

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра трудових ресурсів та підприємництва

06-05-178М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та виконання самостійної роботи з
навчальної дисципліни «Моделі прийняття управлінських
рішень» для здобувачів вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня за освітньо-професійними
програмами «Бізнес-аналітика»
та «Управління персоналом і економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІ економіки та менеджменту
Протокол № 5 від 24.01.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Моделі прийняття управлінських рішень» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійними програмами «Бізнес-аналітика» та «Управління персоналом і економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Олійник О. О. – Рівне : НУВГП, 2025. – 17 с.

Укладач: Олійник О. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівник групи забезпечення
освітньої програми «Бізнес-аналітика»
спеціальності 051 «Економіка»

Рощик І. А.

Керівник групи забезпечення
освітньої програми «Управління персоналом і
економіка праці» спеціальності 051 «Економіка»

Юрчик Г. М.

© О. О. Олійник, 2025
© НУВГП, 2025

ПЕРЕДМОВА

Сучасний світ характеризується високою динамікою розвитку економіки, технологій та інформаційного середовища, що створює нові виклики для ефективного управління організаціями. Прийняття управлінських рішень є одним із ключових процесів, який визначає успішність діяльності економічних агентів в умовах невизначеності, ризиків та конкуренції.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Моделі прийняття управлінських рішень» є формування у здобувачів вищої освіти фундаментальних знань теорії та практики прийняття ефективних управлінських рішень різними економічними агентами.

Предметом навчальної дисципліни «Моделі прийняття управлінських рішень» є теоретичні та практичні засади розробки та обґрунтування управлінських рішень; методологія прийняття управлінських рішень з використанням сучасних методів та моделей.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. «Теоретичні засади прийняття управлінських рішень»

Практичне заняття № 1. Управлінське рішення: сутність та класифікація.

Питання для обговорення

1. Сутність управлінського рішення, вимоги до нього.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. Які ознаки характеризують управлінське рішення?
2. Назвіть вимоги, яким повинне відповідати управлінське рішення.
3. Класифікуйте управлінські рішення за різними ознаками.
4. Назвіть спільні та відмінні характеристики системного та ситуаційного підходів до управлінських рішень.
5. Які основні етапи системного аналізу Ви знаєте?
6. Які змінні є основою ситуаційного підходу до управлінських рішень?

Завдання для розв'язку

1. Обґрунтуйте доцільність прийняття управлінського рішення організацією (на вибір здобувача вищої освіти) з двох альтернатив, ґрунтуючись на оцінці їхньої відповідності таким критеріям:

- економічні;
- технологічні;
- ергономічні;
- психологічні;
- соціальні;
- екологічні.

2. Застосовуючи ситуаційний підхід до управлінських рішень, визначте ситуаційні зміни (фактори), які здійснюють суттєвий вплив на розвиток певної ситуації організації (на вибір здобувача вищої освіти):

- мета;
- структура;
- завдання;
- технології;

- люди.

Практичне заняття № 2. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Прийняття управлінських рішень: психологічний феномен.
2. Стилі прийняття управлінських рішень.
3. Модель прийняття рішень Врума-Ейттона.
4. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. Поясніть вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття управлінських рішень.
2. За якими ознаками можна класифікувати стилі прийняття управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте основні стилі прийняття управлінських рішень. В яких випадках доцільно застосувати кожен з них?
4. Які критерії прийняття рішень містить модель Врума – Ейттона?
5. Охарактеризуйте процес сприйняття, розуміння і вербалізації в контексті психолінгвістичних аспектів прийняття управлінських рішень.

Завдання для розв'язку

1. Використовуючи континуум лідерських стилів Танненбаума та Шмідта, обґрунтуйте випадки, в яких доцільно застосувати кожен із запропонованих стилів прийняття рішень керівником залежно від його ступеня влади і ступеня свободи підлеглих:

Використання влади керівником						
						Ступінь свободи підлеглих
Керівник приймає рішення самостійно	Керівник має «продати» рішення	Керівник пропонує рішення та просить ставити запитання	Керівник пропонує завдання, з яким можна не погодитись	Керівник представляє проблему, збирає пропозиції та ухвалює рішення	Керівник визначає умови виконання завдання, група ухвалює рішення	Керівник та підлеглі разом приймають рішення

2. На прикладі прийняття управлінського рішення керівником організації (на вибір здобувача вищої освіти), продемонструйте випадки дотримання та порушення правил підбору стилю прийняття рішень:

- 1) правила, які засновані на захисті якості рішень:
 - правило добре інформованого керівника;
 - правило узгодження цілей;
 - правило поведінки з неструктурованими проблемами;
- 2) правила, які засновані на згоді підлеглих:
 - правило прийнятності;
 - правило уникнення конфліктів;
 - правило справедливості.

Практичне заняття № 3. Особливості прийняття управлінських рішень різними економічними агентами.

Питання для обговорення

1. Суб'єкти прийняття управлінських рішень.
2. Прийняття рішення як психологічна проблема.
3. Особливості прийняття рішень в управлінні.
4. Характеристика факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень.
5. Управлінські рішення в процесах державного управління.

Питання для контролю рівня знань

1. Хто може бути суб'єктами прийняття управлінських рішень?
2. Охарактеризуйте основні рівні прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть основні детермінанти поведінки, які зумовлюють прийняття рішень.
4. Які переваги характерні для прийняття управлінського рішення одноособово?
5. В чому полягає відмінність між колегіальним та колективним рішенням?
6. Поясніть сутність дворівневого характеру прийняття рішень в управлінні.
7. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень керівником? Проранжуйте їхню значимість.
8. В чому полягають особливості держано-управлінських рішень?

Завдання для розв'язку

1. Запропонуйте необхідні навички на кожному рівні прийняття управлінських рішень:

Рівень	Навички
Рутинний	

Селективний	
Адаптаційний	
Інноваційний	

2. Оцініть власну психологічну готовність приймати рішення та визначте фактори, які впливають на Ваші рішення. Для цього скористайтесь онлайн-тестами

https://vlasnifinancy.com/quiz_rishennya.html

https://vlasnifinancy.com/quiz_factory.html

3. Структуруйте фактори, які впливають на прийняття рішення в організації (на вибір здобувача вищої освіти):

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища

Практичне заняття № 4. Процес прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Процес підготовки управлінських рішень.
2. Основні етапи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
3. Організація виконання управлінських рішень.
4. Мотивація та стимулювання при реалізації управлінських рішень.
5. Контроль реалізації управлінських рішень.
6. Оцінювання ефективності управлінських рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. З яких основних етапів складається процес підготовки управлінських рішень?
2. В чому полягають особливості етапів прийняття управлінського рішення відповідно до раціонального підходу?
3. Які методи доцільно застосувати на етапі аналізу проблеми?
4. Які методи доцільно застосувати на етапі обґрунтування управлінських рішень?
5. Які складові включає процес реалізації управлінського рішення?
6. Охарактеризуйте ролі членів команди при реалізації

управлінських рішень.

7. Які інструменти доцільно використовувати на етапі мотивації та стимулювання?

8. Назвіть та охарактеризуйте функції контролю управлінських рішень.

9. Які показники доцільно застосувати при оцінювання ефективності управлінських рішень?

Завдання для розв'язку

1. Запропонуйте наукові методи, які доцільно застосувати на кожному з етапів прийняття управлінських рішень:

Етап	Методи
Попереднє формулювання проблеми	
Вибір критерію оцінки ефективності рішення	
Точна постановка завдання	
Розробка можливих варіантів	
Вибір альтернатив	
Прийняття рішення	

2. Структуруйте процес прийняття управлінського рішення в організації (на вибір здобувача вищої освіти), ґрунтуючись на таких етапах:

1. Підготовка і прийняття рішення	Діагноз проблеми	
	Накопичення інформації	
	Розробка альтернативних варіантів	
	Вибір кращої альтернативи та прийняття рішення	
2. Реалізація рішення	Доведення прийнятого рішення до виконавців	
	Планування узгодженості їх взаємодії	
	Контроль процесу виконання рішення	

3. Оцінка результатів	Аналіз результатів реалізації прийнятого рішення	
	Оцінка ефективності прийнятого рішення	

3. Використовуючи метод контрольних запитань, запропонуйте альтернативні варіанти вирішення конкретної проблеми організації (на вибір здобувача вищої освіти):

- ✓ В чому полягає проблема?
- ✓ Чи можна на неї вплинути?
- ✓ Як зміниться ситуація у випадку впливу?
- ✓ Чи потрібно загалом впливати на проблему?
- ✓ Чи можна усунути проблему?
- ✓ Як це можна зробити?
- ✓ Хто саме здатний це зробити і коли?

Практичне заняття № 5. Управлінські рішення та відповідальність.

Питання для обговорення

1. Помилки при прийнятті управлінських рішень.
2. Види відповідальності керівника (управлінця).
3. Соціальна відповідальність в процесі прийняття управлінських рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. В яких випадках не доцільно використовувати шаблони при прийнятті управлінських рішень?
2. Опишіть вплив стереотипів на прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть види відповідальності за результати прийняття і виконання (чи невиконання) управлінського рішення.
4. Охарактеризуйте корпоративну відповідальність керівника за прийняте управлінське рішення.
5. Перед ким керівник несе зовнішню відповідальність?
6. Опишіть структуру соціальної відповідальності керівника в процесі прийняття управлінських рішень.

Завдання для розв'язку

1. Наведіть приклади помилок при прийнятті управлінських рішень керівником організації (на вибір здобувача вищої освіти):
 - помилки упередження;

- помилки незнання;
- помилки невміння;
- дисфункціональні схильності;
- «управлінські ілюзії».

Яким чином можна уникнути цих помилок?

2. Назвіть складові соціальної відповідальності керівника організації (на вибір здобувача вищої освіти) в процесі прийняття управлінських рішень. Сформууйте карту стейкхолдерів, перед якими несе керівник соціальну відповідальність. Які наслідки можуть бути для стейкхолдерів у випадку прийняття помилкових управлінських рішень?

Змістовий модуль 2. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень.

Практичне заняття № 6. Моделювання як метод прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Класифікація методів та моделей прийняття управлінських рішень.
2. Методи діагностики проблеми управління.
3. Методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення.
4. Математичне моделювання економічних систем.
5. Моделі теорії черг.
6. Моделі аналізу вигоди – витрати.
7. Моделі управління запасами.

Питання для контролю рівня знань

1. Які проблеми характерні для моделювання управлінських рішень?
2. За якими ознаками можна класифікувати методи прийняття управлінських рішень?
3. Чому необхідно адаптувати методи прийняття управлінських рішень до умов середовища організації?
4. В чому полягає особливість формалізованих та неформалізованих методів прийняття управлінських рішень?
5. Які методи прийняття управлінських рішень належать до евристичних?
6. Назвіть переваги використання моделей управління.
7. В яких випадках доцільно застосувати модель теорії черг?

8. Які аспекти слід враховувати при використанні моделі управління запасами?

Завдання для розв'язку

1. Обґрунтуйте доцільність застосування методів та моделей прийняття управлінських рішень для проблем організації (на вибір здобувача вищої освіти):

Тип проблеми	Характеристика проблеми	Метод та/або модель
Добре структурована		
Неструктурована		
Слабко структурована (змішана)		

2. Використовуючи метод математичного моделювання, обґрунтуйте доцільність збільшення обсягів капітальних інвестицій в розвиток роздрібно́ї торгівлі України.

Рік	Капітальні інвестиції, тис. грн.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн.
2010	5150318	239347864,4
2011	6485538	267821423,3
2012	5912555	291194558,5
2013	5973938	331169882,4
2014	6509005	358783952,2
2015	5658199	413322976
2016	9941040	486611145,7
2017	8742203	539656695,2
2018	19874474	686366302,1
2019	18279037	778593885,5
2020	19981827	854726138,1
2021	31688133	1051471203
2022	16989687	1002466865
2023	25338596	1278059271

Оцініть статистичну значимість побудованої економіко-математичної моделі.

3. ПП «Світанок», яке спеціалізується на пошитті жіночого одягу трьох основних видів (сукні, спідниці, блузки), використовує три види сировини (тканина, нитки, фурнітура). Норма витрат кожної з них на одиницю одягу та обсяг витрат сировини на 1 добу наведено в таблиці.

Вид сировини	Норма витрат сировини на одиницю, грн			Витрати сировини на 1 добу, грн
	Сукня	Спідниця	Блузка	
Тканина	450	230	320	225000
Нитки	15	10	10	7875
Фурнітура	45	35	40	27360

Побудуйте економіко-математичну модель та знайдіть щоденний обсяг випуску кожного виду жіночого одягу.

Практичне заняття № 7. Експертні методи прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Методи прийняття групових управлінських рішень.
2. Експертні процедури: формування груп та оцінка узгодженості.
3. Переваги та недоліки прийняття групових управлінських рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. На які групи поділяються експертні методи?
2. Назвіть переваги використання індивідуальних експертних оцінок.
3. Які недоліки характерні для колективних експертних оцінок?
4. Охарактеризуйте процес підготовки та проведення експертизи.
5. Яким чином здійснюється оцінювання узгодженості дій експертів?
6. Назвіть переваги застосування методу бальних оцінок.

Завдання для розв'язку

1. Структуруйте переваги та недоліки застосування коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона та коефіцієнта рангової кореляції Спірмена для оцінювання узгодженості оцінок двох експертів.

Показник	Формула	Переваги	Недоліки
Коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона			
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена			

2. Оцініть узгодженість оцінок експертів, яких запросили проранжувати рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на ринку Рівненської області. З цією метою розрахуйте значення коефіцієнта конкордації.

Експерт	ПП «Ранок»	ПП «Світанок»	ФОП Житко Р.Т.	ФОП Фурсюк О.С.	ПП «Віліс»
Гузюк О.	3	4	5	2	1
Віктюк Г.	2	5	4	3	1
Вовк Л.	4	5	3	1	2
Масло Р.	4	3	5	1	2

Зробіть висновок про можливість застосування результатів групової експертизи.

Практичне заняття № 8. Ділові угри як метод прийняття управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Сутність ділових ігор в управлінні.
2. Принципи та правила проведення ділових ігор.
3. Ділові ігри при ухваленні рішень.

Питання для контролю рівня знань

1. Охарактеризуйте поняття ігор в економіці.
2. Яка основна мета теорії ігор?
3. Класифікуйте ігри за критерієм взаємовідносин між гравцями.
4. В чому полягають особливості антагоністичної гри?
5. Яких основних правил слід дотримувати при проведенні ділових ігор?
6. Які основні елементи повинна містити структурна схема ділової гри при ухваленні управлінських рішень?

Завдання для розв'язку

Розробіть та апробуйте ділову гру, метою якої є розвинути навички командної роботи, стратегічного планування, управління ресурсами та прийняття ефективних управлінських рішень. Учасники гри стають управлінськими командами, які керують окремими підрозділами організації (виробництво, закупівля сировини, збут, маркетинг, фінанси). Їм потрібно ефективно взаємодіяти, щоб досягти максимальної прибутковості та якості продукції за певний період.

Структурна схема ділової гри:

- учасники, розподіл на команди;

- ролі;
- правила гри;
- сценарій;
- раунди гри;
- зміна ситуації;
- результати гри.

Практичне заняття № 9. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень.
2. Моделі стратегічного управління.
3. Методи стратегічного аналізу організації.

Питання для контролю рівня знань

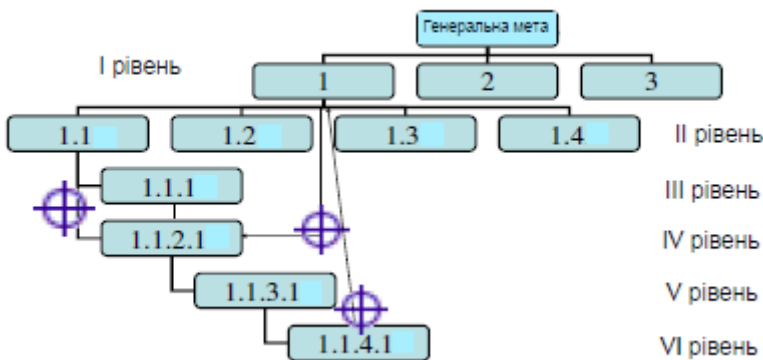
1. Що є основою прийняття стратегічних рішень в організації?
2. Які функції виконують стратегічні рішення?
3. В чому полягає відмінність стратегічних рішень від оперативних?
4. На яких складниках слід акцентувати увагу при прийнятті стратегічних управлінських рішень?
5. Які управлінські рішення визначає стратегічне бачення організації?

Завдання для розв'язку

1. Проведіть порівняльний аналіз стратегічних та оперативних управлінських рішень за наведеною структурою:

Показник	Оперативне рішення	Стратегічне рішення
Тип рішення		
Частота використання		
Цілі		
Інформація		
Наслідки		
Організаційний рівень прийняття		

2. Використовуючи «дерево цілей», структуруйте генеральну мету організації (на вибір здобувача вищої освіти), тобто її декомпозицію, за наступною схемою:



Процес декомпозиції цілей

Практичне заняття № 10. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику, невизначеності.

Питання для обговорення

1. Сутність та класифікація ризиків.
2. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності.
3. Метод «дерево рішень».

Питання для контролю рівня знань

1. Поясніть зміст поняття «ризик».
2. Які види ризиків за різними ознаками класифікації Ви знаєте?
3. Назвіть причини виникнення невизначеності в управлінській діяльності.
4. В чому полягає різниця між невизначеністю та ризиком?
5. Охарактеризуйте способи врахування невизначеності при обґрунтуванні управлінських рішень.
6. Які критерії доцільно застосовувати при обґрунтуванні управлінських рішень в умовах невизначеності?

Завдання для розв'язку

1. Ґрунтуючись на результатах діагностики ступеня власної схильності до ризику (<https://onlinetestpad.com/ua/testview/176764-metodika-diagnostika-stupenya-gotovnosti-do-riziku>), оцініть Вашу готовність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

2. Обґрунтуйте доцільність прийняття управлінського рішення, якщо в результаті його реалізації очікується:

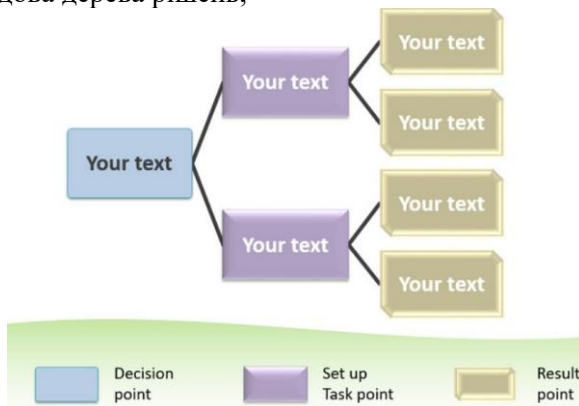
- обсяг реалізованої продукції зменшиться у 2-х випадках з 10;
- втрата чистого прибутку в 11-ти випадках із 20;

- зростання чистого прибутку в 8-ми випадках з 10.

3. Використовуючи метод «дерево рішень», обґрунтуйте доцільність прийняття управлінського рішення організацією (на вибір здобувача вищої освіти) в умовах невизначеності:

1) формулювання проблеми, ідентифікація факторів, здобуття відповідної інформації;

2) побудова дерева рішень;



3) оцінка ймовірностей станів середовища;

4) обчислення виграшів (програвів) за різних альтернатив;

5) остаточний вибір вирішення проблеми.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023.

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

3. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.

4. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.

Допоміжна література

5. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43.
6. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі : підручник / Н. П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с.
7. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.
8. Олійник О. Роль бізнес-моделей в забезпеченні стійкості бізнес-середовища країни. *Вісник НУВГП. Економічні науки*, 2022. № 3(99). С. 139–146.
9. Олійник О. О. Вплив бізнес-моделей на стійкість бізнесу. Збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «*Стійкість бізнесу і добробут домогосподарств: фінансові та соціальні аспекти*». Київ, 2022. Вип. XIV. С. 77.
10. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2023. Вип. 47. С. 75–79.
11. Теорія прийняття рішень : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.