

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Робоча програма
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005.53(07)
ББК 65.050.2р
П 75

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 1 від 30.08.2016 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач Л. А. Слюсарєва

Прийняття та реалізація управлінських рішень : робоча програма
П 75 для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалавр-
ського) рівня : [Електронне видання] / уклад. Л. А. Слюсарєва. –
Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 56 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних і семінарських занять, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), критерії оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.53(07)
ББК 65.050.2р

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

Прийняття та реалізація управлінських рішень є однією з найважливіших складових управлінської діяльності в будь-якій системі (держава, регіон, підприємство, організація тощо), оскільки цей процес стосується кожної з функцій управління, а від якості прийнятих рішень залежить розвиток об'єкту управління. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, витрат часу, енергії, досвіду. Тому менеджери мають бути озброєні новітніми, адаптованими до вимог динамічного зовнішнього середовища методами аналізу й оцінювання соціально-економічних процесів, сучасними методиками прийняття та реалізації управлінських рішень.

Прийняття управлінського рішення є творчим, багаторівневим процесом, у якому поєднується аналітика, логіка, мотивація, воля, інтелектуальні здібності й функціональні обов'язки керівника того чи іншого рівня. Американський банкір Уолтер Рістон якось сказав: "Гарне рішення є результатом досвіду. А досвід – результат поганих рішень". Наука управління накопичує та узагальнює величезні обсяги досвіду керівників різних сфер діяльності та різних рівнів управлінської ієрархії для того, щоб запропонувати майбутнім менеджерам ефективний інструментарій, покликаний допомогти в розробленні та відборі найбільш оптимальних управлінських рішень.

Важливим також є етап реалізації прийнятих управлінських рішень. Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому прописаний зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідні час і ресурси, вимоги до якості, виконавці, закріплені за кожною роботою, проміжні та загальні очікувані результати від реалізації управлінського рішення. Від того, наскільки комплексно менеджер підходить до реалізації прийнятого управлінського рішення, залежить його кінцевий результат. Програма навчальної дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" спрямована на формування компетентностей, необхідних для ефективного здійснення всього процесу прийняття управлінських рішень – від їх розробки до реалізації.

Робоча програма навчальної дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" розроблена для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня усіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників		Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
денна форма навчання	заочна форма навчання		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Кількість кредитів – 4	Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"	За вибором	
Змістових модулів – 2	Змістових модулів – 1	Спеціальність 073 "Менеджмент"	Рік підготовки	
			4-й	2-й
Семестр				
Загальна кількість годин – 144	Загальна кількість годин – 120		1-й (7-й)	3-й, 4-й
			Лекції	
			34 год	8 год
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 4 - 6		Практичні, семінарські		
		34 год	4 год	
		Самостійна робота		
		76 год	108 год	
		Вид контролю		
		залік	іспит	

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 89 %;

для заочної форми навчання – 11 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" є розвиток у студентів сучасного управлінського мислення, формування систематизованого комплексу знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, а також навичок розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства за допомогою різних методів і технологій.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

засвоєння теоретичних основ прийняття управлінських рішень;

оволодіння інструментарієм розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності;

застосування на практиці теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів;

формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

"Прийняття та реалізація управлінських рішень" – навчальна дисципліна, що вивчає методологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства.

Об'єктом навчальної дисципліни є соціально-економічна система підприємства та процеси, які розкривають різні аспекти прийняття управлінських рішень.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень та сучасному підприємстві.

До початку вивчення дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" студентом мають бути засвоєні знання та сформовані навички з таких навчальних дисциплін, як: "Менеджмент", "Теорія ймовірності та математична статистика", "Теорія управління", "Адміністративний менеджмент". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Управління розвитком: інноваційний аспект", "Корпоративне управління", "Управління потенціалом підприємства".

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні та дискусійні питання винесено на розгляд й обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

понятійний і категорійний апарат щодо прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;

стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень;

методи творчого пошуку альтернативних варіантів вирішення проблем;

основні методи розроблення управлінських рішень у різних умовах функціонування підприємства (визначеності, невизначеності, ризику);

технологію розробки та прийняття раціональних управлінських рішень;

форми підготовки та реалізації управлінських рішень;
 основні складові управління реалізацією рішення та процесу контролю виконання прийнятих рішень на підприємстві;

вміти:

формулювати сутність проблеми за наявними вхідними даними та формулювати альтернативи для її вирішення;

самостійно приймати важливі управлінські рішення, в тому числі в екстремальних умовах і умовах обмеження часу;

готувати матеріали, необхідні для прийняття зважених управлінських рішень;

обирати оптимальний варіант вирішення проблеми, використовуючи дерево рішень, платіжну матрицю або інші методи;

організовувати реалізацію управлінських рішень, розподіляти повноваження між підлеглими;

контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними **компетентностями**, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
РПтР_УР* 1	Оцінювати основні характеристики ситуації, яка потребує прийняття управлінського рішення, та властивості ОПР	Характеризувати теоретичні основи прийняття управлінських рішень
		Оцінювати властивості ОПР з використанням різних методик
РПтР_УР 2	Розробляти ефективні управлінські рішення з використанням відповідних технологій та методів	Узагальнювати інформацію щодо сутності проблеми та розробляти альтернативи для її вирішення
		Визначати оптимальну технологію для розроблення управлінського рішення
РПтР_УР 3	Обґрунтовувати управлінські рішення в різних умовах середовища	Визначати оптимальні управлінські рішення в умовах визначеності
		Застосовувати оптимальні методи зниження ризику

1	2	3
		Застосовувати методи експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності
РПтР_УР 4	Забезпечувати своєчасну реалізацію прийнятих управлінських рішень та контроль за їх виконанням	Застосовувати сітьові графіки для оптимізації строків реалізації управлінських рішень
		Контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну

* Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень.

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в табл. А.1 додатка А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень

Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті

1.1. Місце управлінських рішень в системі управління підприємством.

Поняття "управлінські рішення", їх ознаки. Управлінське рішення як процес та явище. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення. Функції рішення в методології та організації процесу управління. Об'єктивна та суб'єктивна сторони процесу розроблення управлінських рішень. Фактори, які впливають на їх розроблення. Класифікація управлінських рішень.

1.2. Сутність та форми управлінських рішень.

Економічна сутність та форми управлінських рішень. Економічний зміст рішення. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст управлінського рішення.

1.3. Особливості прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства.

Прийняття управлінських рішень у виробництві. Управлінські рішення в сфері науки. Прийняття управлінських рішень у сфері надання послуг.

Специфіка прийняття рішень в маркетингу. Прийняття рішень в управлінні персоналом.

Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР

2.1. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень.

Психологія особи в системі розроблення управлінських рішень. Особа, що приймає рішення (ОПР). Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, особливості поведінки, стилі керівництва тощо.

2.2. Методики оцінювання психологічних властивостей ОПР.

Оцінювання ступеня виразності психологічних рис особистості (методики EPQ і EPI Айзенка). Оцінювання рівня інтелектуальності (IQ-тести Айзенка, IQ-матриці Равена, тест Гілфорда, тест структури інтелекту Р. Амтхауера). Оцінювання характеристик темпераменту за Айзенком. Оцінювання рівня особистої тривожності (опитувальник Дж. Тейлора, методика Ч. Спілберга і Ю. Ханіна).

2.3. Методики аналізу професійних властивостей ОПР.

Оцінювання домінуючих стратегій поведінки (методика оцінки домінуючих способів захисту в спілкуванні В.В. Бойка, методика вивчення фрустраціональних реакцій С. Розенцвейга, тест "ділові ситуації" Н. Хитрової, методика діагностики міжособистісних відносин Т. Ліри). Оцінювання стресостійкості (методика Холмса і Раге, методика "Прогноз" Санкт-Петербурзької Військово-медичної академії), комунікабельності (методики В. Бойка), чесності (методика Д. Марлоу і Д. Крауна), конфліктності (методики А. Басса й А. Даркі, А. Ассингера, К. Томаса). Аналіз стилю керівництва (методика В. Захарова і А. Журавльова).

Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

3.1. Стадії прийняття управлінських рішень.

Підготовка рішення. Прийняття управлінського рішення. Реалізація рішення. Статичні та динамічні завдання прийняття рішень.

3.2. Етапи стадії підготовки управлінського рішення.

Збирання та оброблення інформації про ситуацію, визначення цілей діяльності організації як системи. Виявлення та формулювання проблеми. Розроблення системи оцінювання управлінського рішення. Аналіз і діагностика ситуації. Розроблення альтернатив розвитку ситуації.

3.3. Етапи стадії прийняття управлінського рішення.

Організація процесу розроблення управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень. Відбір основних варіантів управлінських впливів. Розроблення сценаріїв розвитку ситуації. Експертне оцінювання основних варіантів керуючих впливів.

3.4. Етапи стадії реалізації управлінського рішення.

Узгодження прийнятого управлінського рішення. Управління реалізацією рішення: визначення календарних строків виконання рішення, призначення відповідальних виконавців, доведення рішення до виконавців, інструктаж, конкретизація завдань та відповідальності, матеріально-технічне забезпечення процесу праці, координація дій виконавців. Контроль виконання управлінського рішення та оцінка отриманих результатів.

Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

4.1. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення.

Моделі управління: класична модель, коаліція, адміністративна модель, прийнятність, обмежена раціональність. Критерії та обмеження, що застосовуються в моделях прийняття управлінських рішень.

4.2. Концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень.

Модель "організація-машина". Модель "природної" організації. Соціо-технічна модель. Інтеракційна модель. Інституціональна модель. Конфліктна модель. Органічна модель. Процесна модель. Проблемно-орієнтована модель. Дескриптивна та нормативна моделі. Індуктивна та дедуктивна моделі. Одноцільова та багатоцільова моделі. Одноперіодна та багато-періодна моделі. Детермінована та стохастична моделі.

Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень

5.1. Цільові технології розроблення управлінських рішень.

Цільова орієнтація управлінських рішень. Цільові технології розроблення управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові та регламентні.

5.2. Процесорні технології розробки управлінських рішень.

Сутність процесорних технологій. Технологія "управління за результатами". Технологія "управління на базі потреб та інтересів". Технологія "управління шляхом постійних перевірок і вказівок". Технологія "управління у виняткових випадках". Технологія "управління на базі штучного інтелекту". Технологія "управління на базі активізації діяльності персоналу".

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень

6.1. Неформалізовані методи прийняття управлінських рішень.

Суть евристичних методів. Методи експертних оцінок у прийнятті управлінських рішень: "мозковий штурм", метод сценаріїв, метод комісій, метод Дельфі. Статистичне оброблення експертної інформації.

6.2. Формалізовані методи прийняття управлінських рішень.

Основне призначення економіко-математичних методів у процесі прийняття управлінських рішень. Сутність методів математичного програмування. Кореляційний та регресійний аналіз. Застосування методів математичного програмування у процесі визначення оптимального управлінського рішення. Застосування методів багатовимірної аналізу в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень.

6.3. Основні моделі та засоби прийняття рішень.

Алгоритм рішення. Діаграма у вигляді риб'ячого скелету (метод Ісікави). Блок-схема. Процес складання карт ("грунтовка"). Уявні схеми. Метод ABC. Кольорове кодування.

Змістовий модуль 2

Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

7.1. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.

Концепція визначеності при розробці та реалізації управлінських рішень. Умови визначеності. Критерії відбору рішень. Методи аналізу. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

7.2. Методи розробки рішень в умовах визначеності.

Оптимізаційний аналіз управлінських рішень. Методи оптимізації: методи дисконтування та облікових оцінок, граничний аналіз, лінійне програмування, аналіз приросту прибутку. Характеристика функцій граничної дохідності та граничних витрат під час розроблення рішень.

Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

8.1. Сутність ризику та причини його виникнення.

Принципові ознаки ризику як економічної категорії. Характерні властивості ризику. Зовнішні чинники виникнення ризику: фактори прямого

та непрямого впливу. Внутрішні чинники виникнення ризику. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику. Коефіцієнт варіації. Функція "ризик – прибуток".

8.2. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику.

Урахування ризику під час формування критеріїв прийняття рішень. Процедури визначення критеріїв прийняття управлінських ризиків. Правило Байєса. Принцип Бернуллі. Критерій очікуваного значення. Критерій "очікуване значення – дисперсія". Критерій граничного рівня.

8.3. Методи корегування та зниження ризику.

Методи корегування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень. Страхування ризику.

Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності

9.1. Розроблення рішень в умовах невизначеності.

Трансформація ризиків у невизначеність. Об'єктивні та суб'єктивні невизначеності. Рівні невизначеності. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.

9.2. Критерії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінювання передбачуваних стратегій в умовах невизначеності. Альфа-критерій рішення Гурвіца. Критерій рішення Сейвіджа. Критерій рішення Лапласа. Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).

9.3. Методи експертних оцінок.

Застосування методів експертних оцінок для розроблення управлінських рішень в умовах невизначеності. Метод комісій. Метод "мозкової атаки". Метод сценаріїв. Метод Дельфі. Метод аналізу ієрархій.

Тема 10. Реалізація управлінських рішень

10.1. Оформлення управлінського рішення.

Вимоги до оформлення рішень. Основні атрибути документально оформлених управлінських рішень. Процедура погодження (засвідчення) управлінського рішення.

10.2. Послідовність реалізації управлінських рішень.

Сутність і зміст основних етапів процесу організації виконання прийнятих управлінських рішень. План реалізації рішення. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень. Організація масиву та потоків інформації. Підготовка виконавців до реалізації поставлених завдань. Моніторинг і управління реалізацією рішення. Оцінювання виконання рішення.

10.3. Відповідальність за реалізацію рішень.

Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення. Сутність і види відповідальності керівників. Помилки керівника під час прийняття та реалізації управлінських рішень.

Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень

11.1. Таємниця та конфіденційність під час розроблення управлінських рішень.

Комерційна таємниця та конфіденційність: юридичний та економічний аспекти. Необхідність збереження конфіденційності на етапі розроблення управлінських рішень. Ефект раптовості.

11.2. Наслідки порушення конфіденційності управлінських рішень.

Збитки підприємства внаслідок порушення режиму конфіденційності. Відповідальність за порушення таємниці та конфіденційності.

Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень

12.1. Параметри та умови забезпечення якості управлінських рішень.

Якість управлінського рішення: основні параметри та показники. Основні причини, що призводять до низької якості управлінських рішень. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення. Фактори якості на стадії реалізації управлінського рішення.

12.2. Ефективність управлінських рішень.

Види ефективності управлінських рішень. Вимоги, що висуваються до ефективності управлінських рішень. Принципи оцінювання ефективності управлінських рішень. Сутність фактора часу. Комплексний підхід до розрахунку ефективності.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма				заочна форма				
	усього	у тому числі			усього	у тому числі			
		лекційні	практичні, семінарські	самостійна робота		лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Змістовий модуль 1									
Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень									
<i>Тема 1.</i> Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	16	4	4	8	14	1	1	–	12
<i>Тема 2.</i> Особа, що приймає рішення. Методики оцінювання властивостей ОПР	16	4	4	8	12	0	0	–	12
<i>Тема 3.</i> Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	9	2	2	5	11	1	0	–	10
<i>Тема 4.</i> Моделі процесу прийняття управлінських рішень	8	2	2	4	10	0	0	–	10

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень</i>	10	2	2	6	10	0	0	–	10
<i>Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень</i>	8	2	2	4	12	1	1	–	10
Разом за змістовим модулем 1	67	16	16	35	69	3	2	–	64
Змістовий модуль 2. Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища									
<i>Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності</i>	8	2	2	4	11	1	0	–	10
<i>Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику</i>	16	4	4	8	14	1	1	–	12
<i>Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності</i>	18	4	4	10	14	1	1	–	12
<i>Тема 10. Реалізація управлінських рішень</i>	17	4	4	9	13	1	0	–	12
<i>Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень</i>	10	2	2	6	10	0	0	–	10
<i>Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень</i>	8	2	2	4	11	1	0	–	10
Разом за змістовим модулем 2	77	18	18	41	73	5	2	–	66
<i>Іспит</i>	–	–	–	–	2	–	–	2	–
Усього годин	144	34	34	76	144	8	4	2	130

5. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На етапі підготовки до семінарського заняття домінує самостійна робота студентів з навчальною літературою та іншими дидактичними засобами над серією питань (табл. 5.1), проблем і завдань, а в процесі семінару відбувається активне обговорення, виникають дискусії, у результаті яких студенти під керівництвом викладача роблять узагальнюючі висновки.

Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1			
Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень			
<i>Тема 1.</i> Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	<i>Тема семінарського заняття "Теоретичні основи прийняття управлінських рішень":</i> 1. Сутність управлінського рішення як явища та процесу. 2. Взаємозв'язок управлінських рішень та функцій менеджменту на підприємстві 3. Економічний, організаційний та соціальний аспекти управлінського рішення. 4. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. 5. Роль, яку відіграють спеціалісти, експерти і консультанти під час розроблення управлінських рішень. 6. Підходи до прийняття управлінських рішень: дескриптивний, нормативний, прескриптивний. 7. Переваги та недоліки індивідуальних та колегіальних управлінських рішень. 8. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в науці та виробничій сфері. 9. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в сфері послуг. 10. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в маркетингу. 11. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом. 12. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень на підприємстві	2	Основна: [1; 4; 5; 7] Додаткова: [10; 13; 14; 17; 18]
Змістовий модуль 2			
Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища			
<i>Тема 7.</i> Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	<i>Тема семінарського заняття "Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища":</i> 1. Види та характеристика середовища, в якому приймаються управлінські рішення. 2. Інформаційне забезпечення розроблення та прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища.	2	Основна: [1; 3 – 7] Додаткова: [11; 15; 16; 18]

1	2	3	4
	3. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. 4. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах визначеності. 5. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах ризику 6. Методи вимірювання та зниження ризику. 7. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах ризику. 8. Трансформація ризиків у невизначеність. Рівні невизначеності. 9. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. 10. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах невизначеності		
Усього годин		4	

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації, їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті.

Практичне заняття містить проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку та оцінювання (табл. 6.1).

Бали, отримані студентом за окремі практичні завдання, враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень	<i>Завдання</i> "Визначення місця управлінських рішень в системі функцій менеджменту"	2	Основна: [1; 4]. Додаткова: [13; 15; 18]
	<i>Ситуаційні завдання на тему</i> "Розроблення та прийняття управлінських рішень в різних сферах діяльності підприємства"	2	Основна: [2; 5]. Додаткова: [9; 11; 15; 17]
	<i>Кейси на тему</i> "Ухвалення управлінського рішення керівником підприємства"	4	Основна: [3; 7]. Додаткова: [10; 11; 15]
	<i>Міні-тренінг</i> "Пошук шляхів розв'язання проблеми"	2	Основна: [1; 3]. Додаткова: [9; 10; 12; 14]
	<i>Завдання</i> "Порівняльний аналіз цільових і процесорних технологій прийняття управлінських рішень". Написання поточної контрольної роботи	2	Основна: [4; 7]. Додаткова: [10; 12; 13; 17]
	Аналіз помилок, що мали місце в контрольній роботі. Закріплення матеріалу щодо вибору найбільш оптимального варіанта рішення	2	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [10; 11; 15]
Змістовий модуль 2. Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища	<i>Завдання</i> "Оцінка альтернатив управлінських рішень та вибір оптимального варіанта з урахуванням ризиків"	4	Основна: [3; 6]. Додаткова: [14; 16; 18; 20]
	<i>Завдання</i> "Застосування експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності"	4	Основна: [1; 3; 5; 6]. Додаткова: [10; 11; 14; 16]
	<i>Завдання</i> "Оптимізація строків реалізації управлінських рішень з використанням сітьових графіків"	4	Основна: [1; 7]. Додаткова: [9; 15; 19]
	Обговорення особливостей контролю виконання прийнятих рішень на підприємстві. Написання підсумкової контрольної роботи	2	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [15; 18; 19]
	Аналіз помилок, що мали місце в контрольній роботі. Обговорення критеріїв якості управлінських рішень, які застосовуються у вітчизняних компаніях	2	Основна: [2; 5; 7]. Додаткова: [9; 16; 21]
Разом годин за змістовими модулями		30	

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень

Рівень 1. Підприємець вирішив придбати приміщення для офісу. Основні критерії, що впливають на його рішення стосовно купівлі приміщення такі: вартість, загальний внутрішній стан, наявність всіх необхідних комунікацій, розміри приміщення, зручність розташування (транспортна розв'язка), довкілля, наявність автостоянки для службового транспорту. Його вибір звузився до трьох об'єктів: А, В і С. Подайте задачу прийняття рішення з використанням методу аналізу ієрархій.

Рівень 2. Розгляньте ситуацію, описану далі, та запропонуйте щонайменше 4 альтернативи управлінських рішень для її вирішення.

Один із основних клієнтів Вашої фірми, який закупав 25 % всієї продукції, повідомив, що збирається придбавати аналогічні вироби у іншого виробника на 30 % дешевше і з вдвічі меншим строком постачання. На розроблення вашої пропозиції, яка б зацікавила його, клієнт залишив 15 днів.

Рівень 3. Сучасні реалії вітчизняної економіки – це глибока криза в економіці, нестабільність політичного життя, складні соціокультурні фактори, доволі жорстка конкуренція серед підприємств у боротьбі за споживача. За таких умов пасивне споглядання ринку і відсторонення від формування попиту неминуче призводять до ослаблення позицій підприємств на ринку і зниження ефективності їхньої роботи. Це обумовлює необхідність здійснення інноваційних процесів, їхнього втілення в життя, нової технології управління, вдосконалення кадрової політики підприємства, активізації маркетингових заходів та інше.

З використанням методики побудови "дерева цілей" розробіть комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління вітчизняним торговельним підприємством.

Змістовий модуль 2

Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

Рівень 1. Керівництво підприємства має прийняти рішення щодо обсягів виробництва продукції на наступний квартал. За результатами маркетингових досліджень та з урахуванням досвіду попередньої трирічної роботи на певному ринку продукції, було складено прогнози щодо обсягів попиту на продукцію підприємства в цьому кварталі (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Прогнози обсягів попиту на продукцію підприємства в наступному кварталі

Обсяг попиту, тис. шт.	280	450	510	600	645
Імовірність	0,08	0,15	0,22	0,12	0,1

Собівартість виробництва 1 шт. продукції становить 930 грн, а на ринку вона реалізується за ціною 1 250 грн. Строк реалізації готової продукції становить 3 місяці, тобто у разі, якщо протягом кварталу продукцію не реалізують, вона зіпсується і підприємство втратить кошти, вкладені в її виробництво. Обґрунтуйте оптимальні обсяги виробництва продукції в умовах, що склалися для підприємства.

Рівень 2. Банк має можливість виділити 21 тис. грн на формування портфеля акцій. Цінні папери планується придбати у компаній K_1 , K_2 , K_3 . Номінальна вартість акції компанії K_1 становить 45 грн, компанії K_2 – 60 грн, компанії K_3 – 35 грн. На кінець року ринок цінних паперів може опинитися у стані S_1 або S_2 . Експерти банку встановили, що дивіденди компанії K_1 для стану S_1 на кінець року складуть 12 % від номінальної вартості акції, а для стану S_2 – лише 8 %; для компанії K_2 відповідно 10 % і 15 %, для компанії K_3 – 10 % і 9 %. Сформууйте портфель акцій банку, який би забезпечив йому найбільший прибуток.

Рівень 3. Підприємство "Сладко" виробляє і реалізує морозиво. Собівартість однієї порції морозива становить 5,70 грн, а ціна реалізації –

9,50 грн. З урахуванням потужності устаткування підприємство може виробляти 0, 200, 400, 500, 700 або 900 порцій морозива на день. Обсяги реалізації морозива за день в літній сезон оцінюються залежно від погодних умов таким чином:

- у спеку буде куплено 900 порцій морозива;
- у сонячну погоду буде куплено 800 порцій морозива;
- у похмуру теплу погоду – 500 порцій;
- у дощову, вітряну погоду – 100 порцій.

Передбачається, що будь-які погодні умови можна співвіднести з одним із перелічених видів. У дощову погоду реалізатор має право знизити ціну порції на 1,50 грн, що сприяє зростанню обсягів реалізації в 1,3 рази.

Підприємство витрачає на доставку морозива на місце продажу 750 гривень, реалізатор отримує 10 % від обсягів продажу продукції. В ті дні, коли реалізація морозива неповна, підприємство змушене нести додаткові витрати на оплату оренди холодильної установки для зберігання залишків морозива, які становлять 70 грн за кожну сотню порцій за одну ніч зберігання.

Оскільки прибуток від реалізації морозива великою мірою залежить від погодних умов, підприємство звернулося в службу прогнозу погоди, яка надала такі оцінки ймовірностей погодних умов на день Z (вартість послуги – 200 грн): P_1 (спека) = 0,3; P_2 (сонячна погода) = 0,4; P_3 (похмура тепла погода) = 0,2; P_4 (дощова, вітряна погода) = 0,1.

Обґрунтуйте рішення про підготовку до реалізації певної кількості морозива на день Z .

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 53 % (76 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни

(144 години). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними й практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

СРС містить: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури за темами дисципліни; підготовку до практичних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; вирішення розрахункових завдань за вивченою темою; виконання домашніх завдань; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за проблематикою дисципліни; контрольну перевірку студентами особистих знань за допомогою запитань для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; систематизацію вивченого матеріалу для підготовки до підсумкової контрольної роботи.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1				
Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень				
<i>Тема 1.</i> Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Робота з літературними джерелами та в мережі Internet: підготовка до семінару-дискусії	8	Перевірка доповіді на семінар	Основна: [1; 4]. Додаткова: [13; 15; 18]
<i>Тема 2.</i> Особа, що приймає рішення. Методики оцінювання властивостей ОПР	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	8	Контроль самостійної роботи не відбувається	Основна: [3; 7]. Додаткова: [10; 11; 15]
<i>Тема 3.</i> Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet для виконання домашнього завдання 1	5	Перевірка домашнього завдання 1	Основна: [1; 4; 5; 7]. Додаткова: [15; 18]

1	2	3	4	5
<i>Тема 4.</i> Моделі процесу прийняття управлінських рішень	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	4	Контроль самостійної роботи не відбувається	Основна: [1; 4; 7]. Додаткова: [10; 12; 20]
<i>Тема 5.</i> Технології розроблення управлінських рішень	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Підготовка до поточної контрольної роботи	6	Поточна контрольна робота	Основна: [4; 7]. Додаткова: [10; 12; 13; 17]
<i>Тема 6.</i> Методологія прийняття управлінських рішень	Огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Написання есе	4	Перевірка есе	Основна: [1 – 8]. Додаткова: [10; 11; 15]
Усього за змістовим модулем 1		35		
Змістовий модуль 2				
Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища				
<i>Тема 7.</i> Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet: підготовка до семінару-дискусії	4	Перевірка доповіді на семінар	Основна: [3; 6; 7]. Додаткова: [10; 11; 14; 16]
<i>Тема 8.</i> Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	8	Контроль самостійної роботи не відбувається	Основна: [3; 6]. Додаткова: [14; 16; 18; 20]
<i>Тема 9.</i> Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до поточної контрольної роботи	10	Поточна контрольна робота	Основна: [1; 3; 5; 6]. Додаткова: [10; 11; 14; 16]
<i>Тема 10.</i> Реалізація управлінських рішень	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet для виконання домашнього завдання 2	9	Перевірка домашнього завдання 2	Основна: [1; 7]. Додаткова: [9; 15; 19]
<i>Тема 11.</i> Конфіденційність управлінських рішень	Оброблення літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Підготовка до підсумкової контрольної роботи	6	Підсумкова контрольна робота	Основна: [1; 5; 7]. Додаткова: [11; 15; 18]

1	2	3	4	5
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень	Огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Написання есе	4	Перевірка есе	Основна: [2; 5; 7]. Додаткова: [9; 16; 21]
Усього за змістовим модулем 2		41		
Усього за дисципліною		76		

7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті

1. У чому полягає сутність управлінського рішення як процесу?
2. Що таке управлінське рішення і які ознаки для нього характерні?
3. Хто виступає суб'єктом управлінського рішення?
4. Які функції виконують рішення в організації процесу управління?
5. Охарактеризуйте об'єктивну та суб'єктивну сторони процесу прийняття управлінських рішень.
6. Назвіть фактори, що впливають на розробку управлінських рішень.
7. Розкрийте економічний, організаційний та соціальний зміст управлінського рішення.
8. Перелічіть особливості прийняття управлінських рішень у виробничій сфері.
9. Назвіть особливості прийняття управлінських рішень у сфері науки.
10. Охарактеризуйте особливості прийняття управлінських рішень у маркетингу.
11. Які особливості притаманні управлінським рішенням у сфері надання послуг?
12. Охарактеризуйте особливості прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом.

Тема 2. Особа, що приймає рішення. Методики оцінювання властивостей ОПР

1. Яким чином психологія особистості, що приймає рішення, впливає на їх характер?
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні компоненти психологічного портрету особистості.

3. Який взаємозв'язок існує між стилями керівництва та характером управлінських рішень, які приймає менеджер?

4. Як впливають професійні якості ОПР на процес прийняття управлінських рішень?

5. Як впливають поведінкові особливості ОПР на процес прийняття управлінських рішень?

6. Що оцінюють за допомогою IQ-тестів Айзенка та IQ-матриці Равена?

7. Які характеристики темпераменту оцінюються в тесті Айзенка?

8. Навіщо необхідно оцінювати рівень особистої тривожності ОПР?

9. Які методики аналізу професійних властивостей ОПР ви знаєте?

10. Які методики для оцінювання стресостійкості ОПР вам відомі?

У чому полягає суть методики?

11. Які з професійних якостей ОПР, на вашу думку, чинять найбільший вплив на процес прийняття управлінських рішень?

Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

1. З яких стадій складається процес прийняття управлінських рішень?

2. Охарактеризуйте стадію підготовки рішення.

3. Надайте основні характеристики стадії прийняття управлінського рішення.

4. Які етапи належать до стадії реалізації рішення?

5. Наскільки важливим є етап збирання та оброблення інформації про ситуацію в процесі прийняття управлінського рішення?

6. Що необхідно здійснити на етапі виявлення та формулювання проблеми?

7. Які процедури передбачає етап аналізу та діагностики ситуації?

8. Для чого необхідно розробляти альтернативні варіанти управлінських рішень?

9. Хто та яким чином визначає критерії відбору альтернативних варіантів рішень?

10. Роль експертів в оцінюванні варіантів керуючих впливів.

11. Яким чином відбувається узгодження прийнятого управлінського рішення?

12. Які процедури передбачає етап управління реалізацією рішення?

13. Які нюанси необхідно враховувати під час доведення рішення до виконавців?

14. Навіщо необхідно конкретизувати завдання та відповідальність в процесі реалізації управлінського рішення?

15. Хто забезпечує координацію дій виконавців управлінського рішення?

Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

1. Які моделі управління вам відомі? Охарактеризуйте їх.

2. У чому полягає суть класичної моделі управління?

3. Для якої моделі управління характерним є інформаційний альянс між менеджерами, які підтримують певні цілі?

4. Які критерії та обмеження застосовуються в моделях прийняття управлінських рішень?

5. Охарактеризуйте модель "організація-машина".

6. Надайте характеристику соціотехнічній моделі процесу прийняття управлінських рішень.

7. Розкрийте сутність проблемно-орієнтованої моделі процесу прийняття управлінських рішень.

8. Яка з моделей процесу прийняття управлінських рішень базується не на аналізі конкретних фактів, а на спрощеній системі гіпотетичних ситуацій?

9. Яка з моделей процесу прийняття управлінських рішень будується на основі узагальнення спостережень за одиничними частковими фактами, що вважаються важливими для прийняття рішення?

10. Порівняйте детерміновану та стохастичну моделі процесу прийняття управлінських рішень.

Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень

1. Надайте визначення поняттю "технологія розроблення управлінських рішень".

2. Надайте порівняльну характеристику цільових та процесорних технологій розроблення управлінських рішень.

3. Які типи цільових технологій розроблення управлінських рішень ви знаєте?

4. Охарактеризуйте ініціативно-цільові технології розроблення управлінських рішень.

5. Чим відрізняються регламентні технології розроблення управлінських рішень від програмно-цільових?

6. У чому полягають відмінності ініціативно-цільових технологій розроблення управлінських рішень від програмно-цільових?

7. Охарактеризуйте процесорні технології розроблення управлінських рішень.

8. У чому полягає сутність технології "управління за результатами"?

9. Чи є ефективною на вашу думку технологія "управління шляхом постійних перевірок і вказівок"?

10. Які особливості відрізняють технологію "управління у виняткових випадках" від інших?

11. Які складові містить технологія "управління на базі активізації діяльності персоналу"?

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень

1. Поясніть відмінності між формалізованими та неформалізованими методами прийняття управлінських рішень.

2. Розкрийте сутність евристичних методів прийняття управлінських рішень.

3. Які методи експертних оцінок можуть застосовуватися в прийнятті управлінських рішень?

4. Зробіть порівняльний аналіз методу комісій та методу Дельфі.

5. Охарактеризуйте метод сценаріїв.

6. Яку роль відіграють економіко-математичні методи у процесі прийняття управлінських рішень?

7. Наведіть приклади застосування методів математичного програмування в процесі визначення оптимального управлінського рішення.

8. У яких ситуаціях доцільно використовувати метод Ісікави (діаграму у вигляді риб'ячого скелету)?

9. У яких ситуаціях доцільно використовувати блок-схему для прийняття управлінського рішення?

10. У яких ситуаціях доцільно використовувати кольорове кодування?

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

1. Наведіть приклад ситуацій з діяльності підприємства, коли управлінські рішення приймаються в умовах визначеності.

2. Розкрийте сутність поняття "визначеність".

3. Які критерії застосовують під час відбору рішень в умовах визначеності?

4. Які методи аналізу найчастіше застосовують у процесі прийняття управлінських рішень в умовах визначеності?

5. Чи відрізняється інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах визначеності та ризику?

6. Які методи оптимізації управлінських рішень ви знаєте?

7. Розкрийте суть методу дисконтування.

8. Яким чином граничний аналіз дозволяє оптимізувати управлінські рішення?

9. Розкрийте роль лінійного програмування під час прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.

10. Надайте характеристику функцій граничної дохідності та граничних витрат під час розроблення управлінських рішень.

Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

1. Назвіть ознаки ризику як економічної категорії, надайте його визначення.

2. Перелічіть характерні властивості ризику, охарактеризуйте їх.

3. Розкрийте роль факторів прямого та непрямого впливу у виникненні ризиків на підприємстві.

4. Охарактеризуйте внутрішні чинники виникнення ризику на підприємстві.

5. Які показники використовують для вимірювання ризику?

6. Розкрийте основне призначення критеріїв прийняття рішень в умовах ризику.

7. Які критерії застосовуються в процесі прийняття рішень в умовах ризику?

8. Перелічіть особливості застосування формули Байєса?

9. Розкрийте сутність критерію очікуваного значення під час обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику.

10. Розкрийте сутність принципу Бернуллі.

11. Які методи корегування ризику ви знаєте?

12. Опишіть основні етапи обґрунтування управлінських рішень з використанням дерева рішень.

13. У чому полягає суть страхування ризику?

Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності

1. Визначте поняття "невизначеність" як явище та процес.
2. Як відбувається трансформація ризиків у невизначеність?
3. Охарактеризуйте об'єктивні та суб'єктивні невизначеності.
4. Що означає повна та часткова невизначеність?
5. Перелічіть основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.
6. Які види невизначеності залежно від рівня поінформованості особи, яка приймає рішення, вам відомі?
7. Які критерії застосовують в процесі прийняття рішень в умовах невизначеності?
8. Вкажіть особливості застосування критерію Лапласа та максимального (мінімаксного) критерію?
9. У чому полягає сутність альфа-критерію рішення Гурвіца?
10. Перелічіть основні недоліки критерію Гурвіца.
11. Якими є особливості застосування критерію Сейвіджа?
12. Напишіть формулу розрахунку критерію Лапласа.
13. Які інші методи врахування невизначеності вам відомі? Охарактеризуйте їх.
14. Чи доцільно застосовувати методи експертних оцінок для розробки управлінських рішень в умовах невизначеності?
15. Надайте характеристику методу аналізу ієрархій.

Тема 10. Реалізація управлінських рішень

1. Перелічіть основні вимоги до оформлення управлінських рішень.
2. Які основні атрибути документально оформлених управлінських рішень ви знаєте?
3. З чого складається процедура погодження (засвідчення) управлінського рішення?
4. Розкрийте сутність основних етапів процесу організації виконання прийнятих управлінських рішень.
5. Що являє собою план реалізації рішення?
6. Охарактеризуйте інформаційне забезпечення процесу реалізації управлінських рішень.
7. Наскільки важливою для ефективної реалізації управлінського рішення є вірна організація потоків інформації на підприємстві?

8. Які процедури передбачає підготовка виконавців до реалізації поставлених завдань?

9. Що передбачає моніторинг реалізації управлінського рішення?

10. За допомогою яких критеріїв оцінюють ступінь виконання рішення?

11. Охарактеризуйте професійну відповідальність керівника за управлінські рішення.

12. Які види відповідальності керівників за управлінські рішення вам відомі?

13. Назвіть найбільш поширені помилки керівників при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень

1. Яким чином устанавлюється конфіденційність управлінських рішень на підприємстві?

2. Яка інформація не може належати до комерційної таємниці на підприємстві?

3. Які наслідки для підприємства має порушення конфіденційності при розробці управлінських рішень?

4. В чому полягають економічний та юридичний аспекти таємниці?

5. Що передбачає "ефект раптовості"?

6. Яку відповідальність несе людина, яка розголосила комерційну таємницю чи конфіденційну інформацію? Чи є різниця в рівні відповідальності для цих випадків?

7. Що таке "імітація таємниці"?

8. Чим відрізняються між собою "дезінформація" та "імітація таємниці"?

Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень

1. Дайте визначення поняттю "якість управлінського рішення".

2. Як співвідносяться між собою поняття "якість управлінського рішення" та "ефективність управлінського рішення"?

3. Які основні параметри характеризують якість управлінських рішень, що приймаються на підприємстві?

4. Перелічіть найпоширеніші причини, які призводять до низької якості управлінських рішень.

5. Які фактори сприяють зростанню якості управлінських рішень на стадії їх розроблення?

6. Які фактори сприяють зростанню якості управлінських рішень на стадії їх реалізації?
7. Які види ефективності управлінських рішень вам відомі?
8. Назвіть принципи оцінювання ефективності управлінських рішень.
9. Як фактор часу впливає на ефективність управлінських рішень?
10. Охарактеризуйте комплексний підхід до розрахунку ефективності управлінських рішень на підприємстві.

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання домашніх завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль, тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу:
консультації індивідуальні та групові;
- в) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу:
індивідуальне здавання виконаних робіт; підготовка реферату для виступу на науковому семінарі; підготовка реферату для виступу на науковій конференції.

9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування активних та інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, банки візуального супроводу (табл. 9.1 і 9.2).

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
<i>Тема 1.</i> Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	Лекція проблемного характеру з питання "Роль управлінських рішень в діяльності сучасного підприємства", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 2.</i> Особа, що приймає рішення. Методики оцінювання властивостей ОПР	Міні-лекція з питання "Професійні властивості ОПР", банки візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	Міні-лекція з питання "Генерування альтернативних варіантів управлінських рішень", банки візуального супроводу
<i>Тема 4.</i> Моделі процесу прийняття управлінських рішень	Лекція проблемного характеру з питання "Складові моделі самоактуалізації процесу прийняття рішень", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 5.</i> Технології розроблення управлінських рішень	Лекція проблемного характеру з питання "Взаємозв'язок цільових та процесорних технологій розробки управлінських рішень", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 6.</i> Методологія прийняття управлінських рішень	Міні-лекція з питання "Застосування діаграми Ісікави для розгляду поля досліджуваної проблеми", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 7.</i> Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	Міні-лекція з питання "Основні критерії відбору рішень в умовах визначеності", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 8.</i> Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	Лекція проблемного характеру з питання "Зовнішні та внутрішні чинники виникнення ризику: які більше впливають на прийняття управлінських рішень", банки візуального супроводу
<i>Тема 9.</i> Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	Міні-лекція з питання "Методи опису невизначеності", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 10.</i> Реалізація управлінських рішень	Лекція проблемного характеру з питання "Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення", банки візуального супроводу
<i>Тема 11.</i> Конфіденційність управлінських рішень	Лекція проблемного характеру з питання "Забезпечення дотримання режиму конфіденційності щодо стратегічних управлінських рішень", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 12.</i> Якість та ефективність управлінських рішень	Міні-лекція з питання "Комплексний підхід до розрахунку ефективності", банки візуального супроводу

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у:

- високій мотивації студентів;
- закріпленні теоретичних знань на практиці;
- підвищенні самосвідомості студентів;
- формуванні здатності приймати самостійні рішення;
- формуванні здатності до ухвалення колективних рішень;
- формуванні здатності до соціальної інтеграції;
- набутті навичок вирішення конфліктів;
- розвитку здатності до знаходження компромісів.

Лекції проблемного характеру – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають поряд із розглядом основного лекційного матеріалу встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені в науці й мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається. Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій.

Таблиця 9.2

Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
<i>Тема 1.</i> Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	<i>Семінарське заняття.</i> Тема: "Теоретичні основи прийняття управлінських рішень"	Семінар-дискусія, презентації
Тема 2. Особа, що приймає рішення. Методики оцінювання властивостей ОПР	Кейси Тема: "Ухвалення управлінського рішення керівником підприємства"	Початкова гра, робота в малих групах, презентації
<i>Тема 4.</i> Моделі процесу прийняття управлінських рішень	Міні-тренінг Тема: "Пошук шляхів розв'язання проблеми"	Робота в малих групах, мозкові атаки, дискусія, презентації
<i>Тема 7.</i> Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	<i>Семінарське заняття.</i> Тема: "Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища"	Семінар-дискусія, презентації
<i>Тема 9.</i> Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	<i>Завдання</i> "Застосування експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності"	Початкова гра, робота в малих групах, презентації

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Вони проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше 10 – 15 хвилин і використовуються для того, щоб стисло донести нову інформацію до всіх слухачів. Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, щоб не втомлювати аудиторію. Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами, між якими застосовуються інші форми й методи навчання.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх.

Мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Кейс-метод (метод аналізу конкретних ситуацій) дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох та більше слухачів.

Ознайомлювальні або початкові ігри частіше за все використовуються на початку занять для створення робочої атмосфери, налаштування учасників на групову роботу.

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, до контрольних заходів належать:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, необхідна для зарахування дисципліни – 60 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий контроль, що проводиться у формі диференційованого заліку для студентів денної форми навчання та у формі екзамену для студентів заочної форми навчання, відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;
- перевірка виконання домашніх завдань;
- перевірка есе за заданою тематикою;
- проведення поточного контролю;
- проведення підсумкової контрольної роботи.

Модульний контроль з даної навчальної дисципліни проводиться у формі письмових контрольних робіт.

Підсумковий контроль проводиться у формі диференційованого заліку для студентів денної форми навчання та у формі екзамену для студентів заочної форми навчання. **Диференційований залік** – форма оцінювання

підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід. **Екзамен** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять, виконання домашніх завдань та написання есе проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні завдань, проведенні розрахунків у процесі виконання домашніх завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності виконаного студентом завдання або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. У процесі оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу у відповідності до графіку навчального процесу. У випадках, коли якась із вимог не виконана, бали мають бути знижені. Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр і включає тестові та практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина та міцність знань; рівень мислення; вміння систематизувати знання за окремими темами; вміння робити обґрунтовані висновки; володіння категорійним апаратом; навички та прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її обробку та систематизацію.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність виконувати критичне та незалежне оцінювання певних проблемних питань;

вміння пояснювати альтернативні погляди та обґрунтовувати власну точку зору на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

10.1. Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання

У студентів денної форми навчання підсумковий контроль знань та компетентностей з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення підсумкової контрольної роботи. Контрольний білет охоплює програму дисципліни та передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Підсумковий контроль у формі диференційованого заліку полягає в оцінюванні засвоєння студентом навчального матеріалу з дисципліни на підставі результатів виконання ним усіх видів робіт на лекційних і практичних заняттях, під час самостійної роботи та написання підсумкової контрольної роботи, яка містить тестові завдання (вони оцінюються в 7 балів), та 3 діагностичні завдання у вигляді задач. Ступінь виконання діагностичних завдань оцінюється за 100-бальною шкалою у відповідності до критеріїв оцінювання, наведених в табл. 10.1. Підсумкова оцінка за завдання визначається множенням відсотку його виконання на максимально допустиму кількість балів за нього: для 1 задачі – 2 бали, для 2 задачі – 5 балів, для 3 задачі – 6 балів. Таким чином, максимальна кількість балів за підсумкову контрольну роботу становить 20 балів.

Загальна кількість балів з навчальної дисципліни (максимум 100 балів) визначається як проста сума балів за результатами успішності студента. Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав

можливості брати участь у формах поточного контролю, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету відповідно до встановленого терміну.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Результат диференційованого заліку оцінюється в балах (максимальна кількість – 100 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 60 балів) і проставляється у відповідній графі "*Відомості обліку успішності*".

У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

10.2. Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання

У студентів заочної форми навчання підсумковий контроль знань та компетентностей з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із трьох завдань: одного стереотипного та двох діагностичних, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати

рівень теоретичної підготовки студента та рівень його компетентності з навчальної дисципліни. Стереотипне завдання представлено у вигляді 20 тестів з вибором однієї або декількох правильних відповідей, діагностичні завдання – у вигляді задач.

Завдання оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60.

Зразок екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Перший (бакалаврський) рівень
Галузь знань: "Управління та адміністрування"
Навчальна дисципліна "Прийняття та реалізація управлінських рішень"

Екзаменаційний білет 1

Завдання 1

1. Управлінське рішення (УР) – це:

а) найважливіший вид управлінської праці, а також сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують вирішення проблем на підприємстві;

б) людино-машинний обчислювальний комплекс, орієнтований на аналіз даних та забезпечуючий отримання інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері управління;

в) наука про організацію різних видів діяльності людини (наукової, практичної, учбової, ігрової та художньої);

г) усі перераховані відповіді правильні.

2. Основними функціями УР є:

а) планування, мотивація, контроль;

б) спрямовуюча, координуюча, мотивуюча;

в) управлінська, стимулююча, обмежуюча;

г) спостерігаюча, координуюча, агрегуюча

...

20. Методи контролю виконання УР поділяють на:

- а) контроль за результатами та контроль за строками виконання;
- б) контроль за елементами та контроль за процесами;
- в) безпосередній та дистанційний контроль;
- г) персональний та груповий контроль.

Завдання 2

Підприємство може обрати одну з 7 стратегій продажів з урахуванням умов зовнішнього середовища. Результати реалізації кожної зі стратегій наведено в табл. 1.

Використовуючи критерії Вальда, максімакса, Гурвіца та Севіджа, обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Таблиця 1

Вихідні дані

Стратегії продажів	Умови ринку				
	Стагнація ринку	Низький попит	Середній попит	Високий попит	Попит, що змінюється
A ₁	10	25	41	31	47
A ₂	-3	10	18	26	37
A ₃	-1	17	25	44	27
A ₄	15	32	46	29	31
A ₅	2	21	- 6	31	18
A ₆	7	- 2	27	18	42
A ₇	13	18	30	40	29

Завдання 3

Підприємець хоче побудувати невеликий готель. Він може залучити до процесу розробки плану будівництва спеціальну консультаційну фірму, вартість послуг якої становить 2,5 тис. грн. Імовірність розробки технічно вдалого проекту – 0,78. Якщо проект будівництва буде вдалим, то з імовірністю 0,8 експлуатація готелю буде забезпечувати підприємцю дохід у розмірі 61 тис. грн на рік та з імовірністю 0,2 – збитки у розмірі 32 тис. грн на рік. У випадку технічно невдалого проекту імовірність успішної експлуатації становитиме лише 0,21.

Підприємець може не залучати консультаційну фірму. При цьому він може отримати дохід у розмірі 48 тис. грн на рік з імовірністю 0,45, або збитки у розмірі 24 тис. грн на рік.

Необхідно: побудувати дерево рішень для підприємця; розрахувати очікувані грошові оцінки для всіх вузлів рішення; обґрунтувати найбільш раціональне управлінське рішення. Зробити висновки.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол №__ від "__" _____ 20__ р.

Зав. кафедри _____
(підпис)

Екзаменатор _____
(підпис)

За кожну правильну відповідь на тест студент отримує 1,5 бали. Максимальна кількість балів, яку може отримати студент за виконання стереотипного завдання, становить 30 балів.

Ступінь виконання діагностичних завдань оцінюється за 100-бальною шкалою відповідно до критеріїв оцінювання, наведених у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Критерії оцінювання завдань

Відсоток виконання завдання	Метод вирішення завдання	Обґрунтування, висновки	Помилки
1	2	3	4
96 – 100 (відмінно)	Оптимальний, оригінальний алгоритм	Повне обґрунтування. Наявність необхідних графічних зображень ("дерево рішень") та аргументованих висновків	Немає помилок
91 – 95 (відмінно)			Незначні неточності
81 – 90 (добре)	Стандартний, достатньо ефективний алгоритм	У цілому обґрунтування правильне, наявні необхідні графічні зображення. Висновки правильні, аргументація недостатня	Незначні неточності
61 – 80 (добре)			Незначна помилка, яка не впливає на результат
		Обґрунтування правильне. Графічні зображення або розрахунки мають неточності. Висновки неповні	Незначні помилки, які не впливають на результат
			Суттєва помилка, яка впливає на результат

1	2	3	4
41 – 60 (задовільно)	Неефективний алгоритм, що ускладнює рішення	Обґрунтування містить помилки. Графічні зображення виконані з помилками або неповністю. Висновки фрагментарні	Суттєві помилки, які впливають на результат
			Допущена помилка, яка суттєво змінює результат
			Значна кількість помилок
0 – 40 (незадовільно)	Хаотичний набір дій	Обґрунтування, графічні зображення та висновки відсутні	Велика кількість суттєвих помилок
			Задача не вирішена, деякі фрагменти вірні
			Задача не вирішена

Примітка: якщо важко розібрати написане, є помилки у термінології, граматиці, стилі викладання, наявна недбалість в оформленні роботи, оцінка може бути знижена.

Підсумкова оцінка за друге та третє завдання визначається шляхом множення відсотку виконання завдання на максимально допустиму кількість балів за його виконання. Для другого завдання максимально допустима кількість балів становить 20 балів, для третього завдання – 26 балів.

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики. Результат екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 76 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточних занять та поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає екзамен після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання екзамену, після чого приймається рішення відповідно до

чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання	Рівень сформованості компетентностей			
				Форми контролю	Макс. бал		
1	2	3	4		5	6	
Змістовий модуль 1					38		
Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень							
Характеризувати теоретичні основи прийняття управлінських рішень	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Визначення місця управлінських рішень в системі функцій менеджменту". Робота в малих групах "Процес прийняття управлінських рішень"	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0
Характеризувати теоретичні основи прийняття управлінських рішень	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Семинар "Теоретичні основи прийняття управлінських рішень"	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	4	Підготовка до занять	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet: підготовка до семінару-дискусії	Перевірка доповіді на семінар	4

Продовження табл. 11.1

1	2	3		4		5	6	
Оцінювати властивості ОПР з використанням різних методів	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5	
			2	Практичне заняття	Ситуаційні завдання на тему "Розроблення та прийняття управлінських рішень в різних сферах діяльності підприємства"	Активна робота на практичному занятті Перевірка виконання завдання	0,5 3	
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0	
	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5	
			2	Практичне заняття	Кейси на тему "Ухвалення управлінського рішення керівником підприємства"	Активна робота на практичному занятті	0,5	
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0	
	Узагальнювати інформацію щодо сутності проблеми та розробляти альтернативи для її вирішення	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
				2	Практичне заняття	Кейси на тему "Ухвалення управлінського рішення керівником підприємства"	Активна робота на практичному занятті	0,5
			СРС	5	Підготовка до занять	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet для виконання домашнього завдання 1	Перевірка домашнього завдання 1	5
	Узагальнювати інформацію щодо сутності проблеми та розробляти альтернативи для її вирішення	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
				2	Практичне заняття	Міні-тренінг "Пошук шляхів розв'язання проблеми"	Активна робота на практичному занятті	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0

1	2	3	4		5	6		
Визначати оптимальну технологію розробки управлінського рішення	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5	
			2	Практичне заняття	Завдання "Порівняльний аналіз цільових і процесорних технологій прийняття управлінських рішень". Написання поточної контрольної роботи	Активна робота на практичному занятті	0,5	
		СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел заданою тематикою. Підготовка до поточної контрольної роботи	Поточна контрольна робота	8	
	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5	
			2	Практичне заняття	Аналіз помилок, що мали місце в контрольній роботі. Закріплення матеріалу щодо вибору найбільш оптимального варіанту рішення	Активна робота на практичному занятті	0,5	
		СРС	4	Підготовка до занять	Огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Написання есе	Перевірка есе	10	
	Змістовий модуль 2						62	
	Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища							
	Визначати оптимальні управлінські рішення в умовах визначеності	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
				2	Практичне заняття	Семинар "Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища"	Активна робота на практичному занятті	0,5
СРС			4	Підготовка до занять	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet: підготовка до семінару-дискусії	Перевірка доповіді на семінар	4	
Застосовувати оптимальні методи зниження ризику	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5	
			2	Практичне заняття	Завдання "Оцінювання альтернатив управлінських рішень та вибір оптимального варіанта з урахуванням ризиків"	Активна робота на практичному занятті	0,5	

Продовження табл. 11.1

1	2	3		4		5	6
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0
Застосовувати оптимальні методи зниження ризику	11	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Оцінювання альтернатив управлінських рішень та вибір оптимального варіанта з урахуванням ризиків"	Активна робота на практичному занятті Перевірка виконання завдання	0,5 3
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0
Застосовувати методи експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності	12	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Застосування експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності"	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0
	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Застосування експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності". Написання поточної контрольної роботи	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до поточної контрольної роботи	Поточна контрольна робота	8
Застосовувати сітові графіки для оптимізації строків реалізації управлінських рішень	14	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Реалізація управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Оптимізація строків реалізації управлінських рішень з використанням сітових графіків"	Активна робота на практичному занятті Перевірка виконання завдання	0,5 3

Закінчення табл. 11.1

1	2	3		4		5	6
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Контроль самостійної роботи не відбувається	0
Застосовувати сітьові графіки для оптимізації строків реалізації управлінських рішень	15	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Реалізація управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Завдання "Оптимізація строків реалізації управлінських рішень з використанням сітьових графіків"	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	5	Підготовка до занять	Робота з літературними джерелами та в мережі Internet для виконання домашнього завдання 2	Перевірка домашнього завдання 2	5
Контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну	16	Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Обговорення особливостей контролю виконання прийнятих рішень на підприємстві. Написання підсумкової контрольної роботи	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	6	Підготовка до занять	Обробка літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Підготовка до підсумкової контрольної роботи	Підсумкова контрольна робота	20
Контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну	17	Ауд.	2	Лекція	Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень	Робота на лекції, ведення конспекту	0,5
			2	Практичне заняття	Аналіз помилок, що мали місце в контрольній роботі. Обговорення критеріїв якості управлінських рішень, які застосовуються у вітчизняних компаніях	Активна робота на практичному занятті	0,5
		СРС	4	Підготовка до занять	Огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою. Написання есе	Перевірка есе	10
СЕСІЯ	18–20	Ауд.	0	Передекзаменаційна консультація		Підсумковий контроль	0
			0	Екзамен			
		СРС	0	Підготовка до екзамену			
Усього годин			144	Загальна максимальна кількість балів із дисципліни			100
із них							
аудиторні			68	47 %	поточний контроль		100
самостійна робота			76	53 %	підсумковий контроль		0

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота												Підсумкова контрольна робота	Сума
Змістовий модуль 1						Змістовий модуль 2						20	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
6	5	6	5	4	4	5	5	6	8	5	5		
Контрольна робота						Контрольна робота							
8						8							

Примітка. T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модулю			Лекції	Практичні заняття	Завдання за темами	Семінарські заняття	Домашні завдання	Перевірка есе	Поточні контрольні роботи	Підсумкова контрольна робота	Усього
Змістовий модуль 1 Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень	Тема 1	1 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	–	1,0
		2 тиждень	0,5	0,5	–	4	–	–	–	–	5,0
	Тема 2	3 тиждень	0,5	0,5	3	–	–	–	–	–	4,0
		4 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	–	1,0
	Тема 3	5 тиждень	0,5	0,5	–	–	5	–	–	–	6,0
	Тема 4	6 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	–	1,0
	Тема 5	7 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	8	–	9,0
Тема 6	8 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	10	–	–	11,0	
Змістовий модуль 2 Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища	Тема 7	9 тиждень	0,5	0,5	–	4	–	–	–	–	5,0
	Тема 8	10 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	–	1,0
		11 тиждень	0,5	0,5	3	–	–	–	–	–	4,0
	Тема 9	12 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	–	1,0
		13 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	8	–	9,0
	Тема 10	14 тиждень	0,5	0,5	3	–	–	–	–	–	4,0
		15 тиждень	0,5	0,5	–	–	5	–	–	–	6,0
Тема 11	16 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	–	–	20	21,0	
Тема 12	17 тиждень	0,5	0,5	–	–	–	10	–	–	11,0	
Екзамен	18–20 тижні	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього			8,5	8,5	9	8	10	20	16	20	100

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

12. Рекомендована література

12.1. Основна

1. Василенко В. О. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 420 с.
2. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 511 с.
3. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2015. – 252 с.
4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : [учеб. пособ. для вузов] / В. М. Колпаков ; Межрегион. акад. упр. персоналом. – Киев : МАУП, 2004. – 503 с.

5. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика : монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин ; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2004. – 262 с.

6. Методи обґрунтування і оцінювання управлінських рішень : [навч. посіб.] / М. Лесечко, А. Чемерис, Є. Матвіїшин, Р. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 170 с.

7. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

8. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень : системний підхід [Текст] : монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.

12.2. Додаткова

9. Асаул А. Н. Основные направления повышения качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах / А. Н. Асаул, О. С. Коваль // Экономика Украины. – 2012. – № 11. – С. 29 – 37.

10. Балдин К. В. Управленческие решения: теория и технологии принятия : учеб. [для вузов] / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Москва : Проект, 2004. – 300 с.

11. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах : соціально-психологічний аспект : монографія / Г. О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 347 с. :

12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес. Дерлоу ; пер. с англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. – Київ : Всеувино; Наукова думка, 2001. – 242 с.

13. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 80 – 83.

14. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В. Р. Кігель ; Київ. екон. ін-т менеджменту. – К. : ЦУЛ, 2003. – 200 с.

15. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2009. – 448 с.

16. Марюта А. Н. Принятие рациональных экономических решений в игровых, рискованных и неопределенных ситуациях / А. Н. Марюта, А. М. Бутник. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 170 с.

17. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / О. В. Сопільник ; Дніпропетр. нац. ун-т, Ін-т довуз. підготов. та післядиплом. освіти. – Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2002. – 108 с.

18. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учебн. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт-Петербург : Изд. СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.

19. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2. – С. 234–243. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2013_2_29.

20. Normand W. Edmund, Decision Making: A Guide to Creative Decision Making & Critical Thinking (SM-14). – 2004. – С. 46. – Access mode : <http://decisionmaking.org/decisionmakingbooklet.pdf>.

12.3. Інформаційні ресурси

21. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

22. Інформаційно-аналітичний портал Харківська обласна рада. – Режим доступу : <http://www.oblrada.kharkov.ua>.

23. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" за Національною рамкою кваліфікацій України

51

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті					
Характеризувати теоретичні основи прийняття управлінських рішень	Сутність понять "управління" та "управлінське рішення"	Знання характеристик управлінських рішень, основних форм їх вираження та реалізації	Ідентифікувати проблеми на підприємстві, які потребують прийняття управлінських рішень	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо розробки управлінських рішень на підприємстві	Відповідальність за точність та повноту охоплення всіх проблем на підприємстві, що потребують прийняття управлінських рішень
Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР					
Оцінювати властивості ОПР з використанням різних методик	Визначення поняття "особа, що приймає рішення", характеристика її особистісних та професійних рис	Знання про методики оцінювання психологічних та професійних властивостей ОПР	Застосовувати оптимальні методики оцінювання властивостей ОПР	Презентувати результати оцінювання психологічних та професійних властивостей ОПР	Приймати рішення щодо використання методики оцінювання властивостей ОПР, яка б відповідала ситуації, що склалася

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень					
Узагальнювати інформацію щодо сутності проблеми та розробляти альтернативи для її вирішення	Послідовність стадій та основних етапів прийняття управлінських рішень	Знання змісту стадій підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень	Аналізувати та узагальнювати інформацію стосовно виявлених на підприємстві проблем, використовувати відповідні до ситуації методи розробки альтернатив для вирішення цих проблем	Презентувати результати аналізу ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення	Відповідальність за точність та достовірність результатів аналізу ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення
Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень					
Узагальнювати інформацію щодо сутності проблеми та розробляти альтернативи для її вирішення	Сутність моделювання процесів на підприємстві	Знання про концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень та особливості їх побудови	Вміння розробляти альтернативи для вирішення проблеми з використанням моделей прийняття управлінських рішень	Презентувати розроблені альтернативи вирішення управлінської проблеми	Відповідальність за якість розроблених альтернатив управлінських рішень
Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень					
Визначати оптимальну технологію розроблення управлінського рішення	Характеристика основних видів технологій розроблення управлінських рішень	Знання особливостей основних видів технологій розроблення управлінських рішень та передумов їх використання	Здійснювати вибір технологічного забезпечення вирішення конкретної проблеми на підприємстві	Презентувати результати вибору оптимальної технології розроблення управлінського рішення	Самостійно обирати оптимальну технологію розроблення управлінських рішень та відповідати за коректність і адекватність її застосування

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень					
Застосовувати ефективні методи для розроблення та прийняття управлінського рішення	Характеристика формалізованих та неформалізованих методів прийняття управлінських рішень	Знання методичних основ розробки та прийняття управлінських рішень	Здійснювати обґрунтування управлінських рішень з використанням економіко-математичних методів	Презентувати результати розроблення оптимальних управлінських рішень	Приймати оптимальні управлінські рішення та відповідати за надійність і якість результатів
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності					
Визначати оптимальні управлінські рішення в умовах визначеності	Характеристика умов визначеності	Знання методів розробки управлінських рішень в умовах визначеності	Оцінювати умови прийняття управлінського рішення та здійснювати вибір відповідного методичного забезпечення для його розроблення	Презентувати результати визначення оптимальних управлінських рішень в умовах визначеності	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення в умовах визначеності
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику					
Застосовувати оптимальні методи зниження ризику	Сутність ризику та причини його виникнення	Знання методів корегування та зниження ризику	Вміння обирати оптимальні методи корегування та зниження ризику відповідно до ситуації	Презентувати результати визначення оптимальних управлінських рішень в умовах ризику	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення в умовах ризику
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності					
Застосовувати методи експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності	Сутність трансформації ризиків у невизначеність, її характеристики	Знання про основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності та методи зниження її ступеня	Вміння застосовувати методи експертних оцінок для зниження ступеня невизначеності	Презентувати результати визначення оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності

1	2	3	4	5	6
Тема 10. Реалізація управлінських рішень					
Застосовувати сітьові графіки для оптимізації строків реалізації управлінських рішень	Сутність сітьового планування	Знання про зміст основних етапів процесу організації виконання прийнятих управлінських рішень	Вміння будувати сітьові графіки та використовувати їх для оптимізації строків реалізації управлінських рішень	Презентувати результати оптимізації строків виконання управлінських рішень	Відповідальність за реалізацію прийнятих управлінських рішень в оптимальні строки
Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень					
Контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну	Сутність понять "виконавська дисципліна", "конфіденційність рішення", "таємниця"	Знання про сутність та зміст таємниці та конфіденційності	Використовувати необхідні засоби для дотримання таємниці та підтримки виконавської дисципліни	Ефективно будувати комунікації між виконавцями з урахуванням режиму конфіденційності управлінського рішення	Відповідальність за підтримку виконавської дисципліни в процесі реалізації конфіденційних управлінських рішень
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень					
Характеризувати якість прийнятих управлінських рішень та оцінювати їх ефективність	Сутність понять "якість управлінського рішення", "ефективність управлінського рішення"	Знання основних параметрів та показників якості та ефективності управлінських рішень	Оцінити якість та ефективність прийнятих управлінських рішень	Ефективно будувати комунікації на підприємстві для забезпечення високої якості прийняття та реалізації управлінських рішень	Відповідальність за якість прийнятих управлінських рішень та точність оцінювання їх ефективності

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни.....	13
5. Теми та плани семінарських занять.....	14
6. Теми практичних занять	16
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами	18
7. Самостійна робота.....	20
7.1. Контрольні запитання для самодіагностики	23
8. Індивідуально-консультативна робота	30
9. Методи навчання	30
10. Методи контролю	34
10.1. Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання	36
10.2. Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання.....	37
11. Розподіл балів, які отримують студенти	42
12. Рекомендована література.....	48
12.1. Основна	48
12.2. Додаткова	49
12.3. Інформаційні ресурси	50
Додатки.....	51

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Слюсарєва** Людмила Анатоліївна

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 60 ЕВ. Обсяг 56 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*