


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ


МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять з дисципліни "Технології
прийняття управлінських рішень"
для студентів денної форми навчання
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти - бакалавр


ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні групи забезпечення
спеціальності
073 «Менеджмент»
протокол № 7 від «23» 06 2023 р.
Голова групи  Павленко О.П.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні групи забезпечення
спеціальності
281 «Публічне управління та
адміністрування»
протокол №7 від «23» 06 2023 р.
Голова групи  Головіна О.І.

ЗАТВЕРДЖЕНО

На засіданні кафедри публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності
протокол № 13 від « 24 » 05 2023р.
Зав.каф.  Павленко О.П.

ОДЕСА 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до проведення практичних занять з дисципліни “Технології
прийняття управлінських рішень”
для студентів денної форми навчання
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти - бакалавр**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні групи забезпечення
спеціальності
073 «Менеджмент»
протокол №7 від «23» 06 2023р.

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні групи забезпечення
спеціальності
281 «Публічне управління та
адміністрування»
протокол №7 від «23» 06 2023р.

ОДЕСА 2023

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Технології прийняття управлінських рішень» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та «Менеджмент» (рівень вищої освіти - бакалавр) / Укладач: к.е.н., доц. Козловцева В.А. - Одеса: ОДЕКУ, 2023. – 19 с.

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА	7
2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	10
Практична робота № 1.	10
Прийняття управлінських рішень. умови і фактори управлінських рішень. моделі прийняття рішень. підходи к прийняттю рішень	
Практична робота № 2.	11
Методи розробки та прийняття управлінських рішень.....	
Практична робота № 3.	13
Прийоми розробки і вибору управлінських рішень в умовах невизначеності і ризиків	
Практична робота № 4	14
Основи управління ризиками.....	
Практична робота № 5	16
Відповідальність керівників в процесі прийняття рішень	
Практична робота № 6.	18
Соціально-психологічні основи розробки управлінських рішень	
Практична робота № 7.	19
Підсумкове практичне заняття в тестовому режимі.....	

1.ПЕРЕДМОВА

Технології прийняття управлінських рішень - навчальна дисципліна, що входить до обов'язкової частини освітньо-професійної програми за кваліфікаційним рівнем бакалавр, спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування", 073 «Менеджмент».

Мета вивчення навчальної дисципліни- засвоєння знань з теорії прийняття управлінських рішень, формування навичок використання сучасних, вживаних в практичній діяльності методів розробки та прийняття різного роду управлінських рішень, а також уміння самостійно створювати і адаптувати подібні методи до конкретних умов.

Основні задачі дисципліни- здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

Практичні заняття з дисципліни “Технології прийняття управлінських рішень” мають визначену логіку побудови і цілком конкретний зміст. Вони охоплюють такі розділи:

- введення до прийняття управлінських рішень - продуктивність та ефективність всієї системи та процесів менеджменту;
- специфіка прийняття рішень.

Внаслідок вивчення дисципліни у студентів повинні бути сформовані професійні компетентності:

073 Менеджмент:

ЗК04 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12 Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

281 Публічне адміністрування:

ФК06 Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК07 Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК08 Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

Основна література:

1. Крупник А.С., Линьов К.О. Теорія і практика управлінських рішень: Навч. посіб., К.: Видавничий дім «Простір», 2007. (електронний варіант)
2. Савченко В.Л. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень: навчально-методичний посібник. – Донецьк , 2010. - (електронний варіант).
3. Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2020.

Додаткова література:

4. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: Навчально-методичні матеріали. Київ 2013 40 с.
5. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. М., 2012.
6. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176с.
7. Бирман Л.А. Управленческие решения. М., 2009.
8. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М., 2011.
10. https://stud.com.ua/180596/menedzhment/sotsialni_psihologichni_osno_vi_priynyattya_upravlinskih_rishen

11. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений. М., 2011.

Перелік методичних вказівок до практичних завдань і СРС

11. Електронна бібліотека ОДЕКУ www.library-odeku.16mb.com

12. Репозитарій ОДЕКУ <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>

2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практична робота № 1 Прийняття управлінських рішень .

Умови і фактори управлінських рішень. Моделі прийняття рішень. Підходи к прийняттю рішень

Мета роботи: вивчити основні методи аналізу і прийняття управлінських рішень в умовах ризику при управлінні проектами.

Завдання 1.1

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером-управлінцем, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи ви будете використовувати: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 1.2.

До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо. Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямой дії.

Література

1. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/>
2. Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університету митної справи та фінансів. 2020. (Сторінки 10-55)

Питання для самоперевірки

1. Перелічіть фактори, що характеризують ризик.
2. Наведіть аспекти, що включають в себе управління ризиком.
3. Назвіть випадки, коли застосовують управління ризиком.
4. Чим користуються при аналізі й управлінні ризиком?
5. Наведіть алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
6. Наведіть основні етапи побудови дерева рішень.

Практична робота № 2.

Методи розробки та прийняття управлінських рішень

Мета заняття: вивчення формалізованих моделей управління організацією, розглядання найважливіших факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень та їх ефективність.

У результаті засвоєння теми у студентів повинні бути сформовані професійні компетентності щодо прийняття ефективних управлінських рішень та відповідальності за коректність і адекватність розроблених моделей.

Завдання 2.1.

Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному

місці, у всіх на очах – це збільшує шанси просування.

3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.

4. Швидко вивчати свою роботу.

5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися уперед.

6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.

7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.

8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.

9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.

10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

Запитання.

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? Найменш важливі?

2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (промисловість, торгівля, сільське господарство, державні органи управління).

Завдання 2.2.

Навички, необхідні керівникові, можна поділити на три види: технологічні (пов'язані з конкретною технічною професією); комунікативні (пов'язані з умінням керувати людьми); концептуальні (пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до проблем). Яке із наведених нижче суджень стосовно трьох видів навичок керівників є правильним? Обґрунтуйте відповідь.

А. Важливість технологічних навичок знижується з підвищенням рангу керівника і відповідно зростає важливість концептуальних навичок.

Б. Чим вищий ранг керівника, тим необхідніші комунікативні навички. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для

керівника будь-якого рангу.

В. Зі збільшенням жорсткості зовнішнього середовища підвищується важливість комунікативних навичок.

Література

- 1) https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/382454/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%207.PDF
- 2) Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університету митної справи та фінансів. 2020.(сторінка 90-106,41-52)

Питання для самоперевірки

1. Що означає якість управлінського рішення?
2. Опишіть основні умови якості управлінських рішень.
3. Назвіть основні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Практична робота № 3.

Прийоми розробки і вибору управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику

Мета заняття: закріпити теоретичні знання, отримані на лекціях; навчити студентів основними моделям механізмів фінансування проектів і оцінюванню отриманих результатів.

Завдання 3.1.

Професор американського університету Британської Колумбії Лоуренс Дж. Пітер, будучи спостережною людиною, в результаті тривалих роздумів прийшов до здавалося б парадоксального висновку, який в теорії управління отримав назву «Принцип Пітера».

Суть принципу зводиться до того, що, на думку його автора, некомпетентність в професійних справах зустрічається повсюдно. Тому природно припустити, що тільки компетентність повинна

винагороджуватися вищою посадою, а некомпетентність слід розглядати як перешкоду до просування по службі. Звідси, як вважає Л. Дж. Пітер, якщо компетентність служить підставою, а некомпетентність – перешкодою для просування по службових сходах, будь-який працівник зупиниться, зрештою, на рівні своєї некомпетентності. Результат цього – зіпсована робота, відчай колег по службі й підрив ефективності діяльності компанія. Принцип Пітера спірний, але і не позбавлений підстав.

Особливу гостроту рівень компетентності має для менеджерів, які відповідають за роботу не тільки свою, але і колективу. Некомпетентність менеджера може безпосередньо відбитися на результатах діяльності компанії.

Запитання 3.2.

1. Чи згодні ви з Лоуренсом Дж. Пітером? Постарайтеся знайти аргументи в захист своєї позиції.

2. Як вирішувати проблему некомпетентності менеджерів в Україні?

Запропонуйте комплекс заходів щодо можливого виключення її практики роботи українських компаній.

Література

1. Електронна бібліотека ОДЕКУ www.library-odeku.16mb.com
2. Крупник А.С., Линьов К.О. Теорія і практика управлінських рішень: Навч. посіб., К.: Видавничий дім «Простір», 2007. (стрінка 43)

Питання для самоперевірки

1. У чому різниця між класичною моделлю прийняття рішень і адміністративної моделлю?

2. Наведіть приклад класичної моделі прийняття управлінських рішень.

3. Опишіть політичну модель прийняття рішень.

Практична робота № 4

Основи управління ризиками.

Мета завдання : знання загальнотеоретичних, загальноекономічних, спеціальних дисциплін, які розкривають теоретичні основи та практичні питання управління інноваційною діяльністю; вміння відбирати, систематизувати та обробляти інформацію відповідно до цілей дослідження

Завдання 4.1. Зробити оцінку двох портфелів, які складаються із двох інвестиційних проектів. Вибрати з них найкращий. Зробити обґрунтовані висновки.

Необхідні данні приведені в таблиці.

Проект	Портфель А		
	Витрати, гр. од.	Прибуток, гр. од.	Рентабельність
1	22000	41800	
2	18000	32400	
Загальна оцінка портфелю			
Проект	Портфель Б		
	Витрати, гр. од.	Прибуток, гр. од.	Рентабельність
1	34000	59500	
2	30000	57000	
Загальна оцінка портфелю			

Методичні вказівки:

Рентабельність

$$R = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} * 100\%$$

Коефіцієнт переваги

$$K_{\text{пер}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}}$$

Завдання 4.2

Зробити оцінку двох портфелів ,які складаються із двох інвестеційних проектів .Вибрати з них найкращій .Зробити обґрунтовані висновки .

Данні приведені в таблиці

Проект	Портфель А		
	Витрати, гр. од.	Прибуток, гр. од.	Рентабельність
1	38500	60800	
2	24200	59100	
Загальна оцінка портфелю			
Проект	Портфель Б		
	Витрати, гр. од.	Прибуток, гр. од.	Рентабельність
1	35000	56800	
2	30000	63200	
Загальна оцінка портфелю			

Література

1. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mz2_1.pdf
2. Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. Розділ 2.2 «Основні стилі» 2020.(сторінка 90)

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте умови, у яких менеджери організації приймають рішення.
2. Опишіть інструменти економічного впливу.
3. Назвіть фактори ризику.
4. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи керування.

Практична робота № 5

Відповідальність керівників в процесі прийняття рішень

Мета завдання : розглянути основні поняття теми, дати характеристику основним стилям керівництва, розглянути ситуаційні підходи до ефективного керівництва, набути компетенцій щодо вибору ефективних стилів керування залежно від ситуації.

Завдання 5.1. Обґрунтувати, який стиль керівництва згідно з моделлю Ф. Фідлера найефективніший у колективі, для якого є

характерними ознаки: виконавці знають, що виконувати завдання керівника необхідно, але самі не проявляють ініціативи через нечіткість завдань; відносини між членами колективу нормальні, проте визнати їх дружніми не можна, оскільки керівник часом зловживає законною владою; більшість членів колективу бояться, щоб їх не звільнили з роботи

Завдання 5.2. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві

характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва П. Хорсі та К. Бланшара

А. Делегування.

Б. Вказівка.

В. Інструментальний.

Г. Продаж.

Д. Брати участь.

Завдання 5.3. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник? Відповідь обґрунтуйте.

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

Література

1. Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний

Питання для самоперевірки

1. Приклади різновидів відповідальності
2. Залежно від рівня відповідальність може бути?
3. Соціальна відповідальність підрозділяється на три групи, які?

Практична робота № 6.

Соціально-психологічні основи розробки управлінських рішень

Мета завдання: Удосконалювання процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Завдання 6.1. Молодий і ініціативний співробітник відділу продажу сформував за місяць клієнтську базу, яка значно перевищувала заплановану керівництвом. Йому вдалося залучити не тільки більше дрібних клієнтів, але й укласти договір з «великим» клієнтом. Керівництво оцінило зусилля співробітника і виплатило йому премію. Через деякий час цей працівник почав активний пошук нового місця роботи і звільнився з компанії, отримавши пропозицію стати начальником відділу продажів в іншій організації.

1. Визначте причину звільнення працівника.
2. Визначте ключові потреби і мотиви особистості, мотиватори і демотиватори трудової активності.

Завдання 6.2. Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала 103 мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (сталевий магнат, військовий промисловець). Ч. Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював, було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходитися з людьми.

1. Чому «вміння сходитися з людьми» так високо ціняться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч. Шваб досягнув результатів?

3. Що краще діє на людину – «атмосфера схвалення» чи «критики»?

Література

- 1) <https://studfile.net/preview/9081580/page:18/>
- 2) Петруша Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. Розділ 2.2 «Основні стилі» 2020. (сторінка 28)
- 3) *Питання для самоперевірки*
 1. Методи управління соціально-масовими процесами
 2. До якого складу входять прийоми психологічного спонукання?

Практична робота № 7.

Підсумкове практичне заняття в тестовому режимі

1. Поняття управлінського рішення [2, с.1]
2. Ознаки управлінського рішення [2, с.3]
3. Основні функції управлінських рішень [2, с.4]
4. Поняття форми управлінського рішення [2, с.5-6]
5. Основні вимоги, які пред'являється до управлінських рішень [2, с.5]
6. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень? [2, с.8]
7. Результат реалізації рішення щодо вдосконалення тих чи інших аспектів управлінської діяльності повинен виявитися [1, с.52]
8. Поняття інформаційної моделі [1, с. 11]
9. Економічна, організаційна, соціальна, правова, технологічна сутність управлінських рішень. [1, с. 12]
10. Типологія управлінських рішень: класифікаційні ознаки

управлінських рішень. [1, с. 14]

11. Загальні і конкретні функції розробки управлінських рішень. [1, с. 16]

12. Класифікація управлінських рішень з функціональної спрямованості. [1, с. 18]

13. Вимога до функцій, процедур і операцій, їх ієрархія. [1, с. 20]

14. Процедури при підготовці і реалізації управлінських рішень. [1, с. 19]

15. Класифікація управлінських рішень по організації, масштабом впливу, глибиною впливу, часу дії, повторюваності виконання. [1, с. 18]

Література

1. Петруня Ю.Є., Б Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

2. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

