

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління

Затверджено

Науково-методична рада ДПУ,

від 04. 12. 2023 № 4

Голова НМР  І.І. Шемелинець

Робоча програма навчальної дисципліни

«Прийняття управлінських рішень»

для підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної форми навчання

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійні програми: «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

«Менеджмент митної справи»

Статус дисципліни: обов'язкова

Робоча програма навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» укладена на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою радою Університету 26.04.2021 року, №5; освітньо-професійної програми «Менеджмент митної справи» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою радою Університету 27.04.2023 року, протокол №11.

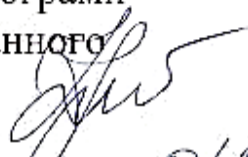
Укладач:



менеджменту та публічного управління

С. Супруненко, к.е.н., доцент, доцент кафедри

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент готельно-ресторанного
бізнесу»



Н. Держак, к.е.н., доцент

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент митної справи»



О. Мельник, к.е.н., доцент

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту та публічного управління від 01.12.2023 протокол № 1

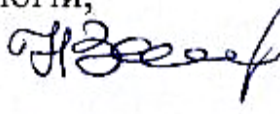
Т.в.о.завідувача кафедри



А. Близнюк, д.н.держ.упр., доцент

Розглянуто і схвалено вченої ради факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту і реабілітації, від 01.12. 2023, протокол № 5

Голова вченої ради факультету
соціально-гуманітарних технологій,
спорту і реабілітації



Н.Зикун, д.н. соціал.комун.,
професор

Завідувач навчально-методичного
відділу



І. Качур, к.б.н., доцент

Реєстраційний № _____

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА.....	4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	5
2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ.....	6
2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
2.4. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	11
3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	12
4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	23
5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....	26
6. ФОРМИ ТА ПИТАННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	28
7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	31
8. ЛИСТ МОНІТОРИНГУ ТА ДОДАТКИ.....	32

1. ПЕРЕДМОВА

Життя людей нерозривно пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Рішення є основою управління як фактора суспільного розвитку. В організації управління найважливіше місце посідають розробка і реалізація різних за характером управлінських рішень. Своєчасність їх прийняття й обґрунтування багато в чому залежить від опанування персоналом управління навичок та умінь, розвитку здібностей до управлінської діяльності.

Розробка систем прийняття рішень, опанування управлінських технологій ускладнені відсутністю чітко структурованої теорії прийняття управлінських рішень, повноти необхідних знань у галузі теорії діяльності людини і неготовністю практики до їх реалізації.

Навчитися приймати управлінські рішення — складне комплексне завдання, вирішення якого вимагає інтеграції знань про Людину як суб'єкта й об'єкта прийняття рішень, знання механізмів дії законів управління, врахування факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо.

Специфіка навчання прийняттю рішень полягає не тільки в необхідності засвоєння знань, а й оволодінні навичками й уміннями їх практичного застосування в різних умовах, розвитку відповідних здібностей.

Мета навчальної дисципліни спрямована на формування у здобувачів освіти системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; надбання навичок формалізації та кількісного обґрунтування рішень для наступного використання отриманих знань в науково-дослідній, організаційній, проектній роботі; ознайомлення з перспективами розвитку сучасних технологій прийняття рішень, їх застосування для вирішення управлінських та економічних задач.

Завдання навчальної дисципліни

- сформулювати уявлення про теоретичні основи прийняття рішень;
- придбати теоретичні знання та практичні навички розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень як основного елемента професійної діяльності менеджера;
- виробити вміння ідентифікації та класифікації проблем організації;
- вибору найбільш раціональних методологічних та організаційних схем, розробки прийняття і реалізації рішень, вміння аналізу альтернатив дій;
- вивчити моделі, методи, алгоритми та детермінанти (фактори) прийняття рішень;
- вивчити вплив зовнішнього середовища на реалізацію альтернатив;
- вміти застосовувати критерії розробки і вибору рішень в умовах невизначеності та ризику;
- вміти обґрунтовувати ефективність рішень;
- опанувати інноваційними підходами прийняття творчих нестандартних (унікальних) рішень.

Об'єкт навчальної дисципліни є управлінська діяльність посадових осіб підприємств, установ, організацій.

Предмет вивчення навчальної дисципліни є процес прийняття та оптимізації управлінських рішень.

Методи та форми навчання. Основними формами навчання є: лекції, семінарські заняття, індивідуально-консультаційна робота здобувачів вищої освіти. Освітній процес здійснюється у формі лекцій, тестових завдань, усних та письмових відповідей на теоретичні запитання, ситуаційних запитань, запитань понятійного апарату тощо.

Методи, які використовуються при вивченні навчальної дисципліни: словесний, пояснювально-демонстраційний, метод проблемного викладання, репродуктивний, дослідницький.

Організація поточного та підсумкового контролю знань. Поточний контроль проводиться у вигляді підготовки індивідуально-консультаційна роботи, написання поточних модульних контрольних робіт, підсумкового тестування на платформі MOODLE. Підсумковий контроль передбачено проводити у формі диференційного заліку.

2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітньо-професійні програми: «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
«Менеджмент митної справи»

Показники	Характеристика навчальної дисципліни	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 3		
Модулів – 2	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2	3-й	-
Загальна кількість годин –90	Семестр	
	6-й	-
	Лекції	
	20 год.	-
	Семінарські	
	16 год.	-
	Лабораторні	
	0 год.	-
	Самостійна робота	
	52	-
Індивід.-консультаційна робота: 2 год.		
Курсова робота (проект) – не передбачено		
Форма підсумкового контролю: диференційний залік		

2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

ОПП «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Компетентності	Результати навчання
ЗК.3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	ПРН.4. Демонструвати навички прийняття рішень
ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
ЗК.5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
ЗК.11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	ПРН. 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
ЗК.12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	ПРН.11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
ЗК.15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	ПРН.12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
СК.3. Здатність визначати перспективи розвитку організації	
СК.5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	
СК.7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
СК.9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	
СК.12. Здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення	
СК.15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	
ФК2. Здатність самостійно обирати або професійно розробляти та етично застосовувати оптимальні методи чи програми управлінського втручання для розв'язання питань організації та розвитку бізнесу.	
ФК4. Здатність досліджувати проблеми і специфічні	

наслідки бізнес-діяльності для життєдіяльності особистості.	
---	--

ОПП «Менеджмент митної справи»

Компетентності	Результати навчання
ЗК.4.Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
СК.1. Здатність визначати та описувати характеристики компетентності організації.	ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
СК.4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними	ПРН 18. Демонструвати навички аналізу зовнішньоекономічної діяльності, безпеки та захищеності митних інтересів України
СК.11.Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	ПРН 19. Застосовувати набуті теоретичні знання з митної справи для розв'язання практичних завдань з розрахунку митної вартості, митних платежів.
СК.12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
СК.15.Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	
СК 16. Застосовувати нормативні, методичні та інші керівні матеріали з питань митної справи для ефективної діяльності та прийняття управлінських рішень.	
СК 18. Здатність використовувати інструменти протидії митним порушенням.	

2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ

Навчальна дисципліна «Прийняття управлінських рішень» базується на знаннях таких дисциплін, як: Культура українського народу, Функціональний менеджмент, Менеджмент, Адміністративний менеджмент, Самоменеджмент, Рекламний менеджмент.

Для ОП «Менеджмент митної справи» пререквізитами є дисципліни Менеджмент, Податкове право, Товарознавство, Митна справа I та Митна справа II. Постреквізитами є дисципліни, «Управління якістю», «Фінансовий менеджмент», «Управління персоналом».

2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

(денна форма навчання)

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Практичні заняття (год.)	Інд.-конс. робота під керівництвом викладача (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
МОДУЛЬ I						
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи прийняття рішень (Теми № 1-5)						
T.1	Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень	1	1	-	2	4
T.2	Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень	1	1	-	2	4
T.3	Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	2	2	-	2	6
T.4	Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	2	1	-	2	5
T.5	Якість та ефективність управлінських рішень	2	1	-	2	5
Всього по модулю:		8	6	-	16	30
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття - (40хв.)						
МОДУЛЬ 2						

Змістовний модуль 2. Моделі та методи прийняття рішень (Теми № 6-11)						
T.6	Моделювання управлінських процесів	2	2	-	5	9
T.7	Моделі прийняття управлінських рішень	2	1	-	8	11
T.8	Методи прийняття управлінських рішень	2	1	2	8	13
T.9	Прийняття управлінських рішень в умовах ризику	2	2	-	5	9
T.10	Контроль реалізації управлінських рішень	2	1	-	5	8
T.11	Управлінські рішення та відповідальність	2	1	-	5	8
Модульна контрольна робота			2	-		2
Всього по модулю:		12	10	2	36	60
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття - (60хв.)						
Форма підсумкового контролю – диференційний залік						
Усього за навчальною дисципліною:		20	16	2	52	90

РЕЙТИНГ-ПЛАН

Денна форма навчання

Години	Тема	Форма заняття та діяльності (лекція, семінар, практична робота, лабораторна робота, самостійна робота здобувача, контрольний захід, підсумкове тестування, індивідуальна робота)	Результати навчання	Вага оцінки (кількість балів)
Модуль 1.				
1	Т.1.Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень	Лекція	ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	3
2		Самостійна робота		
1		Семінар		
1	Т.2.Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень	Лекція	ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН. 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН.12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	3
2		Самостійна робота		
1		Семінар		
2	Т.3.Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	Лекція	ПРН 6.Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	3
2		Самостійна робота		
2		Семінар		
2	Т.4.Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	Лекція	ПРН 6.Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських	3
2		Самостійна робота		
2		Семінар		

			рішень. ПРН ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН 19. Застосовувати набуті теоретичні знання з митної справи для розв'язання практичних завдань з розрахунку митної вартості, митних платежів.	
2	Т.5. Якість та ефективність управлінських рішень	Лекція	ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	3
2		Самостійна робота		
1		Семінар		
		Проміжний модульний контроль 1		10
7	Усього за модулем I			25
	Модуль 2			
2	Т.6. Моделювання управлінських процесів	Лекція	ПРН.4. Демонструвати навички прийняття рішень ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 19. Застосовувати набуті теоретичні знання з митної справи для розв'язання практичних завдань з розрахунку митної вартості, митних платежів.	2
5		Самостійна робота		
2		Семінар		
2	Т.7. Моделі прийняття управлінських рішень	Лекція	ПРН.4. Демонструвати навички прийняття рішень ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	2
8		Самостійна робота		
2		Семінар		

2	Т.8.Методи прийняття управлінських рішень	Лекція	ПРН.4. Демонструвати навички ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.прийняття рішень	
8		Самостійна робота		
2		Семінар		2
1	Т.8.Методи прийняття управлінських рішень	Інд.-конс. робота	ПРН.4. Демонструвати навички прийняття рішень ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	3
2	Т.9.Прийняття управлінських рішень в умовах ризику	Лекція	ПРН.4. Демонструвати навички прийняття рішень ПРН.6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	
5		Самостійна робота		
1		Семінар		2
2	Т.10 Контроль реалізації управлінських рішень	Лекція	ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН. 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН.12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	
5		Самостійна робота		
1		Семінар		2
2	Т.11 Управлінські рішення та відповідальність	Лекція	ПРН. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН. 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН.12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	
5		Самостійна робота		
1		Семінар		2
		Проміжний модульний		5

		контроль 2	
	Усього за модулем 2		20
	Комп'ютерне тестування на платформі дистанційного навчання ДПУ MOODLE		5
90		Підсумкова контрольна робота (залікова робота)	50
	Усього за курсом		100

2.4. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Інструменти та обладнання, використання яких передбачає навчальна дисципліна:

- ноутбук;
- презентації;
- освітня платформа Moodle.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Сутність прийняття управлінських рішень
2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень
3. Класифікація управлінських рішень
4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

План семінарського заняття

1. Дати визначення понять «управління», «менеджмент», «управлінське рішення», «прийняття управлінського рішення».
2. У чому полягає мета, суть управлінського рішення?
3. Які форми доведення рішень до виконавців?
4. Яка структура наказу?
5. Назвіть вимоги до рішень, типові помилки та причини невиконання рішень.
6. Дати класифікацію управлінських рішень.
7. Що розуміють під структуризацією рішень?
8. Існує думка про те, що управлінське рішення – це основа управління. У чому роль цієї «основи»? Яке місце займає рішення в циклі управління?
9. Усім відомий вислів «Повторення – мати навчання». Прокоментуйте його з погляду процесу прийняття управлінських рішень.
10. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
11. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес прийняття управлінських рішень.
12. Наведіть приклади наукової обґрунтованості управлінських рішень.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Місце рішення в системі управління. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення (УР).
2. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання.
3. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень.
4. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.
5. Економічна сутність та форми управлінських рішень.
6. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методологічний зміст рішень.
7. Економічний зміст рішення.
8. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст рішення.
9. Цільова орієнтація УР.
10. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні.

Питання для самоконтролю:

1. Процесорні технології.
2. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень.
3. Основні властивості систем. Найважливіші принципи та елементи системного підходу.
4. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.
5. Диференціація рішень за ступенем жорсткості вимог до їх виконання: конкретно жорсткі, орієнтуючі, гнучкі, нормативні.
6. Види управлінських рішень за джерелами виникнення: ініціативні і обов'язкові. Інноваційні рішення.
7. Економічні рішення.

8. Роль соціальних рішень в діяльності підприємства. Технічні рішення.
9. Організаційні управлінські рішення.
10. Характеристика основних етапів розробки управлінських рішень в організації як відкритій системі.
11. Основні етапи процесу підготовки до розробки УР.
12. Етапи розробки рішення.
13. Прийняття та реалізація УР.
14. Аналіз результату.

Рекомендована література:

Основна: [1].
 Допоміжна: [1-5]
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]
 Міжнародні видання: [1-3]

Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень

План лекційного заняття

1. Основні риси менеджерів як осіб, що приймають рішення
2. Система ролей менеджера в прийнятті рішень
3. Діяльність менеджера і свобода дій
4. «Коридор свободи»
5. Обмеження свободи вибору

План семінарського заняття

1. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.
2. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули), психічні властивості (загальні індивідуальні).
3. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.
4. Типи рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив: інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Темперамент менеджера.
2. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: класифікація Макгрегора, класифікація Лайкерта, класифікація Таненбаума і Шмідта.
3. Неформальні аспекти розробки рішень.
4. Основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації.
2. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень.
3. Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва, тощо.

Рекомендована література:

Основна: [1;2].
 Допоміжна: [1-5].
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]
 Міжнародні видання: [1-2]

Тема 3. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Основні етапи розробки управлінських рішень
2. Діагностика ситуації
3. Розробка і обґрунтування системи цілей
4. Формулювання проблеми
5. Методи збору даних
6. Аналіз інформації і методи інтерпретації

План семінарського заняття

1. Системний підхід до управління.
2. Структуризація проблем.
3. Основні напрямки застосування ідей та принципів системного аналізу для вирішення управлінських проблем.
4. Процедури системного аналізу.
5. Основні принципи застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань.
6. Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень.
7. Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень.
8. Методи групової роботи і методи індивідуальної роботи.
9. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері.

План самосійної роботи

1. Поняття системи, її елементів та властивостей.
2. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, їх класифікація.
3. Прийоми й методи економічного аналізу.
4. Багатопланові аналітичні методи.
5. Методи діагностики проблеми управління
6. Методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення

Питання для самоконтролю

1. Розробка системи оцінювання управлінського рішення.
2. Аналіз та діагностика ситуації.
3. Розробка альтернативних прогнозів розвитку ситуації.
4. Організація процесу розробки управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень.
5. Відбір основних варіантів управлінських впливів.
6. Розробка сценаріїв розвитку ситуації.
7. Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів.
8. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.
9. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.
10. Особливості функціонального підходу до розробки управлінських рішень.
11. Комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний підходи до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

Рекомендована література:

Основна: [1;3].

Допоміжна: [1-5].

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1-5]

Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Організація діяльності з вироблення альтернатив
2. Творчий потенціал при виробленні альтернатив
3. Методи активізації вироблення альтернатив
4. Чинники оцінки альтернатив
5. Оцінка здійсненності альтернатив
6. Оцінка прийнятності альтернатив
7. Оцінка уразливості альтернатив
8. Загальна характеристика фази вибору
9. Формулювання обмежень і критеріїв
10. Стандарти для порівняння альтернатив
11. Міра реалістичності альтернатив
12. Процес вибору альтернатив

План семінарського заняття

1. Чинники та умови, що впливають на прийняття рішення.
 2. Основні моделі прийняття рішення.
 3. Підходи до прийняття управлінських рішень.
 4. Стадії прийняття управлінських рішень
 5. Етапи прийняття управлінських рішень
 6. Загальна структура, зміст і оформлення рішення
- Вибір варіантів рішення.
1. Порівняльний аналіз проектів різної тривалості.
 2. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності.
 3. Оптимальні управлінські рішення при розміщенні інвестицій.
 4. Рангування альтернативних проектів.

План самостійної роботи

1. Проблеми управління та методи їх дослідження..
2. Програмно- цільовий підхід до прийняття управлінських рішень.
3. Механізм прийняття управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Основні підходи в сучасній управлінській діяльності
2. Управлінські рішення в процесах державного управління
3. Визначення та класифікація державно-управлінських рішень
4. Сутність аналітичного документу.
5. Різниця між аналітичним документом та науковим дослідженням.
6. Організація підготовки аналітичного документу.
7. Проведенням аналізу аналітичного документу.
8. Види аналітичних документів. Рішення з цілепокладання

Рекомендована література:

- Основна: [1;3].
 Допоміжна: [1-5]
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]
 Міжнародні видання: [1-5]

Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Поняття та сутність ефективності управлінських рішень
2. Особливості ефективності та якості управлінських рішень
3. Умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень

4. Філософія загального управління якістю (Total Quality Management, TQM)
5. Показники якості та ефективності управління
6. Моделі ефективного процесу прийняття управлінських рішень

План семінарського заняття

1. Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і вираженому через кінцеві його (управління) результати.
2. Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень.
3. Вироблення і реалізація управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу.
4. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значимість, оперативність, результативність.
5. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами.
6. Основні функції менеджменту і процедури прийняття управлінських рішень.
7. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту.
8. Обсяг функцій по змісту, масштабу інформації, повноваженням і відповідальності в прийнятті управлінських рішень.
9. Прийняття управлінського рішення як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності прийняття управлінського рішення.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Мотивування у підвищенні ефективності управлінських рішень. Функція мотивації реалізації управлінських рішень.
2. Методи і прийоми стимулювання потреб УР.
3. Параметри якості управлінського рішення.
4. Ступінь ризику вкладення інвестицій.
5. Ймовірність реалізації рішення за показниками якості, затрат і строків.
6. Основні фактори, які впливають на якість управлінських рішень.
7. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення.
8. Фактори якості на стадії реалізації управлінського рішення.

Питання для самоконтролю

1. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень.
2. Класифікація інформації та вимоги до її якості.
3. Організація масиву та потоків інформації.
4. Нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки УР.
5. Помилки керівника при прийнятті рішення: об'єктивні та суб'єктивні.
6. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення.

Рекомендована література:

- Основна: [1;3].
 Допоміжна: [1-5].
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1;3]
 Міжнародні видання: [1; 5]

Змістовий модуль 2 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 6. Моделювання управлінських процесів

План лекційного заняття

1. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту

2. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень
3. Моделювання управлінських рішень: позитивні та негативні сторони

План семінарського заняття:

1. Сутність моделювання управлінських процесів. Необхідність моделювання.
2. Причини, що обумовлюють використання моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом: складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів в реальному житті, орієнтація керівництва на майбутнє.
3. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
4. Процес побудови моделі: постановка завдання, побудова моделі, перевірка моделі на достовірність, застосування моделі, оновлення моделі.
5. Загальні проблеми моделювання: недостовірні початкові допущення, інформаційні обмеження, страх користувачів, слабе використання на практиці, надмірна вартість.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Які методи використовуються менеджером при розробці управлінських рішень?
2. Які принципи організації розробки рішень поширені?
3. Які функції виконуються керівником по організації розробки рішення?
4. Які переваги і недоліки евристичних методів?
5. Охарактеризуйте евристичні методи розробки рішень.
6. Розкрийте суть методів експертних оцінок.
7. Чим пояснюється широке застосування евристичних методів на сучасному етапі розвитку української економіки? Коли доцільно застосовувати колективні та індивідуальні евристичні методи?
8. Визначення і сутність понять „модель” та „моделювання.”

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення поняття «технологія».
2. Які основні етапи «типового» процесу розробки рішень?
3. У чому полягає суть математичного моделювання?
4. Чому використовують моделі?
5. Які негативні та позитивні сторони моделей?
6. У чому полягають неформальні аспекти при розробці рішень?
7. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень? 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?

Рекомендована література:

Основна: [1;5].
 Допоміжна: [3-5].
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]
 Міжнародні видання: [1-4]

Тема 7. Моделі прийняття управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Поняття та сутність моделей прийняття управлінських рішень
2. Теорія ігор: виникнення, напрями використання, переваги та недоліки.
3. Модель теорії черг або модель оптимального обслуговування
4. Модель лінійного програмування.
5. Імітаційне моделювання.
6. Мережеве моделювання: сутність та напрями використання.

План семінарського заняття

1. Поняття та сутність «Теорії ігор»

2. Поняття та сутність «Модель теорії черг або модель оптимального обслуговування», що використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреби в них. Ситуації, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні.
3. Модель управління запасами, що використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, а також маси готової продукції на складах: потенційні вигоди та витрати на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, витрат на страхування, втрат від псування, крадіжки і додаткових податків.
4. Типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом: укрупнене планування виробництва, планування асортименту виробів, маршрутизація виробництва виробу, управління технологічним процесом, регулювання запасів і т.п.
5. Створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальній ситуації.
6. Використання імітації в ситуаціях, дуже складних для математичних методів типу лінійного програмування.
7. Мережеве моделювання.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. Назвіть три основні моделі ухвалення управлінських рішень.
5. Назвіть основні етапи ухвалення управлінських рішень та їх характеристики.
6. Назвіть основні групи методів творчого пошуку альтернативних варіантів.
7. Дайте характеристику методам індивідуального творчого пошуку.
8. Охарактеризуйте методи групового творчого пошуку.
9. Назвіть та охарактеризуйте методи активізації творчого пошуку.
10. Чим відрізняються між собою поведінкова і класична моделі прийняття рішень?
11. Кількісні методи прогнозування
12. Якісні методи прогнозування

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення понять «фактори», «фактори зовнішнього середовища», «фактори зовнішнього середовища прямої дії», «фактори зовнішнього середовища непрямой дії», «фактори внутрішнього середовища».
2. У чому полягає суть зовнішніх факторів впливу на управлінські рішення?
3. У чому полягає суть внутрішніх факторів впливу на управлінські рішення?
4. У чому полягає суть прогнозування?
5. Які методи прогнозування Ви знаєте?
6. У чому полягає суть неформальних методів прогнозування?
7. У чому полягає суть якісних методів прогнозування?
8. У чому полягає суть кількісних методів прогнозування?
9. У чому полягає суть моделей часових серій?
10. У чому полягає особливість системного аналізу?
11. Які характерні ознаки системного аналізу?
12. Розкрийте суть традиційних методів економічного аналізу.
13. Які існують математичні методи?
14. Розкрийте суть SWOT – аналізу.
15. Розкрийте суть аналізу Парето

Рекомендована література:

Основна: [1-5].

Допоміжна: [3-5]

Інформаційні ресурси Інтернет: [2-4]

Міжнародні видання: [3-5]

Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Евристичні методи прийняття управлінського рішення
2. Експертні методи прийняття управлінських рішень
3. Метод сценаріїв
4. Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується.
5. Групові методи прийняття рішень: властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі.
6. Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей).
7. Метод Дельфі, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, SMART-аналіз

План семінарського заняття

1. Як мережна модель використовується при прийнятті УР?
2. Інші методи: японська (кільцева) система прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій.
3. Надайте загальну характеристику евристичних методів прийняття УР.
4. Назвіть ключові евристичні методи прийняття УР.
5. У чому полягають методи активізації?
6. Яким є механізм прийняття УР експертними методами?
7. За яких умов експертні методи прийняття УР будуть ефективними?
8. У чому полягає метод сценаріїв?
9. Яким чином дерево рішень сприяє прийняттю УР?

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Надайте характеристику аналітичних методів прийняття УР.
2. У чому полягає матричний метод прийняття УР?
3. У чому полягає статистично-імовірнісний метод прийняття УР?
4. Якими є характеристики статистично-імовірнісної моделі?
5. Що є „роботою” та „подією” у мережній моделі?
6. Яким чином будується мережний графік?

План індивідуально-консультаційної роботи

1. Управлінські ситуації у формі ділової гри «Вибори»

Питання для самоконтролю

1. Випадки використання експертних методів.
2. Задачі експертної групи.
3. Методи експертних оцінок.
4. Етапи проведення експертизи методом мозкової атаки.
5. Оцінка якостей експерта.
6. Методи оцінки експерта.
7. Методи отримання кількісних та якісних експертних оцінок.
8. Поняття кількісної шкали.
9. Експертні оцінки і способи вимірювань.
10. Інформаційні технології в процесі розробки і ухвалення рішень
11. Дайте класифікацію методів розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.
12. Опишіть шляхи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті управлінського рішення.
13. Як використовується моделювання у процесі підготовки управлінського рішення?
14. Чим пояснюється широке застосування евристичних методів на сучасному етапі розвитку української економіки?
15. Коли доцільно застосовувати колективні та індивідуальні евристичні методи?
16. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень?
17. Яким методам слід віддавати перевагу в прийнятті управлінського рішення?

18. Чи згодні ви з тим, що під час розробки управлінського рішення досить обмежитись тільки аналізом кількісної інформації?
19. Які методи дозволяють опрацювати як кількісну, так і якісну інформацію?

Рекомендована література:

Основна: [1-5].
 Допоміжна: [1-5]
 Інформаційні ресурси Інтернет: [1-4]
 Міжнародні видання: [1-5]

Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику

План лекційного заняття:

1. Визначення понять «невизначеність» «ризик», їх співвідношення.
2. Класифікація ризиків.
3. Методи оцінювання ризиків: метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.
4. Основні принципи управління ризиком.

План семінарського заняття

1. Вибір варіантів рішення.
2. Дії з підготовки варіантів рішення і розробка моделі аналітичної роботи.
3. Порівняльний аналіз проектів різної тривалості.
4. Прийняття рішень за детермінованих умов, умов ризику.
5. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності.
6. Підготовка управлінських рішень в умовах інфляції.
7. Оптимальні управлінські рішення.
8. Рангування альтернативних проектів.
9. Критерії вибору варіантів рішень.
10. Критерій Лапласа.
11. Критерій середнього виграшу.
12. Критерій Ваальда.
13. Критерій Севіджа.
14. Критерій максімакс.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Що таке невизначеність, ризик?
2. Які є види невизначеності?
3. Якими факторами обумовлена природа ризику в ринковій економіці?
4. Які ознаки ризикових ситуацій?
5. Розкрийте суть різновидів ризиків.
6. Розкрийте суть правил max-min, min-max, max-max, Гурвіца.
7. Охарактеризуйте психологічні типи менеджерів по сприйняттю ризику.
8. Яка суть інтуїції в менеджменті?
9. Які індивідуально-психологічні якості зумовлюють схильність людини до ризику?

Питання для самоконтролю

1. Характеристика функцій граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень.
2. Порядок використання табличного методу та диференціальних обчислень для визначення граничного значення функції.
3. Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень.
4. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень.
5. Поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку. Вимірювання ризику:

розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику.

6. Коефіцієнт варіації. Функція «ризик – прибуток».

7. Методи коректування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності.

8. Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень.

9. Страхування ризику.

10. Трансформація ризиків у невизначеність.

11. Дві групи невизначеності: об'єктивні та суб'єктивні. Рівні невизначеності.

12. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.

13. Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінки передбачуваних стратегій в умовах невизначеності.

14. Альфа-критерій рішення Гурвіца. К

15. Критерій рішення Сейвіджа. Критерій рішення Лапласа. Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).

16. Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

17. Організаційні методи зменшення невизначеності. Вплив паніки на управлінські рішення.

Рекомендована література:

Основна: [1-5].

Допоміжна: [1-5]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1]

Міжнародні видання: [3]

Тема 10. Контроль реалізації управлінських рішень

План лекційного заняття

1. Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень.
2. Функції контролю реалізації управлінських рішень.
3. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень. Типові помилки контролю.

План семінарського заняття

1. Реалізація і контроль виконання прийнятого рішення.
2. Методи реалізації УР. Ухвалення рішення особою, що приймає рішення.
3. Розробка плану дій успішної реалізації управлінських рішень. Контроль реалізації плану.
4. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.
5. Система контролю і мотивації реалізації управлінських рішень. Вимоги до обліку рішень.
6. Основні ознаки класифікації контролю реалізації управлінських рішень.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Організація виконання прийнятих рішень.
2. Значення, функції, види та методи контролю.
3. Соціально-психологічні аспекти контролю.
4. Які етапи включає процес виконання рішення?
5. Які форми і методи застосовуються для доведення задач?
6. Для чого і як проводять інструктаж?
7. Розкрийте суть, цілі, змісту та процесу контролю.
8. Охарактеризуйте види контролю.
9. У чому полягає суть психології поведінки керівника і виконавця в процесі контролю?
10. Що дає контроль підлеглим?
11. Дотримання яких психологічних умов підвищує ефективність контролю?
12. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтувати поняття «глибина мислення», «широта мислення», «гнучкість мислення»,

«швидкість мислення».

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?
4. Як впливають вік, стать, темперамент, досвід на процес прийняття рішень?
5. Як впливає стиль керівництва менеджера на формування стилю прийняття рішень?
6. Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень.
7. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управління?

Рекомендована література:

Основна: [1;3].

Допоміжна [1-5]

Інформаційні ресурси Інтернет: [3-4]

Міжнародні видання: [4-5]

Тема 11. Управлінські рішення та відповідальність

План лекційного заняття

1. Структура соціальної відповідальності керівника.
2. Помилки керівника при прийнятті рішення. Суб'єктивні та об'єктивні помилки.
3. Види відповідальності управління

План семінарського заняття

1. Сутність і види відповідальності керівників.
2. Соціальна та екологічна відповідальність керівника.
3. Параметри, що впливають на повноту прояву відповідальності особи.
4. Параметри соціальної відповідальності.
5. Основи професійної, економічної, юридичної, адміністративної, екологічної відповідальності керівників при розробці управлінських рішень.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Проблемна ситуація.
2. Проблеми стабілізації та проблеми розвитку.
3. Сучасний етап розвитку теорії прийняття рішень.
4. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень.
5. Специфічні закономірності управління.
6. Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм.
7. Блочна модель підготовки й прийняття рішення.
8. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Які етапи включає процес виконання рішення?
2. Які форми доведення задач до виконавців?
3. Розробити наказ на вибрану вами управлінську ситуацію.
4. Охарактеризуйте завдання, принципи планування.
5. Дайте визначення поняття "план". Які застосовуються форми і методи планів виконання робіт?
6. Розробити план виконання робіт на вибрану вами управлінську ситуацію.
7. Розкрийте суть, цілі та змісту контролю.
8. Охарактеризуйте види контролю.
9. Охарактеризуйте методи контролю.
10. Які є стадії в процесі контролю?

Рекомендована література:

Основна: [1-5].

Допоміжна: [1-5].

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-3]

Міжнародні видання: [1-5]

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Критерії оцінювання роботи на семінарських заняттях

Семінарські заняття передбачають обговорення питань теми, розгляд нормативно-правової бази, проведення дискусій з основних проблем і питань, які розглядаються на семінарському занятті. Робота на семінарському (практичному) занятті передбачає усне та письмове опитування. Максимальна кількість балів, отримана здобувачем вищої освіти на семінарському занятті становить 3 в 1 модулі та 2 бали в другому модулі. Самостійна робота здобувачів вищої освіти полягає в опрацюванні проблемних теоретичних та практичних питань. Виконання самостійної роботи оцінюється під час проведення семінарського заняття у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу.

Таблиця 4.1.

Шкала оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Кількість балів	Критерії оцінювання
3;/2;1,5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
2/1	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

Критерії оцінювання контрольних робіт.

Формою проміжного поточного контролю є контрольні роботи, які проводяться у письмовій формі та кожна з яких оцінюється від 0 до 10/5 балів.

Розподіл балів за різні види завдань в межах контрольної роботи

Вид завдання	Максимальна кількість балів за виконання
Теоретичні питання	4 (2×2) / -
Тестовий блок (закритої форми)	2 (8×0,25)/-
Тестовий блок (відкритої форми)	1 (2×0,5)/1 (2×0,5)
Розв'язування ситуаційної задачі	3 (1×3) / 4 (2×2)
Всього	10/5

Критерії оцінювання відповіді на теоретичне питання

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі дав відповіді на всі теоретичні питання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обґрунтував свої думки та зробив узагальнені підсумки.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в основному розкрив зміст теоретичних питань. Проте, при висвітленні деяких питань не вистачало достатньої аргументації, допускалися при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.	1

Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав фрагментарні відповіді на теоретичні питання (без аргументації й обґрунтування, підсумків), у відповідях присутні неточності та помилки або відповідь дана лише на окремі питання.	0,5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав неправильну відповідь на всі теоретичні питання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні взагалі.	0

Критерії оцінювання розв'язування ситуативної задачі

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі розв'язав задачу. При цьому використовував актуальну наукову методику та формули для їх розв'язування та формування належним чином обґрунтованих підсумків.	3/2/2,5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі розв'язав задачу, проте не сформував належним чином обґрунтованих підсумків.	2/1/1,5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в повному обсязі розв'язав задачу та не сформував належним чином обґрунтованих підсумків.	1/0,5/1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в розв'язав задачу взагалі та, відповідно, не сформував належним чином обґрунтованих підсумків.	0

Критерії оцінювання тестового блоку (відкритої форми)

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який повністю розкрив всі визначення та використовував для цього наукову літературу та власну думку.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який розкрив сутність лише одного визначення та використовував для цього наукову літературу та власну думку.	0,5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який взагалі не розкрив сутність визначень.	0

Критерії оцінювання тестового блоку (закритої форми)

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив правильно всі тестові завдання.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив правильно половину тестових завдань.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який зробив не правильно всі тестові завдання.	0

Критерії оцінювання індивідуальної роботи.

Індивідуальна робота проводиться у формі доповіді та презентації і оцінюється від 0 до 3 балів.

Шкала оцінювання індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	Послідовність, логічність написання реферату, а також підготовки по ньому презентації та, відповідно, його захист, а також виокремлення з різних джерел основних положень, які структурно об'єднанні, проаналізовані та узагальнені висновками.
2	Послідовність, логічність написання реферату, але без підготовки презентації.

0	Не написання реферату та презентацію по ньому.
---	--

Підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за результатами поточного контролю (від 0 до 50 балів) та диференційного заліку (від 0 до 50 балів). Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання є отримання не менше 25 балів за поточний контроль та 25 балів за підсумковий контроль у формі диференційного заліку.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу за системою ЄКТС здійснюється в такому порядку:

Таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами й критеріями оцінювання

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки ЄКТС	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка за національною шкалою
					Екзамен
90-100	A	відмінно	Здобувач вищої освіти виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили.	високий (творчий)	відмінно
80-89	B	дуже добре	Здобувач вищої освіти вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує справи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна.	достатній (конструктивний - варіативний)	добре
70-79	C	добре	Здобувач вищої освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок.		
60-69	D	задовільно	Здобувач вищої освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих.	середній (репродуктивний)	задовільно
50-59	E	достатньо	Здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні.		
35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу.	Низький (рецептивно-продуктивний)	незадовільно

0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням залікового кредиту	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів.		
------	---	--	--	--	--

Переведення даних 50-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу ЄКТС для навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі диференційного заліку здійснюється відповідно до табл.5.10.

Таблиця 5.10

Таблиця відповідності шкали ЄКТС (за 50-бальною шкалою) національній шкалі оцінювання академічної успішності

Сума балів	Оцінка ЄКТС	За національною шкалою	Критерії оцінювання	Залік
45-50	A	відмінно	Високий (творчий)	зараховано
40-44	B	добре	Достатній (конструктивно - варіативний)	
35-39	C			
30-34	D	задовільно	Середній (репродуктивний)	
25-29	E			
17-24	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	Низький (рецептивно-продуктивний)	не зараховано
0-16	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням залікового кредиту		

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є:

- стандартизовані тести;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- командні проекти;
- комп'ютерне тестування на платформі MOODLE ДПУ;
- інші види індивідуальних та групових завдань;
- диференцій залік.

6. ФОРМИ ТА ПИТАННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль – контрольні заходи, які здійснюються впродовж модуля з метою оцінювання рівня навчальних досягнень здобувача вищої освіти.

Форми поточного контролю (контрольних заходів):

- модульні контрольні роботи;
- письмові, усні опитування на практичних заняттях;
- есе (за темою індивідуального практичного завдання) ;
- реферат/ аналітична записка / стаття (за темою індивідуального дослідницького завдання) ;
- презентація (за результатами групового практичного/дослідницького завдання) ;
- розв'язання індивідуальних задач;
- тестування за темами;

- реферат;
- індивідуальна або групова презентація;

Семестровий модуль завершується модульною контрольною роботою (МКР).
Модульна контрольна робота виконується у письмовій або комп'ютерній формі.
Форма підсумкового контролю з дисципліни є диференційний залік.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ №1

1. Загальні поняття про управлінському рішенні .
2. Управлінське рішення в циклі управління .
3. Управлінське рішення як психологічний процес .
4. Підготовка управлінського рішення як процес діяльності .
5. Взаємозв'язок управлінського рішення і функцій управління.
6. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.
7. Класифікація управлінських рішень та вимоги до них.
8. Натуралістичний і системодіяельностній методологічні підході в теорії прийняття рішень.
9. Системний підхід у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.
10. Методологічні основи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень.
11. Вибір альтернативи.
12. Оцінка альтернативи.
13. Остаточне рішення.
14. Реалізація управлінського рішення
15. Що таке методологія, чому вона актуальна в даний час?
16. Суть і особливості натуралістичного підходу в методології.
17. Суть і особливості системодіяельностного підходу в методології.
18. Прояв натуралістичного і системодіяельностного підходу в СУР.
19. Перерахуйте діалектичні елементи, що визначають вимоги до ПР.
20. Основні категорії системного аналізу процесу ПР.
21. Поясніть важливість мети в оцінці ефективності ПР.
22. Перерахуйте принципи оцінки ефективності УР.
23. Чим відрізняється поняття критерій від поняття показник оцінки ефективності рішень?
24. Які методи оцінки ефективності рішень ви знаєте?
25. Назвіть фактори, що впливають ефективність розробки, прийняття та реалізації рішення
26. Людина та інформація.
27. Модель мислення людини, що приймає рішення.
28. Закони, керуючі людиною в процесі прийняття рішень.
29. Які рекомендації на основі порівняльного аналізу систем ПР, що діють в США, Західній Європі, Японії, можуть бути корисні для умов України?
30. Назвіть особливості кожної школи.
31. Наведіть алгоритм етапів ПУР, запропонованого на основі узагальнення досвіду різних шкіл управління

Поточний контроль № 2 відбувається у формі комп'ютерного тестування

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ (диференційного заліку)

1. Місце рішення в системі управління. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення (УР).
2. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання.
3. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень.
4. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.
5. Економічна сутність та форми управлінських рішень.
6. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методологічний зміст рішень.
7. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст рішення.
8. Цільова орієнтація УР.
9. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні.
10. Процесорні технології.
11. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень.

12. Основні властивості систем. Найважливіші принципи та елементи системного підходу.
13. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.
14. Диференціація рішень за ступенем жорсткості вимог до їх виконання: конкретно жорсткі, орієнтуючі, гнучкі, нормативні.
15. Види управлінських рішень за джерелами виникнення: ініціативні і обов'язкові. Інноваційні рішення.
16. Роль соціальних рішень в діяльності підприємства. Технічні рішення.
17. Організаційні управлінські рішення.
18. Характеристика основних етапів розробки управлінських рішень в організації як відкритій системі.
19. Основні етапи процесу підготовки до розробки УР.
20. Етапи розробки рішення.
21. Прийняття та реалізація УР.
22. Аналіз результату.
23. Існує думка про те, що управлінське рішення – це основа управління. У чому роль цієї «основи»? Яке місце займає рішення в циклі управління?
24. Усім відомий вислів «Повторення – мати навчання». Прокоментуйте його з погляду процесу прийняття управлінських рішень.
25. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
26. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес прийняття управлінських рішень.
27. Наведіть приклади наукової обґрунтованості управлінських рішень.
28. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації.
29. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень.
30. Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва, тощо.
31. Розробка системи оцінювання управлінського рішення.
32. Аналіз та діагностика ситуації.
33. Розробка альтернативних прогнозів розвитку ситуації.
34. Організація процесу розробки управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень.
35. Відбір основних варіантів управлінських впливів.
36. Розробка сценаріїв розвитку ситуації.
37. Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів.
38. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.
39. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.
40. Особливості функціонального підходу до розробки управлінських рішень.
41. Комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний підходи до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.
42. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень?
43. Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам'ять у процесі прийняття рішень?
44. Як впливають вік, стать, темперамент, досвід на процес прийняття рішень?
45. Як впливає стиль керівництва менеджера на формування стилю прийняття рішень?
46. Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень.
47. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управління?
48. Характеристика функцій граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень.
49. Порядок використання табличного методу та диференціальних обчислень для визначення граничного значення функції.
50. Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень.
51. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень.

52. Поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику.
53. Коефіцієнт варіації. Функція «ризик – прибуток».
54. Методи коректування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності.
55. Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень.
56. Трансформація ризиків у невизначеність.
57. Дві групи невизначеності: об'єктивні та суб'єктивні. Рівні невизначеності.
58. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.
59. Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінки передбачуваних стратегій в умовах невизначеності.
60. Альфа-критерій рішення Гурвіца. К
61. Критерій рішення Сейвіджа. Критерій рішення Лапласа. Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).
62. Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.
63. Організаційні методи зменшення невизначеності. Вплив паніки на управлінські рішення.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Кравченко М.О.Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]:навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 120 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.
2. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень Підручник затверджений МОН України ЦУЛ. 2019. 360 с.
3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі. Н. Литвиненко, Т. Терещенко. Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.

Допоміжна:

1. М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, І.М. Олійченко, Л.Д. Оліфіренко, Т.В. Пепа, С.В. Повна, Ю.В. Шабардіна, О.М. Шевченко Стратегічний менеджмент. Центр учбової літератури. 2021. 376 с.
2. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. Менеджер. 2017. № 4. С. 86–95
3. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петр уні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
4. Гевко І.Б. Методи прийняття управських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
5. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с

Інформаційні ресурси Інтернет:

1. Електронні книги. URL: <http://www.books.google.com.ua/>
2. Законодавство України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського. URL: [http:// www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
4. Ухвалення управлінських рішень. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blog-2/consulting/june-2020/managerial-decisionmaking>.

Міжнародні видання:

1. The Concept of a «Digital Economy». Retrieved from URL: <http://odec.org.uk/theconceptof-adigital-economy/>.
2. Butko . I.M. (2021). Information technologies using geospatial information structures. Systemy upravlinnya, navihatsiyi ta zv'yazku, 2(64), 4-10. DOI: 0.26906/SUNZ.2021.2.004.
3. Mykolyuk, O.A., Bobrovnyk, V.M. (2021). Enterprise management in the conditions of digitalization of the economy. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, 4, 142-146. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-23.
4. Kuzmina, O.M., Yaremko, S.A. (2022). Management of corporate business processes in the digital economy. Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, 23, 144-147. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>.
5. Pryunyattya upravlins'kykh rishen' : navchal'nyy posibnyk (2020). [YU. YE. Petrunya, B. V. Litovchenko, T. O. Pasichnyk ta in.] ; za red. YU. YE. Petruni. [4-te vyd., pererobl. i dop.]. Dnipro : Universytet mytnoyi spravy ta finansiv.

