуючи окреслену модель.

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні теми 5 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про особливості прийняття індивідуальних рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд моделі прийняття рішень Кепнерта- Трего та виконання практичного завдання з використанням цієї моделі.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,5,7,8.

Практичне заняття 4

Зміст заняття

Тема 6. Особливості прийняття та феномени групових рішень.

1. Особливості прийняття групових рішень.
2. Стили прийняття групових рішень.
3. Феномени прийняття групових рішень.
4. Парадокси групового мислення..

Практичні завдання:

- ✓ Побудувати власний управлінський профіль, визначити та проаналізувати стиль прийняття рішень за методикою Алана Роу, скористувавшись сервісом: <https://ioe.hse.ru/cdle/rowe>.
- ✓ Підготувати презентацію за результатами аналізу та прокоментувати їх.

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні теми 6 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про особливості прийняття групових рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе побудова студентами власного управлінського профілю та аналіз стилю прийняття рішень за методикою Алана Роу.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 3,4,5,7,8.

Практичне заняття 5

Зміст заняття

Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень

1. Методи діагностики проблеми.
2. Евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішення.
3. Групові евристичні методи генерації ідей, оцінювання та вибору рішень.
4. Методи експертного оцінювання та вибору рішень.
5. Логіко-формалізовані методи обґрунтування рішень.
6. Теоретико-ігрові методи обґрунтування рішень.
7. Багатокритеріальні методи обґрунтування рішень.

Практичні завдання:

Кейс: Обґрунтування управлінського рішення проблеми у корпорації Blue Jay Air

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні теми 7 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про методи обґрунтування управлінських рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд навчального кейсу про прийняття рішень у компанії Blue Jay Air.

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 1,2,4,6,9,10.

Практичне заняття 6

Зміст заняття

Тема 8. Методи оцінювання управлінських рішень

1. Оцінювання управлінських рішень.
2. Помилки при прийнятті управлінських рішень.
3. Ефект втоми від прийняття рішень.

Практичні завдання:

Кейс: Оцінювання управлінських рішень у Frenz Corporation

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні теми 8 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про методи оцінювання управлінських рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд навчального кейсу про прийняття рішень у компанії Frenz Corporation.

Основна література: 2,3,4.

Додаткова література: 1,2,4,6,9,10.

Практичне заняття 7

Зміст заняття

Тема 9. Реалізація управлінських рішень.

1. Процес реалізації управлінських рішень.
2. Розподіл відповідальності за управлінські рішення

Практичні завдання:

Реалізація управлінських рішень на прикладі Darwin Life Insurance Company

Методичні поради до проведення заняття

При опрацюванні теми 8 на практичному занятті слід приділити увагу закріпленню у студентів уявлення про методи оцінювання управлінських рішень. Закріпити ці знання на практиці допоможе розгляд навчального кейсу про прийняття рішень у компанії Darwin Life Insurance Company.

Основна література: 1,2,5.

Додаткова література: 2,4,5,6,7,9.

Практичне заняття 8

Захист розрахункової роботи.

Практичне заняття 9

Модульна контрольна робота

V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів є обов'язковою для формування ґрунтовних знань з дисципліни і набуття практичних навичок з оволодіння навиками аналізу альтернатив при прийнятті управлінського рішення, його обґрунтування та оцінювання управлінського рішення. Самостійна робота містить такі складові: вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять з опрацюванням обов'язкових і додаткових наукових літературних джерел, підготовка розрахункової роботи та опрацювання питань, винесених на самостійне опрацювання.

Планом передбачено 54 годин самостійної роботи студентів (СРС). Вона охоплює підготовку студентів до практичних занять та самостійне виконання розрахункової роботи, навчальних розрахунково-аналітичних завдань, ділових ігор та кейсів. Розподіл самостійної роботи студентів за темами курсу наведено в таблиці.

Тиждень	Тема, що вивчається	СРС	Види робіт**
1-2	Основи прийняття управлінських рішень	6	Р, Н
3-4	Підходи до прийняття управлінських рішень	6	Р, Н, Т
5-6	Когнітивні та психологічні особливості прийняття рішень	6	Р, Н
7-8	Моделі прийняття управлінських рішень	6	Р, Н, МКР-1
9-10	Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень	6	Р, Н
11-12	Особливості прийняття та феномени групових рішень	6	Р, Н, Т
13-14	Методи обґрунтування управлінських рішень	6	Р, Н, МКР-2
15-16	Методи оцінювання управлінських рішень	6	Р, Н, РР
17-18	Реалізація управлінських рішень	6	Р, Н, ЗКР
Разом		54	

* Л – лекції, П – практичні заняття, СРС – самостійна робота студентів;

** Р – робота на практичних заняттях, Н – виконання навчальних завдань, Т – тестування, МКР – модульна контрольна робота, РР – розрахункова робота; ЗКР – залікова контрольна робота.

V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Тема 1.

- ✓ Проаналізувати одне з найбільш значимих рішень, що доводилось приймати студенту протягом останнього року (наприклад, вступ до магістратури). Класифікувати рішення за всіма окресленими ознаками. Структурувати процес прийняття рішення та визначити зміст і результат кожного кроку.
- ✓ Ознайомитись зі статтями Г. Саймона: https://seinst.ru/files/vehi_2_-_simon_decision-making.pdf,
https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf.

Тема 2.

- ✓ Розглянути кейс «підходи у прийнятті рішення у Big Ben Bank»

Тема 3.

- ✓ Ознайомити з принципами прийняття рішень у Sales management за допомогою опрацювання монографії Tony Hsieh «*delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose*» <https://oiipdf.com/download/delivering-happiness-a-path-to-profits-passion-and-purpose>

Тема 4.

- ✓ Розглянути модель теорії перспектив. Навести приклади застосування теорії при прийнятті управлінських рішень.
- ✓ Навести приклади, що демонструють застосування евристик та когнітивних викривлень при прийнятті управлінських рішень (крім тих, що розглядались на лекції). Обґрунтувати та пояснити свій вибір.

Тема 5.

- ✓ Розглянути кейс на тему: Прийняття індивідуального рішення керівництвом Blue Ocean P&C Company

Тема 6.

- ✓ Розглянути кейс на тему: Прийняття групового рішення при вирішенні проблеми Dynasty Corporation

Тема 7.

- ✓ Навести приклади, що демонструють застосування методів обґрунтування управлінських рішень (крім тих, що розглядались на лекції). Пояснити свій вибір.

Тема 8.

- ✓ Навести приклади, що демонструють застосування методів оцінювання управлінських рішень (крім тих, що розглядались на лекції). Обґрунтувати та пояснити свій вибір.

Тема 9.

- ✓ Розглянути статтю авторів Marwa El Zein, Bahador Bahrami, Ralph Hertwig «Shared Responsibility in Collective Decisions» <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6570616/#:~:text=As%20suggested%20before%2C%20a%20collective,without%20surrendering%20their%20autonomy%20altogether.>
- ✓ Навести приклади з власного досвіду щодо розподілу відповідальності за рішення.

V.2. Методичні вказівки до виконання розрахункової роботи

Завдання у рамках розрахункової роботи: Проаналізувати діяльність реально існуючого вітчизняного підприємства (бажано – того, яке студент буде досліджувати в магістерській дисертації, і яке буде базою проходження практики) та виконати завдання за наведеною структурою.

5.2.1. Характеристика підприємства

Надати комплексну характеристику підприємства (за відсутності вичерпної інформації про підприємство доцільно використовувати матеріали з мережі Internet). Характеристику узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 5.1 – Характеристика підприємства

1. Назва, організаційно-правова форма підприємства	
2. Інформація про керівника та засновників	
3. Дата створення, досвід та специфіка функціонування	
4. Основні види діяльності і асортимент продукції (послуг)	
5. Характеристика ринку збуту	
6. Ключові конкурентні переваги	

5.2.2. Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

Проблемна ситуація – критична незгодженість між бажаним та реальним станом підприємства. Усвідомлення проблемної ситуації полягає у встановленні факту її існування за результатами діяльності або дослідження ринкових можливостей.

Проблема – сформульоване на основі проблемної ситуації завдання для пошуку управлінських рішень. Проблема, що досягла певної гостроти, трансформується в мотив для діяльності підприємства.

Формування управлінських рішень починається з виконання процедури аналізу проблемної ситуації та формулювання проблеми.

Переважно аналізуються проблеми нульового рівня (рівня підприємства в цілому) – найбільш важливі проблеми вдосконалення управління для усього підприємства. Якщо на нульовому рівні проблем мало, можна додатково включити в число аналізованих проблем проблеми першого рівня структуризації (рівня структурних підрозділів) – найбільш важливі проблеми вдосконалення управління окремими підрозділами підприємства.

Проблемна ситуація повинна бути сформульована досить конкретно. Не можна допускати узагальнюючих формулювань проблемних ситуацій, що практично повторюють повністю зміст відповідної функції управління.

Наприклад, недоцільно допускати формулювання типу: «Організаційна структура управління не відповідає сучасним умовам господарювання». Таке формулювання проблемної ситуації носить занадто загальний характер. Необхідно конкретизувати, яким саме вимогам, що саме в організаційній структурі не відповідає. Відповідно на підставі такої ідентифікації проблемної ситуації формулюється проблема, яка визначає напрям покращення організаційної структури.

Для подальшого опрацювання ідентифікується одна проблемна ситуація та формулюється одна конкретна проблема. Опис проблеми доцільно здійснити за наведеною схемою у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 5.2 – Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

1. Ідентифікована проблемна ситуація	
2. Внутрішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	2.1.
	2.2.
	...
3. Зовнішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	3.1.
	3.2.
	...
4. Основні безпосередні причини проблеми	4.1.
	4.2.
	...
5. Сутність проблеми	
6. Час виникнення та тривалість проблеми	
7. Новизна проблеми	

8. Рівень проблеми (підприємство або його окремі підрозділи – зазначити які)	
9. Тенденція розвитку проблеми з часом	
10. Основні наслідки проблеми	
11. Джерела інформації, на підставі якої сформульована проблема	
12. Ступінь повноти та достовірності інформації, на підставі якої сформульована проблема	

5.2.3. Структурування проблеми

Для структурування проблеми доцільно використовувати інструментарій побудови дерева проблем (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура дерева проблем

Побудова структури проблеми визначає раціональну послідовність їх вирішення з точки зору причинно-наслідкового зв'язку та можливості максимального використання впливу часткового або повного вирішення попередніх проблем на більш повне розв'язання наступних проблем.

Для побудови дерева проблем доцільно використовувати шаблони та онлайн-сервіси, які значно спрощують процедуру (наприклад,

<https://creately.com/diagram/example/hsdtgivw/problem%20tree>,

<https://www.visme.co/tree-diagram-maker> або інші).

Проведене таким чином виявлення проблеми та визначення причин, що її обумовили дозволяють створити необхідні передумови для розробки і реалізації управлінських рішень щодо її вирішення.

5.2.4. Визначення цілей

5.2.4.1. Формування цілей

Ціль – вираз бажаного стану результату діяльності.

Множину можливих цілей можна розділити на два класи: фінітні (кінцеві, термінальні) і інфінітні (нескінченні). Фінітні мети характеризують цілком певний результат, який повинен бути досягнутий в часі і в просторі. Вибір того чи іншого класу цілей залежить від характеру проблеми.

Процедура формування цілей вирішення проблеми виконується шляхом логічного осмислення особою, що приймає рішення (ОПР). Застосування будь-яких формальних методів для формулювання переліку цілей вирішення соціально-економічних проблем підприємства практично виключено. При формулюванні цілей використовується практично весь наявний у ОПР обсяг знання і досвіду.

1. Цілі вирішення проблеми повинні передбачати досягнення певних економічних ефектів за рахунок збільшення надходжень (такі цілі характеризують збільшення випуску продукції, поліпшення її якості, випуск нової продукції з високими споживчими властивостями, опанування нового ринку тощо) та (або) зменшення витрат на їх отримання (такі цілі характеризують зменшення різних видів ресурсів: трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних тощо).
2. Переважна більшість цілей, визначених для вирішення сформульованої проблеми, повинні бути конкретними, цілком певними і, отже, фінітними.
3. Цілі визначаються змістовно і повинні бути виражені в чіткій і компактній формі.

4. Цілі повинні бути пов'язаними із визначеними причинами виникнення проблеми і націленими на їх усунення.
5. Формулювання цілей повинно носити яскраво виражений імперативний характер.
6. Вербальне формулювання цілей є необхідною, але не достатньою умовою цілепокладання.
7. Для конкретизації цілей необхідно визначити їх характеристики: критерії досягнення цілей, показники ступеня досягнення цілей і пріоритети.

Однією з найбільш розповсюджених помилок у визначенні цілей є підміна дійсних цілей у вигляді обсягів робіт. Формулювання цілі у вигляді обсягу роботи може привести до того, що найкращим досягненням стає найбільший обсяг роботи.

Для визначення головної мети складається повний перелік цілей, а потім на основі кількісної та якісної характеристик кожної з них виявляється пріоритет однієї певної. Особливе значення на даному етапі має прогностичне обґрунтування цілі. Прогнозне дослідження повинне бути направлене на визначення реальності досягнення цілі та на пошук засобів і способів досягнення.

5.2.4.2. Формування показників, критеріїв та обмежень досягнення цілей

Показники досягнення цілей – заходи або ознаки, за якими визначається виконання цілей.

Критерії досягнення цілей – показники в якісній або кількісній формі, що означають досягнення цілей. За цими критеріями в подальшому оцінюються альтернативні рішення щодо досягнення цілей.

Пріоритети цілі – оцінка важливості цілі у вирішенні проблемної ситуації.

Співвідношення між показниками і критеріями досягнення цілей полягає в тому, що показники відображають заходи щодо вимірювання цілей, а критерії – значення або інтервали на шкалах виміру показників, тобто виміряні показники.

Вимірювання показників та їх порівняння з критеріями визначає ступінь близькості до досягнення цілей і в подальшому характеризує цінність управлінського рішення. Досягнення однієї цілі може характеризуватися декількома показниками та критеріями.

Для визначення пріоритетів цілей доцільно спочатку визначити найважливішу з них та присвоїти їй найбільший пріоритет. Далі попарно послідовно порівнюючи критерії визначити пріоритет кожної з наступних цілей.

Декілька цілей можуть мати однаковий пріоритет.

Обмеження – умови, що відображають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які потрібно враховувати при прийнятті рішень.

Обмеження доповнюють цілі. Поряд з формуванням цілей важливе значення має визначення істотних обмежень, що впливають на вибір рішення.

Найбільш характерними обмеженнями економічного характеру є ресурси, тому необхідно в явній формі сформулювати наявний обсяг ресурсів у вигляді обмежень. Наявність таких обмежень дозволяє ще на етапі формування варіантів рішень відкинути ті з них, які є явно неприйнятними.

Необхідно визначити мінімум 5-ть цілей. Опис цілей доцільно здійснити за наведеною схемою у вигляді таблиці (табл. 3).

Таблиця 3 – Характеристика цілей прийняття управлінських рішень

Пріоритет цілі C_g	Ціль	Причини проблеми, з якими пов'язана ціль	Обмеження	Показник досягнення цілі	Критерії досягнення цілі (значення або діапазон)					Вага цілі $ \omega_g $
					Повністю досягнуто	Переважно досягнуто	В середньому досягнуто	Частково досягнуто	Не досягнуто	
	$C_1 - \dots$									
	$C_2 - \dots$									
...

Зверніть увагу: за запропонованого підходу найбільш пріоритетною є ціль, яка має найбільше значення пріоритету!

Переведення пріоритету цілі у вагомість (значимість):

$$\omega_g = \frac{C_g - C_{min}}{C_{max} - C_{min}} \quad (1)$$

C_g – пріоритет g -ї цілі, визначений у таблиці 3;

C_{min} – мінімальне значення пріоритету ($C_{min} = 1$);

C_{max} – максимальне значення пріоритету.

Переведення вагомості цілі у вагу (зважену значимість):

$$|\omega_g| = \frac{\omega_g}{\sum \omega_g} \quad (2)$$

Зверніть увагу: за запропонованого підходу найбільш пріоритетною є ціль, яка має найбільше значення пріоритету!

5.2.5. Формулювання набору альтернативних рішень

Для того щоб бути ефективним рішення має задовольняти ряду вимог:

1. Бути реальним, тобто виходити з досяжних цілей, наявних ресурсів і часу.
2. Містити опис механізму реалізації.
3. Бути стійким до можливих помилок у визначенні вихідних даних.
4. Прийматися і виконуватися в реальному масштабі часу тих процесів, на управління якими воно зорієнтоване.
5. Бути гнучким, тобто мати можливість змінювати ціль та (або) алгоритм досягнення цілі при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.
6. Передбачати можливість верифікації і контролю виконання.

Необхідно сформулювати мінімум 5-ть альтернативних рішень. Кожне з рішень розглядається як окремий проект, що потребує залучення ресурсів, повинно сприяти досягненню виділених цілей та відповідати обмеженням.

Таблиця 5.4 – Характеристика альтернативних рішень

Альтернативне рішення	Зміст рішення	Термін реалізації	Обсяг фінансування	Дохід від реалізації	Інші характеристики
A ₁					
A ₂					
...					

5.2.6. Формування показників та критеріїв оцінювання ефективності альтернативних рішень

Критерії ефективності рішення повинні бути сформований на основі сукупності показників, що характеризують якість і ефективність прийнятого рішення.

Ефективність управлінських рішень визначається множиною кількісних та якісних показників техніко-технологічного, соціально-економічного та організаційного характеру. Набір показників визначається ОПР.

Одним з найбільш вагомих показників оцінювання ефективності альтернативних рішень може є показник ступеня досягнення цілей (доцільно, але не обов'язково присвоїти йому найбільший пріоритет в наборі критеріїв оцінювання альтернативних рішень).

Необхідно визначити також інші показники та критерії для оцінювання альтернативних рішень. Зокрема, рішення можна оцінити їх за допомогою показників ефективності інвестиційних проектів, таких як чистий (дисконтований або ні) дохід, індекс рентабельності інвестицій, (дисконтований або ні) термін окупності, внутрішня норма рентабельності тощо.

Спочатку визначається найбільш пріоритетний показник. Далі попарно послідовно порівнюючи показники визначається пріоритет кожного з наступних. Декілька показників можуть мати однаковий пріоритет. Вага показника $|w_j|$ визначається аналогічно вазі цілі $|\omega_g|$ за формулами (1)-(2) залежно від пріоритету показника, визначеного ОПР.

Необхідно визначити мінімум 5-ть показників. Їх опис доцільно здійснити за наведеною схемою у вигляді таблиці (табл. 4).

Таблиця 5.5 – Показники та критерії оцінювання альтернативних рішень

Пріоритет критерію	Показник	Критерії відповідності (значення або інтервал)					Вага показника $ w_j $
		Найкраще значення	Високе значення	Середнє значення	Прийнятне значення	Неприйнятне значення	
	K_1 – Ступінь досягнення поставлених цілей						
	K_2 – ...						
...							

5.2.7. Оцінювання альтернативних рішень та вибір оптимального

Для вибору оптимального управлінського рішення необхідно:

1. Розглянути набір альтернативних рішень-проектів, тобто варіантів вирішення виявленої раніше проблеми відповідно до сформульованих цілей.
2. Описати відмінності в схемах або процедурах реалізації запропонованих рішень.
3. Визначити значення показників для кожного з альтернативних рішень (таблиця 4) в одиницях виміру показників.
4. Визначити бальні оцінки показників для кожного з альтернативних рішень.

Для визначення бальної оцінки альтернативного рішення за показником досягнення цілі в результаті його реалізації доцільно застосовувати шкалу 0-4 бали за критеріями, визначеними в таблиці 3 (оцінка альтернативи проводиться спочатку окремо за кожною ціллю):

- ціль повністю досягнуто – 4 бали;
- ціль переважно досягнуто – 3 бали;
- ціль в середньому досягнуто – 2 бали;
- ціль частково досягнуто – 1 бал;
- ціль не досягнуто – 0 балів.

Тоді сумарна оцінка кожного альтернативного рішення за показником K_1 – Ступінь досягнення поставлених цілей визначається як середньозважена оцінка рішення за повним набором цілей.

Для визначення бальної оцінки альтернативного рішення за іншими показниками доцільно застосовувати аналогічну шкалу 0-4 бали за критеріями, визначеними в таблиці 3:

- альтернатива забезпечує найкраще значення показника – 4 бали;
- альтернатива забезпечує високе значення показника – 3 бали;
- альтернатива забезпечує середнє значення показника – 2 бали;
- альтернатива забезпечує прийнятне значення показника – 1 бал;
- альтернатива не забезпечує неприйнятне значення показника – 0 балів.

5. Для оцінювання альтернатив та прийняття рішень доцільно застосувати евристичний метод групи SMART (від англ. Simple Multi Attribute Rating Technique). Метод SMART є одним з найпростіших методів багатокритеріальної оцінки. Ідея методу полягає в обчисленні загальної цінності $u(A_i)$ кожної альтернативи A_i як зваженої суми приватних цінностей альтернативи за кожним критерієм:

$$u(A_i) = \sum |w_j| u_j(A_i) \quad (3)$$

$|w_j|$ – вага показника K_j ;

$u_j(A_i)$ – бальна оцінка альтернативи A_i за показником K_j .

Результати оцінювання альтернативних рішень заносяться в таблицю (табл. 5).

Таблиця 6 – Оцінювання альтернативних рішень методом SMART

Показники оцінювання K_j		K_1	K_2	...	Σ
Зміст показника		Ступінь досягнення поставлених цілей			
Вага показника w_j					
A_1	Оцінка в одиницях виміру				
	Бальна оцінка				
	Зважена бальна оцінка				
A_2	Оцінка в одиницях виміру				
	Бальна оцінка				
	Зважена бальна оцінка				
...	Оцінка в одиницях виміру				
	Бальна оцінка				
	Зважена бальна оцінка				

6. Альтернативне рішення, що має найбільшу загальну оцінку, визначити як найбільш раціональне.
7. Якщо найбільш раціональне рішення має загальну оцінку, яка є суттєво вищою порівняно з іншими альтернативними рішеннями і при цьому задовольняє ОПР, воно обирається як найкраще та після перевірки на наявність помилок приймається до виконання.
8. Якщо декілька альтернативних рішень мають однакові або близькі за значенням загальні оцінки, обирається те рішення, що якомога повніше

задовольняє ОПР. Після додаткової перевірки рішення за показниками ефективності та наявності помилок воно приймається до виконання.

V.3. Завдання для самостійної перевірки знань

Тести

1. Що є кінцевою метою управлінського рішення?

- а) забезпечення вибору альтернативи, яка найбільш раціонально забезпечує досягнення цілей організації;
- б) забезпечення вибору альтернативи, яка оптимальним чином забезпечує досягнення цілей організації та задовольняє керівника;
- в) забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації;
- г) забезпечення організаційних умов для досягнення цілей організації.

2. Від яких з перерахованих характеристик не залежить ступінь програмованості рішення?

- а) рівень навичок прийняття рішень;
- б) ступінь складності та структурованості проблеми;
- в) наявність алгоритмів прийняття рішень;
- г) кількість осіб, що приймають рішення.

3. Якого виду рішень не існує за класифікацією Г. Мінцберга?

- а) рішення щодо організації бізнесу;
- б) рішення щодо найму працівників;
- в) рішення щодо вирішення конфліктів та усунення проблем;
- г) рішення щодо проведення переговорів.

4. Як називаються умови прийняття управлінських рішень, за яких існує декілька можливих результатів таких рішень, імовірність кожного з яких можна визначити

з більшою або меншою мірою об'єктивності імовірнісними методами або за допомогою статистичного аналізу?

- а) визначеність (англ. *certainty*);
- б) невизначеність (англ. *uncertainty*);
- в) ризик (англ. *risk*);
- г) неоднозначність (англ. *ambiguity*).

5. Скільки стадій охоплює традиційний процес розробки та прийняття рішень?

- а) 5 стадій;
- б) 6 стадій;
- в) 7 стадій;
- г) 8 стадій.

6. Яке з наведених тверджень щодо програмованих рішень є невірним?

- а) структуровані проблеми можна вирішити шляхом прийняття програмованих рішень;
- б) чим менш структурованими є проблеми, тим важче їх вирішити шляхом прийняття програмованих рішень;
- в) програмовані рішення переважають на нижчих рівнях організаційної ієрархії;
- г) програмовані рішення вимагають застосування новаторських ідей та підходів.

7. Як називається ефект, що спостерігається, коли надмірний аналіз ситуації призводить до зациклення прийняття рішення і воно не приймається взагалі?

- а) раціональне невігластво;
- б) параліч аналізу;
- в) ефект володіння;
- г) ефект фреймінгу.

8. Що з наведеного не належить до недоліків раціонального підходу до прийняття рішень?

- а) негнучкість;
- б) високий ступінь абстрагування та спрощення реальності;
- в) нездатність адекватно враховувати невідкладні кількісному вимірюванню цінності;
- г) ускладнення прийняття оптимальних рішень через норми, встановлені в організації.

9. Яке з наведених тверджень щодо раціональних рішень є невірним?

- а) раціональне рішення приймається виходячи з суворої логіки процесу пошуку;
- б) раціональне рішення ґрунтується на використанні наукових методів аналізу та не залежить від минулого досвіду ОПР;
- в) раціональне рішення обирається на основі всієї наявної у ОПР інформації;
- г) вибір раціонального рішення ґрунтується на методах визначення очікуваної цінності від кожного з його альтернативних варіантів.

10. Що з наведеного не належить до недоліків обмежено раціонального підходу до прийняття рішень?

- а) нестабільність переваг;
- б) залежність від обмежень різного роду та рівня;
- в) високий ступінь абстрагування та спрощення реальності;
- г) когнітивні викривлення та психологічні особливості прийняття рішень ОПР.

11. Які з перерахованих обмежень не діють в умовах обмеженої раціональності?

- а) когнітивні обмеження;
- б) інформаційні обмеження;
- в) аналітичні обмеження;
- г) ресурсні обмеження.

12. Яка з наведених ознак не є притаманною раціональному рішення?

- а) всі переваги альтернатив такого рішення є однозначними та зрозумілими;

- б) при аналізі альтернатив на ОПР не впливають особистісні цінності та групові норми;
- в) обрана альтернатива максимізує виграти;
- а) на вибір альтернативи впливають когнітивні, інформаційні та ресурсні обмеження.

13. Хто із дослідників першим визначив когнітивні основи обмеженої раціональності?

- а) Річард Талер;
- б) Генрі Мінцберг;
- в) Даніел Канеман;
- г) Чарльз Ліндблом.

14. Який тип процесів мислення ОПР відображає цілі та переконання людини та керує набором інтелектуальних інструментів, що застосовуються при прийнятті рішень, з їх урахуванням?

- а) автономне мислення;
- б) алгоритмічне мислення;
- в) рефлексивне мислення;
- г) інтуїтивне мислення.

15. Як називаються підсвідомі прийоми, що застосовується ОПР для спрощення процесу аналізу складних ситуацій та правил прийняття рішень?

- а) алогізми;
- б) евристики;
- в) несистематичні помилки;
- г) когнітивні викривлення.

16. Яка з наведених ознак не є притаманною Системі 1 прийняття рішень за теорією Д. Канемана?

- а) когнітивна легкість;
- б) когерентність даних;
- в) постійна автоматична активність;
- г) вміння не змішувати уявлення про реальний світ з уявними ситуаціями.

17. Яку назву має ефект, що спостерігається при прийнятті рішень та відображається

в тому, що люди оцінюють вище ті речі, якими вони володіють, ніж ті, що можуть отримати?

- а) ефект спрощення;
- б) ефект володіння;
- в) ефект якоріння
- г) ефект достовірності.

18. Як називається інтуїтивний прийом, що застосовується ОПР при прийнятті рішень та виявляється в оцінюванні імовірності події за ступенем легкості, з якою асоційовані з даною події приходять на розум?

- а) евристика доступності;
- б) евристика репрезентативності;
- в) евристика прив'язки;
- г) евристика узгодження.

19. Яка модель прийняття рішень базується на припущенні, що будь-які реформування в організації доцільно проводити поступово шляхом реалізації серії дрібних взаємопов'язаних перетворень?

- а) модель інкрементального процесу;
- б) логічний інкременталізм;
- в) приватний інкременталізм;
- г) незалежний інкременталізм.

20. Якій моделі прийняття рішень притаманні такі базові умови застосування як наявність неструктурованої проблеми та неоднозначних, невідомих або неузгоджених цілей?

- а) класичній (нормативній) моделі;
- б) адміністративній (дескриптивній) моделі;
- в) політичній моделі (моделі Карнегі);
- г) інкрементальній моделі.

21. Які з наведених елементів прийняття рішень не є складовою моделі «сміттєвий кошик»?

- а) проблеми (англ. *problems*);
- б) рішення (англ. *solutions*);
- в) учасники (англ. *decision makers*);
- г) умови (англ. *conditions*).

22. Яка з перерахованих моделей прийняття рішень використовується для прийняття непрограмованих коаліційних рішень в умовах невизначеності, невпевненості та обмеженості інформації?

- а) класична (нормативна) модель;
- б) адміністративна (дескриптивна) модель;
- в) політична модель (модель Карнегі);
- г) інкрементальна модель.

23. Яка з перерахованих моделей передбачає розділення проблем, на вирішення яких приймаються рішення, на м'які та жорсткі?

- а) модель інкрементального процесу;
- б) логічний інкременталізм;
- в) приватний інкременталізм;
- г) незалежний інкременталізм.

24. Яка модель прийняття рішень базується на припущенні, що управлінські рішення в організаціях завжди приймаються в умовах невизначеності, джерелом якої може бути не тільки зовнішнє середовище, але і поведінка самих учасників організації, які намагаються поліпшити своє становище?

- а) модель «сміттевого кошика»;
- б) політична модель (модель Карнегі);
- в) конфліктна модель (модель Круазьє);
- г) модель змішаного сканування.

25. Яка з наведених евристик не впливає на процес прийняття адміністративних рішень?

- а) евристика доступності;
- б) евристика репрезентативності;
- в) евристика непричетності;
- г) евристика прив'язки.

26. Якого виду адміністративних рішень не існує?

- а) колегіальне рішення;
- б) індивідуальне рішення;
- в) партисипативне рішення;
- г) авторитарне рішення.

27. Яка з наведених особливостей не є притаманною індивідуальним рішенням?

- а) відповідальність за результати рішення покладається на одну особу;
- б) рішення повинно узгоджуватись з тими, хто їх буде виконувати;
- в) на вибір рішення впливає обмеженість суджень переважно однієї ОПР;
- г) прийняття рішення потребує відносно малих витрат часу.

28. Який стиль прийняття індивідуальних рішень характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно переважає стадію їх аналізу та коригування?

- а) інертний;
- б) обережний;
- в) ризикований;
- г) імпульсивний.

29. За класифікацією Алана Роу, який стиль прийняття рішень характерний для менеджерів, що володіють високими когнітивними здібностями, розвиненою інтуїцією та схильні до ретельного вивчення вирішуваних завдань і розгляду багатьох альтернатив?

- а) поведінковий;
- б) директивний;
- в) аналітичний;
- г) концептуальний.

30. За класифікацією Іцхака Азідеса, який тип менеджерів спроможний передчувати проблеми організації та забезпечувати довгострокову ефективність її функціонування?

- а) виробник (англ. *producer*);
- б) адміністратор (англ. *administer*);
- в) підприємець (англ. *entrepreneur*);
- г) інтегратор (англ. *integrator*).

VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг студента. Студенти мають своєчасно виконувати завдання відповідно до умов проходження першого та другого календарного контролю, писати модульні контрольні роботи.

Штрафних балів з дисципліни не передбачається.

Студенту можуть бути перезараховані бали, які він отримав за такий або подібний курс в іншому закладі вищої освіти.

Студентам можуть нараховуватись заохочувальні бали (усього – не більше 10 балів) за такі види наукової та дослідної роботи:

- проведення науково-дослідної роботи за темами, що виносяться на самостійне вивчення, результати якої представлено у вигляді наукових тез, презентації, огляду наукових праць тощо (ваговий бал – 5), у вигляді наукової статті (ваговий бал – 10);
- участь у олімпіадах I та II рівнів, що відповідають тематиці дисципліни (ваговий бал – 5);
- участь у конкурсах наукових робіт, що відповідають тематиці дисципліни (ваговий бал – 5).

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекція та практичних заняттях не додаються. Втім, вагома частина рейтингу студента формується через активну участь у виконанні навчальних завдань на практичних заняттях, тому у разі їх пропуску студент не матиме можливості отримати відповідні рейтингові бали.

Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або інші вагомні життєві обставини), студенту надається додаткова можливість їх складання протягом найближчого тижня. В разі порушення термінів та невиконання умов допуску до семестрового контролю з неповажних причин, студент не допускається до його проходження в основну сесію.

Оскільки семестровий контроль з дисципліни передбачений у формі заліку, рейтингова оцінка формується як сума всіх отриманих ним протягом семестру рейтингових балів.

1. Рейтингова оцінка студента складається з балів, які він отримує за такі види робіт:

- робота на практичних заняттях (Р) – передбачає участь у дискусійному обговоренні питань та розв’язанні задач (орієнтовна кількість відповідей студента протягом семестру – 4, ваговий бал – 5);
- виконання навчальних завдань (Н) – передбачає представлення виконаних самостійно та (або) в групах розрахунково-аналітичних завдань, ділових ігор та кейсів (орієнтовна кількість відповідей студента протягом семестру – 5, ваговий бал – 5);
- проходження тестування (Т) – проводиться на початку практичного заняття після завершення вивчення певного розділу (кількість тестувань – 2, ваговий бал – 5).
- виконання модульної контрольної роботи (МКР) – поділяється на дві частини (дві письмові роботи) тривалістю по одній академічній годині кожна (МКР-1, МКР-2), що виконуються на практичних заняттях під час 1-го та 2-го календарного контролю (кількість робіт – 2, ваговий бал – 15);
- виконання розрахункової роботи (РР) – передбачає письмове виконання, презентацію та захист роботи (кількість робіт – 1, ваговий бал – 15).

Умовою позитивного проходження першого календарного контролю є отримання студентом на час його проведення не менше 20 балів.

Умовою позитивного проходження другого календарного контролю – отримання не менше 35 балів.

Максимальний рейтинг студента – 100 балів.

Студенти, які мають рейтинг не менше 60 балів, отримують відповідну позитивну оцінку без додаткових випробувань.

2. Семестровий контроль у формі написання залікової контрольної роботи (ЗКР) проводиться для студентів, які мають рейтинг менше 60 балів, а також тих, хто хоче

підвищити оцінку. У цьому разі бали, які студент набрав протягом семестру, анулюються.

Залікова контрольна робота складається з таких завдань:

- розкриття теоретичних питань (кількість питань – 4, ваговий бал – 5);
- виконання тестових завдань (кількість завдань – 40, ваговий бал – 1);
- виконання розрахунково-аналітичних завдань (кількість завдань – 4, ваговий бал – 10).

Максимальна залікова оцінка – 100 балів.

Максимальна оцінка за курс – 100 балів.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Кількість балів	Оцінка
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Базова література

1. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с.
http://eprints.kname.edu.ua/56456/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2019%D0%9B%20%D0%A3%D0%A0_%D0%9C%D0%B5%D0%BD_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9_%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C.%D0%92..pdf
2. Дистанційний курс «Управлінські рішення» для магістрів 1 року навчання спеціальності 073 «Менеджмент»: інформаційний ресурс системи дистанційного навчання / Уклад.: Кравченко М.О.. – К.: КПІ імені Ігоря Сікорського. 2021. <https://do.ipu.kpi.ua/course/view.php?id=4238>
3. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни / Ю. М. Сафонов, Н. В. Шандова, Є. І. Масленніков. Одеса : Прес-кур`ер, 2015. – 172 с.
4. Методи прийняття управлінських рішень : [навчальний посібник] / Н.С. Половян ; Мін-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т. Донецьк : Норд-Прес, 2010. – 236 с.
5. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с
<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202020.pdf>

Допоміжна література

1. Автоматизація управлінських рішень в інформаційно-телекомунікаційних системах спеціального призначення : монографія / О.В. Бойченко, В.П. Квасніков ; Міністерство освіти, науки, молоді і спорту України, Національний авіаційний університет. Сімферополь : ДІАЙП, 2011. - 291 с.
2. Моделювання управлінських рішень щодо розвитку малого підприємництва : монографія / О.В. Піскунова ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2010. - 334 с
3. Chip Heath, Dan Heath Decisive: How to Make Better Choices for life and work. 2013. 296 P. <https://www.pdfdrive.com/decisive-how-to-make-better-choices-in-life-and-work-e159432568.html>
4. Games, Strategies and Decision Making. 2012. 587 p. <https://www.pdfdrive.com/games-strategies-and-decision-making-e20330730.html>
5. Hester, Patrick T. Solving Complex Decision Problems [electronic resource]: A Heuristic Process / by Rudolf Grünig, Richard Kühn. 4th ed. Berlin: Springer, 2017. 193 p
6. Practical Decision Making [electronic resource] : An Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2 / by Enrique Mu, Milagros Pereyra-Rojas. Cham: Springer International Publishing: 2017. 111 p.
7. Simon Bradley, Nicole Price Critical Thinking: Proven Strategies To Improve Decision Making Skills, Increase Intuition And Think Smarter. 2016. 97 p. <https://www.pdfdrive.com/critical-thinking-proven-strategies-to-improve-decision-making-skills-increase-intuition-and-think-smarter-e194735486.html>
8. Systemic Decision Making [electronic resource]: Fundamentals for Addressing Problems and Messes / by Patrick T. Hester, Kevin MacG. Adams. Cham: Springer, 2017. 414 p.

9. Thomas Richards Problem Solving: Best Strategies to Decision Making, Critical Thinking and Positive Thinking. 2015. 112 P. <https://www.pdfdrive.com/problem-solving-best-strategies-to-decision-making-critical-thinking-and-positive-thinking-e165918103.html>
10. Case Study Strategic Decision Making. Education and examination committee of the society of actuaries. 2016. 119 p. <https://www.soa.org/4935c8/globalassets/assets/files/edu/2016/spring/edu-2016-05-cfesdm-exam-case-study-pm.pdf>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

РОЗРАХУНКОВА РОБОТА

з дисципліни

«Прийняття управлінських рішень»

Студента групи ____
спеціальності 073 «Менеджмент»

Іваненка Івана Івановича

(прізвище та ініціали)

Керівник _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь,
прізвище та ініціали)

Оцінка: _____

Кількість балів: _____

КИЇВ-202_