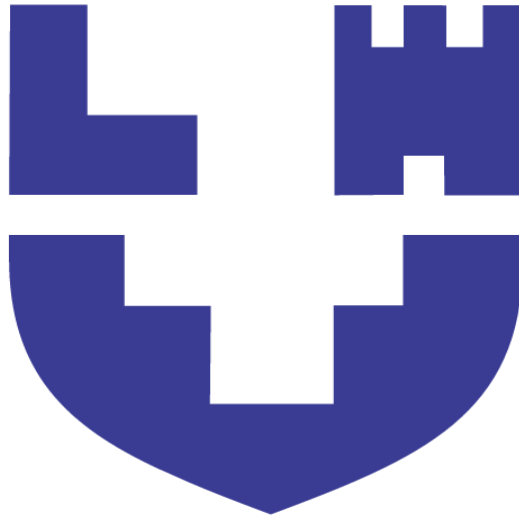


**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**



ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки
до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2025

УДК 005.5 (07)

П 75

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ.

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № __ від «__» _____ 2025 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол № __ від «__» _____ 2025 року.

Завідувач кафедри менеджменту _____ Н. С. Вавдіюк

Укладач: _____ А.О. Тендюк, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЛНТУ.

Рецензент: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

Відповідальний

за випуск: _____ Н. С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

П 75

Прийняття управлінських рішень. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 денної та заочної форм навчання / уклад. А.О. Тендюк, Луцьк : ЛНТУ, 2025. 44 с.

Видання містить методичні вказівки до практичних занять з курсу дисципліни «Прийняття управлінських рішень», перелік рекомендованої літератури.

Призначене для здобувачів спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Менеджмент».

© Тендюк А.О., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
ТЕМА 2. РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	11
ТЕМА 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	15
ТЕМА 4. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	19
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ ВИДІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	23
ТЕМА 5. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	23
ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	28
ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	33
ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	37
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	42

ВСТУП

Сучасний етап розвитку менеджменту визначає необхідність підготовки фахівців, здатних ефективно приймати управлінські рішення, орієнтуватися у сучасних підходах та методах обґрунтування, ухвалення, оцінювання та реалізації індивідуальних та групових рішень. Оскільки саме від якості та ефективності вибору, обґрунтування та реалізації управлінських рішень залежить ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Зазначене актуалізує вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень», що має як теоретичну так і практичну спрямованість. Освітня компонента розкриває специфіку прийняття та інструментарій реалізації індивідуальних та групових управлінських рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику, спрямованих на досягнення цілей організації і зниження ймовірності виникнення несприятливого результату.

Метою освітньої компоненти є формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем управління, обґрунтування, вибору, прийняття та реалізації управлінських рішень на різних рівнях менеджменту в організації, а також розвиток здатності і готовності адекватно й ефективно використовувати їх в управлінській, науково-дослідній, організаційній, проектній роботі.

Основними завданнями освітньої компоненти «Прийняття управлінських рішень» є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань: сутності та класифікації управлінських рішень, основних етапів їх розробки, прийняття та реалізації, основних моделей та методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень, особливостей методології ухвалення групових та індивідуальних рішень, методики прийняття стратегічних рішень, впливу психологічних аспектів на якість та ефективність управлінських рішень, інформаційної підтримки та цифрових інструментів прийняття управлінських рішень.

Освітня компонента «Прийняття управлінських рішень» базується на таких основних освітніх компонентах як «Психологія діяльності та навчальний менеджмент», «Групова динаміка та комунікації», «Конфліктологія та ведення переговорів», «Управлінська культура та етика», «Організаційна поведінка», «Соціальна відповідальність», «Самоменеджмент», «Менеджмент» та є базою для вивчення інших освітніх компонент передбачених освітньою програмою підготовки менеджерів.

Після засвоєння курсу у студентів формуються такі фахові компетентності та програмні результати навчання:

Спеціальні компетентності

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських

рішень.

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 1.1. Сутність прийняття управлінських рішень
- 1.2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень
- 1.3. Класифікація управлінських рішень
- 1.4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

Питання для обговорення

1. Існує думка про те, що управлінське рішення – це основа управління. У чому роль цієї “основи”?
2. Основні категорії теорії прийняття рішень і їхній взаємозв’язок.
3. Поняття «показник» і «критерій» у теорії прийняття рішень.
4. Деталізуйте суть та основні змістовні характеристики управлінського рішення.
5. Яке місце займає рішення в циклі управління?
6. Які основні фактори впливають на розробку та прийняття управлінського рішення?
7. Деталізуйте особливості діяльності осіб, що приймають рішення управлінські рішення.
8. Конкретизуйте ситуації, що вимагають прийняття рішень.
9. Назвіть основні категорії проблем та деталізуйте особливості прийняття рішення для кожного типу управлінських проблем?
10. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення?
11. Деталізуйте основні вимоги до прийняття управлінських рішень.
12. Деталізуйте основні класифікаційні ознаки та особливості різних типів управлінських рішень.
13. Порівняйте основні положення ситуаційного та системного підходів щодо прийняття управлінських рішень.
14. Які методи ситуаційного аналізу застосовують під час розгляду конфліктних ситуацій, ситуацій в умовах визначеності, невизначеності, ризику.

Теми доповідей

1. Використання методу побудови діаграми Каору Ісікави для виявлення проблем.
2. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень.
3. Роль прийняття рішень у вирішенні кризових проблем.
4. Роль лідерства у формуванні культури прийняття рішень.

Практичне завдання 1

Ви є керівником структурного підрозділу відділу збуту торговельного підприємства та маєте у підпорядкуванні 15 менеджерів зі збуту. Ваш робочий простір організовано за принципом Open space, де весь підрозділ працює в одному приміщенні з максимальною відкритістю та прозорістю. При цьому у вашій команді частина працівників вважає, що тиша сприяє продуктивній роботі. Однак частина співробітників (7 чоловік), скаржаться на тишу, говорять, що від цього страждає їхня робота. Яке управлінське рішення Вам, як менеджеру доцільно прийняти в такій ситуації?

Практичне завдання 2

У мережі Інтернет знайдіть досвід вдалих та невдалих управлінських рішень, прийнятих керівниками відомих світових фірм, політичних діячів, публіситі. Здійсніть порівняльний аналіз проаналізованого досвіду у вигляді таблиці.

Управлінське рішення	Переваги	Недоліки	Причини	Наслідки

Практичне завдання 3

Проведіть порівняльну характеристику різних типів управлінських рішень. Результати зобразіть у вигляді таблиці.

Ознаки	Тип рішення	Переваги	Недоліки	Ситуації у яких доцільно використовувати

Практичне завдання 4

Розгляньте запропоновані цитати відомих особистостей щодо управлінських рішень. Яка з наведених цитат найкраще відповідає Вашому досвіду прийняття рішень? Чому?

Сутність процесу керування полягає в постійному виборі між поганими рішеннями» (Шарль де Голль, французький державний і політичний діяч).

«Успішний менеджмент – це демократія при прийнятті рішень і диктатура при їх впровадженні» (Іцхак Адізес, бізнес-консультант, провідний світовий експерт у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності шляхом внесення кардинальних змін).

«Ти ніколи не розв'яжеш проблему, якщо думатимеш так само, як ті люди, котрі її створили» (Альберт Ейнштейн, основоположник сучасної фізики, автор теорії відносності, лауреат Нобелівської премії у галузі фізики).

«У процесі обговорення важливих питань немає нічого небезпечнішого, ніж рішення, прийняте без заперечень. Воно обов'язково буде не тим рішенням і не тією проблемою» (Пітер Друкер, американський учений австрійського походження, «батько сучасного менеджменту», письменник, консультант у галузі управління).

«Нерішучість, відтермінування в прийнятті рішення і навіть відсутність рішень теж є рішеннями. І їхні наслідки, позитивні чи негативні, так само незворотні й значущі, як і наслідки прийнятих рішень» (Джефф О'Лірі, американський полковник, військовий аналітик, автор книг).

«Ми можемо намагатися уникати робити вибір, нічого не роблячи, але це вже і є вибір» (Гері Коллінз, американський актор, сценарист).

«Менеджер: людина, що приймає швидкі рішення – і іноді вірні» (Елберт Хаббард, американський письменник, видавець, художник і філософ).

«Більшість проблем або не можна розв'язати, або вони мають декілька варіантів вирішення. Тільки деякі проблеми мають лише один спосіб розв'язання» (Едмунт Берк, англо-ірландський державний діяч, публіцист, мислитель, засновник теорії британського консерватизму).

«Тонке мистецтво прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоб не приймати рішень, пов'язаних з нетерміновими питаннями, не вирішувати питання попередньо, не приймати рішень, яких неможливо виконати, і не приймати рішень за тих, хто має їх приймати» (Честер Бернард, професор, менеджер, бізнесмен, філософ, громадський діяч).

Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою (Лі Якокка, американський підприємець, інженер, керівник автомобілебудівних концернів, один із найвидатніших менеджерів XX ст.).

«Якщо не будете впертими, відмовитесь від експериментів надто рано. А якщо ви недостатньо гнучкі, то будете намагатися пробити головою стіну замість того, щоб знайти альтернативне рішення» (Джефф Безос, американський підприємець, станом на 2018 рік за версією агентства Bloomberg – найбагатша людина світу).

Практичне завдання 5

Розгляньте запропонований кейс.

«Управління якістю у компанії «Officetech» Компанія Officetech виготовляє офісне обладнання для міністерства внутрішніх справ і структур малого бізнесу. Кілька місяців тому вони почали виробництво PFS 1000, окремого продукту, що функціонує як кольоровий принтер, кольоровий сканер, кольоровий копіювальний пристрій і факс. PFS 1000 розглядався як «лідер ринку» через універсальність своїх функціональних можливостей, доступної ціни та

інноваційності. Але ці сподівання, поряд із репутацією фірми, як виробника якісної продукції, призвели на початковому етапі до серйозного провалу в наповненні ринку новим продуктом, тому що виробництво Officetech відставало від попиту. Спочатку Генеральний директор Officetech, Микола Самсон, був надзвичайно стурбований через наявний ринковий дефіцит і вимагав від директора виробництва, Георгія Динамівського наростити обсяги виробництва. Однак М. Самсон різко змінив свою поведінку, коли чергова звітність показала, що рівень повернень і рекламаций на реалізовані PFS 1000 в чотири рази вище звичної норми виробництва. Оскільки під загрозою опинилася репутація Officetech, п. Самсон вирішив приділити вирішенню проблеми персональну увагу. Він також вирішив, що найшвидший спосіб діагностувати проблему й уникнути типових зволікань через покладання відповідальності за наявність даної проблеми на певний відділ, буде запрошення зовнішнього консультанта, експерта з цих питань.

Для дослідження проблеми М.Самсон запросив експерта Сергія Пекаря. Генеральний директор та експерт погодилися, що у свій перший тиждень перебування на підприємстві доцільно поспілкуватися з головними спеціалістами, щоб максимально (наскільки це буде можливо) проаналізувати проблему. Через невідкладність проблеми, М.Самсон пообіцяв експерту, що він буде мати повний доступ до необхідної інформації і співпрацю від усіх працівників. Помічник генерального директора негайно інформувала всіх інженерно-технічних працівників про те, що вони повинні співпрацювати і допомагати експерту всіма доступними способами. Наступного ранку Сергій вирішив почати своє дослідження, обговоривши проблему якості з окремими керівниками і операторами виробництва. Він почав з оператора пункту кінцевої зборки Теодора Алкельмана. Теодор прокоментував: «Я отримав вчора розпорядження генерального директора і, якщо щиро, то проблема з якістю PFS 1000 мене не дивує. Одна з проблем, яку ми маємо в кінцевому монтажі, – це проблема корпусу. Як правило, будь-яка справа має вершину і фундамент. Проблема, яку ми маємо, полягає в тому, що всі вузли, які ми прагнемо розмістити в одному корпусі ще не співіснували разом. Звичайно, ми повинні змусити їх працювати разом. Я впевнений, що це вимагає додаткових зусиль у роботі, і тому не вважаю проблему з якістю випадковою. Мене також не здивувало б, якби якась одна із проблем була вирішена випадково або якийсь випадок не зруйнував систему. Я повинен також зауважити, що ми не мали подібних проблем з нашим старим постачальником. Але ми почали працювати із неперевіреним новим постачальником комплектуючих, який запропонував нам комплектуючі дешевше на 1 \$ за одиницю і зараз маємо проблему... Можливо це і є причиною незадовільної якості?» Зустріч з Теодором продовжувалась близько години, і після завершення Сергій вирішив, що для успіху і конкретності необхідно опрацювати зроблені нотатки, поки повністю пам'ятав їх зміст, а лише після того продовжити зустрічі. Після завершення роботи із записами експерт зустрівся зі Стефаном Морганом, оператором виробництва друкованих схем-панелей. Експерт знайшов Стефана, коли оператор устаткування, використовуючи шаблон, розміщував компоненти типу інтегральних схем, конденсаторів і резисторів на панелі монтажною схемою перед пайкою. Підійшовши ближче, експерт відрекомендувався Стефану і запитав: «Чи Ви можете допомогти мені...?» «Стефан відповів: «Ми маємо проблеми у виготовленні плат управління для PFS-1000. Проектувальники розмістили компоненти щільніше, ніж це було реально для їх компонування. Як наслідок, провідники компонентів постійно згинаються. Я сумніваюся, що більше, ніж у 25% усіх плат, компоненти встановлені належним чином. У результаті ми витрачаємо велику кількість часу, знову оглядаючи всі панелі і, затрачаючи додаткові зусилля, переробляємо їх.

Також, через значне відставання виробництва панелей і великої кількості переробок, ми пробуємо використовувати устаткування приблизно на 20% інтенсивніше, ніж допустима норма його завантаження. Це призводить до збільшення поломок обладнання. Я думаю, що при восьмигодинній зміні механізми працюють нормально тільки 6-7 годин. Щодо суті Вашого питання. Щоб визначити причини проблеми з якістю дефектних панелей, необхідно визначити ймовірну головну причину. Ми намагаємося знаходити і виправляти всі дефекти, але огляд і переробка плат є дуже стомлюючим процесом, і працівники витрачають багато додаткового часу. Крім того, ми постійно знаходимося під тиском необхідності прискорення

постачання плат на кінцеву зборку. Найбільше я шкодую за тим, що я не мав достатньої кількості інформації і повноважень, коли створювали дослідні зразки PFS 1000. Дослідні зразки створили досвідчені техніки з використанням насамперед ручної праці.

На жаль, дослідні зразки побудовані тільки для того, щоб інженери-проектанти отримали зворотний зв'язок на свій проект від замовника. Якби вони показали експериментальні зразки деяким людям з виробництва, вони зробили б пропозиції щодо змін. Це зробило б проект зручнішим для виробництва. Сергій вирішив наприкінці дня поговорити з директором виробництва Георгієм Динамівським. Директор погодився з твердженнями Теодора і Стефана та детально коментував причини того тиску, що він відчув через необхідність збільшити обсяги виробництва: «Суть у тім, що ніхто не співпрацює. При закупках ми змінюємо постачальників, щоб заощадити кілька доларів, і це закінчується виробництвом товарів, непридатних для використання. Наші інженери проектують продукт, який ми не можемо якісно виготовити. Нам необхідно працювати разом».

Наступного дня експерт вирішив розвинути зібрану інформацію. Він спочатку зустрівся із керівником служби постачання Віктором Рейманом. Коментуючи причину проблеми якості комплектуючих, Віктор відповів: «Питання переключення на інших постачальників... Це дало економію в 1.04 \$ за одиницю. Це ніби не багато, але якщо помножити це на 125 000 одиниць, що ми очікуємо продати цього року, - то це виявляється досить істотно. Ці хлопці з виробництва думають, що світ обертається навколо них. Я співчуваю їх проблемам, і планую під час чергової зустрічі з постачальником обговорити наявну проблему. Це має бути через два тижні». Після завершення зустрічі з Віктором, Сергій вирішив зустрітися з керівником конструкторської служби. На шляху, біля торгового автомата, він упізнав у перехожому робітника, що стояв поруч зі Стефаном і виконував операції набирання монтажних схем. Експерт вирішив поговорити з робітником, який назвав себе Джоном. Він розповів, що два тижні тому він працював у відділі відвантажень готової продукції. Робітник, що виконував дану операцію перед Джоном, звільнився через велике виробниче напруження. Джон не проходив ніякого формального навчання з виконання операцій на новому робочому місці, але зауважив, що консультувати і перевіряти його роботу протягом дня пробував Стефан. Це робили для покращення справи і Джон цінував допомогу Стефана. Але інспектори ВТК почали виставляти претензії Стефану і він відчував, що вони завжди дивляться на нього з підозрою.

Потім Сергій зустрівся з керівником проектно-конструкторського відділу Дмитром Карвелою. Дмитро сказав: «Ви повинні по команді шефа діагностувати причину низької якості. Тиск, який ми як конструктори, постійно відчуваємо, полягає в скороченні часу на проектування. Два роки тому виробництво факс-машин, принтерів, сканерів і копіювальних пристроїв було окремим устаткуванням. Тепер із появою PFS-1000 усі ці функціональні можливості втиснуті в один корпус, який не набагато більший, ніж перший принтер. Це означає, що допуски компонування деталей готового виробу повинні бути набагато щільнішими і монтаж продукту у виробництві є звичайно складнішим. Тому виробничники проявляють своє невдоволення. Якщо ми хочемо вижити, то вони повинні здійснити виробництво нашого спільного продукту. Адже конструкторський відділ зробив свою роботу. Ми розробили проект компактного офісного обладнання, створили експериментальні зразки, створили доказ можливості виконання проектних робіт. Тепер завдання хлопців з виробництва - зуміти повторити це серійно. Ми зробили все, що можемо і повинні були зробити, і тепер маємо право очікувати від них продукції. Щоб завершити свій другий день, Сергій вирішив зустрітися з керівником служби контролю якості Борисом Лінником. Борис прокоментував: «Найголовніше для мене, як керівника служби контролю якості, - це переконати іншу частину організації у важливості питання якості. Кожен впевнено "пудрить мізки" щодо важливості якості, а коли підходить кінець місяця, то ріст обсягів виробництва завжди залишається головним пріоритетом. При цьому, я офіційно назначений відповідальним за якість, не маю ніяких формальних повноважень щодо виробничого персоналу. Інспектори з якості, що інформують мене, роблять не набагато більше, ніж просто оглядають виріб і бірку на відповідність специфікації, щоб потім мати можливість відправити продукцію на ремонт або переробку. Якщо чесно, то я цілком розділяю теперішній неспокій Генерального директора

щодо якості і готовий тісно працювати з Вами, щоб забезпечити якісне виробництво на Officetech».

1. За допомогою побудови діаграми Ісикави здійсніть опис причин, що призвели до випуску неякісної продукції.

2. Здійсніть аналіз прийнятих управлінських рішень керівником та обґрунтуйте власні альтернативні варіанти рішень.

Практичне завдання 6

ІКЕА: рішення про призупинення діяльності в росії та білорусі

У 2022 році ІКЕА оголосила про призупинення експорту та імпорту в росію і білорусь, а також про зупинення виробничих операцій ІКЕА Industry у росії. Таке рішення було прийняте після початку повномасштабної війни росії проти України.

Для компанії це рішення було складним, оскільки воно мало фінансові, логістичні, репутаційні, етичні та соціальні наслідки. ІКЕА мала враховувати інтереси працівників, клієнтів, постачальників, партнерів, міжнародної спільноти та власну корпоративну відповідальність.

Можливі альтернативи:

1. Продовжити діяльність на ринку.
2. Тимчасово призупинити операції.
3. Повністю вийти з ринку.
4. Зберегти лише частину операцій, пов'язаних із підтримкою працівників.

Рішення було прийняте в умовах високої невизначеності та значного зовнішнього тиску.

Завдання до кейсу

1. Яка управлінська проблема постала перед ІКЕА?
2. Які зовнішні фактори вплинули на прийняття рішення?
3. Які внутрішні фактори мала врахувати компанія?
4. Визначте основні альтернативи управлінського рішення.
5. Класифікуйте рішення:
 - стратегічне чи тактичне;
 - економічне, соціальне, етичне чи комплексне;
 - індивідуальне чи колективне;
 - програмоване чи непрограмоване.
6. Які критерії мали бути пріоритетними:
 - фінансові результати;
 - репутація;
 - безпека працівників;

Тренінгова вправа «Діагностика здатності до прийняття рішень»

Мета вправи: діагностування власної здатності до прийняття управлінських рішень.

Завдання:

1. Проаналізуйте власну здатність до прийняття рішень шляхом відповідей на наступні питання:

- Чи легко я приймаю рішення?
- Які рішення я приймаю легко?
- Які рішення мені даються складно?
- Прийняття яких рішень я уникаю?

2. Узагальніть проведений аналіз, на основі опрацьованого матеріалу теми 1, відповіддю на питання:

Які фактори впливають на мою здатність до прийняття рішень?

Для діагностики доцільно використати наступну форму:

Які рішення я приймаю легко:	Які рішення я приймаю складно:
Прийняття яких рішень я уникаю:	Мої ключові фактори, що впливають на прийняття рішень:

ТЕМА 2. РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 2.1. Форми розробки управлінських рішень: нормативні, індивідуальні та змішаного характеру
- 2.2. Різновиди схем прийняття управлінських рішень
- 2.3. Етапи реалізації управлінських рішень
- 2.4. Ролі членів команди при реалізації управлінських рішень.
- 2.5. Функція мотивації та стимулювання при реалізації управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Деталізуйте спільні та відмінні риси нормативних, індивідуальних та рішень змішаного характеру.
2. Деталізуйте градацію рішень за чисельністю альтернатив.
3. Конкретизуйте основні типи схем прийняття управлінських рішень.
4. Яку схему прийняття рішення доцільно застосовувати у тих чи інших управлінських ситуаціях?
5. Деталізуйте етапи реалізації управлінських рішень.
6. Конкретизуйте особливості командних ролей за підходом М.Белбіна та деталізуйте їх вплив на прийняття управлінських рішень.
7. Поясніть роль мотиваційних чинників на процеси ухвалення та реалізації управлінських рішень.
8. Які мотиваційні інструменти (виходячи з відомих Вам теорій мотивації) є найбільш вагомими для реалізації управлінських рішень різними віковими категоріями персоналу.
9. Які вимоги до процесу прийняття рішень висувуються сучасним середовищем господарювання?
10. Чи можете Ви погодитися з твердженням, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?
11. Як можна оптимізувати прийняття управлінських рішень?

Теми доповідей

1. Сучасні мотиваційні інструменти в процесах прийняття та реалізації управлінських рішень.
2. Роль команди в ефективному ухваленні та реалізації управлінських рішень.
3. Роль членів команди в ухваленні рішень згідно теорії командних ролей Генрі Мінцберга.
4. Роль лідерства у прийнятті управлінських рішень.
5. Модель мотивації SCARF Девіда Рока та роль нейромотивації у прийнятті рішень.
6. Вплив організаційної культури на прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання 1

Деталізуйте особливості етапів прийняття та реалізації управлінських рішень у вигляді наступної таблиці:

Етап	Особливості
<i>Прийняття рішення</i>	
1.	
2.	
3.	
<i>Реалізація рішення</i>	
1.	
2.	
3.	

Практичне завдання 2

Оцінка смертних гріхів «Вольфганга Хойсера»

Мета роботи: Виявити власні можливі недоліки у підходах до керівництва.

Для успішного впровадження основних функцій менеджера, потрібно позбутися «смертних гріхів», які підстерігають невдалого менеджера. Ось вони:

1. *Ухилення від відповідальності.* Деякі менеджери свої невдачі пояснюють або випадковістю, або результатом сприятливих обставин. Є й такі, котрі перекладають відповідальність за свої промахи на підлеглих.

2. *Перешкода росту талантів.* Люди, які не мають зацікавленості в праці і не прагнуть до самовдосконалення, не можуть працювати добре.

3. *Виключна орієнтація на результат.* Якщо менеджер думає тільки про результат і забуває про думки та сподівання своїх співпрацівників, його підстерігають невдачі.

4. *Нехтування прибутком.* Менеджер, який забуває про свій вклад у справи фірми, переважно стає непотрібним. Менеджер повинен вміти направляти свої зусилля і на справи фірми і на благо підлеглих.

5. *Розходження слова і діла.* Менеджер, який вимагає від співпрацівників прояву лояльності, повинен і сам вміти проявляти лояльність. Розходження слова та діла наносить менеджеру не виправдану втрату.

6. *Відсутність індивідуального підходу до людей.* Кожен співпрацівник особистість. Він має свою долю, свої особливості: походження, освіту, характер. Менеджер, який сприймає всіх на одне лице, не може розраховувати на успіх.

7. *Спрямованість на дрібниці.* Постійна зайнятість дрібними проблемами не дає менеджеру можливості зосередитись на головному. Той, хто захоплюється дрібницями, довго не затримується в кріслі керівника.

8. *Прагнення домінувати.* Менеджер, який силою нав'язує свою волю не може працювати ефективно. В демократичному суспільстві керівник повинен бути для своїх підлеглих не лише начальником, але й товаришем.

9. *Зневага менеджерськими заповідями.* Менеджер, який відхиляється в своїх від стратегічної лінії фірми, не може принести успіху. Тактика службової поведінки повинна вкладатись в загальні менеджерські заповіді.

10. *Схильність до навчання.* Менеджер повинен вміти навчати своїх співпрацівників, але не повчати їх. Постійна накачка працівників знижує їх почуття власної гідності, створює в них поганий настрій.

11. *Неуважність до людей.* Увага керівника до людини не потребує зайвих затрат та зусиль, однак дає великий проріст. Неувага негативно позначається на всіх сторонах діяльності колективу.

12. *Замовчування успіхів працівників.* Кожна людина прагне знати про результати свого вкладу в загальну справу, про свої успіхи. Замовчування оцінки неблагоприємно позначається на роботі людей.

13. *Маніпуляція людьми.* Люди приймають керівництво ними зі сторони начальника, але вони противляться маніпулюванню (постійній перестановці, зіткненню інтересів, тусовці). Менеджер, який захоплюється маніпулюванням людей, обумовлений на невдачі.

Рівень вираження «смертних гріхів»

Перед Вами шкала, виконана у вигляді семантичного диференціалу. Відмітити свою позицію в кожному рядку. При заповненні будьте щирими. Це допоможе Вам позбавитись багатьох недоліків.

Таблиця 1

1. Беру відповідальність на себе	+3+2+1 0 -1-2-3	Відхилення відповідальності
2. Допомагаю росту талантів у працівників	+3+2+1 0 -1-2-3	Перешкоджаю росту талантів
3. Орієнтуюсь на результат з рішенням заохочення робітників до роботи	+3+2+1 0 -1-2-3	Орієнтуюсь тільки на результат
4. Пам'ятаю про прибуток	+3+2+1 0 -1-2-3	Забуваю про прибуток
5. Дотримуюсь єдності слова і діла	+3+2+1 0 -1-2-3	Є розходження між словом і ділом
6. Застосовую індивідуальний підхід до підлеглих	+3+2+1 0 -1-2-3	Всіх сприймаю однаково
7. Сконцентровуюсь на головному	+3+2+1 0 -1-2-3	Захоплююсь дрібницями
8. При спілкуванні з підлеглими не доміную	+3+2+1 0 -1-2-3	Намагаюсь домінувати в спілкуванні з підлеглими
9. Дотримуюсь загальних менеджерських правил	+3+2+1 0 -1-2-3	Порушую менеджерські правила
10. Не намагаюся повчати інших	+3+2+1 0 -1-2-3	Маю схильність повчати інших
11. Уважний до людей	+3+2+1 0 -1-2-3	Часто неуважний до людей
12. Не маніпулюю людьми	+3+2+1 0 -1-2-3	Маніпулюю людьми

1. З'єднайте всі позначки і Ви отримаєте графік рівень прояву у Вас «смертних гріхів» менеджера.

2. Попросіть кого-небудь з Ваших друзів провести для Вас аналогічну оцінку. Підрахуйте бали по кожному рядку та складіть новий графік. Це буде погляд зі сторони.

3. Подумайте над результатами. За результатами порівняння власної оцінки та оцінки зі сторони зробіть відповідні висновки.

Практичне завдання 3

Опрацюйте кейс з впровадження нової системи мотивації персоналу у мережі фітнес центрів.

У 2006 р., запускаючи проект «Х-Фітнес», керівництвом було запроваджено бонусну систему. На весь відділ продажу виділялася фіксована сума за виконання плану продажу, після чого вона розподілялася між менеджерами відповідно до їх показників у порівнянні з іншими колегами. Але виявилось, що цей метод теж не без підводних каменів, адже у фітнесі є високий та низький сезони, а тому сума бонусного фонду та поріг його нарахування мають залежно від цього змінюватись.

Перед запровадженням такої системи у мережі користувалися іншою системою матеріальної мотивації. Заробітна плата працівника складалася з низки частин:

- фіксованого окладу (не більше 25-30% від зарплати),
- відсотка з власних продажів (порядку 0,5-0,8%),
- відсотка за виконання особистого плану (0,5-1,5 %),
- відсотка виконання загального плану (0,9-2%).

Останній введений відсоток виявився дуже важливим, оскільки розуміння, що фінансовий бонус залежить від колективної роботи, вивело відносини в колективі на новий

рівень: колеги стали допомагати один одному, досвідченіші менеджери взяли шефство над молодими, емоційне фон вирівнявся, і в цілому атмосфера стала більш теплою та орієнтованою на продуктивну роботу. Проте, незважаючи на непогану фінансову мотивацію, менеджери з продажу все одно регулярно втрачали інтерес до роботи та «впадали у сплячку». Однією з причин синдрому хронічної втоми –була неорганізованість рутинної роботи, боротися з якою можна запровадженням певного регламенту. Зазвичай більшість робочого часу збутовиків пов'язані з телефонними переговорами. Було прийнято рішення, не давати менеджерам з продажу просто сидіти на місці в кабінеті, а урізноманітнити їх щоденні завдання. Діяльність менеджерів з продажу організували таким чином, щоб на телефонні переговори припадало лише 40% робочого часу, решта 30% – на презентації клубу, ще 20% – на роботу з колегами з клубу з інших департаментів (щоб бути в курсі новинок, акцій, просто заради обміну інформацією щодо клієнтів тощо), а 10% – на адміністрування (звіти, систематизація, планування, аналітика). Але і це допомогло лише на якийсь час.

З 2011 р. у «Х-Фітнес» запровадили матрицю KPI. Обов'язки відділу продажу та основні параметри KPI:

- всі вхідні дзвінки щодо членства;
- кількість всіх гостей клубу;
- усі призначені зустрічі;
- число всіх втрачених клієнтів та причини відмови від членства;
- Відсоток закриття по гостям;
- призначення зустрічей з вхідних дзвінків.

Насправді спочатку виведених менеджментом завдань для менеджерів з продажу (за виконання яких їх можна оцінювати) було значно більше, але пізніше відібрано найважливіші для розвитку відділу та клубу в цілому. Такі позиції, як, наприклад, занесення даних до бази CRM, робота з договорами, прихід на роботу вчасно тощо, залишаються за рамками ключової матриці, оскільки їхнє виконання в мережі можливе лише на 100%. Далі, за кожним критерієм роботи призначається плановий показник, від якого вважаються реально виконані відсотки у цьому напрямі, внаслідок чого надалі співробітнику виплачуються відповідні бонуси. При цьому «вага» вибраних ключових KPI ви можете встановлювати як рівну один одному, так і різну за рівнем значущості того чи іншого напрямку роботи.

Обґрунтування KPI здійснили експериментальним шляхом. Близько трьох місяців менеджментом аналізувалась статистика відділу в цілому та кожного працівника, визначався відсоток конвертацій дзвінків у зустрічі, зустрічей у продажі тощо. Було знайдено ті вузькі моменти, які хотілося б розширити, і встановлено складні рівні (не було сенсу встановлювати планові показники на рівні показників, що регулярно досягаються, якщо метою було підвищити ефективність роботи колективу і рівень продажів). При цьому оцінку показників по кожному напрямку роботи проводиться за багатобальною шкалою, де відмінним результатом буде вважатися не лише досягнення заявленої планки, а й виконання роботи, наприклад, на 80-100%. І далі за аналогією: добрим – 60-80%, посереднім – 40-60%, поганим – 20-40% та неприйнятним – 0-20%.

Це теж важливо, оскільки при інформуванні співробітників про посередній результат з'явилась можливість інформувати їх, наскільки далекі вони від ідеалу, адже 40% і 60% – це суттєва відмінність. У процесі впровадження нової мотиваційної системи в мережі було введено паралельний облік, одночасно вираховуючи бонуси за старої схеми та за нової, пояснюючи принагідно її перевагу. При цьому в перший місяць виплати здійснювалися за старою схемою, у другий – за вигідним співробітником методом і лише у третій – за новою схемою. У результаті запропоновані показники KPI стали зростати, і мережа безболісно перейшла на нову систему стимулювання персоналу.

Такий повільний перехід дуже важливий, щоб не втратити співробітників – цінний ресурс мережі, особливо в регіонах, де дуже складно знайти професіонала високого класу, тому доводиться вирощувати власний персонал, який втрачати не хочеться подвійно. В результаті введення матриці KPI було отримано систему, при якій менеджер отримує рівно стільки, скільки він заробив (у мережі не штрафують за невиконану роботу, як це

практикується в фітнес центрах з окладною системою). Більше того, настільки прозора система мотивації дозволяє менеджерам практично особисто вираховувати свої зарплати, що підвищує лояльність до мережі та повагу до колег та керівництва.

Рішення про те, чи доносити рейтинги працівників за КРІ до загальної інформації чи ні, приймає лише сам керуючий конкретним центром мережі. В прийнятті рішення існує три варіанти:

1) взагалі не повідомляти співробітника, де за результативністю він перебуває у відділі й у мережі загалом;

2) показувати йому лише його місце у загальному рейтингу, а лідерів не позначати на прізвища та посади;

3) вивішувати повноцінні таблиці з усього персоналу у місцях загального доступу з усіма відкритими особистими даними.

1. *Наведіть переваги та недоліки управлінського рішення щодо зміни системи мотивації.*

2. *Обґрунтуйте управлінське рішення щодо інформування персоналу фітнес центру.*

3. *Деталізуйте етапи реалізації рішення щодо зміни системи мотивації персоналу та основні проблеми на кожному з етапів.*

4. *Обґрунтуйте, яке із управлінських рішень щодо інформування працівників є оптимальним, з точки зору підвищення вмотивованості персоналу.*

Практичне завдання 4

Ви – власник (власниця) невеликого салону краси, що знаходиться у одному з ділових центрів міста. У зв'язку з падінням рівня життя населення, пандемією коронавірусу та карантинними обмеженнями кількість Ваших відвідувачів протягом останніх пів року суттєво знизилася, і відповідно, середньомісячний прибуток підприємства знизився з 2000 до 1000 ум. од.

Із метою збільшення кількості клієнтів, адміністраторита майстри запропонували:

1) знизити ціни на послуги салону краси на 10%;

2) посилити SMM-рекламу, розробити і пропонувати клієнтам акційні пропозиції, які б заохочували до отримання більшої кількості послуг одним відвідувачем (наприклад: «Зроби манікюр та отримай 50% знижку на масаж обличчя»).

1. *Визначте, яка інформація потрібна Вам для прийняття рішення та які чинники впливатимуть на нього.*

2. *Сформулюйте інші можливі альтернативи виходу з кризового становища.*

3. *Опишіть можливі наслідки та ризики кожної з альтернатив.*

4. *Розробіть тактику прийняття рішення з вирішення цієї проблеми.*

5. *Прийміть власне рішення, як би Ви діяли у цій ситуації. Поясніть Ваші мотиви і методи, якими Ви керувалися у процесі прийняття рішення.*

ТЕМА 3.

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

3.1 Місце людського фактору у процесі прийняття рішень

3.2 Особливості стилів прийняття управлінських рішень

3.3 Неформальні аспекти розробки рішень

Питання для обговорення

1. Чи повинні володіти однаковою інформацією ті особи, що приймають рішення, а також ті, хто їх виконуватиме?

2. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень?

3. Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам'ять у процесі прийняття рішень?
3. Як впливає стиль керівництва менеджера на формування стилю прийняття рішень?
4. Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень.
5. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управлінця?
6. Чи можливо навчитись мистецтву прийняття рішень?
7. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення?
8. Деталізуйте особливості стилів прийняття рішень керівником згідно підходу Д. Макгрегора.
9. Конкретизуйте особливості стилю прийняття управлінських рішень згідно 7 моделей управління Р. Таненбаума та У. Шмідта.
10. Конкретизуйте особливості стилю прийняття управлінських рішень згідно континууму стилів управління Р. Лайкерта.
11. Як впливають особливості стилів прийняття рішень на управлінський процес?
12. Які аспекти неформального характеру розглядаються під час прийняття управлінських рішень?

Темі доповідей

1. Принципи прийняття рішень за Д. Канеманом та А. Тверські.
2. Когнітивні викривлення при прийнятті рішень за Річардом Талером.
3. Теорія підштовхування (наджінг).
4. Деталізуйте особливості методики оцінки конфліктності К. Томаса.
5. Методики EPQ і EPI Айзенка для оцінки нейротизму, екстра-інтроверсії і психотизму.
6. Врахування стереотипів та поглядів при прийнятті рішень.
7. Психологічні аспекти прийняття рішень у стресових умовах.
8. Роль емоційного інтелекту в процесах прийняття рішень.

Практичне завдання 1

Здійсніть порівняльну оцінку різних типів рішень за співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив. Результати зобразіть у вигляді таблиці.

Ознаки	інертні	обережні	врівноважені	ризиковані	імпульсивні

Практичне завдання 2

Ознайомтесь із думками Скотта Сінда (Scott Sind) - засновника ActivateThought.com, який вважає, що найефективніші керівники, приймаючи рішення, вміють «обходити» когнітивні пастки.

Ось чотири найпоширеніші похибки мислення, які потрібно обійти для того, аби прийняти якомога правильніше рішення.

1. «Якірне» мислення людей, місця, обставини не довго думаючи, практично миттєво. Дослідження свідчать: наш мозок надає надмірно велике значення першому враженню, першому варіанту, яке у підсумку стає стрижнем розумової похибки. І хоча позбутися цього «якоря» ми не можемо (так влаштована когнітивна система людини), можна зменшити його вплив, якщо використовувати кілька відправних точок для прийняття рішення. Це допоможе меншою мірою концентруватися на тому, що Ви чули або що знаєте найкраще; не поспішати висловлювати свою думку (або схвалювати чиюсь); тримати в полі уваги тон та риторику обговорення, думки та погляди, що висловлюються.

2. Надмірна впевненість. Самопевність спонукає нас приймати рішення поспіхом, бо ми віримо в те, що достеменно знаємо відповідь. Аби уникнути цієї пастки, варто: переглядати інформацію, що суперечить рішення, до якого схиляєтесь; не нехтувати даними, вважаючи, що Ви і без них знаєте, як розвиватимуться події; припустити, що найімовірніше Ви знаєте не

так багато, як Вам здається; давати іншим змогу висловлювати свої думки та пропонувати рішення.

3. Прагнення довести власну правоту. Чи хтось колись звинувачував вас у тому, що ви чуєте лише те, що бажаєте почути, або пам'ятаєте тільки те, що хочете пам'ятати? Чи буває таке, що ви «виключаєтесь», коли хтось говорить те, що суперечить вашій думці? Це тією чи іншою мірою притаманно нам усім. Ми дуже сильно любимо думки, здогадки, припущення, що в нас народжуються, та не шкодуємо сил, у прагненні знайти їм підтвердження. Ось що варто зробити, аби уникнути цієї пастки: підбираючи інформацію, що обґрунтовує вашу думку, звертати увагу на суперечливі факти; призначити когось на роль «адвоката диявола», який би безперервно представляв аргументи, що спростовують вашу думку; виявляти особливу пильність, коли рішення приймається дуже швидко – знаходити час на ознайомлення з іншими поглядами.

4. Бажання порятунку будь-якою ціною. Ми неймовірно прив'язуємося до того, що маємо, а свої минулі ідеї та рішення пестуємо з особливою ніжністю. Адже визнати, що ми колись могли помилятися – нестерпно. Будь-яке рішення, що приймається у бізнес-царині, розглядається під лупою, а дуже час-то ще й нещадно критикується. Отже, набагато простіше на- далі інвестувати кошти у провальний вибір у надії, що може все якось складеться. Але якщо продовжувати копати яму – то дуже скоро з неї неможливо буде вилізти.

Щоб цього уникнути, слід: намагатися подивитися на своє початкове рішення «зі сторони»; запитувати думку тих, хто від початку не був причетний до прийняття рішення; дозволяти собі робити помилки, а ще краще – робити відповідні висновки. Щойно ви налаштувались на потрібний лад, можна переходити безпосередньо до процесу прийняття рішення. Ось проста рамкова модель, що допоможе вам зробити його якомога ефективнішим: розділіть проблему на кілька невеликих частин; попрацюйте окремо над кожною з них; відтворіть проблему в логічній послідовності, пам'ятаючи про основні похибки нашого мислення.

Обґрунтуйте власний погляд щодо уникнення хибних рішень та «обходу» когнітивних пасток мислення.

Практичне завдання 3

Пройдіть он-лайн тестування на визначення особистих психологічних кордонів за посиланням: <https://4id.com.ua/test/borders/ua>. За результатами тестування проаналізуйте, як здатність відстоювати власні психологічні кордони впливає на здатність приймати рішення.

Практичне завдання 4

За результатами опрацювання лекційного матеріалу щодо чинників впливу та правил прийняття рішень.

2. Спробуйте обґрунтувати власний варіант рішення за критеріями: суб'єктивні «+», суб'єктивні «-», об'єктивні «+», об'єктивні «-». Розгляньте як мінімум 3 варіанта рішення та їх комбінації. Для виконання завдання доцільно використати наступну форму:

Форма для аналізу варіантів управлінського рішення

Варіант рішення	А	Б	А+Б	Ні А ні Б	С
Суб'єктивні +					
Об'єктивні +					

Суб'єктивні -					
Об'єктивні -					
Разом					

Практичне завдання 5.

Розгляньте кейс щодо формування системи мотивації у мережі веганських ресторанів «Укроп».

Є такий коуч-погляд на тему «Мотивації персоналу» - «Оточіть себе людьми, яких не потрібно мотивувати працювати на вас». З цим посилом можна погодитися – якщо співробітник не поділяє цінності компанії, будь-якого мотивації рано чи пізно стає йому мало. Мова мотивації існує, щоб сказати «дякую» тим, хто відзначився, а іноді – щоб нагадати, чому в якийсь момент вони обрали саме нашу організацію.

Така мова добре знайома персоналу кафе «Укроп» – вербальна та невербальна, матеріальна та нематеріальна. До матеріальних способів можна віднести традиційні премії за перевиконання плану з добових виручок та переробки в сезон – для співробітників зали; за розробку рецептів, які потім вводяться в меню – кухарям.

Оскільки «Укроп» має досить широка партнерську сітку з музеями, клубами та театрами, співробітники мають можливість вибирати серед спектаклів та концертів ті, що їм подобаються, а підприємство домовляється про проходки.

Але найважливіший аспект мотивації персоналу – ідейність бізнесу. Вегетаріанські заклади залучають насамперед тих людей, які поділяють наш спосіб життя, а тому хочуть стати частиною команди. Еко-підхід, який ми транслюємо, поширюється не лише на меню у закладах, а й на взаємодію всередині колективу та зовні.

Не випадково керівники говорять про те, що кожен може відчутися себе «частиною цілого» у великому організмі «Укропа», незалежно від того, шеф-кухар закладу чи офіціант. керівництво чує своїх співробітників, звертає увагу на їхні коментарі між справою або цілеспрямовано проводить анкетування, щоб дізнатися, як стати кращими для своїх працівників. Адже люди – це головне, і в «Укроп» неодноразово в цьому переконувалися.

Коли людина ставиться до чужого, по суті бізнесу як до своєї справи, автоматично вона стає для тебе більше, ніж просто найманий працівник. Мабуть, немає рецепта краще, ніж щире залучення директора, який може підійти і запитати, як справи. Звичайно, стало складніше це робити, коли штат виріс із 25 осіб до 70-ти, але на цьому людському підході збудовано весь так званий HR в «Укропах».

Каталізатором процесу «роботи з любові» періодично виступає тимбілдинговий момент – за традицією, перед відкриттям нової точки пероснал виїжджає в ліс на «мотузковий курс».

Корпоративи, які трапляються офіційно на Новий рік та на День народження першого «Укропа», доповнюються приводами з боку самих співробітників – дні народження хлопців, дні народження їхніх кафе тощо. Тут, звичайно, є небезпека перегину «зеленої тусовки», який трапився з нами в один момент, але згодом був акуратно врегульований. Діти приходили до колективу, знайомилися, починали дружити, і робочий процес відходив на другий план – адже мотивом прийти вранці був не заробіток чи праця, а бажання побачити інших. І це може позначитися на сервісі. У тому числі гість кафе, якому має сподобатися не лише фалафель чи буряковий крем-суп, а й те, як його винесли та з яким настроєм.

З настроєм працювати найскладніше. Крім обстановки, на людину діє безліч зовнішніх чинників, до яких «УКРОП» не має жодного відношення. Але чудово, якщо співробітник вміє бути усвідомленим у цьому і не стріляти на поразку словами та емоціями, коли він не в душі.

Що стосується управлінського складу, тут у гру додаються вагомші «призи». Насамперед, це зростання та розвиток. Добре, коли складно, тому ми не боїмося нового, а точніше бажання залучити нове завжди домінує над страхом змін у діяльності. Вміння

придумати собі роботу, а потім спосіб реалізувати задум – одні з ключових факторів для досягнення успіху.

Ми працюємо над тим, щоб навчитися відчувати один одного у робочій взаємодії. Всі люди різні, і те, що ефективно спілкується з одним, зовсім не працює з іншим. Коли знайомишся із співробітником на більш-менш особистісному рівні, розумієш його особливості, допомагаєш йому розкритися у професійному плані найповніше, а іноді – страхуєш.

Щоб дізнатися один одного краще, треба багато часу проводити разом. З цим, звісно, проблем не буває. Але не менш важливо і побачити людину у неробочій обстановці, без посадових рамок – і для цього ми практикуємо періодично спільні поїздки на вихідні чи одноденні вилазки за місто по буднях.

Резюмуючи – оточіть себе людьми, які готові вчитися та відкриті новому, незалежно від віку та функціоналу. Управління мотивацією стане простішим.

Який стиль управління щодо персоналу реалізують менеджери компанії «Укруп» (за класифікацією стилів Р. Таненбаума та У. Шміда) ?

Проведіть оцінку сформованої у мережі ресторанів системи мотивації з точки зору однієї із відомих Вам теорій мотивації та проаналізуйте їх вплив на ефективність реалізації управлінських рішень у компанії.

Тренінг «Розвиток «Soft skills»

Мета: розвиток здатності ідентифікувати індивідуальні психологічні особливості, вміння нарошувати гнучкі навички.

Діагностичні вправи:

1. Який Ваш настрій та рівень енергії (за квадратом сприйняття Д. Карузо)
2. Емоційний тест Фордайса.
3. Експрес самооцінка компетентностей.
4. Самооцінка раціональної поведінки у конфлікті.
5. Метафорична гра «Крихітка Єнот».
6. Вправа на розвиток комунікативних навичок «Вийди з кола».

Необхідний інструментарій: папір, фліпчарти, фломастери (різних кольорів), маркери (різних кольорів), стікери.

Результати тренінгу: Тренінг допомагає перейти від обмірковування себе, своїх індивідуальних рис характеру (темпераменту), засвоєння технік та практичних інструментів, які допомагають розвивати гнучкі навички .

ТЕМА 4. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 4.1. Етапи процесу прийняття рішень.
- 4.2. Типові задачі прийняття рішень.
- 4.3. Критерії та вимоги до набору критеріїв.
- 4.4. Класифікація проблем організаційного управління.
- 4.5. Моделі підтримки управлінських рішень.
- 4.6. Прийняття рішень в умовах ризику, невизначеності, конфлікту.

Питання для обговорення

1. Що таке модель прийняття управлінських рішень?
2. Наведіть основні етапи у процесі прийняття управлінських рішень.
3. Які основні види моделей прийняття управлінських рішень існують?
4. Розкрийте сутність раціональної моделі прийняття рішень.
5. Що таке модель багатокритеріального прийняття рішень?
6. Які фактори впливають на якість управлінських рішень?
7. Назвіть основні перешкоди прийняття ефективних управлінських рішень.
8. Як моделі прийняття управлінських рішень можуть бути корисними в сучасному

бізнес-середовищі?

9. Які етапи включає в себе процес прийняття управлінських рішень?
10. Які типові задачі можуть виникати в процесі прийняття управлінських рішень?
11. Які критерії та вимоги можуть використовуватися для формування набору критеріїв при прийнятті управлінських рішень?
12. Які основні моделі підтримки управлінських рішень в організаційному управлінні?

Темі доповідей

1. Модель прийняття рішень DARE компанії McKinsey.
2. Багатокритеріальне прийняття рішень.
3. Порівняльний аналіз основних моделей прийняття управлінських рішень.

Практичне завдання 1

Розгляньте запропоновані ситуації та обґрунтуйте власні управлінські рішення щодо їх вирішення.

1. Ви працюєте начальником відділу маркетингу на підприємстві. Підлеглий інколи ігнорує ваші вказівки. Робить все по-своєму, практично не звертає уваги на зауваження. Що ви будете робити з цим підлеглим у подальшому?
2. Між двома вищими підлеглими (колегами) виник конфлікт. Цей конфлікт постійно заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до вас та просив розібратися, а також підтримати його позицію. Необхідно вибрати та обґрунтувати свій варіант поведінки в цій ситуації.

Практичне завдання 2

Приватне швейне підприємство розвивається, розширюючи асортимент жіночого одягу. З цією метою відкрито вакансію модельєра-дизайнера.

На основі попереднього відбору кандидатів (враховуючи психологічні тести), який зробив менеджер з персоналу, на вакантну посаду претендують такі особи:

- 1) молодий, талановитий модельєр, який презентував свої колекції на модних показах, але за даними результатів тестування особа конфліктна та неврівноважена;
- 2) модельєр, яка має понад 10 років досвіду та працювала у конкурентній фірмі;
- 3) перспективний випускник-спеціаліст, який не має трудового досвіду, але дуже вмотивований, готовий до навчання та розвитку, позитивний та комунікабельний.

Як директору швейного підприємства Вам слід зробити остаточний вибір між кандидатами.

1. Якими будуть Ваші дії для прийняття рішення?
2. Як би Ви приймали остаточне рішення: раціонально чи інтуїтивно?
3. Які критерії прийняття рішень для Вас були б вирішальними?

Практичне завдання 3

Компанія «Вектор» спеціалізується на виробництві електронної техніки. На даний момент керівництво розглядає можливість впровадження нової лінії для виробництва енергоефективних пристроїв. Ви, як керівник з виробництва, маєте прийняти рішення щодо впровадження цієї нової лінії.

Ключові аспекти:

Маркетинговий аналіз: Ринкові дослідження показують зростання попиту на енергоефективну техніку.

Фінансова оцінка: Ваші фахівці з фінансів надали прогнози затрат та очікуваного прибутку від нової лінії виробництва.

Технічні вимоги: Існують вимоги до нового обладнання і технічних знань, які можуть знадобитися для впровадження нового процесу виробництва.

Кадрові ресурси: Вам слід розглянути можливість навчання поточних працівників або наймання нових фахівців для нової лінії.

Які потенційні ризики та переваги пов'язані з впровадженням нового виробництва?

Як ви будете керувати змінами в організаційній структурі та процесах?

Чи є необхідність у партнерстві чи відносинах з постачальниками для успішної реалізації цього рішення?

Які управлінські рішення запропонуєте для вирішення технічних викликів, пов'язані з впровадженням нового обладнання і технологій?

Які управлінські рішення запропонуєте для забезпечення навчання та розвитку кадрів для виробництва нової лінії?

Яку з моделей прийняття управлінських рішень Ви пропонуєте застосувати для досягнення оптимального результату?

Практичне завдання 4

Розгляньте запропоновані ситуації.

1) Визначте, які помилки інформаційної підготовки було припущено?

Які фактори впливали на процес прийняття рішення?

2) Які наслідки прийняття цього рішення?

3) Опишіть власні управлінські рішення (до кожної ситуації) використовуючи загальну модель процесу прийняття рішення.

4) Зробіть висновки.

Ситуація 1

В перукарні клієнти незадоволені якістю наданих послуг. Відповідно, знизився об'єм продажу послуг. Керівництво позбавило премії основних працівників.

Ситуація 2

В ресторані робітники незадоволені умовами праці, що впливає на якість послуг, що надаються. Кількість клієнтів значно зменшилась.

Керівництво прийняло рішення звільнити 30% робітників.

Ситуація 3

У видавництві знизилась об'єм продажів друкованої продукції. Власник звільнив всіх керівників відділів.

Практичне завдання 5

1. Прочитайте притчу.

«Дві квасолини, або як ухвалювати рішення» Якось учні запитали Хай Тао:

– Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бракує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже висока. Як бути?

– У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповіданий мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.

– Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

– Я завжди ношу в кишені дві квасолини – чорну й білу. Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стратегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відповісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навімання дістаю одну квасолину. Біла значить «так», чорна – «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.

– Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчителю?

– Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сагатися від одного до іншого, вагатися та змінювати думку до останнього.

Згадуючи ситуації, в яких Вам доводилося приймати рішення, визначте, до якого методу прийняття рішень схильєтеся Ви: раціонального чи ірраціонального?

2. Чи притаманна Вам нерішучість, сумніви у правильності прийнятого рішення?

3. Чи діяли Ви колись у житті так, як описано в притчі? Чи вважаєте Ви такий метод корисним для боротьби з нерішучістю?

Практичне завдання 6

Компанія Boeing розробляє нову модифікацію пасажирського літака, яка має посилити її конкурентні позиції на світовому ринку авіабудування. Основним конкурентом є Airbus, який уже активно просуває нову модель літака з покращеною паливною ефективністю.

Boeing опинилася під значним ринковим тиском. Авіакомпанії очікують на новий літак, який дозволить зменшити витрати на паливо, підвищити ефективність перевезень і не вимагатиме значного перенавчання пілотів. Акціонери компанії очікують швидкого виходу продукту на ринок, зростання продажів і підвищення вартості акцій.

Водночас інженерні підрозділи компанії повідомляють керівництву, що нова модифікація літака потребує додаткових технічних випробувань. Частина фахівців вважає, що поспішне виведення літака на ринок може створити ризики для безпеки польотів, репутації компанії та подальших відносин із регуляторами.

Перед керівництвом Boeing постає складне управлінське рішення:

Варіант А — швидке виведення літака на ринок. Цей варіант дозволяє швидше отримати прибуток, задовольнити вимоги акціонерів і не втратити позиції у конкурентній боротьбі з Airbus. Проте він містить ризик недостатньої перевірки технічних систем.

Варіант Б — додаткові випробування та затримка запуску. Цей варіант дозволяє глибше перевірити безпеку літака, врахувати зауваження інженерів і знизити технічні ризики. Водночас компанія може втратити частину замовлень, понести додаткові витрати та отримати критику з боку інвесторів.

У процесі прийняття рішення беруть участь або впливають на нього кілька груп.

Акціонери зацікавлені у швидкому запуску літака, зростанні прибутку, виконанні контрактів і підвищенні ринкової вартості компанії.

Інженери наполягають на додаткових випробуваннях, оскільки їхнім ключовим критерієм є технічна надійність, безпека польотів і відповідність стандартам якості.

Авіакомпанії очікують отримати новий літак у встановлені терміни, адже вже планують маршрути, бюджети, навчання екіпажів і оновлення флоту.

Регулятори відповідають за сертифікацію літака та дотримання вимог безпеки. Для них головним є не швидкість запуску, а повнота перевірки технічних характеристик і відповідність нормам авіаційної безпеки.

Керівництво Boeing має ухвалити рішення в умовах конфлікту критеріїв: швидкість виходу на ринок і фінансовий результат суперечать вимогам безпеки, репутаційної надійності та довгострокової стійкості бізнесу.

Завдання до кейсу

1. Охарактеризуйте ситуацію за такими ознаками:

- стратегічна чи оперативна;
- структурована чи слабоструктурована;
- прийняття рішення в умовах визначеності, ризику чи невизначеності;
- індивідуальне чи колегіальне рішення;
- конфліктна чи неконфліктна ситуація.

2. Побудуйте карту стейкхолдерів

Заповніть таблицю:

Стейкхолдер	Інтереси	Рівень впливу	Ризики для групи
Акціонери			
Інженери			
Авіакомпанії			
Регулятори			
Пасажири			
Менеджмент Boeing			

4. Визначте критерії кожної групи

Група	Основні критерії успіху
Акціонери	
Інженери	
Авіакомпанії	
Регулятори	
Пасажири	
Менеджмент	

4. Визначте конфлікти між критеріями

Проаналізуйте такі суперечності:

- швидкість запуску проти безпеки;
- прибутковість проти додаткових витрат;
- інтереси акціонерів проти застережень інженерів;
- короткостроковий фінансовий результат проти довгострокової репутації;
- конкурентна боротьба проти вимог регуляторів.

5. Визначте модель прийняття рішення

Оберіть найбільш доцільну модель:

- раціональна модель;
- багатокритеріальна модель;
- модель прийняття рішень в умовах ризику;
- модель узгодження інтересів стейкхолдерів;
- етична модель прийняття рішень..

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ ВИДІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ТЕМА 5. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 5.1. Сутність та класифікація методів прийняття управлінських рішень
- 5.2. Методи діагностики проблеми управління.
- 5.3. Методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення

Питання для обговорення

1. Дайте класифікацію методів розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.
2. Опишіть шляхи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті управлінського рішення.
3. Як використовується моделювання у процесі підготовки управлінського рішення?
4. Чим пояснюється широке застосування евристичних методів на сучасному етапі розвитку економіки?
5. Коли доцільно застосовувати колективні та індивідуальні евристичні методи?
6. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень?
7. Яким методам слід віддавати перевагу в прийнятті управлінського рішення? Чому?
8. Чи згодні ви з тим, що під час розробки управлінського рішення досить обмежитись тільки аналізом кількісної інформації?
9. Які методи дозволяють опрацювати як кількісну, так і якісну інформацію?
10. Що означає сутність методів прийняття управлінських рішень і як вони класифікуються?

11. Які методи діагностики проблем управління ви знаєте і як вони застосовуються в практиці?

12. Які кроки включає процес генерації ідей, оцінювання та вибору варіанта рішення в управлінській діяльності?

Теми доповідей

1. Технологія застосування методу Монте Карло для обґрунтування управлінських рішень.
2. Особливості застосування методів теорії ігор при прийнятті управлінських рішень.
3. Роль та значення діагностики проблем управління в організаційному розвитку.
4. Інноваційні методи генерації ідей та їх вплив на прийняття управлінських рішень.
5. Стратегічне планування як метод прийняття та реалізації управлінських рішень.
6. Евристичні методи в управлінському консультуванні: застосування, переваги та обмеження.
7. Оптимізація процесу прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Практичне завдання 1

У таблиці наведені результати діяльності магазину «Домовичок» за звітний період засвідчують, що відділ реалізації господарських товарів цього магазину є збитковою.

Таблиця 1. Звіт про діяльність магазину «Домовичок», тис. грн

Показники	Секція магазину			Разом
	господарські товари	побутова хімія	канцтовари	
Дохід від реалізації товарів	300	160	40	500
Змінні витрати	240	85	20	345
Маржинальний дохід (р. 1 - р. 2)	60	75	20	155-
Постійні витрати всього, у тому числі:	70	50	15	135
- на утримання відділу	45	35	10	90
- постійні витрати на утримання всього магазину, розподілені між відділами	25	15	5	45
Прибуток	-10	25	5	20

Обґрунтуйте управлінське рішення: закрити чи не закрити збиткову секцію магазину «Домовичок».

Практичне завдання 2

Підприємство «Карпати» виготовляє деталь А, яку використовує при виробництві основної продукції. Річна потреба підприємства в деталі А становить 10 000 од. Складові собівартості виготовлення деталі наведено в таблиці. Постачальник пропонує цю деталь за ціною 50 грн. Обґрунтуйте управлінське рішення, яке варто прийняти керівнику підприємства.

Таблиця 1. Калькуляція собівартості деталі А

Стаття витрат	Сума, грн
Прямі матеріальні витрати	25
Прямі витрати на оплату праці	10
Інші прямі виробничі витрати	4
Змінні загальновиробничі витрати	5
Постійні загальновиробничі витрати	10

Практичне завдання 3

Інтернет-магазин має середній щорічний обсяг продажу 240 000 грн, протягом 2017-2020 року. У поточному періоді спостерігається зниження показників на 20%. Здійснити аналіз

причин, що можуть спричинити падіння обсягу продажу. Для аналізу використати метод побудови діаграми Ісікави.

Практичне завдання 4

«Блок-схема прийняття рішень»

Ця вправа сприяє розвитку креативного мислення, аналітичних навичок та розуміння процесу прийняття управлінських рішень через візуальне представлення процесу на блок-схемі.

Підготовка:

Забезпечте кожного учасника пустою аркушем паперу або великими аркушами паперу, де вони зможуть створити блок-схему.

Надайте маркери або фломастери для кожного учасника.

Пояснення завдання:

Зазначте основні етапи процесу прийняття управлінських рішень: аналіз, діагностика, генерація ідей, оцінка варіантів та прийняття рішення.

Запропонуйте учасникам створити блок-схему, яка відображає кожен з цих етапів та їх взаємозв'язки.

Виконання вправи:

Попросіть учасників працювати індивідуально або у невеликих групах над створенням блок-схеми.

Нагадайте їм про важливість детального розгляду кожного етапу та відповідного відображення його на блок-схемі.

Надайте учасникам достатньо часу для завершення своїх блок-схем.

Обговорення:

Після завершення створення блок-схем дозвольте учасникам обмінятися своїми роботами та висловити свої думки щодо пройдених етапів та вибраних стратегій.

Запропонуйте обговорення того, як кожен етап впливає на остаточне рішення та як можна оптимізувати процес.

Практичне завдання 5

Браво-борд:

Розмістіть браво-борд на видимому місці.

Попросіть учасників записати свої ідеї стосовно розв'язання певної управлінської проблеми на окремих листках.

Надайте кожному учаснику кілька наклейок, щоб вони могли позначити найбільш цікаві або ефективні ідеї.

Обговоріть результати, обираючи найбільш перспективні ідеї для подальшого розгляду.

Практичне завдання 6

Групова дискусія:

Виберіть тему для обговорення, наприклад, переваги та недоліки різних методів прийняття рішень.

Поділіть учасників на групи та надайте їм час для підготовки до дискусії.

Заохочуйте учасників активно брати участь у дискусії та аргументувати свої позиції.

Практичне завдання 7

У 2024 році керівництво Starbucks зіткнулося з проблемою погіршення якості обслуговування клієнтів у великих містах США. Протягом останніх трьох років компанія активно впроваджувала цифрові технології, розширювала програму лояльності, збільшувала кількість онлайн-замовлень через мобільний застосунок та розширювала асортимент продукції.

Незважаючи на зростання кількості клієнтів і збільшення обсягів продажів, результати щорічного дослідження клієнтського досвіду продемонстрували негативну тенденцію.

Показник	2022	2023	2024
Рівень задоволеності клієнтів, %	91	88	82
Середній час обслуговування, хв.	3,5	4,1	5,3
Кількість скарг на місяць	850	1240	1850

Керівництво не може однозначно визначити причину проблеми.

Завдання

1. Визначте проблему управління.
2. Застосуйте метод «5 Why».
3. Побудуйте причинно-наслідкову діаграму Ісікави.
4. Визначте першопричини проблеми.
5. Які методи діагностики доцільно використати додатково?
6. Запропонуйте управлінське рішення.

Практичне завдання 8.

У 2025 році керівництво Netflix зіткнулося з новим етапом розвитку світового ринку потокового відео. Після багатьох років домінування компанія почала відчувати посилення конкурентного тиску з боку великих міжнародних медіахолдингів та технологічних корпорацій.

Якщо ще десять років тому Netflix фактично створила глобальний ринок стримінгових сервісів і мала суттєву перевагу над конкурентами, то тепер ситуація змінилася. На ринку активно працюють:

- Disney+;
- Amazon Prime Video;
- Max (HBO Max);
- Apple TV+;
- Paramount+.

Кожен із конкурентів має власні конкурентні переваги:

- Disney+ володіє всесвітньо відомими франшизами Marvel, Star Wars та Pixar;
- Amazon Prime Video інтегрований з екосистемою Amazon;
- HBO Max має сильну бібліотеку преміального контенту;
- Apple TV+ активно інвестує в ексклюзивні серіали та фільми.

Одночасно поведінка споживачів також змінюється.

Дослідження показали, що середній користувач підписаний вже на 3–4 стримінгові сервіси одночасно. Через зростання вартості підписок частина клієнтів почала відмовлятися від окремих сервісів або переходити між ними залежно від контенту.

Незважаючи на зростання кількості підписників та доходів, менеджмент стурбований декількома тенденціями:

- сповільненням темпів приросту клієнтів;
- зростанням витрат на виробництво контенту;
- посиленням конкуренції;
- збільшенням відтоку користувачів;
- насиченням ринку Північної Америки.

Netflix дедалі більше залежить від власного виробництва серіалів та фільмів.

1. У 2024 році витрати на створення контенту перевищили 20 млрд доларів.
2. Частина проєктів не виправдовує очікувань:
3. лише 15% нових серіалів забезпечують високий рівень переглядів;
4. близько 30% проєктів закриваються після першого сезону;
5. значні інвестиції не завжди призводять до зростання кількості підписників.

Останніми роками великі студії почали відкликати свої фільми та серіали з Netflix для розміщення на власних платформах. Наприклад:

- Disney вилучила значну частину своєї бібліотеки;
- Warner Bros. активно розвиває Max;
- Paramount розширює власний сервіс.

У результаті Netflix змушена ще більше інвестувати у власний контент.

У США та Канаді більшість потенційних клієнтів уже користуються стримінговими сервісами. Залучення нових підписників стає дедалі дорожчим.

При цьому в країнах, що розвиваються, існують інші проблеми:

- низька платоспроможність населення;
- висока популярність піратського контенту;
- слабка інтернет-інфраструктура.

Завдання. Сформуйте матрицю SWOT-аналізу для Netflix

Матриця рекомендованих стратегій

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)

Кейс 1. Google: використання методу мозкового штурму

У Google виникла проблема зниження активності користувачів нового сервісу штучного інтелекту.

Керівництво сформувало робочу групу з:

- розробників;
- маркетингологів;
- UX-дизайнерів;
- аналітиків даних;
- представників служби підтримки.

Перед командою поставлено завдання протягом двох тижнів знайти рішення для підвищення залученості користувачів.

Завдання

1. Організуйте мозковий штурм.
2. Сформулюйте правила його проведення.
3. Запропонуйте мінімум 10 ідей.
4. Проведіть попереднє оцінювання ідей.
5. Виберіть три найкращі варіанти.
6. Обґрунтуйте вибір.

Порівняйте ефективність:

- мозкового штурму;
- методу Дельфі;
- синектики.

Кейс 2. Amazon: метод Дельфі для вибору технології автоматизації

Amazon планує автоматизувати свої логістичні центри.

Існують три технологічні рішення:

Варіант А

Роботизовані візки.

Варіант Б

Штучний інтелект для прогнозування потоків товарів.

Варіант В

Повністю автоматизовані склади.

Для прийняття рішення залучено 20 незалежних експертів.

Завдання

1. Опишіть процедуру методу Дельфі.
2. Складіть анкету для експертів.
3. Визначте критерії оцінювання:
 - вартість;
 - ефективність;
 - ризик;
 - термін впровадження.
4. Проведіть умовне ранжування альтернатив.
5. Оберіть найкраще рішення.

ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 6.1 Методи прийняття групових управлінських рішень.
- 6.2 Переваги прийняття групових управлінських рішень.
- 6.3 Недоліки прийняття групових управлінських рішень. Групова поляризація.

Питання для обговорення

1. Які методи прийняття групових управлінських рішень ви знаєте?

2. Які переваги прийняття управлінських рішень в групі порівняно з індивідуальним прийняттям рішень?
3. Які основні критерії успішного прийняття групових управлінських рішень?
4. Які чинники можуть впливати на результативність групового прийняття рішень?
5. Чому групове прийняття рішень іноді призводить до групової поляризації?
6. Які недоліки можуть виникнути внаслідок групової поляризації?
7. Як можна запобігти груповій поляризації при прийнятті управлінських рішень?
8. Які методи можуть бути використані для підтримки співпраці та вирішення конфліктів в групі?
9. Які інструменти ви вважаєте найефективнішими для обговорення і прийняття групових рішень?
10. Які переваги і недоліки має групове прийняття рішень порівняно з індивідуальним?
11. Як впливає структура групи на процес прийняття рішень?
12. Які стратегії можуть бути використані для ефективного прийняття групових управлінських рішень?

Теми доповідей

1. Використання тригерної техніки та методу гірлянд випадковостей і асоціацій для генерування ідей.
2. Особливості застосування методу фокальних об'єктів для прийняття креативних управлінських рішень.
3. Використання методу «Шести капелюхів мислення» для генерування альтернативних варіантів рішення.
4. Групове мислення та його вплив на процес прийняття управлінських рішень.
5. Конфлікти в груповому прийнятті рішень: причини та стратегії розв'язання.
6. Роль лідерства в груповому прийнятті управлінських рішень.
7. Ефективність групових методів прийняття рішень у порівнянні з індивідуальними підходами.
8. Вплив організаційної культури на результативність групового прийняття рішень.

Практичне завдання 1

Розгляньте запропонований кейс.

Ви – директор мережі супермаркетів «Сільпо». Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика плинність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу.

Обговоривши на спільній нараді з адміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозкового штурму напрацьовано такі варіанти дій:

- закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
- встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
- посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
- застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;
- провести додаткове навчання працівників супермаркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
- вдосконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;
- перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
- скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- збільшити рекламний бюджет «проблемного» супермаркету;

- інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супермаркету;
- ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців;
- здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте п'ять і розташуйте їх за пріоритетністю. Вибір обґрунтуйте.

Здійсніть обґрунтування оптимального рішення використовуючи метод «Шести капелюхів мислення».

Практичне завдання 2

ТОВ Молочна компанія «Галичина» розташована у м. Радехів Львівської області. Її історія починається з 1955 року, коли було створено «Радехівський маслозавод», основною спеціалізацією якого було виробництво масла і згущеного молока. Після розпаду Радянського Союзу спостерігається занепад у діяльності, у 1998 році ТМ «Галичина» відновила виробництво основних видів продукції, на основі об'єднання заводу «Західною молочною групою», за результатами чого було створено ПрАТ «Галичина». Після проведеної реорганізації, та модернізації у 2000 році підприємство освоїло випуск кефіру та йогуртів. У 2018 році у компанії відбувся ребрединг, ТМ «Галичина» розширила лінійку продуктів унікальними кисломолочними продуктами за авторськими рецептами, змінила дизайн основних видів продукції. Станом на сьогодні, за даними Інфоагро ТМ «Галичина» є одним із передових українських виробників кисломолочної продукції, яке займає стійкі конкурентні позиції на ринку. Ключовими гравцями на ринку на сьогоднішній день є такі компанії як: «Вімм-Біль-Данн», «Молочний Альянс», «Данон», «Люстдорф», ««Лакталіс», «Терра-Фуд», «Злогода», «Молокія». Як видно, більшість компаній є міжнародними корпораціями, що створює їм додаткові конкурентні переваги. Поряд із цим ТОВ Молочна компанія «Галичина» є однією із українських компаній, які входять до десятки найбільших гравців ринку кисломолочної продукції в Україні.

У компанії впроваджено такі передові системи менеджменту безпеки харчової продукції, що підтверджені відповідними сертифікатами: FSSC 22000. Схема сертифікації FSSC 22000 (яка включає вимоги стандарту ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, а також додаткові вимоги), Ця система належить до найвищого рангу стандартів у сфері безпечності харчових продуктів. Виробництво продукції здійснюється на обладнанні таких провідних європейських виробників як: Tetra Pak та Alfa Laval (Швеція), GEA (Німеччина), TEVES-BIS та TEVES-KLIM (Польща). Основними постачальниками сировини є фермерські господарства, які покривають 99% потреби у сировині підприємства. Завдяки високим вимогам до якості поставленого молока, у відповідності до передових стандартів за системою ISO/TS 22002, високому вмісту білка та якісних показників, підприємство отримує стійкі конкурентні переваги.

Основну частку продукції (близько 83%) ТОВ «Молочна компанія «Галичина» реалізує через національні торгівельні мережі, решту у структурі збуту складають дистриб'ютори. Готова продукція із заводу надходить на склади філій, які розташовані у всіх регіонах України, звідки в подальшому надходить у роздрібні торгівельні мережі.

Організаційна структура управління ТОВ «Молочна компанія «Галичина», наведена на рис. 1.

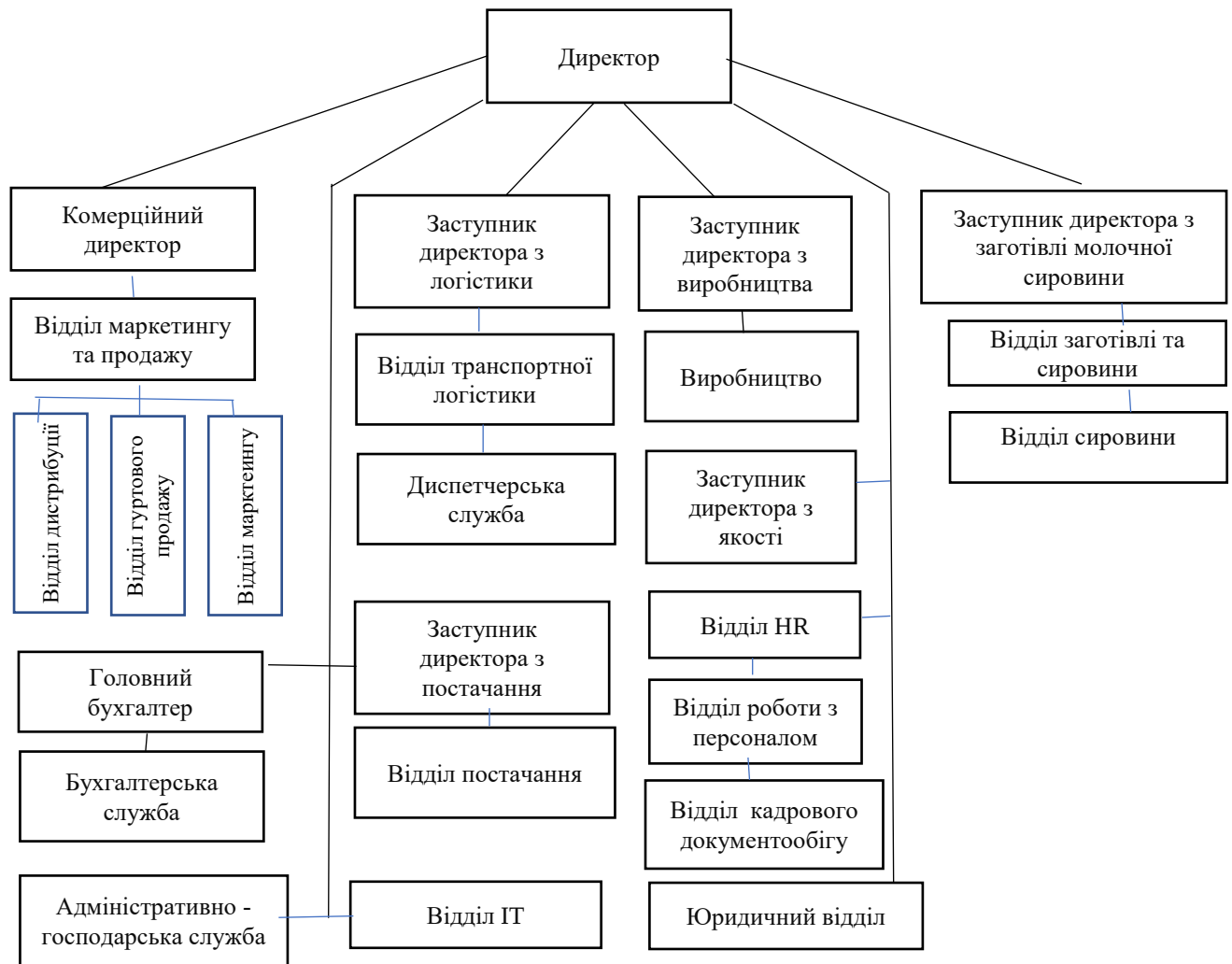


Рис. 1. Організаційна структура управління ТОВ Молочна компанія «Галичина»
Основні показники діяльності компанії «Галичина» за період 2018-2022 р. відображено у таблиці 1.

Таблиця 1. Діагностика основних показників діяльності ТОВ Молочна компанія «Галичина»

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1076722	1724725	2043262	2369061	3175091
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	784496	1292195	1582203	2055421	2334666
Валовий прибуток, тис. грн.	292226	432530	461059	313640	840425
Чистий прибуток, тис. грн.	7357	9061	9894	10034	30954
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	10373	19282	15426	33999	66328
Середня чисельність працівників, чол.	1285	1338	1461	1465	1479
Матеріальні витрати, тис. грн.	838761	1317251	15487251	1952866	2378559
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	43396	75349	93230	114790	129537

Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн.	2,8	4,7	5,3	6,5	7,30
Середньорічна залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	66323	150699	171922	216423	193007
Вартість оборотних коштів, тис. грн.	328150	399210	477076	582321	756955
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	145386	206713	199903	299982	270993
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги, тис. грн.	155509	215732	206676	281564	297372
Власний капітал, тис. грн.	14449	23510	33404	15094	57888
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./ тис. грн.	837,92	1289,03	1398,54	1617,11	2146,782
Фондовіддача основних засобів, тис. грн.	16,23	11,44	11,88	10,95	16,45
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,78	0,76	7,58	0,82	0,75
Адміністративні витрати, тис. грн.	25837	40173	53866	50007	65540
Витрати на збут, тис. грн.	244679	355709	455238	508514	654459
Рентабельність продукції:					
валова, %	27,14	25,08	22,56	13,24	26,47
операційна, %	0,96	1,12	0,75	1,44	2,09
чиста, %	0,68	0,53	0,48	0,42	0,97

Основними цінностями компанії, які формують її конкурентні переваги на сьогоднішній день є: чистота, якість та природність походження сировини, підтримка високої культури молочарства, використання сучасних високоефективних технологій молокопереробки та впровадження сучасних систем стандартизації та сертифікації якості, використання натуральних наповнювачів, орієнтація на постійний розвиток. Результати SWOT-аналізу компанії відображено у таблиці 2.

Таблиця 2. SWOT-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

Потужний бренд на ринку України; Висока якість сировини, що забезпечується закупівлею молока у фермерських господарств; Наявність потужної мережі власної прямої дистрибуції в Україні; Значний досвід у реалізації масштабних проектів; Значний кадровий потенціал на різних рівнях управління; Сформована команда кваліфікованого персоналу; Позитивний імідж у торгівельних посередників на основі чіткого дотримання договірних зобов'язань	Проблеми із забезпеченням сировиною у зв'язку зі скороченням поголів'я ВРХ та площ пасовищ; Потреба заміщення персоналу у зв'язку із призивом до ЗСУ; Скорочення витрат у зв'язку з військовим станом; Потреба диференціації цінової політики за рахунок падіння купівельної спроможності споживачів та інфляційних процесів
Можливості	Загрози
Розширення місткості ринку; Зростання ринкової частки; Вихід на нові ринкові сегменти за рахунок зростання ринку екологічної продукції та преміум сегменту; Можливість виходу на європейський ринок;	Зростання рівня інфляції; Значний рівень конкуренції, в тому числі за рахунок великих міжнародних корпорацій; Постійна поява потужних регіональних компаній, які ефективно конкурують на внутрішньому ринку; Проблеми із електропостачанням, пов'язані із військовим станом; Економічна криза пов'язана з війною; девальвацією гривні, потім - пандемією. Падіння ділової активності та купівельної спроможності споживачів підприємства

Використовуючи метод «Мозкового штурму» обґрунтуйте варіанти стратегічних рішень ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Практичне завдання 3

Побудуйте Mindmap підвищення вмотивованості здобувачів вищої освіти до навчання в Україні в сучасних умовах.

Тренінг «Катастрофа»

Мета: згуртування групи і побудова ефективної командної взаємодії за допомогою вербальної комунікації/ повага до різних точок зору, здатність виробляти спільне рішення через діалог.

Завдання тренінгу:

- формування здатності мислити логічно;
- формування здатності логічно аргументувати та відстоювати власну думку ;
- розвиток здатності займати певну роль у групі;
- формування здатності знаходити компромісні рішення.

Необхідний інструментарій: кольорові маркери, заготовлений заздалегідь бланк.

Результати тренінгу: У ході виконання завдання учасники тренінгу вчаться логічно обґрунтовувати та приймати індивідуальне рішення, аргументувати власну точку зору, взаємодіяти у команді та приймати колективне рішення.

ТЕМА 7.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

- 7.1. Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення
- 7.2. Стратегічне мислення і бачення
- 7.3. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень

Питання для обговорення

1. Як ви думаєте, чи обов'язково процес стратегічного менеджменту повинен складатися з ряду послідовних етапів? Чому модель стратегічного менеджменту може мати вигляд “змії, яка проковтнула свого хвоста”?
2. З яких основних елементів складається процес формулювання місії організації?
3. Які фактори впливають на прийняття рішення про стратегію розвитку організації?
4. Чи може організація існувати в сучасних умовах без стратегічного бачення, керуючись виключно ситуаційним підходом до прийняття стратегічних рішень?
5. Які аспекти входять до поняття стратегічного менеджменту?
6. Що визначає стратегічне мислення в контексті управління?
7. Які етапи включає процес прийняття стратегічних управлінських рішень?
8. Які можуть бути джерела інформації для формування стратегічних рішень?
9. Як впливає зовнішнє середовище на процес прийняття стратегічних рішень?
10. Які стратегічні методи можуть використовуватися для аналізу управлінської ситуації?
11. Які фактори важливі при визначенні місії та стратегії організації?
12. Які інструменти використовуються для визначення ключових стратегічних цілей та завдань компанії?

Темати доповідей

1. Аналіз впливу стратегічних рішень на довгострокові результати.
2. Особливості адаптивного підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень.
3. Моделі та методи управління ризиками при прийнятті стратегічних управлінських рішень.
4. Особливості прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах війни.

Практичне завдання 1

Проаналізуйте наведені цитати із книги Сунь-Дзи “Мистецтво війни”.

1. Використовувати сприятливі умови для здобуття найбільшої сили і впливу, виходячи з ситуації, – це я називаю стратегічною перевагою.
2. Той хто здобуде сто перемогу ста поєдинках – не герой; геройство — підкорити антагоністське військо взагалі без боротьби.
3. ... неперевершена військова стратегія – зруйнувати плани й стратегії супротивника, дещо слабша – атакувати ворожі союзи та сув'язі; ще гірша – нападати на армію ворога; і найгірша – кидатись на укріплені мурами міста.
4. П'ять чинників, аби передбачити, хто здобуде перемогу:
 - генерал, який знає, коли битися, а коли ні;
 - генерал, що знає більше різних способів використання війська;
 - армія, в якій старшини й підлеглі об'єднані єдиною метою;
 - армія, що виставляє цілком підготовлених вояків проти невідготовлених;
 - військо, генерал якого кваліфікований, а імператор – не втручається.
5. Той, хто знає ворога й себе, ніколи не програє війни;
Хто не знає ворога, але знає себе, інколи виграє, а інколи програє;
Той, хто не знає ні себе, ні ворога, програє кожну баталію.
6. У становищі, коли не можеш виграти, – захищайся, якщо хочеш виграти – мусиш нападати.
7. Не маєш потенційної переваги – не дій.

Чи можливо використовувати наведені цитати щодо формування військової стратегії при формуванні стратегічних рішень в бізнес-середовищі, самоменеджменті?

Інтерпретуйте запропоновані цитати до формування стратегічних рішень в сучасних умовах у конкурентному середовищі, міжособистій комунікації та веденні бізнес переговорів.

Практичне завдання 2

Розгляньте запропонований кейс щодо вирішення проблеми забруднення річок країнами ЄС.

Концерн HENKEL - німецька хімічна компанія, що працює в трьох напрямках: чистячі та миючі речовини, косметика та засоби особистої гігієни. Компанія має більше ніж 120 - літню історію. Штаб - квартира знаходиться в місті Дюссельдорф, Німеччина.

В 1876 році в м. Аахені молодий торговець Фріц Хенкель разом з двома приятелями заснував компанію HENKEL. На розсуд місцевих жителів партнери представили перші універсальні пральні порошки, виготовлені на основі силікату. Декілька десятків років компанія розвивалася спокійно, але в 1907 році компанія вивела на ринок марку PERSIL, котра дала досить великий ріст компанії. Рекламуючи свою продукцію вони перші почали повідомляти споживачів про склад та особливості продукції. В кінці XX століття HENKEL перетворилась у велику міжнародну корпорацію. Кожного року все більше — більше розвиваючись.

Зазвичай до складу пральних порошків входять сполуки фосфору, хлору, сульфати і високопінні компоненти, що біологічно не розкладаються і не розчиняються у воді. Закони України дозволяють імпортувати і застосовувати пральні порошки, що містять у собі до 22 % фосфатів. Щоденно до природи України саме через застосування фосфатних порошків потрапляє 70 - 75 тисяч тонн фосфатів, а безпосередньо до прісноводних водоймищ - 60 - 65 тисяч тонн сульфатів, відповідно 40 і 30 тисяч тонн силікатів та інших отруйних речовин.

Особливі властивості фосфору - він найбільше, порівняно з іншими хімічними елементами, сприяє біоаккумуляції мікроорганізмів. Тому один грам триполіфосфату натрію, як складової речовини пральних порошків, стимулює розмноження 5-10 кілограмів отруйних синьо-зелених водоростей: водоймища вмирають, і вода стає непридатною до вживання, небезпечною для здоров'я та життя людини.

Через деякий час після Чорнобильської катастрофи більшість акваторії Київського водосховища була вкрита синьо-зеленими водоростями. За наукою, ціанові бактерії, токсичні продукти їхнього розпаду та їхні сполуки з хлором своїм руйнівним впливом на здоров'я людини дорівнюють впливу тяжкої води (оксид дейтерія).

Потрапляючи до організму людини, долаючи усі захисні бар'єри і доходячи до крові, вони знищують червоні кров'яні тільця. А потрапляють вони через шкіру під час прання, через одяг (виполоскати їх майже, неможливо), через харчові продукти, питну воду...

Фосфати, які потрапляють зі стічними водами до очисних каналізаційних споруд біологічного типу в концентрації більше 5г/т, майже цілком пригнічують біологічні функції мікроорганізмів активного намулу і таким чином руйнують очисні споруди і долучаються до природного середовища неочищеними.

Учені Дніпропетровська дійшли висновку, що ці водорості викликали ріст на 10 % кількості онкозахворювань в області. Ситуація, що склалася на річках України у 2015-2020 рр., прирівнюється до екологічної катастрофи. Так, у певні періоди на різних річках України спостерігається масова загибель риби (більше як у дванадцяти областях України). Причина - знову ж таки синьо-зелені водорості. Вони різко знижують рівень кисню у воді, накопичують

отруйні речовини, а згодом, коли розкладаються, віддають свої накопичення навколишньому середовищу.

На рак в Україні хворіють навіть риби! Нині природна самоочисна, біовідновлювальна спроможність прісноводних водоймищ України від застосування фосфатних порошків катастрофічно знизилася, а подекуди знищена цілком. В більшості річок неможливе відновлення рибного ресурсу. Останнім часом водорості розмножуються цілий рік (р. Дніпро), адаптувалися до морської води і поширилися на прибережну смугу Чорного і Азовського морів. Те, що синьо-зелені водорості розмножуються навіть у холодні місяці, свідчить про велику кількість фосфатів у водоймищах.

Північний басейн Азовського та Чорного морів Міжнародна екологічна організація (Лондон) визнала найбруднішою екосистемою світу.

Що ж до нинішньої води, то Україна посідає останнє місце за якістю в Європі і 78-е - у світі.

Очистити воду від синьо-зелених водоростей - бактерій, продуктів їхнього розпаду (отруйні біотоксини, аміак, болотний газ, сірководень, хлороорганічні сполуки (водорості плюс хлор), залишків пральних порошків (фосфатів та поверхневоактивних речовин) ПАР) очисними спорудами, що діють в нашій країні, неможливо. Ці домішки не контролюються санепідслужбою.

Встановлено, що подальше застосування фосфатних пральних порошків призведе до наслідків негативного впливу на здоров'я людей і природи, що можуть у багато разів перевищити наслідки Чорнобиля.

В Україні понад 78 % користувачів фосфатних порошків мають на них алергічні реакції.

Англійські вчені встановили, що фосфатні порошки, потрапляючи у водоймища, призводять до статевих змін у риб (у 60 % риб замість чоловічих розвинулися жіночі статеві органи). Таку ж картину спостерігали у тварин, що жили поблизу прісноводних водоймищ, куди після очищення зливали стічні води.

Канадці ж після тривалих досліджень дійшли висновку, що понад 10 % патологій у новонароджених спричинені впливом фосфатних пральних порошків на організм матері.

Нідерланди, Норвегія, Німеччина, Італія, Швейцарія, Австрія, Японія, Корея, Тайвань, Гонконг, Таїланд, ПАР користуються лише безфосфатними (на основі цеолітів) пральними порошками, Фінляндія, Швеція, Бельгія, Данія, США - до 85-90 %, інші країни Європейської спільноти - понад 50 %. І з кожними роком, за даними фірми HENKEL, виробника безфосфатної продукції, цей відсоток збільшується.

Як результат заборони користування фосфатними порошками - різке зменшення темпів росту захворюваності населення. В цих країнах більшість річок і водоймищ (Рейн, Сена, Міссісіпі, Міссурі, озеро Мічиган та ін.) відновили свій природний біобаланс, питна вода відповідає нормам безпеки за не менше ніж 160 показниками у Європі і понад 300 показників у США.

У березні 2003 року в ЄС прийняли рішення про скорочення кількості постійно контрольованих показників безпеки морської води (з 19 до 2) через високий рівень чистоти цієї води.

В акваторіях морів ЄС вилов риби збільшився у 5-7 разів і останні роки є стабільним. Проблема забруднення фосфатами водоймищ Європи, Японії на сьогодні вирішені. Нині екологи Європи працюють над створенням ще безпечніших пральних порошків, які не містять речовин, що не розчиняються у воді. Координатор цього напрямку - німецька фірма HENKEL.

Законодавчі обмеження у користуванні фосфатними порошками у країнах ЄС та інших були застосовані, виходячи з принципів «зеленої хімії», що є життєвою філософією багатьох країн. А саме, коли хімічна речовина, яку використовує людина, завдає збитків природі, і системи, що блокують потрапляння його до навколишнього середовища, відсутні - тоді діє принцип введення технологій, що припиняють забруднення природи. І перший етап - законодавчий.

1. Проаналізуйте, які рішення були запропоновані фірмою HENKEL для вирішення проблем довкілля.

2. Обґрунтуйте стратегічні управлінські рішення, які потрібно прийняти в Україні для поліпшення стану водного басейну.

Кейс1. Microsoft: групове прийняття рішення щодо великої інвестиції

У 2026 році керівництво Microsoft розглядає можливість інвестувати 20 млрд доларів у створення нової глобальної інфраструктури штучного інтелекту.

До складу комітету входять:

- CEO;
- CFO;
- CTO;
- керівник підрозділу AI;
- директор із кібербезпеки;
- директор з персоналу;
- незалежні експерти.

Проблема полягає в тому, що:

- інвестиції є надзвичайно ризикованими;
- ринок ШІ швидко змінюється;
- існують значні регуляторні ризики;
- думки учасників кардинально відрізняються.

Завдання

1. Визначте фактори ефективного групового прийняття рішення.
2. Які переваги має така група порівняно з індивідуальним рішенням CEO?
3. Які ризики групового прийняття рішень можуть виникнути?
4. Які методи групового прийняття рішень доцільно використати:
мозковий штурм;
метод Дельфі;
номінальна групова техніка;
шість капелюхів мислення?
5. Розробіть процедуру прийняття рішення.
6. Запропонуйте механізми запобігання груповому мисленню та груповій поляризації.
7. Сформууйте остаточну рекомендацію для Ради директорів.

ТЕМА 8.

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План практичного заняття

8.1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень

- 8.2. Класифікація інформаційних систем
- 8.3. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень
- 8.4 Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert

Питання для обговорення

1. Дайте обґрунтування необхідності автоматизації процесу прийняття планування й синтезу управлінських рішень.
2. Проаналізуйте принципи побудови та функціонування ІС.
3. За якими основними ознаками класифікують інформаційні системи?
4. Наведіть найвідоміші класифікації інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень.
5. Дайте характеристику основних пакетів прикладних програм.
6. Як застосувати надбудову Excel *Пошук рішення* у розв'язанні задач розподілу ресурсів?
7. Які ви знаєте інструменти аналізу даних і пошуку оптимальних рішень в Excel?
8. Які основні прикладні програми використовуються у сфері менеджменту й маркетингу, у банківській і торговельній діяльності тощо?
9. У чому принципова відмінність пакета *Project Expert* від інших пакетів прикладних програм?
10. управлінських рішень?
11. Які основні критерії класифікації інформаційних систем застосовуються в управлінні?
12. Що означає інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень і які можливості вона надає?
13. Які переваги надає система фінансового моделювання та аналізу Project Expert у процесі управління?
14. Які основні виклики або обмеження можуть виникнути під час використання інформаційних систем у процесі прийняття управлінських рішень?

Темі доповідей

1. Використання аналітики даних в управлінні.
2. Сучасні цифрові інструменти для підтримки рішень.
3. Інтеграція цифрових технологій в управлінський процес.
4. Роль інформаційних систем в управлінні підприємством.
5. Цифрові інструменти для аналізу даних.
6. Інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування.
7. Роль штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень.
8. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління.

Практичне завдання 1

Аналіз інформаційних потреб:

Складіть список поточних інформаційних потреб вашої організації, які виникають у процесі управління та прийняття рішень.

Проведіть опитування та інтерв'ю з керівниками та співробітниками, щоб з'ясувати їхні пріоритети та вимоги до інформаційних систем.

Порівняйте ці потреби з існуючими інформаційними ресурсами та визначте прогалини, які необхідно заповнити.

Практичне завдання 2

Розробка класифікації інформаційних систем:

Визначте критерії для класифікації інформаційних систем, такі як функціональність, обсяг даних, методи аналізу тощо.

Створіть таблицю або діаграму, що відображатиме різні класи інформаційних систем та їхні основні характеристики.

Обговоріть цю класифікацію з командою управління та зробіть необхідні корективи.

Практичне завдання 3

Дослідження інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень:

Проведіть аналіз існуючих інформаційних систем, що використовуються в подібних організаціях або галузях.

Оцініть їхню ефективність, витрати та відповідність потребам вашої організації.

Зробіть звіт з результатами дослідження та рекомендаціями щодо використання відповідних інформаційних систем.

Практичне завдання 4

Використання системи фінансового моделювання та аналізу Project Expert:

Вивчіть інструкції та матеріали, пов'язані з програмним забезпеченням Project Expert.

Розробіть план використання системи для аналізу фінансових моделей вашої організації.

Проведіть тренувальні сеанси та практичні вправи з реальними або симульованими даними.

Практичне завдання 5

Розробка інформаційних стратегій:

Проведіть аналіз сильних та слабких сторін вашої організації щодо використання інформаційних систем.

Спільно з командою управління визначте ключові напрямки розвитку інформаційної стратегії.

Створіть план дій для впровадження нових інформаційних систем та вдосконалення існуючих.

Практичне завдання 6

Аналіз інформаційних систем:

Поділіть учасників на групи та надайте кожній групі доступ до різних інформаційних систем, таких як системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління виробництвом (ERP), бізнес-аналітика тощо.

Кожна група повинна дослідити функції, переваги та недоліки системи, яку вони досліджують.

Після дослідження групи презентують свої висновки та порівняльний аналіз різних систем.

Практичне завдання 6

Розробка власної системи прийняття рішень:

Запросіть учасників створити концепцію власної системи прийняття рішень, використовуючи доступні цифрові інструменти або програми.

Попросіть учасників проаналізувати основні функції, інтерфейс користувача, а також можливості аналізу та візуалізації даних.

Після того, як групи розроблять свої концепції, вони можуть поділитися ними з рештою учасників та отримати зворотній зв'язок.

Практичне завдання 8

«Рольова гра: Розробка та прийняття управлінських рішень»

Мета вправи: Розвиток навичок колективної роботи та спільного прийняття рішень. Розвиток навичок аналізу і критичного мислення учасників. Вивчення методів розробки та прийняття управлінських рішень через практичний досвід.

Опис вправи:

Підготовка:

Розділіть учасників на групи.

Кожній групі надається власна ситуація або кейс, пов'язаний з управлінським прийняттям рішень.

Кожна група має обрати лідера або керівника.

Виконання: Учасники групи мають розглянути ситуацію і обговорити можливі варіанти управлінських рішень.

Кожен учасник групи грає певну роль у вирішенні проблеми або прийнятті рішення.

Керівник групи має керувати процесом обговорення та прийняття рішень.

Обговорення:

Після завершення рольової гри кожна група презентує свої рішення, аргументуючи їх прийняття.

Проведіть обговорення всіх варіантів рішень та їхніх можливих наслідків.

Ця вправа створює можливість для учасників взаємодіяти, обговорювати та вирішувати реальні проблеми, що допомагає їм засвоїти ключові аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Кейс 1. Walmart: впровадження інформаційної системи для управління запасами

У 2025 році керівництво Walmart зіткнулося з проблемою неефективного управління товарними запасами у своїй міжнародній мережі. Компанія має понад 10 000 магазинів у різних країнах світу та щоденно обробляє мільйони транзакцій.

Аналіз показав:

Показник	2022	2023	2024
Втрати через дефіцит товарів, млн дол.	180	240	320
Надлишкові запаси, млн дол.	950	1080	1250
Точність прогнозування попиту, %	89	84	78

Керівництво розглядає впровадження нової інтегрованої інформаційної системи, яка поєднуватиме:

- ERP-систему;
- систему Business Intelligence;
- інструменти прогнозування аналітики на основі ШІ;
- автоматизовані системи замовлення товарів.

Вартість проєкту оцінюється у 250 млн доларів.

Завдання

1. Визначте проблему управління.
2. Які інформаційні системи доцільно використати?
3. До якого класу належить запропонована система?
4. Які переваги автоматизації прийняття рішень отримає Walmart?
5. Які ризики виникають при впровадженні нової ІС?
6. Розробіть схему інформаційних потоків підприємства.
7. Запропонуйте показники оцінювання ефективності системи.

Кейс 2. Amazon: система підтримки управлінських рішень у логістиці

Amazon планує відкриття нового логістичного центру в Європі.

Керівництво має обрати оптимальне місце розташування складу серед п'яти альтернатив.

Для оцінки використовуються такі критерії:

- транспортна доступність;
- вартість землі;
- податкові умови;

- доступність персоналу;
- відстань до споживачів.

Аналітичний відділ запропонував використовувати систему підтримки прийняття рішень (DSS).

Завдання

1. Які дані повинна обробляти DSS?
2. Які моделі можуть використовуватись у системі?
3. Які переваги DSS порівняно з традиційним аналізом?
4. Як можна використати Excel Solver для вибору локації?
5. Побудуйте власну модель багатокритеріального вибору.
6. Які обмеження можуть виникати при використанні DSS?

Кейс 3. Tesla: використання штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень

У Tesla накопичуються величезні масиви даних від автомобілів:

- маршрути руху;
- інформація з датчиків;
- поведінка водіїв;
- стан акумуляторів;
- результати роботи автопілота.

Щоденно система генерує понад 100 ТБ інформації.

Керівництво планує створити платформу на базі штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень щодо:

- виробництва;
- сервісного обслуговування;
- оновлення програмного забезпечення;
- прогнозування попиту.

Завдання

1. Які інформаційні системи використовуються у Tesla?
2. Які рішення можуть бути автоматизовані?
3. Які переваги надає використання ШІ?
4. Які ризики виникають при автоматизованому прийнятті рішень?
5. Які дані є найбільш цінними для компанії?
6. Побудуйте схему інформаційної підтримки прийняття рішень.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Davenport [Thomas H.](#) Make Better Decisions. Harvard Business Review. November, 2009. [URL:https://hbr.org/2009/11/make-better-decisions-2](https://hbr.org/2009/11/make-better-decisions-2).
2. Campbell [Andrew](#) , [Whitehead](#) Jo, Finkelstein [Sydney](#). Why Good Leaders Make Bad Decisions. Harvard Business Review. FEBRUARY, 2009. [URL:https://hbr.org/search?N=4294923990&Ntt=management+decision-making&loaded=1](https://hbr.org/search?N=4294923990&Ntt=management+decision-making&loaded=1).
3. [Chip Heath](#), [Dan Heath](#) Decisive: How to Make Better Choices for life and work. 2013. 296 P. <https://www.pdfdrive.com/decisive-how-to-make-better-choices-in-life-and-work-e159432568.html>
4. Games, Strategies and Decision Making. 2012. 587p. <https://www.pdfdrive.com/games-strategies-and-decision-making-e20330730.html>
5. Hester, Patrick T. Solving Complex Decision Problems [electronic resource]: A Heuristic Process / by Rudolf Grünig, Richard Kühn. 4th ed. Berlin: Springer, 2017. 193 p
6. Practical Decision Making [electronic resource] : An Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2 / by Enrique Mu, Milagros Pereyra-Rojas. Cham: Springer International Publishing; 2017. 111 p.
7. [Simon Bradley](#), [Nicole Price](#) Critical Thinking: Proven Strategies To Improve Decision Making Skills, Increase Intuition And Think Smarter. 2016. 97 p. <https://www.pdfdrive.com/critical-thinking-proven-strategies-to-improve-decision-making-skills-increase-intuition-and-think-smarter-e194735486.html>
8. Systemic Decision Making [electronic resource]: Fundamentals for Addressing Problems and Messes / by Patrick T. Hester, Kevin MacG. Adams. Cham: Springer, 2017. 414 p
9. [Thomas Richards](#) Problem Solving: Best Strategies to Decision Making, Critical Thinking and Positive Thinking. 2015. 112 P. <https://www.pdfdrive.com/problem-solving-best-strategies-to-decision-making-critical-thinking-and-positive-thinking-e165918103.html>
10. Case Study Strategic Decision Making. Education and examination committee of the society of actuaries. 2016. 119p. <https://www.soa.org/4935c8/globalassets/assets/files/edu/2016/spring/edu-2016-05-cfesdm-exam-case-study-pm.pdf>
11. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с.
13. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.
14. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
15. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
16. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
17. Прийняття управлінських рішень в економіці та маркетингу [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей: 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В. І. Іваненко, Ж. Т. Черноусова. – Електронні текстові дані (1 файл: 3,5 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. –62 с.
18. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник / Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.
19. Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень / В. В. Пальоха // Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177. URL: : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(1)_23).

20. Психологія управління. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Підручник. Київ : «Центр учбової літератури». 2011. 664 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1097>
21. Шевченко Д. А. Цифровий маркетинг : огляд каналів та інструментів URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-marketing-obzor-kanalov-i-instrumentov/viewer>
22. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.
23. Миронова Н. О. Використання групових методів прийняття рішень в задачах управління навчальним процесом / Н. О. Миронова, Г. В. Табунщик // Системи обробки інформації. 2011. Вип. 7. С. 148.
24. Бікулов Д. Т. Застосування теорії ігор для прийняття рішень у місцевому самоврядуванні / Д. Т. Бікулов // Право та державне управління. 2015. № 1. С. 116-120.
25. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 95-98.
26. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
27. Матійків І.М. Тренерська майстерність: теорія і практика. Технологія проведення тернінгів: [метод. посіб.]. Львів: СПОЛОМ, 2021. 280 с.

Прийняття управлінських рішень [Текст]. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 денної та заочної форм навчання / уклад. А. О. Тендюк, О.М. Зеленко. Луцьк : ЛНТУ, 2025. 44 с.

Комп'ютерний набір:
Редактор:

А.О. Тендюк
А.О. Тендюк

Підп. до друку «__»_2025 р. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 2,5.
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоції ЛНТУ
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – Кафедра менеджменту ЛНТУ