

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНДУСТРІАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
„ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо організації самостійної роботи
з дисципліни “ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління і
адміністрування» денної та заочної форм навчання)

Покровськ –2017

Методичні рекомендації щодо самостійної роботи з дисципліни «Прийняття управлінських рішень» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління і адміністрування» денної та заочної форм навчання) / Уклад. О.М.Лизунова, О.В.Цветнова – Покровськ: Індустріальний інститут Державного вищого навчального закладу ДонНТУ. – 2017. – 18 с.

Викладено інформацію про мету та задачі вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень» в процесі підготовки фахівців, надано програмний матеріал до вивчення даного курсу, а також вимоги і рекомендації щодо самостійної роботи студентів та її основних напрямків, методичні рекомендації до виконання контрольних робіт.

Методичні вказівки містять перелік питань для підсумкового контролю знань студентів, методику проведення семестрового контролю та критерії оцінки знань студентів.

Укладачі:

Лизунова О.М., к.е.н., доцент каф. менеджменту
Цветнова О.В., ст. викладач каф. менеджменту

Рецензент:

Табачкова Н.А., к.е.н., доцент каф. менеджменту

Відповідальний за випуск:

Ткач В.О., д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту

Затверджено навчально-методичним відділом ДВНЗ ДонНТУ, протокол № 4 від 14.11.2017р.

Розглянуто на засіданні кафедри менеджменту, протокол № 5 від 08.11. 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ “ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”	5
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ІЗ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КУРСУ “ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”	6
ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З КУРСУ „ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”.....	7
ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ (ІНДИВІДУАЛЬНОЇ) РОБОТИ . .	8
ОЦІНКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	17
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	18

ВСТУП

Формування економічного світогляду майбутнього фахівця галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент вимагає від нього розуміння перебігу економічних процесів як на фундаментальному рівні, так і на рівні ухвалення стратегічних рішень. У затверджених навчальних планах цієї спеціальності передбачено отримання студентами логічно послідовних знань і навичок щодо стратегічного управління та прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства.

В сучасній економіці підвищується самостійність підприємств у виробленні управлінських рішень по забезпеченню ефективності роботи організації. Результати виробничої, фінансової і інвестиційної діяльності підприємства залежать від різних чинників. Тому, стає необхідним постійно аналізувати і вивчати їх вплив, намічати плани, розраховувати бюджети, прогнозувати розвиток напрямів і обосновувати оптимальні управлінські рішення.

Основною метою дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є формування знань з питань прийняття управлінських рішень та набуття практичних вмінь щодо розробки, прийняття та організації виконання управлінських рішень в різних галузях економічної діяльності та інших сферах.

Завдання: вивчення теоретичних засад у сфері прийняття управлінських рішень; опанування основами методології, технологіями та інструментами прийняття управлінських рішень; набуття навичок розробки і впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів процесу прийняття управлінських рішень.

Предметом вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є відносини та зв'язки елементів управлінських рішень, що виникають у процесі проектування, освоєння, виготовлення та реалізації продукції на підприємстві, наукові концепції, відповідні підходи та інструментарій з ризикології, методологія щодо розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- основні поняття й категорії обґрунтування управлінських рішень;
- сучасні методи й моделі розроблення, обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- етапи процесу прийняття управлінських рішень;
- основні принципи й підходи до обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Студент повинен **вміти:**

- визначати оптимальні форми подання та реалізації управлінських рішень;
- розробляти й обґрунтовувати управлінські рішення на основі комплексу методів і моделей, системи показників економічного обґрунтування рішень;
- обґрунтовувати вибір оптимального управлінського рішення в умовах невизначеності та ризику.

Комплекс отриманих знань дозволить студентам демонструвати обізнаність в питаннях організації аналітичної підсистеми на підприємстві; кваліфіковано управляти підприємством або його фінансовими службами; оцінювати стан і ефективність діяльності підприємства; виявляти резерви подальшого зміцнення (стабілізації) фінансово-господарської діяльності підприємства.

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Змістовий модуль 1. Загальні положення прийняття управлінських рішень

Тема 1. Місце та значення рішень в управлінні організацією.

Поняття управлінських рішень та їхні ознаки. Вимоги до рішень та умови їх досягнення. Способи формалізації та реалізації управлінських рішень. Основні параметри та показники якісного рішення. Умови забезпечення якості управлінського рішення. Принципи оцінювання ефективності управлінських рішень.

Тема 2. Вимоги, що пред'являються до управлінських рішень.

Наукове обґрунтування управлінських рішень. Законність управлінського рішення. Обґрунтування актуальності та реальності управлінського рішення. Вимога інформаційності управлінського рішення. Конкретність управлінського рішення. Вимога своєчасності управлінського рішення. Несуперечливість управлінського рішення.

Тема 3. Раціональна модель прийняття рішень.

Загальна характеристика раціональної моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень у раціональній моделі. Визнання і визначення симптомів ускладнень або нових можливостей організації. Переваги, недоліки і можливі загальні наслідки управлінського рішення.

Тема 4. Психологія прийняття управлінських рішень.

Поняття психологічного механізму прийняття управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень як груповий процес. Етапи розвитку психологічного забезпечення прийняття управлінського рішення. Суттєві риси процесу прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на характер прийняття рішень.

Тема 5. Технології прийняття управлінських рішень.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій. Стадії технології прийняття управлінського рішення. Процес підготовки і прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Методи прийняття управлінських рішень.

Метод постановки проблеми, його зміст та особливості. Виявлення способів вирішення проблеми як один з методів прийняття управлінських рішень. Оцінка варіантів і вибір найкращого рішення. Реалізація рішення як метод прийняття управлінського рішення.

Змістовий модуль 2. Планування і контроль процесу прийняття управлінських рішень

Тема 7. Ризик, визначеність та невизначеність в прийнятті управлінських рішень.

Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності. Сутність невизначеності та основні причини її появи. Сутність та види ризику в прийнятті управлінських рішень. Основні риси підприємницького ризику.

Тема 8. Визначення цілей організації та планування.

Критерії визначення цілей організації. Особливості визначення шляхів досягнення встановлених цілей організації. Сутність планування як функції управління. Створення системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Тема 9. Контроль виконання рішень.

Організація виконання рішень. Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень. Чіткий облік виконання окремих робіт як основа ефективного контролю за виконанням управлінського рішення.

Тема 10. Прийняття стратегічних рішень.

Поняття стратегічних рішень. Моделі прийняття стратегічних рішень. Особливості прийняття стратегічних рішень. Етапи прийняття стратегічних рішень.

Тема 11. Вплив людського фактору та зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень.

Загальні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вплив особистих оцінок керівника на процес прийняття управлінських рішень. Особливості впливу зовнішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ІЗ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КУРСУ “ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Навчальний час, відведений для самостійної роботи студента, регламентується робочим навчальним планом.

Зміст самостійної роботи студента визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Вивчення дисципліни слід починати із засвоєння її основних понять. Інформаційними джерелами є підручники, економічні словники, різноманітні видання. Засвоєння теоретичного матеріалу передбачає самостійне вивчення студентами підручників та навчальних посібників. Програмний матеріал щодо вивчення дисципліни наведено в попередньому розділі. Перелік навчальної літератури, рекомендованої для самостійного вивчення дисципліни наведено наприкінці цих методичних вказівок.

Самостійна робота студентів передбачає:

- конспектування текстів лекцій; виконання практичних завдань;
- оперативне ознайомлення зі змінами нормативно-правової бази, сучасними літературними джерелами з питань обґрунтування господарських рішень;
- підготовку й виконання завдань індивідуальної роботи;
- підготовку до підсумкового контролю.

Після ознайомлення з тематичним планом та основними програмними питаннями дисципліни можна переходити до самостійного вивчення кожної теми.

Результатом засвоєння теоретичного матеріалу є набуття навичок практичного застосування теоретичних знань для розв'язання конкретних господарських завдань, аналізу економічної ситуації та регулювання виробничої діяльності відповідно до тих чи інших економічних обставин. З огляду на це, особливе місце у вивченні дисципліни належить розв'язанню задач та розгляданню конкретних ситуацій. Типові задачі курсу передбачають самостійне їх розв'язання студентами на основі засвоєного теоретичного матеріалу. Правильність самостійного виконання задач можна перевірити на практичних заняттях, а також на консультаціях, передбачених навчальним планом та розкладом занять.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення даної навчальної дисципліни: підручники, навчальні посібники, практикум, методичні матеріали, конспект лекцій тощо.

Контроль за самостійною роботою студентів здійснюється на практичних заняттях у вигляді обговорень, опитувань, розв'язання задач, а також у процесі перевірки та захисту індивідуальних контрольних робіт студентами-заочниками та у процесі підсумкового семестрового контролю.

Самостійна робота студентів передбачає:

- конспектування текстів лекцій; виконання практичних завдань;
- оперативне ознайомлення зі змінами нормативно-правової бази, сучасними літературними джерелами з питань прийняття управлінських рішень;
- підготовку й виконання завдань індивідуальної роботи;
- підготовку до підсумкового контролю.

Після ознайомлення з тематичним планом та основними програмними питаннями дисципліни можна переходити до самостійного вивчення кожної теми.

Контроль за самостійною роботою студентів здійснюється у вигляді обговорень, опитувань, розв'язання задач.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ З КУРСУ «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Індивідуальне завдання роботу з курсу «Прийняття управлінських рішень» виконують студенти денної форми навчання. Воно виконується студентом самостійно при консультуванні викладачем.

Контрольну роботу з курсу «Прийняття управлінських» виконують студенти заочної форми навчання. Контрольна робота виконується студентом самостійно при консультуванні викладачем.

Контрольна робота є видом індивідуального завдання і видається студентам у терміни, передбачені вищим навчальним закладом, тобто, завдання для виконання контрольної роботи видається студентам-заочникам під час установчої сесії. Подати виконану роботу на перевірку та рецензування студент зобов'язаний у термін, не пізніший за два тижні до початку заліково-екзаменаційної сесії.

Варіант контрольної або індивідуальної роботи студент вибирає за останньою цифрою номеру залікової книжки, тобто остання цифра залікової книжки вказує на номер варіанту.

Контрольну (індивідуальну) роботу виконують рукописним способом в звичайному учнівському зошиті або в машинописному вигляді на аркушах формату А4. Після відповідей на завдання контрольної (індивідуальної) роботи обов'язково слід навести перелік використаних джерел.

Контрольна (індивідуальна) робота містить 3 вида завдань: два теоретичних питання, тести та одне практичне завдання, які охоплюють теми дисципліни, передбачені навчальною програмою цієї дисципліни.

Перевірка і рецензування контрольних робіт здійснюється у десятиденний термін з моменту подання їх викладачеві. Контрольна робота оцінюється за двобальною шкалою (“зараховано” або “не зараховано”).

До семестрового контролю з курсу допускаються тільки ті студенти, які до терміну, установленого розкладом заліків та іспитів, виконали контрольну (індивідуальну) роботу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ (ІНДИВІДУАЛЬНОЇ) РОБОТИ

ВАРІАНТ 1

Теоретичні питання

1. Роль управлінських рішень у підвищенні ефективності функціонування суб'єктів економічної діяльності.
2. Застосування теорії корисності під час прийняття рішень.

Тести

1. **Яке визначення рішення в загальному вигляді?**
 - a) будь-який результат розумової діяльності людини;
 - b) дії керівників у межах своїх функцій;
 - c) розпорядження керівників, підкріплені колективом.
2. **Імпульс для прийняття певного УР — це:**
 - a) бажання підвищити ефективність функціонування підприємства;
 - b) необхідність ліквідувати конкретну господарську проблему;
 - c) зменшення актуальності або повне розв'язання конкретної господарської проблеми;
 - d) усі відповіді помилкові.
3. **Колективними методами експертної оцінки є:**
 - a) інтерв'ю;
 - b) експертні методи, що ґрунтуються на роботі спеціальних комісій;
 - c) аналітичні експертні оцінки.
4. **Інвестиційні рішення — це:**
 - a) рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються;
 - b) рішення щодо вкладення (інвестування) коштів в активи в певний момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому;
 - c) акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових і реальних (матеріальних та нематеріальних) інвестицій;
 - d) усі відповіді правильні.
5. **Функціями керованої підсистеми ризик-менеджменту є:**
 - a) розроблення на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкта та його частин;
 - b) регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилень від заданих параметрів);
 - c) організація вирішення питань, пов'язаних з ризиком, вкладеннями капіталу;
 - d) організація робіт зі зниження ступеня ризику; процесу страхування ризику.

Задача

Група з трьох рівноправних компаньйонів оцінює три альтернативні рішення за трибальною системою: краще рішення — 3 бали, середнє — 2, гірше — 1 бал.

Варіанти рішення	Оцінки в балах		
	1-ша особа	2-га особа	3-тя особа
А 1	2	3	1
А 2	1	1	3
А 3	3	2	2

Необхідно знайти таке групове рішення, за якого відхилення між вибором групи й індивідуальними рішеннями буде найменшим.

ВАРІАНТ 2

Теоретичні питання

1. Методичні основи оцінювання ефективності УР.
2. Особливості експертного прогнозування.

Тести

1. Класифікація УР за прогнозованою ефективністю:

- b) неординарні;
- c) професіональні;
- d) ординарні;
- e) асинергічні;
- f) нестандартні.

2. Етап «Постановка задачі розв'язання проблеми» передбачає виконання процедур:

- a) розроблення можливих варіантів рішення;
- b) збирання необхідної інформації;
- c) формулювання вимог, обмежень;
- d) опис проблемної ситуації.

3. Який з методів аналізу господарських рішень дає змогу відокремити вплив одного чинника на узагальнюючі показники виробничої діяльності, включаючи дію інших?

- a) ланцюговий метод;
- b) балансовий метод;
- c) метод порівняння;
- d) індексний метод;
- e) метод елімінування.

4. Граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим, віддзеркалює такий показник, як:

- a) індекс прибутковості;
- b) внутрішня норма окупності;
- c) коефіцієнт дисконтування;
- d) внутрішній коефіцієнт рентабельності.

5. Створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику) є методом:

- a) уникнення ризику;
- b) компенсації ризику;
- c) збереження ризику;
- d) передачі ризику.

Задача

Групі з трьох рівноправних компаньйонів необхідно прийняти загальне рішення, обравши його з чотирьох можливих альтернативних варіантів. Кожен член групи по-різному оцінює можливі рішення. У табл. 2.4 наведено оцінку компаньйонів на підставі надання рішенням різних рангів. До того ж, що нижче ранг, то більша перевага. Знайдіть оптимальне групове рішення.

Особа, яка приймає рішення	Ранги			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-ша	A 3	A 4	A 2	A 1
2-га	A 3	A 2	A 1	A 4
3-тя	A 1	A 2	A 4	A 3

ВАРІАНТ 3

Теоретичні питання

1. Напрями підвищення ефективності УР.
2. Система забезпечення реалізації рішень та її формування на підприємстві.

Тести

1. За ступенем обов'язковості виконання УР бувають:

- a) жорсткі;
- b) директивні;
- c) колегіальні;
- d) орієнтуючі;
- e) рекомендаційні.

2. Етап «Вибір рішення» передбачає виконання таких процедур:

- a) розроблення можливих варіантів рішення;
- b) визначення критеріїв вибору;
- c) формулювання вимог, обмежень;
- d) оцінювання розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації.

3. На використанні інформації про минулий позитивний досвід організації (низки інших організацій) у певній сфері діяльності ґрунтуються:

- a) статистичні методи;
- b) аналітичні методи;
- c) математичні методи.

4. Розрахунок майбутнього фінансового результату за певний період часу називають:

- a) приведенням майбутнього грошового потоку до результату цього періоду;
- b) дисконтуванням;
- c) усі відповіді правильні.

5. Компенсація ризику можлива за допомогою таких методів, як:

- a) залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів і позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);
- b) передача ризику укладенням біржових угод;
- c) стратегічне планування діяльності;
- d) усі відповіді помилкові.

Задача

Пекарня випікає хліб на продаж до магазинів. Собівартість однієї булки становить 0,30 грн. Її продають за 0,7 грн.

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо булку виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 0,20 грн за одиницю. Зробити висновок, скільки випікати продукції за кожним правилом.

ВАРІАНТ 4

Теоретичні питання

- 1. Проблеми процесу розроблення рішення.
- 2. Зарубіжний досвід розроблення й обґрунтування УР.

Тести

1. Збирання необхідної інформації — це процедура, що відбувається на етапі:

- b) «Постановка задачі розв'язання проблеми»;
- c) «Розроблення варіантів рішення»;
- d) «Вибір рішення».

2. Економічна сутність має прояв у тому, що:

- a) для розроблення та реалізації рішення підприємство повинно мати: необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства;
- b) для розроблення й реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати;
- c) у можливості забезпечення персоналу, що здійснює розроблення та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

3. Теорія гри ефективно реалізується за умови, що:

- a) ситуації мають подібний характер або повторюються;
- b) у процесі прийняття рішень беруть участь кілька осіб з різними предметами заінтересованості;
- c) рішення розраховані на широке коло споживачів.

4. Якщо значення систематичного ризику дорівнює 1, то:

- a) норма прибутку даної акції досить помірковано реагує на зміни, які відбуваються на ринку цінних паперів;
- b) норма прибутку даного цінного папера ніяк не реагує на зміни на ринку;

- с) норма прибутку даної акції значною мірою залежить від змін, що відбуваються на ринку;
- д) усі відповіді помилкові.
- 5. Основний спосіб передачі ризику полягає в:**
- а) страхуванні;
- б) укладенні угод;
- с) хеджуванні.

Задача

Припустимо, ви заощадили 5000 грн, щоб наступного року придбати меблі. Знайомий бізнесмен пропонує вам укласти гроші в його бізнес. У разі невдачі ви втрачаєте 5000 грн і можливість купити меблі. У разі успіху через рік ви одержуєте 30 000 грн. Фахівець із маркетингу оцінює ймовірність успіху в 0,3. Альтернативний варіант — покласти гроші в банк під 9 % річних без жодного ризику. Яке рішення ви приймете?

ВАРІАНТ 5

Теоретичні питання

1. Місце і роль творчості під час прийняття управлінського рішення.
2. Обґрунтування й оцінювання варіантів УР.

Тести

1. Ефективне рішення — це:

- а) найкраще рішення відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності;
- б) рішення, реалізація якого приводить до остаточних результатів;
- с) рішення, що приводить до потрібних і дієвих результатів.

2. Метод прийняття рішень, що характеризується незначною терпимістю до двозначності та раціональним способом мислення, репрезентує:

- а) аналітичний стиль;
- б) директивний стиль;
- с) концептуальний стиль;
- д) біхевіоральний стиль.

3. Експертний метод реалізації УР ефективно використовується за умови, коли:

- а) ситуації мають подібний характер або повторюються;
- б) у процесі прийняття рішень беруть участь кілька осіб з різними предметами заінтересованості;
- с) рішення розраховані на широке коло споживачів.

4. Фінансові рішення — це:

- а) рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються;
- б) рішення щодо вкладення коштів в активи в певний момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому;
- с) акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових та реальних (матеріальних та нематеріальних) інвестицій;
- д) забезпечення поточного фінансування наявних коротко- і довгострокових активів (структура власних засобів, позикових засобів, поєднання коротко- та довгострокових джерел).

5. Обмін фінансовими активами чи фінансовими зобов'язаннями з метою поліпшення їхньої структури та зниження можливих утрат покладено в основу:

- а) опціонів;
- б) ф'ючерсних контрактів;
- с) операції «своп».

Задача

Розглянемо два варіанти вкладень 1000 грн. За першим варіантом можна отримати 10 % прибутку на вкладені кошти без будь-якого ризику. За другим варіантом можна або подвоїти капітал, або втратити його. Сторонній експерт вважає, що ймовірність успіху другого варіанта становить 0,3.

ДОХІД ЗА ОДИН РІК, грн

Можливі результати	Можливі варіанти інвестування 1000 грн	
	Варіант 1	Варіант 2
Успіх	1100	2000
Невдача	1100	0

Рішення приймають дві різні людини: студентка, для якої 1000 грн — останні гроші; бізнесмен, який володіє капіталом у 500 000 грн.

Визначте варіант вкладання коштів студенткою та бізнесменом; побудуйте два графіки корисності й визначте за ними ставлення до ризику студентки та бізнесмена; розрахуйте корисність доходів для кожного.

ВАРІАНТ 6

Теоретичні питання

1. Психологічні аспекти прийняття рішень.
2. Сучасні тенденції використання інформаційних технологій у процесі обґрунтування УР.

Тести

1. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки УР «Акт»?

- a) рішення широкого кола державних і суспільних організацій
- b) рішення щодо прийняття пропозицій про закладення угод на запропонованих умовах;
- c) рішення керівника щодо короткого ознайомлення підлеглих з подіями, які мають суспільне значення.

2. Особи з аналітичним способом мислення:

- a) діють логічно й ефективно, переважно приймаючи швидкі рішення, що зосереджуються на короткому часовому періоді;
- b) мислять інтуїтивно, але відзначаються низькою терпимістю;
- c) зосереджують увагу на довготерміновому аспекті, шукають рішення творчого характеру;
- d) ретельно досліджують численні альтернативні варіанти.

3. Різновидами евристичних методів групової роботи є:

- a) метод Меттчета;
- b) метод Дельфі;
- c) очікування натхнення;
- d) метод синектики.

4. Найризикованішим портфелем є:

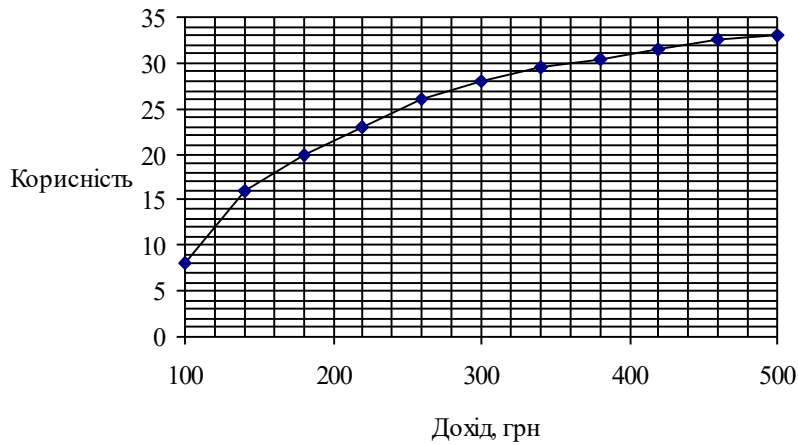
- a) портфель облігацій;
- b) портфель акцій;
- c) портфель акцій і ОВДП;
- d) усі відповіді помилкові.

5. Виготовлення різних видів продукції з однорідними технічними ознаками та споживчою вартістю товарів — це такий напрям виробничої диверсифікації, як:

- a) однорідна диверсифікація;
- b) відносно однорідна диверсифікація;
- c) умовно однорідна диверсифікація;
- d) різнорідна диверсифікація.

Задача

Особа, функцію корисності якої зображено на рис., має кілька альтернативних варіантів інвестиційної діяльності. Перший пов'язаний зі стабільним доходом — 250 грн., другий — з ризиком: або мати дохід 420 грн., або дохід 190 грн. з альтернативною ймовірністю 0,5, третій — з ризиком мати дохід 500 грн з ймовірністю 0,5 або не мати жодного доходу. Який варіант обрати



ВАРІАНТ 7

Теоретичні питання

1. Моделі прийняття групових рішень.
2. Теорія корисності і страхування.

Тести

1. **Визначте основні параметри якості УР:**
 - b) повнота вирішення поставленого завдання;
 - c) своєчасність рішення;
 - d) гнучкість рішення;
 - e) наукова обґрунтованість рішення;
 - f) оптимальність рішення.
2. **Модель, яка ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи, — це:**
 - a) класична модель;
 - b) ірраціональна модель;
 - c) синоптична модель;
 - d) поведінкова модель.
3. **Спеціальний засіб та метод вирішення унікальних завдань, обґрунтування прийняття найскладніших УР, що є досить універсальною ефективною формою організації, розвитку та дослідження колективної розумової діяльності, методологічного мислення, — це:**
 - a) організаційно-діяльнісні ігри;
 - b) ділові ігри;
 - c) евристичне програмування.
4. **Батьком сучасної «портфельної теорії», яка стосується методів збалансування ризиків та економічної вигоди під час вибору ризикованих інвестицій, є:**
 - a) Р. Тобін;
 - b) Г. Марковіц;
 - c) А. Маршалл.
5. **До заходів впливу на ступінь ризику, що передують несприятливій події, плануються та здійснюються завчасно, належать:**
 - a) страхування;
 - b) самострахування;
 - c) позички, кредити, дотації;
 - d) диверсифікація;
 - e) усі відповіді правильні.

Задача

Зробити висновок, скільки виготовляти продукції за наступними умовами: кулінарія випікає тістечка на продаж до магазинів собівартість одного тістечка становить 3 грн. Їх продають за 7 грн.

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо тістечко виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 2 грн. за одиницю.

ВАРІАНТ 8

Теоретичні питання

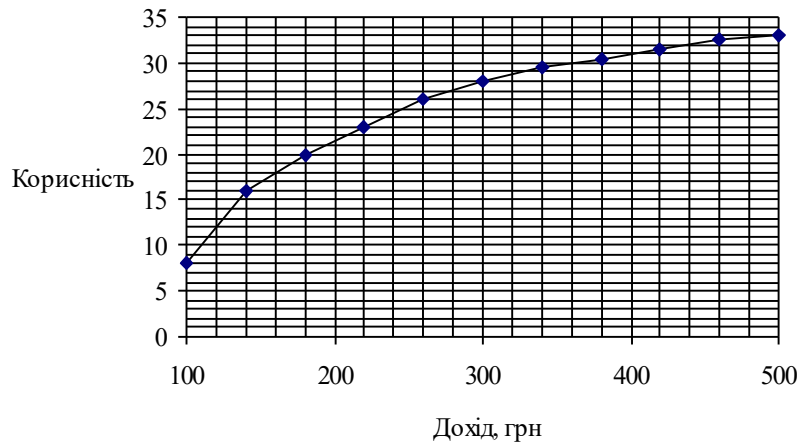
1. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень.
2. Моделі та методи обґрунтування рішень.

Тести

1. **Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки УР «Угода»?**
 - а) рішення, що віддзеркалюють будь-які події;
 - б) рішення керівника, який не наділений адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки;
 - в) рішення, яке формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності.
2. **Редукціонізм — це:**
 - а) процес зіткнення різноманітних проблем, рішень, завдань;
 - б) науковий рух, який ґрунтується на переконанні, що проблему можна звести до найменшого її компонента і, зрозумівши його, віднайти логіку у всій цілісності;
 - в) модель прийняття рішень, яка хоч опосередковано, але передбачає, що в керівника є можливість передбачити наслідки прийнятих рішень.
3. **Рекомендаційний етап функціонально-вартісного аналізу передбачає:**
 - а) пошук рішень щодо поліпшення функціонування об'єкта управління;
 - б) створення макета або моделі модернізованого об'єкта управління;
 - в) складання техніко-економічного опису обраного варіанта об'єкта управління.
4. **У реальності портфелі Г. Марковіца та Р. Тобіна — абстракції, тому що:**
 - а) для кожного папера, що обертається на ринку, неможливо вірогідно знати ні його дохідність, ні середньоквадратичне відхилення;
 - б) інвестор не може повторити структуру ринку через розрахункову мізерність часток багатьох видів акцій, необхідних для його складу;
 - в) усі відповіді помилкові.
5. **За умов катастрофічних збитків і низької ймовірності виникнення втрат доцільним є такий напрям зниження ризиків, як:**
 - а) створення резерву;
 - б) зовнішнє страхування;
 - в) прийняття ризику;
 - г) розподіл ризику.

Задача

Особа, функцію корисності якої зображено на рис., має кілька альтернативних варіантів інвестиційної діяльності. Перший пов'язаний зі стабільним доходом — 250 грн., другий — з ризиком: або мати дохід 420 грн., або дохід 190 грн. з альтернативною ймовірністю 0,5, третій — з ризиком мати дохід 500 грн з ймовірністю 0,5 або не мати жодного доходу. Який варіант обрати



ВАРІАНТ 9

Теоретичні питання

1. Джерела появи нових проблем на підприємстві.
2. Невизначеність як джерело виникнення підприємницьких ризиків.

Тести

1. **Соціальна ефективність за РГР (розробка господарських рішень) — це:**
 - b) ринкова вартість УР, поділена на сумарні витрати на розробку господарських рішень;
 - c) факт досягнення мети УР за найменших витрат у результаті більш вдалих дій персоналу;
 - d) факт досягнення мети УР у плані задоволення соціальних потреб за короткий час для більшої кількості робітників.
2. **Репрезентувати багато різних компонентів складної проблеми, інструментів для передавання складних ідей іншим доцільно за допомогою:**
 - a) алгоритму;
 - b) уявних схем;
 - c) блок-схем;
 - d) «грунтовок».
3. **Поведінкову теорію прийняття рішень, яка має яскраво виражений пояснювальний характер (тобто як фактично приймаються рішення), але не визначає характер (якими мають бути рішення), покладено в основу:**
 - a) концепції математичного вибору рішень (нормативного підходу);
 - b) якісно-предметної концепції (дескриптивного підходу);
 - c) комплексної (змішаної) концепції рішень.
4. **Статистична міра взаємодії двох випадкових змінних — це:**
 - a) дисперсія;
 - b) середньоквадратичне відхилення;
 - c) коваріація.
5. **Прийняття ризику є доцільним за умови:**
 - a) низької ймовірності втрат високого рівня збитків;
 - b) великої ймовірності втрат і низького рівня збитків;
 - c) низької ймовірності втрат і низького рівня збитків;
 - d) усі відповіді помилкові.

Задача

Припустимо, ви заощадили 5000 грн., щоб наступного року придбати меблі. Знайомий бізнесмен пропонує вам укласти гроші в його бізнес. У разі невдачі ви втрачаєте 5000 грн. і можливість купити меблі. У разі успіху через рік ви одержуєте 30 000 грн. Фахівець із маркетингу оцінює ймовірність успіху в 0,3. Альтернативний варіант — покласти гроші в банк під 9 % річних без жодного ризику. Яке рішення ви приймете?

ВАРІАНТ 10

Теоретичні питання

1. Організаційна сутність прийняття управлінських рішень
2. Особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Тести

1. Назвіть основну вимогу до УР.
b) УР має відповідати чинному законодавству та статутним документам організації;
c) УР повинно мати чітку цільову спрямованість;
d) УР повинно мати параметри для зовнішнього та внутрішнього контролю.
2. Рішення, що приймаються за умови ґрунтовного оцінювання, критичного підходу до справи й характеризуються браком новизни й оригінальності, — це:
a) інертні рішення;
b) раціональні рішення;
c) урівноважені рішення;
d) обережні рішення.
3. Для узагальненої характеристики масових, якісно однорідних економічних явищ, показників, процесів використовуються:
a) динамічні ряди;
b) абсолютні величини;
c) відносні величини;
d) середні величини;
e) узагальнення.
4. Чи може середньозважена ціна капіталу підприємства використовуватися як ставка дисконту?
a) так;
b) ні;
c) так, але за певних умов.
5. До напрямів, спрямованих на збереження рівня ризику, належать:
a) відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування);
b) створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику);
c) лімітування;
d) усі відповіді правильні.

Задача

Розглянемо два варіанти вкладень 1000 грн. За першим варіантом можна отримати 10 % прибутку на вкладені кошти без будь-якого ризику. За другим варіантом можна або подвоїти капітал, або втратити його. Сторонній експерт вважає, що ймовірність успіху другого варіанта становить 0,3.

ДОХІД ЗА ОДИН РІК, грн.

Можливі результати	Можливі варіанти інвестування 1000 грн.	
	Варіант 1	Варіант 2
Успіх	1100	2000
Невдача	1100	0

Рішення приймають дві різні людини: студентка, для якої 1000 грн. — останні гроші; бізнесмен, який володіє капіталом у 500 000 грн.

Визначте варіант вкладання коштів студенткою та бізнесменом; побудуйте два графіки корисності й визначте за ними ставлення до ризику студентки та бізнесмена; розрахуйте корисність доходів для кожного.

ОЦІНКА ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Поточний контроль знань студентів здійснюється на практичних заняттях і полягає в проведенні попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Семестровий контроль проводиться у формі заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного цією навчальною програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом. В допомогу студентам викладачем проводяться індивідуальні консультації з питань курсу.

Критерії оцінки знань студентів

Семестрова атестація студентів з дисципліни «Прийняття управлінських рішень» проводиться на підставі поточної успішності студента.

Розподіл балів, які отримують студенти на практичних заняттях

Поточне оцінювання								Сума
Пр. з. 1	Пр. з. 2	Пр. з. 3	Пр. з. 4	Пр. з. 5	Пр. з. 6	Пр. з. 7	Пр. з. 8	100
12	12	12	12	13	13	13	13	

Згідно із Положенням про організацію освітнього процесу у ДонНТУ (затверджено рішенням вченої ради ДонНТУ 17 листопада 2016 року, протокол № 5; введено в дію наказом від 05 грудня 2016 року № 364-03) навчальні досягнення студентів під час підсумкового контролю оцінюються за 100-бальною шкалою та за чотирибальною («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») або двобальною шкалою («зараховано», «не зараховано»), з включенням у документи про освіту таблиць статистичного розподілу оцінок, що відповідає рекомендаціям актуальної версії Довідника користувача Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS Users' Guide 2015).

Відповідність шкал наведено в таблиці.

Відповідність між шкалами оцінювання з 2016/17 навчального року

Оцінка		
За 100-бальною шкалою	Для екзамєну, курсового проекту (роботи), практики, диференційованого заліку, кваліфікаційного екзамєну, випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (проекту)	Для заліку
90-100	«Відмінно»	«Зараховано»
74-89	«Добре»	
60-73	«Задовільно»	
0-59	«Незадовільно»	«Не зараховано»

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. *Василенко В. А.* Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
2. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
3. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.— 271 с

Допоміжна

1. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер з англ. — К.: Всеуито, Наук. думка, 2001. — 242 с.
2. *Дуброва О. С.* Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу системи управління підприємством // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб.— Вип. 1(8) / Ред. О. П. Степанов.— К.: КНЕУ, 2002.— 542 с.
3. *Лабскер Л. Г. Яновская Е. В.* Общая методика конструирования критериев оптимальности решений в условиях риска и неопределенности // Фин. менеджмент, 2002. — № 5. — С. 58—74.
4. *Лапуста М. Г., Шаришуклова Л.* Риски в предпринимательской деятельности.—М.: ИНФРА-М, 1998.—224с
5. *Лобанов А., Чугунов А.* Риск-менеджмент // РИСК. — 1999. — № 4. — С. 43—52.
6. Підприємницька діяльність: стратегія економічного розвитку. Наук.-метод. видання / За ред. д-ра екон. наук професора А. В. Чупіса. — Суми: Довкілля, 2001. — 336 с.
7. *Рапопорт Б. М.* Оптимизация управленческих решений.— М.: ТЕИС, 2001.— 264с
8. *Грабовый П. Г., Петрова С. Н. и др.* Риски в современном бизнесе. — М.: Изд-во «Аланс», 1994. — 200 с.
9. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.— 271 с
10. *Станиславчик Е. Н.* Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. — М.: Ось-89, 2002. — 80 с.
11. *Уткин Э. А.* Риск-менеджмент: Учеб. — М.: Тандем, 1998. — 288 с.
12. *Фелькер Р.* Использование теории игр в практике управления // Менеджмент и маркетинг. — 1999. — № 5. — С. 24—27.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації щодо самостійної роботи з дисципліни “Прийняття управлінських рішень” (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління і адміністрування» денної та заочної форм навчання)

Укладачі:

Лизунова О.М., к.е.н., доцент каф. менеджменту
Цветнова О.В., ст. викладач каф. менеджменту

Індустріальний інститут ДВНЗ «ДонНТУ»
85300, м. Покровськ, пл. Шибанкова, 2