

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Олеся Тоцька

СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки до самостійної роботи



Луцьк
Вежа-Друк
2017

УДК 65.012.123(072)

ББК 60.822я73-9

Т 63

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки (протокол № 6 від 15.03.2017 року).

Рецензенти:

Бегун С. І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Ніколаєв І. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики Центральноукраїнського національного технічного університету.

Тоцька О. Л.

Т 63 Система прийняття управлінських рішень : метод. вказівки до самот. роботи / Олеся Леонтіївна Тоцька. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – 28 с.

Наведено програму курсу «Система прийняття управлінських рішень», рекомендації до вивчення теоретичного курсу, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання, теми рефератів, питання на залік (екзамен) і список рекомендованої літератури. Видання призначене для самостійної роботи.

Рекомендовано студентам четвертого курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент», п'ятого курсу спеціальності 8.03010101 «Соціологія».

УДК 65.012.123(072)

ББК 60.822я73-9

© Тоцька О. Л., 2017

ЗМІСТ

Вступ	4
Програма курсу	5
Рекомендації до вивчення теоретичного курсу	7
Навчальні завдання для самостійної роботи	15
Тестові завдання	17
Теми рефератів	23
Питання на залік (екзамен)	24
Рекомендована література	25

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Система прийняття управлінських рішень» є формування системи знань із розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, необхідних для практичної діяльності управлінців.

Основними *завданнями* вивчення курсу є висвітлення загальних принципів розробки управлінських рішень; ознайомлення з методами прийняття й оцінки управлінських рішень, їх організацією та контролем.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти повинні:

знати методи прийняття та реалізації управлінських рішень;

вміти використовувати різні методи та моделі, що сприяють прийняттю управлінських рішень у визначених ситуаціях, в умовах ризику та невизначеності.

Програма навчальної дисципліни складається з таких *змістових модулів*:

1. Загальні принципи розробки управлінських рішень.
2. Методи прийняття управлінських рішень.

ПРОГРАМА КУРСУ

Змістовий модуль 1. Загальні принципи розробки управлінських рішень

Тема 1. Процес управління й управлінські рішення

- 1.1. Теоретичні основи розробки, прийняття та реалізації рішень.
- 1.2. Природа управлінських рішень.
- 1.3. Класифікація та типологія рішень.
- 1.4. Графічне зображення проблемної ситуації.

Тема 2. Технології та моделі процесу розробки управлінських рішень

- 2.1. Технологія розробки рішень.
- 2.2. Моделювання процесу розробки рішень.
- 2.3. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
- 2.4. Умови та фактори якості рішень.

Тема 3. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив

- 3.1. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості й взаємозв'язок.
- 3.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.
- 3.3. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.
- 3.4. Прогнозування стану зовнішнього середовища.

Тема 4. Евристичні методи розробки управлінських рішень

- 4.1. Методологія процесу розробки рішень.
- 4.2. Організація розробки рішень.
- 4.3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.
- 4.4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.

Змістовий модуль 2. Методи прийняття управлінських рішень

Тема 5. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень

- 5.1. Системний аналіз в теорії прийняття рішень.
- 5.2. Традиційні методи економічного аналізу.
- 5.3. Математичні методи в економічному аналізі.
- 5.4. Багатопланові аналітичні методи.

Тема 6. Розробка та вибір управлінських рішень в умовах невизначеності й ризику

6.1. Поняття умов невизначеності та ризику.

6.2. Ризики та заходи з їх зменшення.

6.3. Правила та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

6.4. Психологія поведінки в ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.

Тема 7. Методи оцінки рішень

7.1. Ефективність рішень і потреба в їх оцінюванні.

7.2. Економічна оцінка управлінських рішень.

7.3. Показники оцінки рішень.

Тема 8. Організація та контроль виконання управлінських рішень, система відповідальності

8.1. Організація виконання прийнятих рішень.

8.2. Значення, функції, види та методи контролю.

8.3. Соціально-психологічні аспекти контролю.

8.4. Управлінські рішення та відповідальність.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

Тема 1. Процес управління й управлінські рішення

- 1.1. Теоретичні основи розробки, прийняття та реалізації рішень.
- 1.2. Природа управлінських рішень.
- 1.3. Класифікація та типологія рішень.
- 1.4. Графічне зображення проблемної ситуації.

Основні терміни та поняття: управлінське рішення (УР), рішення, прийняття рішення, основна мета УР, УР в організації, основні аспекти УР (організаційний, соціально-психологічні, економічні, технологічні, правові), елементи процесу мислення, особливості мислення керівників (глибина, широта, гнучкість, швидкість), здібності до управління (діагностичні, творчі, організаторські), класифікація УР, типи УР (за використаними методами, творчим внеском, ступенем формалізації проблеми), проблема, елементи внутрішньої структури проблеми (предмет, об'єкт, суб'єкт, зв'язки, мета рішення).

Питання для самоконтролю (див. табл. 1).

Таблиця 1

Запитання з теми 1

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Який аспект управлінського рішення полягає у висвітленні відносин між різними ієрархічними рівнями системи керування й окремими посадовими особами у підготовці прийняття рішення?	
2	Яка з особливостей мислення керівників свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки?	
3	Який елемент внутрішньої структури проблеми виражається в питанні «Для чого необхідно вирішувати проблему?»	
4	Вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, тобто модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий, – це ...	
5	Які управлінські рішення визначаються в загальних рисах і лише задають напрям для реалізації певної мети?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	На які дві групи поділяються управлінські рішення за характером мети?	
7	Який графічний метод пропонує відображати проблему у вигляді риб'ячого кістяка?	
8	Основною метою управлінського рішення є ...	
9	За яким критерієм управлінські рішення поділяються на індивідуальні, колективні та колегіальні?	

Література: [1, с. 8–21], [2–7].

Тема 2. Технології та моделі процесу розробки управлінських рішень

- 2.1. Технологія розробки рішень.
- 2.2. Моделювання процесу розробки рішень.
- 2.3. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
- 2.4. Умови та фактори якості рішень.

Основні терміни та поняття: етапи традиційної схеми розробки та реалізації УР, математичне моделювання, лінія тренду, позитивні характеристики моделювання, етапи математичного моделювання, операційні моделі, основні підходи до побудови математичних моделей процесу розробки рішень (на основі теорії статистичних рішень, теорії корисності, теорії ігор), евристичні моделі, американська, німецька, японська й українська технології прийняття рішень, якість УР, якісні сторони УР (обґрунтованість, ефективність, несуперечливість, конкретність), фактори, що впливають на УР, три психологічні варіанти рішення (які забороняють, дозволяють, конструктивні), види керівників, рівні жорсткості рішень.

Питання для самоконтролю (див. табл. 2).

Таблиця 2

Запитання з теми 2

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	У яких моделях описується стратегія поведінки при виробленні рішення, яка орієнтується на заданий критерій?	
2	Яка зі шкіл прийняття управлінських рішень розглядає процес прийняття рішення як складову частину процесів планування та контролю?	
3	Яка технологія прийняття управлінських рішень передбачає етап розробки альтернативних рішень?	
4	Технологія розробки (прийняття) рішень – це ...	
5	Що відноситься до позитивних характеристик моделювання?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Сукупність властивостей, що забезпечують виконання управлінського рішення й отримання певного ефекту, це – ...	
7	Які етапи включає американська технологія прийняття рішень?	
8	Що повинно бути чітко відображено в точно сформульованій задачі?	
9	Що не належить до якісних сторін управлінського рішення?	
10	На якому етапі математичного моделювання виявляються закономірності процесу в теоретичному та практичному планах, його структура, умови й фактори формування?	

Література: [1, с. 22–40], [2–7].

Тема 3. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив

3.1. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості й взаємозв'язок.

3.2. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.

3.3. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.

3.4. Прогнозування стану зовнішнього середовища.

Основні терміни та поняття: стратегія компанії, основні функції стратегічного управління (управління людськими ресурсами, виробнича, маркетингова, фінансова, розвитку), ознаки рішень, стратегічні рішення, тактичні рішення, фактори зовнішнього середовища (економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні), фактори внутрішнього середовища (маркетинг, фінанси, виробництво, кадри, організаційна культура, імідж підприємства), прогнозування, види прогнозів, методи прогнозування (неформальні, якісні, кількісні), рівняння регресії.

Питання для самоконтролю (див. табл. 3).

Таблиця 3

Запитання з теми 3

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Як називають діяльність з діагностики внутрішніх проблем підприємства?	
2	Як називається метод, який використовує ваги для надання більшого значення поточним даним?	
3	Які фактори зовнішнього середовища відносять до впливових, тобто тих, що можуть створити труднощі у діяльності підприємства?	
4	Яку функцію не відносять до функцій стратегічного управління?	
5	Який метод не відносять до якісних методів прогнозування?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Які прогнози розрізняють залежно від особливості зовнішніх факторів?	
7	Який метод використовується при існуванні певної закономірності зміни попиту залежно від пори року?	
8	Коли не проводиться розробка стратегічних управлінських рішень?	
9	Який метод не відносять до кількісних методів прогнозування?	
10	Який компонент не входить до складу внутрішнього середовища підприємства?	

Література: [1, с. 41–59], [2–7].

Тема 4. Евристичні методи розробки управлінських рішень

4.1. Методологія процесу розробки рішень.

4.2. Організація розробки рішень.

4.3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.

4.4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.

Основні терміни та поняття: методологія, призначення методології, загальні закони управління людиною, закони інерційності людських систем, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально-психологічні та біопсихологічні закони, принципи організації розробки рішень, функції системних аналітиків і керівників у процесі вироблення рішень, евретика, евристичні методи, експерт, основні напрями застосування експертних оцінок, особливості колективної експертизи, властивості колективних рішень (незалежність, неупередженість, монотонність, невимушеність, відсутність диктату), основні причини, що знижують точність експертних оцінок.

Питання для самоконтролю (див. табл. 4).

Таблиця 4

Запитання з теми 4

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Який із законів відноситься до законів зв'язку із зовнішнім середовищем?	
2	Який із законів відноситься до загальних законів управління людиною?	
3	Який евристичний метод полягає в надії на випадкове знаходження рішення задачі при спробах пошуку найбільш наймовірних альтернатив її рішення?	
4	Який з евристичних методів базується на пошуку рішень у зворотному напрямі (кардинально протилежний вихід із ситуації та відхід від стандартного рішення)?	
5	Який з евристичних методів передбачає не генерацію ідей, а критику наявних?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Які з методів експертних оцінок полягають у формуванні прогнозів за допомогою інтерв'ю й аналітичних експертних оцінок?	
7	Ким був розроблений метод синетики?	
8	Який із законів відноситься до законів інерційності людських систем?	
9	Ким і коли був запропонований метод «прямої мозкової атаки»?	
10	Сукупність прийомів дослідження, методики та постановки питань і їх рішень (навчання з допомогою ключових питань) – це ...	

Література: [1, с. 60–79], [2–7].

Тема 5. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень

- 5.1. Системний аналіз в теорії прийняття рішень.
- 5.2. Традиційні методи економічного аналізу.
- 5.3. Математичні методи в економічному аналізі.
- 5.4. Багатопланові аналітичні методи.

Основні терміни та поняття: системний підхід, метод системного аналізу, характерні ознаки системного аналізу, аналіз, традиційні методи економічного аналізу, математичні методи (елементарної математики, класичні методи математичного аналізу, статистичні, математичного програмування, дослідження операцій), економічна кібернетика, математична модель задачі, процедура моделювання, оптимізація, багатопланові аналітичні методи.

Питання для самоконтролю (див. табл. 5).

Таблиця 5

Запитання з теми 5

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Який метод економічного аналізу дозволяє отримати низку проміжних значень узагальнюючого показника послідовною заміною базисних значень факторів на фактичні?	
2	Які математичні методи є основою для дослідження часто повторюваних явищ?	
3	Методологічною базою рішення складних проблем зі значною кількістю зв'язків і залежностей, обмежень і варіантів рішень виступає ...	
4	Який багатоплановий аналітичний метод полягає в розділенні задачі на складові, в рамках яких здійснюється пошук найбільш раціональних ідей і способів їх здійснення?	
5	Який метод економічного аналізу використовується при аналізі динаміки явищ і характеризує зміну показника явища в часі?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Який метод економічного аналізу означає аналіз одного явища у зв'язку з іншим для встановлення подібності чи відмінності між ними?	
7	Який багатоплановий аналітичний метод полягає у схематичному відображенні всіх альтернативних варіантів рішень задач, з допомогою яких вони можуть бути вирішені, поетапно?	
8	Які математичні методи використовуються для вирішення задач оптимізації виробничо-господарської діяльності?	
9	У яких роках намітився новий підхід до постановки та рішення задач управління, який отримав назву системного?	
10	В основу якого методу економічного аналізу покладено порівняння обсягу інвестицій і майбутніх грошових надходжень?	

Література: [1, с. 80–99], [2–7].

Тема 6. Розробка та вибір управлінських рішень в умовах невизначеності й ризику

6.1. Поняття умов невизначеності та ризику.

6.2. Ризики та заходи з їх зменшення.

6.3. Правила та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

6.4. Психологія поведінки в ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.

Основні терміни та поняття: невизначеність, ризик, види невизначеності (кількісна, інформаційна, вартісна, професійна, обмежувальна, зовнішнього середовища), групи інформації за ступенем невизначеності, класи екстремальних ситуацій, різновиди ризиків, рівні ризиків, типи ризиків, принципи прийняття рішень в умовах невизначеності (правила max – min, min – max, max – max, Гурвіца), ступінь ризику, «дерево рішень», типи керівників за їхнім відношенням до нововведень (новатори, ентузіасти, раціоналісти, нейтралі, скептики, консерватори, ретрогради), психологічні типи працівників за сприйняттям ризику (розсудливий, прагматичний, комплексивний, посередницький, евристичний), інтуїція.

Питання для самоконтролю (див. табл. 6).

Таблиця 6

Запитання з теми 6

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	На які три групи поділяється інформація за ступенем невизначеності?	
2	Типовими ознаками чого є ймовірність настання наслідків прийнятого рішення, альтернативність вибору, невизначеність умов тощо?	
3	Який коефіцієнт відповідає середньому за величиною виду ризику?	
4	Ризик – це ...	
5	До чого приводить критичний рівень ризику?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	До якого класу екстремальних ситуацій відносяться непрогнозовані ситуації?	
7	Який принцип прийняття рішень в умовах невизначеності передбачає те, що керівник виявляє обережність, вибираючи стратегію, орієнтовану на максимальний з можливих мінімальних результатів?	
8	Які види аналізу ризиків розрізняють за технологією проведення?	
9	Комерційний ризик виникає ...	
10	Який тип моделей рішень передбачає, що при прийнятті рішень не існує певної ймовірності появи окремих результатів?	

Література: [1, с. 100–126], [2–7].

Тема 7. Методи оцінки рішень

7.1. Ефективність рішень і потреба в їх оцінюванні.

7.2. Економічна оцінка управлінських рішень.

7.3. Показники оцінки рішень.

Основні терміни та поняття: ефект, види ефекту від проектних рішень (економічний, фінансово-економічний, науковий, науково-технічний, соціальний, екологічний), форми оцінки ефекту, методи оцінювання управлінських проектних рішень, припливи грошових коштів, відпливи грошових коштів, показники фінансового стану підприємства (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності), статичні методи оцінювання економічної привабливості, динамічні методи оцінювання проектних управлінських рішень, прості та складні відсотки по розміщених коштах на депозиті у банку.

Питання для самоконтролю (див. табл. 7).

Таблиця 7

Запитання з теми 7

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Що є головним завданням під час визначення фінансової привабливості інвестиційного проектного рішення?	
2	Що є недоліком статичних методів оцінки управлінських рішень?	
3	Які форми може мати оцінка ефекту від проектних рішень?	
4	Що характеризують показники ліквідності?	
5	Результат зіставлення нового стану явища після досягнення продиктованих потребами суб'єкта цілей з якістю його вихідного стану – це ...	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Що не належить до відпливу грошових коштів?	
7	Який вид ефекту від проектних рішень відображає результат перевищення доходів від пропонованого рішення над видатками на його розроблення та впровадження?	
8	Які методи ґрунтуються на дисконтуванні майбутніх грошових надходжень від реалізації інвестицій, що відповідають часу вкладення капіталів?	
9	Які методи застосовують для оцінки економічної привабливості управлінських рішень?	
10	Що входить до складу «комерційної» оцінки ефективності управлінського проектного рішення?	

Література: [1, с. 127–142], [2–7].

Тема 8. Організація та контроль виконання управлінських рішень, система відповідальності

- 8.1. Організація виконання прийнятих рішень.
- 8.2. Значення, функції, види та методи контролю.
- 8.3. Соціально-психологічні аспекти контролю.
- 8.4. Управлінські рішення та відповідальність.

Основні терміни та поняття: етапи процесу виконання рішення, форми та методи доведення задач до виконавця (наради та збори, бесіди, інструктажі, показ зразків виконання, вивчення документів), афферентний і ефекторний образи майбутньої діяльності, вимоги до ефекторних образів (повнота, точність, глибина, гнучкість, врівноваженість), процес контролю, ціль контролю, функції контролю, види контролю, методи контролю, стадії контролю, відповідальність, форми відповідальності (юридична, економічна, моральна, громадянська, дисциплінарна, матеріальна, адміністративна, кримінальна).

Питання для самоконтролю (див. табл. 8).

Таблиця 8

Запитання з теми 8

№ з/п	Запитання	Відповідь
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Які види контролю розрізняються залежно від суб'єкта?	
2	Яка форма відповідальності полягає у необхідності дотримання прийнятих державних законів і норм державного регулювання?	
3	Скільки стадій включає процес контролю?	
4	Коли проводиться інструктаж на етапі доведення задач до виконавців?	
5	Яка із стадій процесу контролю є забезпечуючим етапом контролю?	
<i>Блок запитань № 2</i>		
6	Яка форма відповідальності полягає у накладенні невігідних матеріальних наслідків на особу, що допустила неправомірну поведінку?	
7	Діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації визначених задач, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології контролю, – це ...	
8	Яка форма відповідальності зобов'язує працівника повернути матеріальний збиток, що утворився з його вини?	
9	Категорія етики і права, що виражає особливе соціальне та морально-правове відношення особистості до суспільства, – це ...	
10	Метод якого контролю застосовується в разовому порядку в ході реалізації рішення?	

Література: [1, с. 143–154], [2–7].

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Процес управління й управлінські рішення

1. Зобразити графічно проблеми двох реальних підприємств (організацій) з використанням методу Ішікави.
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 2. Технології та моделі процесу розробки управлінських рішень

1. Застосувати американську технологію прийняття рішень для вирішення проблем двох реальних підприємств (організацій).
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 3. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив

1. Підготувати коротку доповідь про один із методів прогнозування.
2. Застосувати один із кількісних методів для прогнозування певного економічного показника.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 4. Евристичні методи розробки управлінських рішень

1. Підготувати коротку доповідь про один із евристичних методів розробки та прийняття рішень.
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 5. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень

1. Підготувати коротку доповідь про один із багатопланових аналітичних методів.
2. Провести SWOT-аналіз реального підприємства (організації).
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 6. Розробка та вибір управлінських рішень в умовах невизначеності й ризику

1. Визначити для реального підприємства (організації) види ризиків, їхні рівні, типи, фактори, що на них впливають, а також ступені.
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 7. Методи оцінки рішень

1. Обчислити показники фінансового стану та прибутковості реального підприємства (організації).
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 8. Організація та контроль виконання управлінських рішень, система відповідальності

1. Розробити програму дій виконання певного управлінського рішення на підприємстві (в організації), зазначивши в ній конкретних виконавців, терміни, ресурси.
2. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тема 1. Процес управління й управлінські рішення

1. Якими здібностями до управління повинен володіти керівник?
 - а) діагностичними;
 - б) творчими;
 - в) фізичними;
 - г) організаційними.
2. Які рівні рішень виділяють залежно від творчого внеску менеджерів у розробку управлінського рішення?
 - а) кількісні, евристичні;
 - б) рутинні, селективні;
 - в) адаптаційні, інноваційні;
 - г) усні, письмові.
3. Які функції реалізуються в процесі організації розробки та виконання управлінського рішення?
 - а) направляюча;
 - б) інформаційна;
 - в) мотивуюча;
 - г) координуюча.
4. Які управлінські рішення не входять у класифікацію за мірою унікальності?
 - а) традиційні;
 - б) визначені;
 - в) новаторські;
 - г) ймовірнісні.
5. Які аспекти управлінського рішення відносяться до основних?
 - а) організаційний;
 - б) історичний;
 - в) культурний;
 - г) технологічний.
6. Яке з цих тверджень є вірним?
 - а) керівники у своїй діяльності при прийнятті рішень досить часто покладаються на власний досвід, інтуїцію та почуття;
 - б) здатність «видавати» ідеї, мислити та узгоджувати свою думку з керівництвом і колегами, досягати позитивного її впровадження в дію – це якості кращого менеджера;
 - в) наявність управлінських потреб – необхідна умова призначення кандидата на керівну посаду;
 - г) всі твердження вірні.

Тема 2. Технології та моделі процесу розробки управлінських рішень

1. Які психологічні варіанти рішення розрізняють у випадку, коли зміст рішення не відповідає очікуванням виконавців?
 - а) заборонні;
 - б) дозвільні;
 - в) конструктивні;
 - г) неконструктивні.
2. Що відноситься до етапів розв'язання проблеми з позиції системотехніки?
 - а) уточнення задачі та вибір цілей;

- б) аналіз альтернатив;
- в) контроль за виконанням рішення;
- г) надання результатів.

3. Що передбачає етап постановки проблеми в німецькій технології прийняття рішень?

- а) вивчення та формування проблеми;
- б) визначення негативних симптомів;
- в) формування критеріїв рішення, встановлення умовних границь і обмежень;
- г) організація процесу прийняття управлінського рішення.

4. Які існують школи прийняття управлінських рішень?

- а) американська;
- б) німецька;
- в) японська;
- г) українська.

5. На яких теоріях засновані основні підходи до побудови математичних моделей процесу розробки рішень?

- а) статистичних рішень;
- б) корисності;
- в) ризику;
- г) ігор.

Тема 3. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив

1. Що є компонентами часових проміжків (серій) при прогнозуванні?

- а) тренд;
- б) сезонність;
- в) цикл;
- г) випадкові варіації.

2. Якими ознаками можна охарактеризувати метод зваженої змінної середньої?

- а) використовується для складання середньострокових прогнозів;
- б) використовує ваги для надання більшого значення поточним даним;
- в) вибір ваг проводиться довільно;
- г) використовує константу згладжування.

3. Чим повинні бути представлені структурно-стратегічні управлінські рішення?

- а) задумом;
- б) рекомендаціями по розробці функціональних стратегій і механізмів їх реалізації;
- в) розподілом відповідальності за організацію стратегічного управління між працівниками підприємства;
- г) загальними рекомендаціями по організації управління.

4. На які питання звертається увага при управлінському обстеженні в області маркетингу?

- а) конкурентоспроможність;
- б) постачання сировини та матеріалів;
- в) сегментація ринку;
- г) реклама.

5. Які компоненти входять до складу зовнішнього середовища підприємства?

- а) споживачі;
- б) кадри;
- в) фінанси;
- г) фінансові організації.

Тема 4. Евристичні методи розробки управлінських рішень

1. Що відноситься до переваг методу «зворотної мозкової атаки»?

- а) від керівника вимагається висока підготовка;
- б) можливість використання всіх наявних в апараті управління спеціалістів;

- в) вдосконалення психологічного клімату в апараті управління;
- г) долається інерція мислення.

2. Які правила відносяться до правил методу «прямої мозкової атаки»?

- а) учасники сідають за стіл обличчям один до одного;
- б) час виступу для учасників – по 1-2 хв;
- в) якість ідей важливіша за їх кількість;
- г) оголошуються будь-які ідеї.

3. Які з тверджень є вірними?

а) евретика – сукупність прийомів дослідження, методики та постановки питань і їх рішень;

б) шкала найменувань – послідовність об'єктів, впорядкованих за певним критерієм;

в) методологія – навчання про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності;

г) синетика – професійний «мозковий штурм».

4. Які елементи є складовими рішення як процесу?

а) постановка мети та планування діяльності за кращою з альтернатив її досягнення;

б) розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення задачі;

в) мотивація спонукання до дії;

г) здійснення обліку та контролю.

5. Основними напрямками застосування експертних оцінок є ...

- а) визначення цілей;
- б) прийняття колективних рішень;
- в) експертний прогноз;
- г) визначення рейтингів.

Тема 5. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень

1. Які алгоритми потрібні для рішення будь-якої задачі управління?

- а) прийому й обробки інформації;
- б) прийняття рішення;
- в) обліку інформації;
- г) контролю за прийняттям рішення.

2. Які аналітичні методи належать до багатопланових?

- а) морфологічного аналізу;
- б) аналізу ієрархії;
- в) блок-схем;
- г) ланцюгових підстановок.

3. У чому полягає мета системного аналізу?

- а) з'ясуванні реальних цілей рішення, що приймається, можливих варіантів досягнення цих цілей;
- б) вирішенні задач управління;
- в) встановленні умов появи проблеми, обмежень і наслідків рішення;
- г) розгляді об'єкта як складної системи.

4. Які етапи включає технологія динамічного моделювання?

- а) врахування факторів зовнішнього середовища ймовірнісного характеру;
- б) визначення проблеми, яка має бути вирішена;
- в) встановлення факторів, які можуть виявити себе при розв'язанні проблеми;
- г) визначення кількісного вираження причинно-наслідкових зв'язків.

5. Які методи економічного аналізу належать до традиційних?

- а) абсолютних величин;
- б) індексний;
- в) графічні;
- г) балансовий.

Тема 6. Розробка та вибір управлінських рішень в умовах невизначеності й ризику

1. Які види спеціальних ризиків супроводжують вкладення засобів у цінні папери?

- а) комерційний;
- б) селективний;

в) інфляційний; г) галузевий.

2. Які види невизначеності розрізняють залежно від причин її появи?

а) оперативна; в) обмежувальна;
б) кількісна; г) професійна.

3. Які фактори, що так чи інакше впливають на ризик, відносяться до суб'єктивних?

а) виробничий потенціал; в) політична криза;
б) інфляція; г) продуктивність праці.

4. Які ознаки характеризують керівників, що є ретроградами по відношенню до нововведень?

а) поглиблені консерватори;
б) протидіють новому;
в) автоматичне заперечення нового;
г) не визнають ніяких змін.

5. Які елементи включає інформаційна база рішення?

а) цілі та задачі об'єкта керування;
б) величину потенційного збитку;
в) прогноз зміни зовнішнього середовища;
г) альтернативні варіанти рішення.

Тема 7. Методи оцінки рішень

1. Визначення яких груп показників передбачає фінансова оцінка?

а) ліквідності;
б) рентабельності продукції;
в) фінансової стійкості та незалежності;
г) ділової активності.

2. Які види ефекту від проектних рішень розрізняють залежно від сфери виникнення?

а) економічний; в) науковий;
б) фінансово-економічний; г) науково-технічний.

3. Які показники економічного оцінювання проектних рішень можна визначити, використовуючи динамічні методи?

а) чиста теперішня вартість;
б) внутрішня норма дохідності;
в) індекс прибутковості;
г) складний термін окупності.

4. Які показники не належать до групи показників фінансової стійкості та незалежності?

- а) доля оборотного капіталу;
- б) коефіцієнт фінансової незалежності;
- в) коефіцієнт фінансового ризику;
- г) коефіцієнт поточної ліквідності.

5. Що належить до припливів грошових коштів?

- а) надходження виторгу від реалізації продукції;
- б) позареалізаційні доходи;
- в) збільшення основного акціонерного капіталу за рахунок додаткової емісії акцій;
- г) залучення грошових коштів на засадах повернення.

Тема 8. Організація та контроль виконання управлінських рішень, система відповідальності

1. Які види контролю виділяють залежно від виконуваних функцій і особливостей проведення?

- а) попередній;
- б) направляючий;
- в) фільтруючий;
- г) кінцевий.

2. Які вимоги пред'являються до ефektorних образів?

- а) повнота;
- б) точність;
- в) глибина;
- г) врівноваженість.

3. В яких формах виражається економічна відповідальність?

- а) економічні санкції;
- б) відшкодування заподіяної шкоди;
- в) державне регулювання;
- г) дисциплінарне стягнення.

4. Які труднощі нерідко виявляються в ході проведення контролю?

- а) дотримання психологічних умов;
- б) раціональна організація виконання управлінських рішень;
- в) нестача компетентності;
- г) обмеженість часу для глибокого аналізу.

5. В яких аспектах розглядається контроль у менеджменті?

- а) як діяльність апарату управління;
- б) як принцип управління;
- в) як завершальний процес процедури прийняття управлінських рішень;
- г) як спосіб перевірки навчальної діяльності.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Метод промислового шпигунства.
2. Методи експертних оцінок.
3. Метод продаж.
4. Метод Дельфі.
5. Метод «635».
6. Метод «вільних асоціацій».
7. Метод інверсії.
8. Метод власної аналогії.
9. Метод синетики.
10. Метод комісії.
11. Метод експертизи по методу суду.
12. Метод очікуваних рішень.
13. Метод Меттчета.
14. Метод ліквідації безвихідних ситуацій.
15. Метод сценарію.
16. Метод фантазії.
17. Метод морфологічного аналізу.
18. Аналіз Парето.
19. Метод Зайверта.
20. Метод аналізу ієрархії.
21. Визначення еталона.
22. Причинно-наслідкові діаграми.
23. Метод блок-схем.
24. Аналітично-цифровий метод.

ПИТАННЯ НА ЗАЛІК (ЕКЗАМЕН)

1. Теоретичні основи розробки, прийняття та реалізації рішень.
2. Природа управлінських рішень.
3. Класифікація та типологія рішень.
4. Графічне зображення проблемної ситуації.
5. Технологія розробки рішень.
6. Моделювання процесу розробки рішень.
7. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
8. Умови та фактори якості рішень.
9. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості й взаємозв'язок.
10. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.
11. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.
12. Прогнозування стану зовнішнього середовища.
13. Методологія процесу розробки рішень.
14. Організація розробки рішень.
15. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.
16. Організація та ефективність використання експертних оцінок.
17. Системний аналіз в теорії прийняття рішень.
18. Традиційні методи економічного аналізу.
19. Математичні методи в економічному аналізі.
20. Багатопланові аналітичні методи.
21. Поняття умов невизначеності та ризику.
22. Ризики та заходи з їх зменшення.
23. Правила та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
24. Психологія поведінки в ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.
25. Ефективність рішень і потреба в їх оцінюванні.
26. Економічна оцінка управлінських рішень.
27. Показники оцінки рішень.
28. Організація виконання прийнятих рішень.
29. Значення, функції, види та методи контролю.
30. Соціально-психологічні аспекти контролю.
31. Управлінські рішення та відповідальність.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА*Основна*

1. *Гевко І. Б.* Методи прийняття управлінських рішень : [підручник] / *І. Б. Гевко.* – К. : Кондор, 2009. – 188 с.
2. *Тоцька О. Л.* Система прийняття управлінських рішень : збірник тестів / *Олеся Леонтіївна Тоцька.* – Луцьк : Вежа-Друк, 2016. – 28 с.

Додаткова

3. *Василенко В. О.* Теорія і практика розробки управлінських рішень : [навч. посіб.] / *В. О. Василенко.* – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
4. *Дерлоу Дес.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / *Дес Дерлоу.* – К. : Наук. думка, 2001. – 244 с. – (ілюстр.). – Усе про менеджмент.
5. Комп'ютерна підтримка прийняття рішень на різних рівнях державного управління : метод. рек. та зб. завдань Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : УАДУ, 1998. – 54 с. – (ілюстр.).
6. *Садовська І. Б.* Обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень : монографія / *І. Б. Садовська.* – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 228 с.
7. *Таркуцяк А. О.* Фінансовий аналіз та управлінські рішення (на прикладі роботи вищого навчального закладу) : [навч. посіб.] / *А. О. Таркуцяк.* – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 204 с. – (ілюстр.).

Навчально-методичне видання

Тоцька Олеся Леонтіївна

СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Формат 60x84 ¹/₁₆. Обсяг 1,63 ум. друк. арк., 1,38 обл.-вид. арк.
Наклад 50 пр. Зам. 82. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Винниченка, 14, тел. (0332) 29-90-65).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.