

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій

Протокол № 2 від 31 . 08 .20 23 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи


Каріна НЕМАШКАЛО



ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	07 "Управління та адміністрування"
Спеціальність	073 "Менеджмент"
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	"Менеджмент організацій і адміністрування"

Статус дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
к.е.н., доцент

Інна ГЕРАЩЕНКО

Завідувач кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Марина ПАСЬКО

Харків
2023

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Прийняття та реалізація управлінських рішень» спрямована на засвоєння здобувачами теоретичних засад процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, його планування, організації, мотивації та контролю. Розкрито базові та новітні методи та моделі прийняття управлінських рішень, що забезпечують їх ефективність в сучасних умовах господарювання.

Мета навчальної дисципліни - розвиток у здобувачів 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.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Прийняття та реалізація управлінських рішень» є засвоєння теоретичних основ прийняття управлінських рішень.

Завданнями навчальної дисципліни є:

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.

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

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

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	СК12
РН4	ЗК4, ЗК12, СК12
РН5	СК11
РН6	ЗК8, СК12
РН9	СК15

PH10	ЗК11
PH12	СК15
PH14	СК13, СК15
PH15	СК15
PH18	СК2, СК9, СК16
PH20	СК12, СК16

де, PH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

PH4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

PH5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

PH6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

PH12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

PH14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

PH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

PH18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм в умовах невизначеності.

PH20. Демонструвати навички управління людськими ресурсами суб'єктів різних організаційно-правових форм.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії у новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

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

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

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

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

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК16. Здатність до застосування моделей і методів розроблення, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень

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

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

1.3. Прийняття управлінських рішень у виробництві. Управлінські рішення в сфері науки. Прийняття управлінських рішень у сфері надання послуг. 8 Специфіка прийняття рішень в маркетингу. Прийняття рішень в управлінні персоналом.

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

2.1. 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. 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. 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. Підготовка рішення. Прийняття управлінського рішення.

Реалізація рішення. Статичні та динамічні завдання прийняття рішень.

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

4.2. Види моделей. Модель "організація-машина". Модель "природної" організації. Соціотехнічна модель. Інтераційна 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 багатоперіодна моделі. Детермінована та стохастична моделі.

Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень

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

5.2 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".

Змістовий модуль 2. Методи прийняття та реалізації управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень та їх реалізація

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

6.2 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 багатовимірного аналізу в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень.

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

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

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

7.1 Умови визначеності. Критерії відбору рішень. Методи аналізу. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

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

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

9.2. 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. 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. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу

10 .1. Поняття про управлінські рішення, їх класифікація, типи. Процес і методи розробки і прийняття рішення. Особливості прийняття управлінських рішень в контролінгу. Прийняття рішень на основі релевантної інформації. Прийняття рішень на основі аналізу „витрати – обсяг - прибуток” (CVP). Визначення беззбитковості для одного виду і для декількох видів продукції. Графіки беззбитковості, прибутку і обсягу, маржинального доходу.

10.2. Аналіз чутливості прибутку. Вплив структури продажів на змінення прибутку. Вплив на прибуток зміни обсягу реалізації, показники – запас міцності, крайка безпеки.

10.3. Обґрунтування ціноутворення для одержання максимального прибутку.

Перелік практичних (семінарських), лабораторних завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Практичне завдання 1.	Семінарське завдання: Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті
Тема 2. Лабораторне завдання 1	Використання методики оцінювання властивостей ОПР
Тема 3. Практичне завдання 2	Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві
Тема 4. Лабораторне завдання 2	Вибір та побудова моделі процесу прийняття управлінських рішень

Тема 5. Практичне завдання 3	Технології розроблення управлінських рішень. Колоквіум
Тема 6. Лабораторне завдання 3	Моделі процесу прийняття управлінських рішень
Тема 7. Практичне завдання 4-5	Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності
Тема 8. Лабораторне завдання 4	Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику
Тема 9. Практичне завдання 6	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності
Тема 10. Лабораторне завдання 5-6	Управлінський облік та контролінг. Колоквіум

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1-10	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до лабораторного заняття
Тема 1	Підготовка до семінарського заняття. Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою
Тема 1-10	Оформлення завдань
Тема 5, 10	Підготовка до колоквіумів

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських), лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-10).

Наочні (демонстрація (Тема 1-10).

Семінарські (Тема 1), практичні (групова робота (Тема 5), кейс-технології (Тема 6), ділова гра (Тема 3), ситуаційні завдання (Теми 7, 9), лабораторні (Тема 2, 4, 6, 8, 10).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100-бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, семінарських та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів: максимальна сума за поточний контроль складає 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти складати екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії. Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: доповіді на семінарських заняттях (10 балів), виконання завдань (30 балів), колоквиуми (20 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування».

Семестр VI

Навчальна дисципліна «Прийняття та реалізація управлінських рішень»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (7 балів)

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 ...

3. 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 (стереотипне) (10 балів)

Ви є начальником маркетингового відділу виробничого підприємства. Ваше підприємство витратило значні кошти на наукові дослідження з метою вдосконалення одного з товарів, що випускаються. Але поставлена мета не була досягнута і характеристики товару не перейшли на якісно новий рівень. Тому щогорічна модифікація товару не стала по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "НОВАЦІЯ" на упаковці та в рекламі товару значно підвищить обсяги його продажів.

Чи зробите ви такий напис на своєму товарі? Наведіть аргументи на користь свого рішення.

Завдання 3 (діагностичне) (10 балів)

Підприємство впровадило нову лінію з виготовлення сітчастих плат. Продаж їх протягом життєвого циклу прогнозується в розмірі 100000 шт. Керівництво розглядає 2 варіанти рішення по випуску цих плат.

Рішення А має імовірність 0,9 виробництва 59 якісних плат зі 100 і імовірність 0,1 виробництва 64 якісних плат зі 100. Це рішення буде вимагати витрат – 1000000 грн

Рішення Б має імовірність 0,8 виробництва 64 якісних плат зі 100 і імовірність 0,2 виробництва 59 якісних плат зі 100. Це рішення вимагає витрат у 1350000 грн.

І та й інша плата буде мати собівартість у 75 грн. Ціна плати – 150 грн. Погані плати знищуються і не дають ніякого доходу.

Побудувати дерево рішень і визначити результат для кожного варіанту плану.

Завдання 4 (евристичне) (13 балів)

Власник мініпекарні має визначитися, піч якого об'єму доцільно придбати на свою кухню. Існують печі із завантаженням 20, 45, 60 та 100 одиниць випічки. Денний попит на випічку в районі, де планується відкрити мініпекарню, може становити 15, 30, 60, 90 чи 120 одиниць. Ймовірності розподілені наступним чином: $q_{15} = 0,17$; $q_{30} = 0,28$; $q_{60} = 0,3$; $q_{90} = 0,15$; $q_{120} = 0,1$. Матриця виграшів подана в табл. 1.

Використовуючи усі критерії прийняття рішень, обґрунтуйте вибір печі, яку доцільно придбати власнику мініпекарні. $A=0,46$

Вихідні дані

75	200	200	200	200
-150	75	450	450	450
-240	-60	600	600	600
-420	-285	0	1000	1000

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Геращенко І.М.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Ястремська О.М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове) (7 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (стереотипне) (10 балів)

1-4– недостатнє вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, зроблено значні помилки, за умови, якщо завдання в основному виконано та мету завдання досягнуто, а студент під час відповіді продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни

5-8 – глибоке засвоєння та використання практичних навичок, засвоєння рекомендованої літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, винесеними на екзамен; вміння використовувати

їх для конкретних практичних завдань, вирішення ситуацій. Оформлення відповіді має бути акуратним, логічним та послідовним.

Завдання 3 (діагностичне) (10 балів)

1-4– недостатнє вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, зроблено значні помилки, за умови, якщо завдання в основному виконано та мету завдання досягнуто, а студент під час відповіді продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни

5-8 – глибоке засвоєння та використання практичних навичок, засвоєння рекомендованої літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, винесеними на екзамен; вміння використовувати їх для конкретних практичних завдань, вирішення ситуацій. Оформлення відповіді має бути акуратним, логічним та послідовним.

Завдання 3 (евристичне) (13 балів)

1-6– Недостатнє вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення завдання, мають місце значні помилки, за умови, якщо завдання в основному виконано та мету завдання досягнуто, а студент під час відповіді продемонстрував розуміння основних положень матеріалу навчальної дисципліни;

7-13 – Глибоке засвоєння та використання практичних навичок, аналітичної роботи, засвоєння рекомендованої літератури; уміння використовувати знання для виконання конкретних практичних завдань, вирішення ситуацій, застосування для відповіді не тільки рекомендованої, а й додаткової літератури та творчого підходу; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, винесеними на екзамен. Оформлення відповіді має бути акуратним, логічним і послідовним.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Василенко В. О. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 420 с.

2. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2015. – 252 с.

3. 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.

4. 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.

5. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 216 с

Додаткова

6. 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.

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

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

9. 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. 50

10. Прийняття та реалізація управлінських рішень. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / укл. Г. Б. Веретенникова; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (714 КБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. - 48 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22454/1/2019-%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%91.pdf>

11. Прийняття та реалізація управлінських рішень. Методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / укл. Л.А. Слюсарєва; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (532 КБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - 42 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20343/1/2018-%20d0%a1%d0%bb%d1%8e%d1%81%d0%b0%d1%80%d1%94%d0%b2%d0%b0%20d0%9b.%20d0%90..pdf>

12. 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>

Інформаційні ресурси

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

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