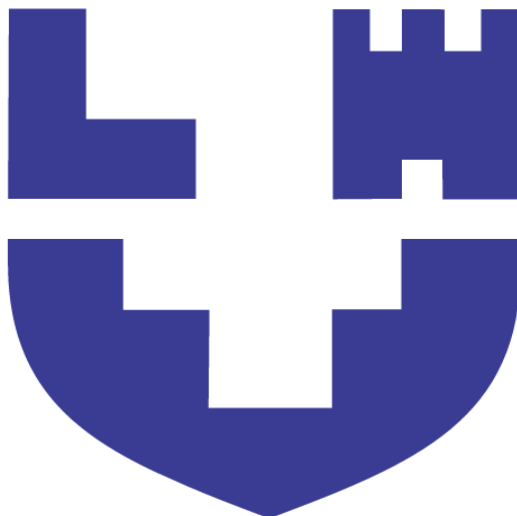


**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**



**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Методичні вказівки  
до самостійної роботи  
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 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. 42 с.

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

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

© Тендюк А.О., 2025

## **ЗМІСТ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП</b>   | <b>4</b>  |
| <b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>  | <b>6</b>  |
| <b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА І КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ТЕМА 2. РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b>  | <b>10</b> |
| <b>ТЕМА 3. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ<br/>УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>ТЕМА 4. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>   | <b>20</b> |
| <b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ,<br/>ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ ВИДІВ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b> | <b>25</b> |
| <b>ТЕМА 5. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b>   | <b>25</b> |
| <b>ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b>   | <b>29</b> |
| <b>ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ<br/>РІШЕНЬ</b>   | <b>32</b> |
| <b>ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ<br/>РОЗРОБКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>                       | <b>46</b> |
| <b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>  | <b>40</b> |

## 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

### *Перелік питань*

- 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 самостійного опрацювання*

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.

### *Тематика рефератів*

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.

### *Тестові завдання*

#### **1. Основна мета управлінського рішення – це:**

- а) виконання конкретних завдань, які постають перед керівником;
- б) забезпечення координації системи управління для досягнення цілей організації;
- в) створення передумов для ефективної діяльності організації;
- г) виконання поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

#### **2. Управлінське рішення приймають:**

- а) виключно керівники вищої ланки ієрархії управління;
- б) найкращі спеціалісти у своїй галузі;
- в) керівники та колегіальні органи;
- г) тільки власники організації.

#### **3. У процесі прийняття ефективного управлінського рішення менеджер мусить**

**ураховувати насамперед таке:**

- а) особисті інтереси;
- б) інтереси підлеглих;
- в) особливі бажання вищого керівництва;
- г) наявність необхідних для реалізації мети ресурсів.

**4. До обов'язкових елементів процесу прийняття управлінського рішення належить:**

- а) бажання суб'єкта;
- б) постановка мети;
- в) задоволеність результатом;
- г) демократизм прийняття.

**5. Інформація про наявність проблемної ситуації:**

- а) передається виключно зверху вниз по лінії ієрархії управління;
- б) передається виключно знизу вверху по лінії ієрархії управління;
- в) може виникати на будь-якому рівні ієрархії управління;
- г) дозволяє узгодити позиції керівника і підлеглих у процесі прийняття управлінських рішень.

**6. Першим етапом у процесі розв'язання управлінської проблеми є:**

- а) формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення;
- б) визначення альтернатив розв'язання проблеми;
- в) діагностика проблеми;
- г) необхідність пошуку альтернативи.

**7. За функціональною спрямованістю виконуваних завдань виділяють управлінські рішення:**

- а) економічні, організаційні, технологічні;
- б) планові, організаційні, контрольні, прогнозні;
- в) функціональні, прогнозні, планові;
- г) унікальні, повсякденні, програмовані.

**8. За причинами виникнення виділяють рішення:**

- а) оперативні, тактичні, стратегічні;
- б) програмні, ситуаційні, ініціативні, ієрархічні;
- в) індивідуальні, колективні;
- г) планові, контрольні, прогнозні, організаційні.

**9. Добре структуровані проблеми, які виділяють згідно із системним підходом до прийняття управлінського рішення, передбачають використання насамперед:**

- а) формалізованих методів;
- б) інтуїтивних методів;
- в) лише неформальних процедур прийняття рішення;
- г) правильної відповіді немає.

**10. Ситуаційний підхід до прийняття управлінських рішень передбачає:**

- а) наявність добре структурованої проблеми;
- б) визначення системи;
- в) формулювання загальної мети і стратегії системи;
- г) відмінності між організаціями й усередині самих організацій.

**11. Що включає в себе сутність прийняття управлінських рішень?**

- а) Одноманітність
- б) Комплексність
- в) Легкість
- г) Частковість

**12. Які етапи входять до процесу розробки та прийняття управлінських рішень?**

- а) Збір інформації, аналіз, прийняття, оцінка результатів
- б) Розв'язання проблеми, випробування гіпотез, ухвалення рішення, контроль
- в) Планування, організація, спрямованість, координація
- г) Підготовка, виконання, аналіз, корекція

### ***Кейс 1. Netflix: стратегічне рішення про перехід від DVD до стрімінгу***

Компанія Netflix розпочинала діяльність як сервіс оренди DVD-дисків поштою. Така бізнес-модель була успішною, оскільки клієнти могли отримувати фільми без відвідування відеопрокату. Однак на початку 2000-х років почали швидко розвиватися інтернет-технології, змінювалися споживчі звички, а користувачі дедалі частіше очікували швидкого доступу до контенту.

У 2007 році Netflix запустила сервіс онлайн-перегляду Watch Now, що стало важливим кроком до переходу від фізичного продукту до цифрової моделі надання послуг. На той момент ринок стрімінгу ще не був сформований, а споживачі не мали стійкої звички дивитися фільми онлайн. Тому керівництво компанії фактично приймало рішення в умовах високої невизначеності.

Перед менеджментом Netflix постали альтернативи:

1. Зберегти основну бізнес-модель прокату DVD.
2. Поступово розвивати стрімінговий сервіс як додатковий напрям.
3. Радикально переорієнтувати компанію на цифрову модель.

Рішення про розвиток стрімінгу мало стратегічний характер, оскільки впливало не лише на операційну діяльність, а й на майбутню бізнес-модель компанії.

### ***Завдання до кейсу***

1. Визначте управлінську проблему, з якою зіткнулася компанія Netflix.
2. Сформулюйте мету управлінського рішення.
3. Визначте основні альтернативи, які були доступні керівництву компанії.
4. Класифікуйте рішення за такими ознаками:
  - стратегічне чи оперативне;
  - програмоване чи непрограмоване;
  - індивідуальне чи колегіальне;
  - прийняте в умовах визначеності, ризику чи невизначеності.
5. Які критерії могли використовуватись для вибору рішення?
6. Побудуйте етапи прийняття рішення:
  - o виявлення проблеми;
  - збір інформації;
  - формування альтернатив;
  - оцінка альтернатив;
  - вибір рішення;
  - реалізація;
  - контроль результатів.
7. Поясніть, чому це рішення можна вважати прикладом ситуаційного підходу.
8. Які системні наслідки мало це рішення для компанії, клієнтів, партнерів і конкурентів?
9. Які ризики могли виникнути у разі помилкового вибору?
10. Сформулюйте висновок: чому управлінське рішення Netflix стало основою трансформації всієї галузі розваг?

### ***Кейс 2. Apple: рішення про запуск iPhone***

У 2007 році компанія Apple представила iPhone — пристрій, який поєднав мобільний телефон, iPod із сенсорним управлінням та інтернет-комунікатор. Apple підкреслювала, що iPhone мав новий інтерфейс на основі multi-touch дисплея. Це було радикальне управлінське рішення, адже компанія виходила на ринок, де вже діяли сильні конкуренти — Nokia, Motorola, BlackBerry та інші виробники мобільних телефонів.

Для Apple це рішення було пов'язане з високим рівнем ризику. Компанія мала інвестувати значні ресурси у розробку нового продукту, змінити підхід до дизайну мобільних пристроїв і переконати споживачів у цінності смартфона нового типу.

Перед керівництвом Apple були такі альтернативи:

1. Не виходити на ринок мобільних телефонів і зосередитися на комп'ютерах та iPod.
2. Створити класичний телефон під брендом Apple.
3. Розробити принципово новий продукт, що поєднує телефон, музичний плеєр та інтернет-пристрій.

Обране рішення мало довгостроковий вплив на компанію і ринок мобільних технологій загалом.

#### ***Завдання до кейсу***

1. Визначте сутність управлінського рішення Apple.
2. Яку проблему або можливість побачило керівництво компанії?
3. Чому це рішення можна вважати стратегічним?
4. Визначте основні фактори, які вплинули на прийняття рішення: технологічні; ринкові; конкурентні; споживчі; фінансові.
5. Які критерії могли використовуватися для оцінки альтернатив?
6. Класифікуйте рішення за основними ознаками.
7. Поясніть, у чому полягав ризик запуску iPhone.
8. Які наслідки могло мати рішення у разі невдачі?
9. Як у цьому кейсі проявляється системний підхід?
10. Який висновок можна зробити щодо ролі інноваційних рішень у розвитку компанії?

#### ***Кейс 3. Starbucks: рішення про закриття нерентабельних кав'ярень***

Під час фінансової кризи 2008 року Starbucks зіткнулася зі зниженням прибутковості та необхідністю перегляду своєї мережі. Компанія оголосила про закриття близько 600 нерентабельних магазинів у США. Це рішення було складним, оскільки воно впливало на працівників, клієнтів, фінансові результати та репутацію бренду.

Керівництво компанії мало обрати між кількома варіантами:

1. Залишити мережу без змін і сподіватися на відновлення ринку.
2. Скоротити витрати без закриття магазинів.
3. Закрити нерентабельні кав'ярні.
4. Переглянути всю бізнес-модель і зосередитися на якості сервісу та прибутковості.

Рішення про закриття частини закладів було непопулярним, але мало на меті стабілізувати фінансовий стан компанії та підвищити ефективність діяльності.

#### ***Завдання до кейсу***

1. Визначте управлінську проблему Starbucks.
2. Які ознаки кризової ситуації можна побачити в кейсі?
3. Сформулюйте мету управлінського рішення.
4. Які альтернативи розглядало керівництво?
5. Визначте критерії вибору:
  - прибутковість магазинів;
  - витрати на утримання;
  - вплив на бренд;
  - реакція клієнтів;
  - соціальні наслідки для персоналу.
6. До якого типу належить це рішення?
7. Чи було це рішення прийняте в умовах ризику чи невизначеності?
8. Які стейкхолдери були зацікавлені у цьому рішенні?
9. Побудуйте таблицю «переваги — недоліки» для рішення про закриття магазинів.
10. Запропонуйте альтернативне рішення, яке могло б зменшити негативні наслідки.
  - відповідність цінностям компанії;
  - реакція міжнародної спільноти?

#### ***Кейс 4. Microsoft: рішення про інвестиції в OpenAI***

Microsoft прийняла стратегічне рішення інвестувати значні ресурси у розвиток співпраці з OpenAI. Це рішення було пов'язане з формуванням нового ринку генеративного штучного інтелекту. На момент активного розвитку цього напрямку існувала висока невизначеність щодо комерційного потенціалу технологій, регуляторних обмежень, етичних ризиків та реакції користувачів.

Компанія мала кілька альтернатив:

1. Розвивати власні ІІІ-рішення без зовнішнього партнера.
2. Інвестувати в OpenAI та інтегрувати ІІІ у власні продукти.
3. Спостерігати за ринком і чекати його стабілізації.
4. Купити або підтримати інші ІІІ-стартапи.

Рішення про партнерство дозволило Microsoft посилити позиції у сфері хмарних технологій, офісного програмного забезпечення, пошуку та корпоративних сервісів.

#### ***Завдання до кейсу***

1. Визначте управлінську проблему або стратегічну можливість Microsoft.
2. Чому це рішення можна вважати інноваційним?
3. Які альтернативи були доступні компанії?
4. Які фактори впливали на рішення: технологічні; ринкові; конкурентні; правові; етичні; фінансові?
5. Класифікуйте рішення за основними ознаками.
6. Які критерії оцінки альтернатив могли використовуватися?
7. Які ризики пов'язані з інвестиціями у штучний інтелект?
8. Побудуйте дерево можливих наслідків рішення.
9. Як у цьому кейсі проявляється системний підхід?
10. Які показники можна використати для контролю ефективності рішення?

## **ТЕМА 2.**

### **РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### ***Перелік питань***

- 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 самостійного опрацювання***

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?

#### ***Тематика рефератів***

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.

### **Тестові завдання**

- 1. Раціональні рішення характеризуються тим, що:**
  - а) вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний;
  - б) вибір обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
  - в) це рішення, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без яких-небудь строгих правил.
- 2. Який із цих етапів прийняття рішення передує іншим?**
  - а) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
  - б) збір та обробка інформації;
  - в) оцінка результатів рішення;
  - г) затвердження рішення.
- 3. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень, до етапів процесу ухвалення рішень належать:**
  - а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;
  - б) постановка мети рішення проблеми;
  - в) мотивація і стимулювання до виконання завдання;
  - г) контроль, облік, аналіз.
- 4. Вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив – це:**
  - а) прогнозування;
  - б) затвердження рішення;
  - в) оптимізація рішення;
  - г) моделювання рішення.
- 5. Який з етапів оптимізації прийняття рішення передує іншим?**
  - а) перевірка гіпотези;
  - б) формулювання гіпотези;
  - в) збір та оброблення інформації;
  - г) спостереження.

Ось 5 тестів для зазначеної теми з чотирма варіантами відповідей:
- 6. Які форми розробки управлінських рішень існують?**
  - а) Нормативні, індивідуальні, змішаного характеру
  - б) Тільки нормативні
  - в) Тільки індивідуальні
  - г) Тільки колективні
- 7. Що включають етапи реалізації управлінських рішень?**
  - а) Тільки аналіз
  - б) Реалізація, контроль, оцінка результатів
  - в) Тільки вибір
  - г) Тільки формулювання альтернатив
- 8. Які ролі виконують члени команди під час реалізації управлінських рішень?**
  - а) Тільки консультативні
  - б) Тільки виконавчі
  - в) Різноманітні, включаючи лідерів, виконавців, консультантів тощо
  - г) Тільки адміністративні
- 9. Яка функція виконується мотивацією та стимулюванням при реалізації управлінських рішень?**
  - а) Тільки контроль
  - б) Стимулювання досягнення результатів

в) Тільки планування

г) Тільки аналіз

**10. Які різновиди схем прийняття управлінських рішень існують?**

а) Тільки індивідуальні

б) Тільки колективні

в) Різноманітні, включаючи лінійні, матричні, а також комбіновані

г) Тільки нормативні

**11. Що включає в себе форми розробки управлінських рішень?**

а) Тільки нормативні

б) Тільки індивідуальні

в) Тільки змішаного характеру

г) Нормативні, індивідуальні та змішаного характеру

**12. Які етапи входять до процесу реалізації управлінських рішень?**

а) Планування, організація, спрямованість

б) Підготовка, виконання, аналіз

в) Визначення, розробка, впровадження

г) Аналіз, корекція, контроль

**13. Що відноситься до ролей членів команди при реалізації управлінських рішень?**

а) Пошук інформації

б) Прийняття рішень

в) Координація дій

г) Усі відповіді вірні

**14. Яка функція виконується при мотивації та стимулюванні при реалізації управлінських рішень?**

а) Розвиток планування

б) Стимулювання процесів

в) Підвищення контролю

г) Підтримка команди

### ***Кейс 1. Microsoft та інвестиції в OpenAI: від рішення до реалізації***

У 2019 році керівництво Microsoft прийняло стратегічне рішення інвестувати 1 млрд доларів у компанію OpenAI. На той момент технології штучного інтелекту ще не були масово інтегровані в бізнес-процеси, а комерційний потенціал генеративного ШІ залишався невизначеним.

Рішення вимагало не лише фінансування, а й масштабної реалізації:

- інтеграції ШІ в продукти Microsoft 365;
- адаптації хмарної платформи Azure;
- навчання персоналу;
- створення нових бізнес-процесів;
- формування команд із фахівців різних напрямів.

Для реалізації рішення було створено міжфункціональні команди, до складу яких увійшли програмісти, аналітики даних, менеджери продуктів, маркетингологи та фінансові менеджери.

У процесі реалізації виникли труднощі:

- опір окремих підрозділів;
- побоювання працівників щодо автоматизації;
- висока невизначеність результатів;
- необхідність значних інвестицій.

### ***Завдання***

1. Який тип управлінського рішення було прийнято?
2. Чи було це нормативне, індивідуальне чи змішане рішення?
3. Яка схема прийняття рішення використовувалася?
4. Визначте етапи реалізації рішення.
5. Розподіліть ролі членів команди за Белбіном.
6. Які мотиваційні інструменти повинні були застосовуватися для підтримки працівників?

7. Які ризики могли виникнути на етапі реалізації?
8. Розробіть систему контролю реалізації рішення.
9. Запропонуйте КРІ для оцінки успішності впровадження ШІ.

### **Кейс 2. Netflix: запуск власного виробництва контенту**

До 2012 року Netflix була переважно платформою для розповсюдження контенту інших студій.

Керівництво компанії прийняло рішення створювати власний контент.

Першим масштабним проєктом став серіал «House of Cards».

Перед керівництвом постали питання:

- чи готові клієнти дивитися контент від Netflix;
- чи виправдаються інвестиції;
- як організувати виробництво;
- як мотивувати працівників на реалізацію нового напрямку.

Для запуску проєкту було створено спеціальну команду з представників творчих, фінансових, маркетингових та технічних підрозділів.

#### **Завдання**

1. Визначте форму управлінського рішення.
2. Побудуйте схему прийняття рішення.
3. Визначте альтернативи, які були доступні компанії.
4. Розробіть план реалізації рішення.
5. Які командні ролі за Белбіном були критично важливими?
6. Які методи мотивації могли використовуватися для творчих працівників?
7. Які показники контролю потрібно було встановити?
8. Оцініть переваги та ризики реалізації рішення.

### **Кейс 3. Tesla: створення Gigafactory**

Tesla зіткнулася з проблемою дефіциту акумуляторів для електромобілів.

Керівництво на чолі з Ілоном Маском прийняло рішення побудувати Gigafactory — один із найбільших заводів з виробництва акумуляторів у світі.

Інвестиції перевищували декілька мільярдів доларів. Для реалізації рішення необхідно було:

- залучити інвесторів;
- побудувати виробничі потужності;
- сформувати нові команди;
- забезпечити постачання сировини;
- організувати навчання персоналу.

#### **Завдання**

1. До якого типу належить це рішення?
2. Яку схему прийняття рішення використало керівництво?
3. Визначте основні етапи реалізації проєкту.
4. Розподіліть ролі команди за Белбіном.
5. Які інструменти мотивації необхідно застосовувати для інженерів та менеджерів?
6. Які чинники можуть спричинити невдачу реалізації рішення?
7. Розробіть систему моніторингу проєкту.
8. Запропонуйте заходи щодо мінімізації ризиків.

### **Кейс 4. Starbucks: цифрова трансформація сервісу**

Starbucks прийняла рішення про масштабну цифровізацію клієнтського сервісу.

Компанія вирішила впровадити: мобільний додаток; систему лояльності; онлайн-замовлення; програму персоналізованих пропозицій.

Рішення вимагало координації роботи:

- IT-відділу;
- маркетингу;
- фінансового департаменту;
- операційних менеджерів;

- персоналу кав'ярень.

Частина працівників побоювалася збільшення навантаження та контролю.

#### **Завдання**

1. Визначте форму управлінського рішення.
2. Які етапи реалізації рішення можна виділити?
3. Які ролі виконують члени команди?
4. Які методи мотивації доцільно застосувати до персоналу різних вікових груп?
5. Як подолати опір змінам?
6. Розробіть план комунікацій під час реалізації рішення.
7. Визначте критерії оцінювання результатів.

#### **Кейс 5. Toyota: впровадження системи Lean Production**

Toyota прийняла рішення впровадити нову систему організації виробництва, яка пізніше отримала назву Lean Production.

Основна мета:

- усунення втрат;
- підвищення якості;
- залучення персоналу до постійного вдосконалення.

Особливістю рішення було те, що його реалізація вимагала зміни мислення всіх працівників.

Керівники зіткнулися з необхідністю мотивувати тисячі співробітників до участі в змінах.

#### **Завдання**

1. Визначте тип рішення.
2. Чому реалізація рішення виявилася складнішою за його прийняття?
3. Які командні ролі були необхідними?
4. Які мотиваційні теорії доцільно застосувати: Маслоу; Герцберга; МакКлелланда; Врума?
5. Як оцінити ефективність реалізації рішення?
6. Які інструменти стимулювання можна використовувати?

### **ТЕМА 3.**

## **ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР І ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **Перелік питань**

- 3.1 Місце людського фактору у процесі прийняття рішень
- 3.2 Особливості стилів прийняття управлінських рішень
- 3.3 Неформальні аспекти розробки рішень

### **Питання для самостійного опрацювання**

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?

### *Тематика рефератів*

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-інтраверсії 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.

### *Тестові завдання*

- 1. До особистісних факторів психічних процесів прийняття рішень належать:**
  - а) пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні;
  - б) реакція особистості на зовнішні й внутрішні стимули;
  - в) загальні та індивідуальні психічні властивості;
  - г) усе вищевикладене правильно.
- 2. Головну роль у психічних процесах прийняття рішень відіграють такі їх види:**
  - а) мотиваційні;
  - б) пізнавальні (когнітивні);
  - в) вольові;
  - г) емоційні.
- 3. До загальних психічних властивостей людей, що виявляються у процесі прийняття рішень, належать:**
  - а) обмежена швидкість переробки інформації;
  - б) емоційна реактивність і вольові якості;
  - в) сприйняття зовнішнього середовища;
  - г) характер і темперамент.
- 4. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на:**
  - а) інтелектуальність та якість управлінських рішень;
  - б) результат прийняття рішення;
  - в) об'єктивність аналізу прийнятого рішення;
  - г) процес розробки рішення.
- 5. Рішення, що ґрунтуються на судженні, базуються на:**
  - а) знанні й досвіді;
  - б) інтуїції;
  - в) емоції;
  - г) раціональності.
- 6. Виявлення холеричного типу темпераменту в менеджменті характеризується:**
  - а) високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення;
  - б) швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом у розробці управлінського рішення;
  - в) швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем під час розробки управлінського рішення;
  - г) бажанням отримати великий обсяг інформації та думок щодо проблеми.
- 7. Імпульсивний стиль прийняття управлінського рішення є результатом:**
  - а) ризикованості;

- б) генерації ідей;
- в) творчої активності;
- г) новизни та оригінальності підходу.

**8. За рівнями організації управлінських рішень маргінальний стиль характерний для керівників, які приймають рішення на рівні:**

- а) автократичному;
- б) автономному;
- в) локально-колегіальному;
- г) метаколегіальному.

**9. В алгоритмі “розгортання” управлінсько-аналітичної думки занеформального підходу розробки рішення першим етапом є:**

- а) визначення складу аналітичної групи, яка здатна найкраще проаналізувати проблему;
- б) визначення доцільності “роботи” з проблемою;
- в) ретроспективний пошук проблеми в минулому;
- г) власне бажання розв’язати проблему.

**10. Ключове значення для прийняття ефективного управлінського рішення має наявність у менеджера навичок:**

- а) адміністративних;
- б) технічних;
- в) комунікативних;
- г) системного мислення

### ***Кейс 1. Satya Nadella та зміна корпоративної культури Microsoft***

У 2014 році генеральним директором Microsoft став Сатья Наделла. На той момент компанія втрачала позиції на ринку мобільних технологій, а всередині організації існувала жорстка конкуренція між підрозділами.

Попередня система управління стимулювала внутрішню конкуренцію замість співпраці. Працівники часто приховували інформацію один від одного, керівники боролися за ресурси, а прийняття рішень було повільним.

Наделла дійшов висновку, що проблема полягає не лише у технологіях, а й у людському факторі.

Він прийняв рішення змінити корпоративну культуру: від культури конкуренції до культури співробітництва; від контролю до довіри; від принципу «знати все» до принципу «постійно навчатися».

Багато керівників середньої ланки поставилися до цих змін скептично.

Перед CEO постала дилема: швидко нав'язати нову культуру; поступово змінювати мислення персоналу; зберегти існуючу систему управління.

#### ***Завдання***

1. Яку роль людський фактор відігравав у проблемах Microsoft?
2. Який стиль прийняття рішень використав Сатья Наделла?
3. Які особистісні якості керівника допомогли реалізувати зміни?
4. Як у ситуації проявився емоційний інтелект?
5. Чи можна вважати це рішення раціональним чи інтуїтивним?
6. Які психологічні бар'єри виникли серед персоналу?
7. Які мотиваційні інструменти могли допомогти реалізації рішення?
8. Як би змінилося рішення за умов авторитарного стилю керівництва?
9. Які елементи теорії Макгрегора (X або Y) використав Наделла?
10. Чого навчає цей кейс сучасних менеджерів?

### ***Кейс 2. Starbucks: емоційний інтелект керівника під час кризи***

У 2008 році Starbucks зіткнулася зі значним падінням прибутків. Генеральний директор Говард Шульц повернувся до керівництва компанією після кількарічної перерви. Фінансові аналітики вимагали:

- скорочення персоналу;

- зменшення витрат на навчання;
- закриття збиткових програм для працівників.

Однак Шульц вважав, що працівники є головною конкурентною перевагою компанії. Він прийняв нестандартне рішення: інвестувати в навчання персоналу навіть під час кризи; тимчасово закрити всі кав'ярні США для перепідготовки бариста; зберегти частину соціальних програм. Частина інвесторів назвала це рішення помилковим.

#### **Завдання**

1. Які психологічні чинники вплинули на рішення керівника?
2. Які емоції могли впливати на різних учасників процесу?
3. Який стиль прийняття рішень застосував Говард Шульц?
4. Які ризики містило рішення?
5. Які когнітивні викривлення могли виникнути у менеджерів компанії?
6. Які аспекти теорії підштовхування (nudge) можна застосувати в цій ситуації?
7. Чи можна вважати рішення результатом високого емоційного інтелекту?
8. Як би діяли керівники з різними стилями управління?

#### **Кейс 3. Boeing 737 MAX: вплив групового мислення**

Під час розробки літака Boeing 737 MAX керівництво компанії перебувало під сильним тиском конкуренції з боку Airbus. Менеджери прагнули: прискорити запуск нового літака; мінімізувати витрати; не допустити втрати ринку.

У процесі прийняття рішень частина інженерів висловлювала занепокоєння щодо безпеки окремих систем. Проте їхні застереження не були належним чином враховані. Після двох авіакатастроф програма зазнала серйозної критики.

#### **Завдання**

1. Які психологічні фактори вплинули на прийняття рішення?
2. Наведіть приклади групового мислення.
3. Які когнітивні викривлення могли виникнути у керівників?
4. Як вплинула корпоративна культура на процес прийняття рішень?
5. Які сигнали було проігноровано?
6. Як можна було уникнути помилки?
7. Які висновки для сучасного менеджменту можна зробити?

#### **Кейс 4. Netflix та інтуїція Ріда Гастінгса**

У 2011 році Netflix почала активно інвестувати у створення власного контенту. На той момент: компанія не мала досвіду кіновиробництва; більшість аналітиків критикували ідею; фінансові ризики були значними.

Проте генеральний директор Рід Гастінгс був переконаний, що майбутнє за власним контентом. Саме його особисте бачення та інтуїція стали визначальними. Результатом стало створення серіалу «House of Cards», який став проривом для Netflix.

#### **Завдання**

1. Яку роль відіграла інтуїція у прийнятті рішення?
2. Які переваги та недоліки інтуїтивного стилю?
3. Чи достатньо було аналітичної інформації для прийняття рішення?
4. Які особистісні характеристики керівника проявилися?
5. Які ризики виникають під час інтуїтивного прийняття рішень?
6. Які елементи теорії Канемана можна застосувати для аналізу кейсу?

#### **Кейс 5. Tesla та Ілон Маск: прийняття рішень під тиском**

У 2018 році компанія [Tesla](https://www.tesla.com) опинилася на межі серйозної фінансової та операційної кризи. Після успішного запуску електромобіля Tesla Model 3 компанія отримала сотні тисяч попередніх замовлень від клієнтів по всьому світу. Інвестори очікували стрімкого зростання виробництва та виходу Tesla на стабільний рівень прибутковості.

Проте реальна ситуація виявилася набагато складнішою.

Компанія планувала виробляти 5000 автомобілів Model 3 на тиждень, але фактичні показники були значно нижчими. На виробництві виникли численні проблеми:

- надмірна автоматизація окремих виробничих процесів;
- затримки постачання комплектуючих;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;

- недостатня координація між інженерними та виробничими командами;
- постійні зміни виробничих рішень;
- зростання витрат та збитків компанії.

Фінансові аналітики почали відкрито сумніватися у здатності Tesla виконати свої зобов'язання. У ЗМІ регулярно з'являлися прогнози щодо можливого банкрутства компанії.

На цьому фоні генеральний директор компанії Ілон Маск взяв на себе особистий контроль над кризовою ситуацією.

За словами самого Маска, він працював понад 100 годин на тиждень, ночував безпосередньо на заводі у Фрімонті та особисто брав участь у вирішенні виробничих проблем. Він проводив наради в будь-який час доби, оперативно втручався в роботу команд та часто самостійно ухвалював рішення, які зазвичай приймаються на рівні керівників підрозділів.

Для подолання кризи було прийнято низку управлінських рішень:

- переглянуто виробничі процеси;
- скорочено частину управлінського персоналу;
- створено додаткову складальну лінію у тимчасовому наметі поруч із заводом;
- змінено графіки роботи працівників;
- запроваджено щоденний контроль виконання виробничих показників;
- посилено персональну відповідальність керівників за результати роботи.

Водночас працівники повідомляли про значні труднощі:

- високий рівень фізичного та психологічного навантаження;
- постійний стрес через надмірно амбітні цілі;
- жорсткий стиль управління з боку керівництва;
- страх помилок через високий рівень контролю;
- часті зміни пріоритетів та завдань.

Частина менеджерів підтримувала підхід Маска, вважаючи його необхідним для виживання компанії. Інші зазначали, що такий стиль управління негативно впливає на мотивацію персоналу та створює ризик професійного вигорання.

Попри всі труднощі, у другій половині 2018 року Tesla досягла запланованого рівня виробництва — понад 5000 автомобілів Model 3 на тиждень, а компанія вперше за тривалий період продемонструвала прибутковість.

Однак серед експертів виникла дискусія:

Чи став успіх результатом ефективних управлінських рішень Ілона Маска, чи він був досягнутий ціною надмірного навантаження на працівників і високих організаційних ризиків?

#### **Завдання**

1. Який стиль прийняття рішень використовував Маск?
2. Які психологічні фактори впливали на його поведінку?
3. Як стрес впливає на якість управлінських рішень?
4. Які переваги та недоліки такого стилю?
5. Чи відповідає цей підхід теорії Х чи Y Макгрегора?
6. Як впливає особистість лідера на організацію?

#### **Кейс 6. Google: психологічна безпека як основа прийняття рішень**

На початку 2010-х років керівництво [Google](#) зіткнулося з парадоксальною ситуацією. Компанія вважалася одним із найкращих роботодавців світу, залучала найталановитіших фахівців, пропонувала конкурентні зарплати, сучасні офіси та широкі можливості для професійного розвитку. Однак результати роботи різних команд суттєво відрізнялися.

Деякі команди демонстрували високу продуктивність, швидко впроваджували інновації та успішно реалізовували складні проєкти. Інші, попри наявність досвідчених спеціалістів та аналогічних ресурсів, працювали менш ефективно, частіше припускалися помилок та відставали від графіків реалізації проєктів.

Керівництво компанії вирішило з'ясувати причини такої різниці. Було започатковано масштабне внутрішнє дослідження під назвою **Project Aristotle**, яке тривало понад два роки.

Для дослідження було проаналізовано понад 180 команд, тисячі інтерв'ю з працівниками, результати оцінки персоналу, дані щодо продуктивності, рівня задоволеності роботою та ефективності взаємодії між співробітниками.

На початку дослідження менеджери Google висували кілька гіпотез.

Вони припускали, що найкращі результати демонструють команди:

- з найрозумнішими працівниками;
- з найкращими технічними навичками;
- з найвищим рівнем освіти;
- з найбільш досвідченими фахівцями;
- де працюють працівники зі схожими особистісними характеристиками.

Однак результати дослідження виявилися несподіваними.

Аналітики не знайшли прямого зв'язку між ефективністю команди та рівнем інтелекту її членів, кількістю дипломів престижних університетів чи професійним досвідом.

Натомість було встановлено, що найуспішніші команди мають одну спільну рису — високий рівень психологічної безпеки.

Психологічна безпека означала, що члени команди могли:

- відкрито висловлювати власну думку;
- ставити запитання без страху здатися некомпетентними;
- визнавати свої помилки;
- пропонувати нові ідеї;
- висловлювати незгоду з керівником;
- повідомляти про ризики та проблеми;
- брати участь у прийнятті рішень.

У командах з низьким рівнем психологічної безпеки спостерігалися зовсім інші явища:

- працівники боялися висловлювати альтернативну думку;
- співробітники приховували помилки;
- під час нарад домінували декілька осіб;
- молодші члени команди майже не брали участі в обговореннях;
- керівники отримували лише позитивну інформацію;
- проблеми виявлялися надто пізно.

Особливо гостро проблема проявилася в одному з продуктивних підрозділів компанії.

Команда працювала над новим цифровим сервісом. До її складу входили висококваліфіковані інженери та аналітики. Формально команда мала всі передумови для успіху.

Проте під час реалізації проєкту виникли серйозні труднощі:

- терміни запуску постійно переносилися;
- частина функцій працювала нестабільно;
- співробітники уникали відповідальності за помилки;
- інженери не повідомляли керівництву про потенційні ризики;
- працівники не наважувалися ставити під сумнів рішення менеджера проєкту.

Після детального аналізу з'ясувалося, що керівник команди використовував авторитарний стиль управління. На нарадах він часто критикував підлеглих за помилки, перебивав співробітників і демонстрував нетерпимість до альтернативних точок зору.

У результаті працівники почали приховувати проблеми та уникали активної участі в прийнятті рішень.

Після завершення Project Aristotle компанія Google переглянула підходи до управління командами.

Було впроваджено нові принципи:

- розвиток культури довіри;
- навчання керівників навичкам активного слухання;
- заохочення конструктивної критики;
- регулярний збір зворотного зв'язку;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- підтримка культури навчання на помилках.

Керівники отримали завдання створювати середовище, у якому кожен працівник може вільно висловлювати свою думку незалежно від посади чи стажу роботи.

У компанії виникла дискусія:

Що є важливішим для прийняття якісних управлінських рішень: високий професіоналізм працівників чи атмосфера довіри та психологічної безпеки в команді?

#### ***Завдання***

1. Яку роль відіграє людський фактор у прийнятті рішень?
2. Як психологічна безпека впливає на якість рішень?
3. Які стилі управління сприяють її формуванню?
4. Які ризики виникають у колективах із низькою психологічною безпекою?
5. Як це пов'язано з моделями Лайкерта?
6. Які управлінські висновки можна зробити?

### **ТЕМА 4. МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### ***Перелік питань***

- 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 самостійного опрацювання***

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?

#### ***Тематика рефератів***

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

#### ***Тестові завдання***

1. Які етапи включає процес прийняття управлінських рішень?
  - а) Тільки аналіз
  - б) Аналіз, формулювання альтернатив, вибір, реалізація та оцінка результатів
  - в) Тільки вибір
  - г) Тільки реалізація
1. Що включають типові задачі прийняття рішень?
  - а) Вирішення конфліктів

- б) Оцінка результатів
- в) Формулювання альтернатив
- г) Всі відповіді вірні

**2. Які критерії можуть бути використані для оцінки альтернатив при прийнятті управлінських рішень?**

- а) Економічні, соціальні, екологічні
- б) Тільки технічні
- в) Політичні
- г) Тільки аналітичні

**3. Що включає класифікація проблем організаційного управління?**

- а) Тільки економічні аспекти
- б) Тільки соціальні аспекти
- в) Різні аспекти, включаючи економічні, соціальні, технічні тощо
- г) Тільки технічні аспекти

**4. Яка основна мета моделей підтримки управлінських рішень?**

- а) Тільки аналіз
- б) Допомогти у кращому розумінні проблеми
- в) Повне вирішення проблеми
- г) Тільки реалізація

**5. Що розуміється під прийняттям рішень в умовах ризику?**

- а) Відомі всі можливі результати та їх ймовірності
- б) Немає відомостей про можливі результати
- в) Є декілька можливих результатів, але їх ймовірності невідомі
- г) Всі відповіді неправильні

**6. Що характеризує прийняття рішень в умовах невизначеності?**

- а) Відомі всі можливі результати та їх ймовірності
- б) Немає відомостей про можливі результати
- в) Є декілька можливих результатів, але їх ймовірності невідомі
- г) Всі відповіді неправильні

**7. Яким чином конфлікт впливає на процес прийняття управлінських рішень?**

- а) Збільшує ймовірність успішного прийняття рішення
- б) Сповільнює процес та може спричинити неефективність
- в) Впливає лише на реалізацію рішення
- г) Не впливає

**8. Що включає процес прийняття управлінських рішень?**

- а) Тільки аналіз
- б) Аналіз, формулювання альтернатив, вибір, реалізація та оцінка результатів
- в) Тільки вибір
- г) Тільки реалізація

**9. Що характеризує класифікацію проблем організаційного управління?**

- а) Тільки економічні аспекти
- б) Тільки соціальні аспекти
- в) Різні аспекти, включаючи економічні, соціальні, технічні тощо
- г) Тільки технічні аспекти

**11. Які етапи входять до процесу прийняття рішень?**

- а) Підготовка, аналіз, виконання
- б) Планування, оцінка, реалізація
- в) Визначення проблеми, альтернативи, вибір, реалізація
- г) Контроль, вдосконалення, завершення

**12. Що включає в себе класифікація проблем організаційного управління?**

- а) Фінансові, маркетингові, виробничі
- б) Процесні, функціональні, поведінкові
- в) Стратегічні, тактичні, оперативні

г) Внутрішні, зовнішні, міжфункціональні

**13. Які критерії важливі при виборі набору критеріїв для прийняття управлінських рішень?**

а) Об'єктивність, відповідність, актуальність

б) Чіткість, точність, релевантність

в) Інноваційність, творчість, інтуїція

г) Всі відповіді вірні

**14. Які моделі підтримки управлінських рішень існують?**

а) Стратегічні, тактичні, оперативні

б) Кількісні, якісні, комбіновані

в) Детерміністичні, стохастичні, комбіновані

г) Лінійні, нелінійні, змішані

### **Кейс 1. Apple: вибір стратегії розвитку після запуску iPhone**

У 2008 році після успішного запуску першого iPhone компанія [Apple](#) зіткнулася з необхідністю визначити подальшу стратегію розвитку мобільного бізнесу.

Керівництво мало обрати один із трьох напрямів:

Варіант А. Зосередитися на преміальному сегменті смартфонів.

Варіант Б. Розширити модельний ряд та охопити масовий ринок.

Варіант В. Зосередитися на розвитку екосистеми сервісів та програмного забезпечення.

Аналітики надали такі прогнози:

| Критерій              | А  | Б | В  |
|-----------------------|----|---|----|
| Прибутковість         | 10 | 8 | 9  |
| Ризик                 | 4  | 8 | 5  |
| Інноваційність        | 8  | 6 | 10 |
| Потреба в інвестиціях | 5  | 9 | 6  |

Керівництво повинно було врахувати: фінансові можливості; конкурентний тиск; технологічні тренди; довгострокову стратегію компанії.

### **Завдання**

1. Визначте проблему та мету рішення.
2. Побудуйте алгоритм процесу прийняття рішення.
3. Визначте критерії оцінювання альтернатив.
4. Яку модель прийняття рішення доцільно використати: раціональну; інтуїтивну; багатокритеріальну?
5. Проведіть ранжування альтернатив.
6. Яке рішення рекомендували б ви?

### **Кейс 2. Netflix: рішення в умовах невизначеності**

У 2011 році Netflix розглядала можливість інвестувати значні кошти у створення власного контенту. Існували три сценарії розвитку подій:

Оптимістичний: стрімке зростання кількості підписників; швидка окупність проекту.

Реалістичний: помірне зростання; окупність через 5 років.

Песимістичний: відсутність інтересу глядачів; збитковість проекту.

Ймовірності сценаріїв точно визначити неможливо.

Завдання

1. До якого класу належить ця проблема?
2. У яких умовах приймається рішення?
3. Які критерії можна використати?
4. Побудуйте дерево рішень.
5. Які методи підтримки рішень можна застосувати?
6. Як зміниться рішення за різних сценаріїв?

### Кейс 3. Amazon: вибір локації для нового логістичного центру

У 2024 році керівництво [Amazon](#) ухвалило рішення про розширення своєї логістичної мережі у Центральній та Східній Європі. Стрімке зростання електронної комерції, збільшення кількості замовлень та вимоги клієнтів щодо швидкої доставки змусили компанію шукати місце для будівництва нового логістичного центру площею понад 120 тис. м<sup>2</sup>.

Інвестиційний проєкт оцінювався у 350 млн доларів США та передбачав створення близько 2500 нових робочих місць. Від правильності вибору локації залежали:

- швидкість доставки товарів клієнтам;
- майбутні операційні витрати;
- конкурентоспроможність Amazon у регіоні;
- прибутковість інвестицій;
- можливості подальшого масштабування логістичної мережі.

Після попереднього аналізу експерти компанії відібрали три потенційні локації.

| Показник                   | Локація А | Локація Б | Локація В   |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Вартість будівництва       | низька    | середня   | висока      |
| Доступ до персоналу        | середній  | високий   | високий     |
| Транспортна інфраструктура | середня   | висока    | дуже висока |
| Податкові пільги           | високі    | середні   | низькі      |

Альтернатива А – Місто «Транзит»

Місто розташоване неподалік від міжнародного транспортного коридору.

Переваги:

низька вартість земельної ділянки;

- високі податкові пільги від місцевої влади;
- відносно дешеві комунальні послуги;
- низькі витрати на будівництво.

Недоліки:

- обмежена кількість кваліфікованого персоналу;
- недостатньо розвинена логістична інфраструктура;
- відсутність великого аеропорту;
- високі витрати на майбутнє розширення.

Альтернатива Б – Місто «Логістик-Сіті»

Місто є регіональним транспортним вузлом та має великий ринок праці.

Переваги:

- високий рівень забезпеченості персоналом;
- сучасна дорожня мережа;
- наявність залізничного терміналу;
- близькість до великих споживчих ринків.

Недоліки:

- вищі витрати на будівництво;
- обмежені податкові пільги;
- конкуренція за кваліфікованих працівників з іншими компаніями.

Альтернатива В – Місто «МегаХаб»

Найбільший логістичний центр регіону.

Переваги:

- міжнародний аеропорт;
- морський термінал;
- сучасна цифрова інфраструктура;
- максимальна швидкість доставки товарів;
- можливість швидкого масштабування бізнесу.

Недоліки:

- найвища вартість будівництва;
- висока заробітна плата персоналу;
- мінімальні податкові пільги;

- висока конкуренція на ринку праці.  
Керівництво має обрати оптимальне рішення.

### **Завдання**

1. Визначте тип задачі.
2. Побудуйте систему критеріїв.
3. Які вимоги повинні виконувати критерії?
4. Яку модель багатокритеріального вибору доцільно застосувати?
5. Проведіть оцінку альтернатив.
6. Обґрунтуйте вибір.

### **Кейс 4. Tesla: рішення в умовах ризику**

У 2020 році компанія Tesla перебувала на етапі стрімкого зростання. Попит на електромобілі в Європі зростав швидше, ніж прогнозували аналітики, а виробничих потужностей американських заводів уже не вистачало для задоволення потреб європейського ринку.

Керівництво компанії на чолі з Ілон Маск поставило стратегічну мету: побудувати перший великий європейський завод (Gigafactory Europe), який забезпечить виробництво електромобілів та акумуляторів безпосередньо на території Європейського Союзу.

Інвестиції в проєкт оцінювалися більш ніж у 4 млрд євро. Очікувалося створення понад 10 000 робочих місць та виробництво до 500 000 автомобілів на рік.

Проте вибір місця розташування заводу виявився складною багатокритеріальною управлінською задачею.

Керівництво Tesla повинно було врахувати:

- обсяги необхідних інвестицій;
- доступність висококваліфікованих кадрів;
- швидкість запуску виробництва;
- податкові умови;
- логістичну інфраструктуру;
- політичну стабільність;
- доступ до постачальників комплектуючих;
- екологічні вимоги ЄС;
- можливість майбутнього розширення виробництва.

Одночасно ситуація характеризувалася високим рівнем невизначеності.

У 2020 році:

- пандемія COVID-19 спричинила перебої у світових ланцюгах постачання;
- уряди багатьох країн змінювали правила підтримки виробників електромобілів;
- посилювалися екологічні стандарти Європейського Союзу;
- традиційні автовиробники (Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Renault) активно інвестували в електротранспорт;
- ціни на акумуляторну сировину постійно коливалися.

Перед компанією постало питання:

У якій країні розмістити завод, щоб мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність Tesla на європейському ринку?

| Аналітики надали такі оцінки. Показник | Німеччина   | Польща  | Чехія   |
|--|-------------|---------|---------|
| Інвестиції                             | високі      | середні | середні |
| Кваліфікація кадрів                    | дуже висока | висока  | висока  |
| Політичні ризики                       | низькі      | середні | середні |
| Швидкість запуску                      | середня     | висока  | середня |

### **Завдання**

1. Визначте тип управлінської проблеми.
2. Чи приймається рішення в умовах ризику чи невизначеності?
3. Побудуйте матрицю ризиків.
4. Які критерії повинні бути пріоритетними?
5. Яку модель підтримки рішень варто використати?
6. Оберіть найкращу альтернативу.

### **Кейс 5. Google: модель підтримки управлінських рішень**

Google планує запуск нового сервісу на основі штучного інтелекту. Для підтримки рішення використовуються:

- Big Data;
- прогнознi моделі;
- машинне навчання;
- експертні оцінки;
- маркетингові дослідження.

Частина експертів підтримує запуск продукту, частина — ні.

### **Завдання**

1. Які моделі підтримки рішень використовуються?
2. Які переваги має використання великих даних?
3. Чому навіть за наявності аналітики можуть виникати різні рішення?
4. Які фактори впливають на якість рішення?
5. Як поєднати аналітичні та експертні підходи?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОКРЕМИХ ВИДІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### **ТЕМА 5. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

##### ***Перелік питань***

- 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 самостійного опрацювання***

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?

### **Тематика рефератів**

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.

### **Тестові завдання**

#### **1. Методи економічного аналізу ґрунтуються на:**

- а) вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами й результатами розв'язання проблеми;
- б) абстрагуванні від випадковості окремих змін показників, економічних явищ, процесів, ситуацій;
- в) зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного;
- г) зіставленні індивідуального і групового оцінювання явищ.

#### **2. До найпоширеніших методів економічного аналізу, що використовуються на етапі діагностики проблеми управління, належить:**

- а) інтуїтивний;
- б) індексний;
- в) метод порівняння;
- г) метод побудови дерева рішень.

#### **3. Спосіб елімінування, який використовується у процесі розробки рішень, передбачає:**

- а) виявлення й вивчення взаємозв'язків та взаємозалежностей різних економічних явищ (процесів), факторів та тенденцій, що властиві цим явищам;
- б) виключення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити, враховуючи відповідну залежність між показником і фактором;
- в) відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як негативний.

#### **4. До методів імітаційного моделювання, що використовуються для експериментування на комп'ютері з метою проектування, аналізу й оцінки функціонування об'єкта, зараховують:**

- а) метод синектики;
- б) метод сценаріїв;
- в) метод статистичних випробувань Монте-Карло;
- г) ігрові моделі.

#### **5. Якісні методи прогнозування:**

- а) передбачають прогнозування майбутнього експертами;
- б) застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути в майбутньому;
- в) передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень, інтуїції, експертних оцінок фахівців у сфері прийняття рішень;
- г) передбачають визначення впливу факторів на зміну результативного показника з мультиплікативним та кратним зв'язками між показниками.

#### **6. Під евристичними методами прийняття управлінських рішень розуміють:**

- а) неформальний аналіз на основі досвіду, інтуїції, припущень тощо;
- б) прийняття управлінських рішень через формалізацію взаємозв'язків між певними

чинниками, розрахунок відповідних кількісних показників;

в) прогнозування того, що відбудеться в майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними;

г) прийняття рішень за допомогою казуального моделювання.

**7. Для прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику, як правило, застосовують:**

а) імітаційне моделювання;

б) теоретико-ігрові моделі;

в) методи прогнозування;

г) методи економічного аналізу.

**8. До групових евристичних методів прийняття управлінських рішень зараховують:**

а) логіко-формалізовані;

б) “мозкову атаку”, “конференцію ідей”, метод Делфі;

в) теоретико-ігрові;

г) методи реалізації незавершених рішень.

**9. До індивідуальних евристичних методів прийняття управлінських рішень не належить метод:**

а) інтерв'ю;

б) Меттчета;

в) синектики;

г) анкетування.

**10. Для прийняття оптимального управлінського рішення щодо слабоструктурованої проблеми, наприклад у сфері виробництва, логістики, інвестиційній та фінансовій галузях, доцільно використовувати:**

а) кореляційно-регресійний аналіз;

б) сукупність евристичних і теоретико-ігрових методів;

в) методи економічного аналізу;

г) евристичні методи.

**11. Яка з наступних характеристик відображає сутність методів прийняття управлінських рішень?**

а) Реалізація рішень в умовах неоднозначності

б) Підтримка рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей

в) Оцінка та аналіз ефективності рішень після їх прийняття

г) Використання стандартних процедур управління

**12. Який метод діагностики проблеми управління полягає в аналізі поточних процесів та ідентифікації причин проблем?**

а) SWOT-аналіз

б) Аналіз причинно-наслідкових зв'язків

в) Експертна оцінка

г) Методи опитування співробітників

**13. Який етап включає методи генерації ідей у процесі прийняття управлінських рішень?**

а) Аналіз поточного стану

б) Вибір найбільш перспективних ідей

в) Формулювання альтернативних варіантів рішень

г) Реалізація і оцінка вибраних рішень

### **Кейс 1 Компанія [Tesla](#).**

У 2025 році керівництво Tesla працює над одним із найважливіших проєктів у своїй історії — створенням нового бюджетного електромобіля, умовно названого **Tesla Compact**. Очікується, що нова модель коштуватиме близько 25 000 доларів США і стане найдоступнішим автомобілем компанії.

Стратегічна мета проєкту — зробити електромобілі масовим продуктом та суттєво збільшити частку Tesla на світовому ринку. За оцінками аналітиків, саме сегмент бюджетних електромобілів буде найбільш динамічно зростати протягом наступних 10 років.

Проте керівництво компанії зіткнулося зі складним управлінським рішенням щодо термінів запуску нової моделі.

На момент прийняття рішення ринок електромобілів характеризується високою конкуренцією.

Основними конкурентами Tesla є:

- [BYD](#);
- [Volkswagen Group](#);
- [Hyundai Motor Group](#);
- [General Motors](#);
- [Toyota Motor Corporation](#).

Китайські виробники активно нарощують виробництво бюджетних моделей, а європейські та американські конкуренти готують власні доступні електромобілі.

Водночас уряди багатьох країн поступово скорочують програми субсидування електротранспорту, що може вплинути на попит у майбутньому.

На завершальній стадії розробки нової моделі інженери Tesla виявили кілька проблем.

Технічні ризики

- необхідно завершити тестування нової батареї;
- не всі системи автономного керування пройшли повний цикл перевірки;
- залишаються окремі зауваження щодо програмного забезпечення;
- частина постачальників ще не підтвердила стабільність виробничих поставок.

Ринкові ризики

- конкуренти можуть випередити Tesla із запуском власних бюджетних моделей;
- економічна ситуація у світі залишається нестабільною;
- можливе зниження попиту через зміну державної політики підтримки електромобілів.

Альтернатива А. Запуск у 2027 році. Керівництво може прийняти рішення про швидкий вихід нового автомобіля на ринок.

Переваги

- Tesla першою займе значну частину бюджетного сегмента;
- компанія отримає конкурентну перевагу;
- інвестори позитивно сприймуть прискорення розвитку;
- швидше повернуться інвестиції в проєкт.

Недоліки

- існує ризик технічних недоліків;
- можливі додаткові витрати на гарантійне обслуговування;
- існує ризик репутаційних втрат у разі виявлення дефектів після запуску.

Альтернатива Б. Запуск у 2028 році. Компанія відкладає вихід моделі на один рік.

Переваги

- буде завершено повний цикл випробувань;
- зменшаться технічні ризики;
- покращиться якість продукту;
- підвищиться надійність виробництва.

Недоліки

- конкуренти можуть зайняти частину ринку;
- компанія втратить потенційний прибуток за один рік;

- можливе невдоволення інвесторів.

Після проведення маркетингових досліджень та експертних оцінок були визначені наступні сценарії.

Прогноз аналітичного відділу Tesla

| Альтернатива | Сценарій      | Ймовірність | Прибуток    |
|--------------|---------------|-------------|-------------|
| А (2027)     | Високий попит | 0,6         | 5 млрд дол. |
| А (2027)     | Низький попит | 0,4         | 1 млрд дол. |
| Б (2028)     | Високий попит | 0,8         | 4 млрд дол. |
| Б (2028)     | Низький попит | 0,2         | 2 млрд дол. |

Додаткові думки керівників.

Фінансовий директор: Чим швидше ми запустимо нову модель, тим швидше повернемо інвестиції та збільшимо прибуток компанії.

Директор з виробництва: Поспіх може призвести до проблем із якістю та додаткових витрат у майбутньому.

Директор з маркетингу: Попит на доступні електромобілі зараз надзвичайно високий. Якщо ми втратимо цей момент, конкуренти можуть зайняти ринок.

Керівник інженерного департаменту: Один додатковий рік тестування значно знизить технічні ризики та покращить якість автомобіля.

Ілон Маск: Наше рішення повинно враховувати не лише короткостроковий прибуток, а й довгострокову репутацію Tesla.

*Завдання до кейсу*

1. Сформулюйте управлінську проблему.
2. Побудуйте дерево рішень для двох альтернатив.
3. Розрахуйте очікувану грошову цінність (Expected Monetary Value, EMV) для кожної альтернативи.

**ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Перелік питань*

- 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 самостійного опрацювання*

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?

### **Тематика рефератів**

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.

### **Тестові завдання**

- 1. Які методи прийняття групових управлінських рішень існують?**
  - а) Диктаторський, авторитарний, демократичний.
  - б) Бюрократичний, тоталітарний, ліберальний.
  - в) Груповий, індивідуальний, ситуативний.
  - г) Немає правильної відповіді.
- 2. Які переваги прийняття групових управлінських рішень?**
  - а) Зниження швидкості реалізації рішень.
  - б) Більша об'єктивність та ширший охоплення аспектів проблеми.
  - в) Вищий ризик конфліктів серед учасників групи.
  - г) Всі відповіді правильні.
- 3. Які недоліки можуть виникнути під час прийняття групових управлінських рішень?**
  - а) Зниження впливу керівника на процес.
  - б) Можливість групової поляризації.
  - в) Збільшення швидкості прийняття рішень.
  - г) Немає правильної відповіді.
- 4. Що означає термін «групова поляризація»?**
  - а) Збільшення рівня конфліктів в групі.
  - б) Зростання впевненості учасників групи в їхніх поглядах.
  - в) Втрата контролю над ситуацією в групі.
  - г) Всі відповіді правильні.
- 5. Який метод прийняття управлінських рішень характеризується як «диктаторський»?**
  - а) Рішення приймається без урахування думки групи, виключно керівником.
  - б) Рішення приймається після консультацій з усіма членами групи.
  - в) Рішення приймається за загальною згодою усіх учасників.
  - г) Немає правильної відповіді.
- 6. Що включає в себе метод «демократичного» прийняття рішень?**
  - а) Активну участь усіх учасників групи у процесі прийняття рішення.
  - б) Одиноке вирішення питання керівником.
  - в) Використання тільки експертної думки в рішенні.
  - г) Всі відповіді правильні.
- 7. Що є перевагою групового прийняття рішень над індивідуальним?**
  - а) Відповідальність за помилки несе вся група.
  - б) Збільшується кількість альтернативних рішень, що розглядаються.
  - в) Прискорюється процес прийняття рішення.

г) Немає правильної відповіді.

**8. Які ризики можуть виникнути через групову поляризацію?**

- а) Втрата довіри до керівника.
- б) Зниження ефективності прийняття рішень.
- в) Радикалізація поглядів учасників групи.
- г) Всі відповіді правильні.

**9. Що може спричинити недолік контролю керівника під час групового прийняття рішень?**

- а) Зменшення впливу групи на рішення.
- б) Зниження швидкості реалізації рішень.
- в) Ризик неврахування індивідуальних потреб учасників групи.
- г) Немає правильної відповіді.

**10. Що може бути наслідком високого рівня конфліктів у групі під час прийняття рішень?**

- а) Зростання підтримки для рішення серед учасників.
- б) Зниження мотивації учасників до співпраці.
- в) Збільшення швидкості прийняття рішень.
- г) Всі відповіді правильні.

**11. Які методи прийняття групових управлінських рішень існують?**

- а) Диктаторський, консультативний, демократичний
- б) Лінійний, інтегрований, адаптивний
- в) Індивідуальний, колективний, синергетичний
- г) Рандомізований, стратегічний, тактичний

**12. Що відноситься до переваг прийняття групових управлінських рішень?**

- а) Швидкість прийняття, однозначність, індивідуалізація
- б) Більше ідей, кращий аналіз, відчуття відповідальності
- в) Менше конфліктів, більше інновацій, спільна відповідальність
- г) Всі відповіді правильні

**13. Які недоліки можуть виникнути при прийнятті групових управлінських рішень?**

- а) Повільний процес, конформізм, групова думка
- б) Конфлікти, відсутність відповідальності, зменшення продуктивності
- в) Нерівність, відсутність мотивації, груповий натиск
- г) Всі відповіді правильні.

***Кейс 1. Google: групове рішення щодо впровадження штучного інтелекту***

У 2025 році керівництво Google розглядало питання інтеграції генеративного штучного інтелекту у власну пошукову систему.

Для прийняття рішення була сформована міжфункціональна група з:

- керівників продуктових підрозділів;
- інженерів ШІ;
- фахівців із кібербезпеки;
- маркетологів;
- юристів;
- фінансових аналітиків.

Під час обговорення виникли суперечності:

- інженери підтримували швидке впровадження технології;
- юристи застерігали щодо ризиків авторського права;
- маркетологи наголошували на необхідності випередити конкурентів;
- фінансисти вимагали оцінки окупності проєкту.

Частина учасників почала підтримувати найбільш активних керівників, навіть не аналізуючи всі ризики.

***Завдання***

1. Які методи групового прийняття рішень можна використати?
2. Які переваги має залучення міжфункціональної команди?
3. Чи є ризик групового мислення?
4. Які ознаки групової поляризації можна виявити?
5. Запропонуйте процедуру прийняття рішення за методом «Шести капелюхів мислення».
6. Як запобігти домінуванню окремих учасників?

### **Кейс 2. Netflix: вибір стратегії розвитку компанії**

У Netflix було створено стратегічний комітет для визначення напрямів розвитку на наступні 5 років. Розглядалися три альтернативи:

Варіант А

Збільшення інвестицій у виробництво власного контенту.

Варіант Б

Розвиток ігрової платформи.

Варіант В

Інвестиції у штучний інтелект та персоналізацію.

До складу групи увійшли:

- генеральний директор;
- фінансовий директор;
- директор із контенту;
- директор зі стратегії;
- директор з маркетингу.

Після кількох засідань група розділилася на два табори. Дискусія почала переходити в конфлікт.

#### **Завдання**

1. Визначте переваги групового прийняття рішення.
2. Які конфлікти виникли у групі?
3. Які методи можуть допомогти досягти консенсусу?
4. Які ризики виникають при груповій поляризації?
5. Як використати метод Дельфі для прийняття рішення?
6. Яке рішення ви б запропонували групі?

## **ТЕМА 7.**

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### **7. Перелік питань**

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

#### **1. Питання для самостійного опрацювання**

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

11. Які стратегічні методи можуть використовуватися для аналізу управлінської ситуації?
12. Які фактори важливі при визначенні місії та стратегії організації?
13. Які інструменти використовуються для визначення ключових стратегічних цілей та завдань компанії?

### **1. Тематика рефератів**

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

### **Тестові завдання**

**1. До основних принципів прийняття рішень у сучасному менеджменті належить:**

- а) ментальність;
- б) глобальність;
- в) локальність;
- г) ієрархічність управління.

**2. Першим етапом процесу стратегічного менеджменту є прийняття рішення про:**

- а) заснування організації;
- б) визначення стратегічних цілей;
- в) формування засад організації;
- г) формулювання основної стратегії.

**3. Стратегічний менеджмент концентрує увагу на:**

- а) конкурентних перевагах компанії (продукту);
- б) властивостях продукту;
- в) реалізації та позиціонуванні продукту на ринку;
- г) ланцюгу доданої вартості.

**4. Стратегічні рішення в організації виконують роль:**

- а) фарватеру, в якому слід рухатися;
- б) штурмана, котрий прокладає курс судна;
- в) керма вітрильного човна;
- г) вітру, що наповнює вітрила судна.

**5. Установлення цілей управління і визначення перспективи можливих станів організації та зовнішнього середовища визначає:**

- а) стратегічний менеджмент;
- б) програмування;
- в) прогнозування;
- г) моделювання.

**6. У місії організації необхідно визначити:**

- а) організаційні цілі та завдання;
- б) принципи існування організації;
- в) основну стратегію організаційного розвитку;
- г) основні напрями діяльності організації.

**7. Місію організації потрібно:**

- а) тримати в таємниці від конкурентів;
- б) тримати в таємниці від персоналу;
- в) зробити відкритою для персоналу;
- г) визначати в категоріях прибутків власників підприємства і доходів персоналу.

**8. Стратегія організації визначає:**

- а) тип поведінки організації в середовищі;
- б) інтуїтивність і/або логічність організаційного менеджменту;
- в) систему оперативних цілей;
- г) засади існування організації.

**9. Що з нижченаведеного помилкове в побудові “дерева цілей”:**

- а) цілі кожного рівня повинні підпорядковуватися цілям більш високого рівня;
- б) цілі одного рівня мають зіставлятися за масштабом і бути з однаковими ознаками;
- в) кожен рівень цілей повинен охоплювати лише одну генеральну мету, що гарантує розробку досконалої системи цілей;
- г) формулювання всіх цілей, незалежно від рівнів, повинно мати кількісну оцінку?

**10. Що з переліченого є вимогами до якості постановки цілей організації:**

- а) конкретність і вимірюваність;
- б) урахування масштабів структурних підрозділів;
- в) напруженість виконання;
- г) відповідність можливостей організації її комплексності?

**11. Що включає в себе стратегічний менеджмент?**

- а) Планування та прийняття кількісних рішень
- б) Управління короткостроковими цілями
- в) Розвиток довгострокових планів та цілей
- г) Реагування на поточні проблеми без попереднього аналізу

**12. Що є складовою частиною стратегічного мислення?**

- а) Орієнтація на конкретні завдання
- б) Аналіз інформації з багатьох джерел
- в) Уміння розрізняти пріоритети
- г) Спрощення аналізу для швидкого рішення

**13. Який процес включає в себе прийняття стратегічних управлінських рішень?**

- а) Аналіз, планування, виконання, контроль
- б) Реакція на події, негайне реагування
- в) Проведення консультацій з підлеглими
- г) Інтуїтивне вирішення проблем

**14. Які характеристики відносяться до стратегічного бачення?**

- а) Короткострокові цілі, поверхневий аналіз
- б) Довгострокова перспектива, глибокий аналіз
- в) Мінімальний контроль, обмежений перегляд
- г) Швидке прийняття рішень без виваженості

**15. Які етапи включаються в процес прийняття стратегічних управлінських рішень?**

- а) Планування, виконання, оцінка, коригування
- б) Реакція, виконання, перегляд, адаптація
- в) Аналіз, прийняття, реалізація, контроль
- г) Виконання, оцінка, вдосконалення, закриття

***Кейс 1. Netflix: стратегічне рішення щодо майбутнього компанії***

У 2026 році керівництво Netflix проводить стратегічну сесію для визначення напрямів розвитку компанії до 2035 року.

Компанія залишається одним із світових лідерів стрімінгового ринку, проте зовнішнє середовище стрімко змінюється.

Основні конкуренти:

Disney+;

Amazon Prime Video;

Мах;  
Apple TV+.

Аналітичний відділ підготував прогноз розвитку ринку.

| Показник                                       | 2025 | Прогноз 2030 |
|--|------|--------------|
| Частка відеостримінгу у світовому ринку розваг | 38%  | 52%          |
| Частка інтерактивного контенту                 | 7%   | 25%          |
| Частка ігрового контенту                       | 14%  | 30%          |
| Використання ІІІ в медіа                       | 22%  | 75%          |

На стратегічній сесії виникли три альтернативні бачення розвитку компанії.

**Варіант А**

Концентрація на виробництві преміального відеоконтенту.

**Варіант Б**

Створення універсальної платформи розваг (відео + ігри).

**Варіант В**

Трансформація в цифрову екосистему на основі штучного інтелекту.

Генеральний директор вважає, що компанія повинна радикально змінити бізнес-модель.

Фінансовий директор побоюється високих інвестиційних ризиків.

Керівник контентного підрозділу переконаний, що головною перевагою Netflix залишається якісний контент.

**Завдання**

1. Сформулюйте місію Netflix на 2035 рік.
2. Визначте ключові елементи стратегічного бачення.
3. Проведіть SWOT-аналіз компанії.
4. Виконайте PESTEL-аналіз зовнішнього середовища.
5. Визначте стратегічні альтернативи.
6. Які фактори впливають на прийняття стратегічного рішення?
7. Які ризики містить кожна альтернатива?
8. Обґрунтуйте найбільш доцільну стратегію розвитку.

**Кейс 2. Tesla: стратегічне рішення про вихід на масовий ринок**

У 2027 році керівництво Tesla обговорює нову стратегію розвитку компанії.

Після багатьох років роботи у преміальному сегменті Tesla планує вихід на масовий ринок бюджетних електромобілів.

Аналітики підготували три сценарії розвитку.

*Сценарій 1*

Швидке зростання світового попиту на електромобілі.

*Сценарій 2*

Стабільне зростання ринку.

*Сценарій 3*

Скорочення державних субсидій і посилення конкуренції.

Компанія розглядає три стратегічні рішення.

*Варіант А*

Максимальне масштабування виробництва.

*Варіант Б*

Збереження позицій у преміальному сегменті.

*Варіант В*

Диверсифікація бізнесу через енергетичні технології та робототехніку.

**Завдання**

1. Які фактори зовнішнього середовища впливають на стратегічне рішення?
2. Проведіть сценарний аналіз.

3. Визначте місію та стратегічне бачення Tesla.
4. Виконайте SWOT-аналіз.
5. Побудуйте карту стратегічних ризиків.
6. Які джерела інформації необхідні для прийняття рішення?
7. Який варіант розвитку є найбільш перспективним?
8. Які стратегічні KPI слід встановити?

### **Кейс 3. Apple: стратегічне бачення після епохи смартфонів**

Керівництво Apple прогнозує, що після 2030 року темпи зростання світового ринку смартфонів суттєво сповільняться.

Частка доходів компанії від iPhone залишається високою.

Водночас стрімко розвиваються: штучний інтелект; доповнена реальність; цифрова медицина; робототехніка.

Рада директорів розглядає три стратегічні напрями.

*Варіант А*

Подальший розвиток екосистеми пристроїв Apple.

*Варіант Б*

Лідерство у сфері штучного інтелекту.

*Варіант В*

Створення глобальної цифрової медичної платформи.

### **Завдання**

1. Визначте стратегічну проблему компанії.
2. Які елементи формують стратегічне бачення Apple?
3. Які джерела стратегічної інформації використовуються?
4. Проведіть SWOT-аналіз.
5. Побудуйте матрицю Ансоффа.
6. Визначте стратегічні альтернативи.
7. Запропонуйте місію компанії на наступне десятиліття.
8. Яке стратегічне рішення повинна прийняти компанія?

## **ТЕМА 8.**

### **ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

#### ***Перелік питань***

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 самостійного опрацювання***

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?

### ***Тематика рефератів***

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.

### ***Тестові завдання***

**1. Сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, інших технологічних засобів і фахівців, це:**

- а) інформаційна технологія;
- б) інформаційний ресурс;
- в) інформатизація суспільства;
- г) інформаційна система управління.

**2. Системи підтримки виконання рішень (ESS) належать до:**

- а) стратегічного рівня;
- б) управлінського (тактичного) рівня;
- в) рівня знань;
- г) експлуатаційного рівня.

**3. Система, що поєднує можливості комп'ютера зі знаннями й досвідом фахівця, може запропонувати розумну пораду, називається:**

- а) системою управління базами даних;
- б) управлінською;
- в) експертною;
- г) інформаційно-пошуковою.

**4. Розвиток інформаційних систем за характером обробки інформації можна розташувати в такому порядку:**

- а) система обробки даних; інформаційна система управління; система підтримки прийняття рішень;
- б) інформаційна система управління; експертна система; система обробки даних; система підтримки прийняття рішень;
- в) експертна система; система підтримки прийняття рішень; система обробки даних; інформаційна система управління.

**5. Основна мета СППР:**

- а) одержання необхідної вихідної інформації;
- б) організація зберігання та передачі інформації;

- в) технічне забезпечення доступу до інформації;
- г) підтримка всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання.

**6. За ознакою потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту виділяють такі ІС:**

- а) ІС для однієї функціональної сфери; міжорганізаційні ІС; ІС організації;
- б) процесійні; офісно-автоматизаційні; управлінські системи; системи підтримки рішення; системи підтримки виконання рішень;
- в) система обробки даних; інформаційна система управління; система підтримки прийняття рішень; експертна система.

**7. До пакета статистичних програм для обробки та аналізу даних належать системи:**

- а) SPSS;
- б) StatGraphics;
- в) Statistica;
- г) MS Project;
- д) пункти а, б, в, є;
- е) Excel.

**8. MS Project – програма, призначена для:**

- а) автоматизації процедур планування використання різних ресурсів;
- б) обробки табличним чином організованих даних;
- в) обробки графічної інформації;
- г) перекладу графічного зображення літер і цифр в ASCII.

**9. СППР Marketing Expert забезпечує:**

- а) прийняття рішень на всіх етапах розробки стратегічного і тактичного планів маркетингу та контролю за їх реалізацією;
- б) автоматизацію процесу зіставлення дискретних альтернатив за багатьма критеріями;
- в) аналіз проблем з питань оподаткування і планування майна для клієнтів з великою власністю.

**10. СППР Analytica 2.0 – це:**

- а) програмне забезпечення кількісного моделювання;
- б) інтерактивна система планування фінансів;
- в) консультант з питань оподаткування;
- г) пакет статистичних програм.

### ***Кейс 1. ІКЕА: впровадження ERP-системи***

ІКЕА проводить цифрову трансформацію.

Компанія має:

- понад 470 магазинів;
- десятки виробничих підприємств;
- тисячі постачальників.

Існуюча інформаційна система не забезпечує оперативного обміну даними між підрозділами.

Керівництво планує впровадити ERP-систему.

Очікувані результати:

- скорочення запасів на 15%;
- підвищення точності планування на 20%;
- зниження логістичних витрат на 10%.

#### ***Завдання***

1. До якого класу інформаційних систем належить ERP?
2. Які функції підприємства вона інтегрує?
3. Які управлінські рішення можуть підтримуватись ERP?
4. Які ризики супроводжують впровадження системи?
5. Як оцінити ефективність ERP-проєкту?

### ***Кейс 2. McDonald's: використання Big Data у прийнятті рішень***

McDonald's використовує цифрові канали для збору інформації про клієнтів:

- мобільний застосунок;
- програма лояльності;
- онлайн-замовлення;
- платіжні системи;
- соціальні мережі.

Щоденно компанія отримує понад 50 млн записів про поведінку споживачів.

Керівництво прагне використовувати Big Data для:

- прогнозування попиту;
- персоналізації пропозицій;
- вибору локацій нових ресторанів;
- формування меню.

#### ***Завдання***

1. Які види інформаційних систем використовуються в компанії?
2. Які переваги надає Big Data?
3. Які управлінські рішення можна приймати на основі аналітики даних?
4. Які ризики пов'язані з використанням великих даних?
5. Як забезпечити захист персональних даних клієнтів?

## 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>.
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>.
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 данні (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 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. 42 с.

Комп'ютерний набір:

А.О. Тендюк

Редактор:

А.О. Тендюк

Підп. до друку «\_\_»\_\_2023 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