

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«ВНУТРІШНЯ СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»**

Рівень вищої освіти перший(бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Розробник  
/Завідувач кафедри розробника  
/Завідувач кафедри спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Гарант освітньої програми  
Декан факультету /директор інституту  
(до якого відносяться спеціальності)  
Начальник НМВ

Бурдельна Г.О.  
Стоян О.Ю.  
  
Стоян О.Ю.  
Бурдельна Г.О.  
Філімонова О.Б.  
  
Потай І.Ю.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	«Внутрішня система прийняття рішень»	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	Менеджмент	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання	3	
Навчальний рік	2018-2019	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	6	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	4 кредита / 120 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	18	
	36	
	66	
Відсоток аудиторного навантаження	45%	
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)		
Форма підсумкового контролю	іспит	

## 2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

*Метою* викладання навчальної дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень» є формування комплексу системи знань і практичних навичок, прийняття та внутрішньої системи реалізації управлінських рішень, необхідних для практичної діяльності управлінців.

*Завданням вивчення дисципліни* «Внутрішня система прийняття рішень»: є висвітлення загальних принципів розробки управлінських рішень; ознайомлення з методами прийняття й оцінки управлінських рішень, їх організацією та контролем; вироблення у студентів навичок збору та узагальнення економічної інформації, економічних розрахунків з метою розробки системи прийняття рішень; розкриття і пояснення закономірностей раціональної організації і внутрішньої системи ефективних управлінських рішень; навчання студентів працювати з економічною літературою, розраховувати показники, оцінювати економічну ефективність прийнятих організаційних рішень.

*Передумова вивчення дисципліни:*

Обов'язковою передумовою успішної діяльності в ролі спеціаліста чи менеджера у будь-якій сфері є знання отримані з наукових принципів економічної теорії, економіки підприємницької діяльності, соціології праці, а також основ менеджменту та маркетингу.

Знання, які студенти отримують при вивченні навчальної дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень», є нормативною для інших професійно-орієнтованих дисциплін.

*Очікувані результати навчання:* демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

*В результаті вивчення дисципліни студент:*

**має знати:**

- основні підходи щодо вдосконалення систем прийняття управлінських рішень;
- проблеми навчання технології прийняття управлінських рішень;
- механізми дії законів управління об'єктів ухвалення рішення;
- принципи та методи управління та праці, використовувані особами, які приймають рішення;

- систему діяльності осіб, які приймають рішення, і апарат використовуваний ними для розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення, за різних обставин, а також їх обґрунтування;
- методи прийняття та реалізації управлінських рішень.

***має вміти:***

- творчо застосовувати знання теорії та практики прийняття управлінських рішень під час виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи, технології та засоби розробки, обґрунтування, прийняття й реалізації управлінських рішень;
- приймати (з огляду на спеціалізацію) управлінських рішень в організації;
- застосовувати технології, що розвивають здібності до прийняття рішень;
- використовувати різні методи та моделі, що сприяють прийняттю управлінських рішень у визначених ситуаціях, в умовах ризику та невизначеності.

## **Програмні компетенції**

### *- загальні компетентності:*

- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- вміння приймати рішення у складних та непередбачуваних ситуаціях, лідерські якості на посаді керівника.

### *- фахові компетентності:*

- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здатність визначати перспективи розвитку організації;
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- розуміти основи антикризового управління та вміти управляти організацією в ризикових умовах.

### *- програмні результати навчання:*

- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;
- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень;
- виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

### 3. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень</b>				
1	Тема 1. Основні поняття. Методологія прийняття управлінських рішень	2	2	2
2	Тема 2. Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень	2	4	4
3	Тема 3. Людина в системі прийняття рішень	1	2	4
4	Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень	1	2	4
5	Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень	1	4	4
6	Тема 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення	1	2	4
	Разом за змістовим модулем 1	8	16	22
<b>Змістовий модуль 2. Розробка та реалізація управлінських рішень</b>				
7	Тема 7. Основні етапи розробки управлінських рішень	1	2	6
8	Тема 8. Умови прийняття управлінських рішень	1	2	5
9	Тема 9. Методи технології прийняття	2	4	6

	управлінських рішень			
10	Тема 10. Прийняття й реалізація стратегічних і тактичних рішень	2	2	5
	Разом за змістовим модулем 2	6	10	22
<b>Змістовий модуль 3. Розробка і реалізація управлінських функціональних рішень</b>				
11	Тема 11. Прийняття рішень в операційному менеджменті	1	2	5
12	Тема 12. Маркетингові рішення	1	2	6
13	Тема 13. Фінансові рішення	1	2	5
14	Тема 14. Прийняття рішень з управління персоналом	1	4	6
	Разом за змістовим модулем 3	4	10	22
	<b>Всього за курсом</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>66</b>

## 4. Зміст навчальної дисципліни

### 4.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1	<b>Тема 1. Основні поняття. Методологія прийняття управлінських рішень</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Основні категорії теорії прийняття рішень та їх взаємозв'язок.</li><li>2. Поняття теорії прийняття і обґрунтування рішень: ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, завдання, проблема.</li><li>3. Основні процеси діяльності з прийняття рішень;</li><li>4. Формалізація постановки завдання прийняття рішення;</li><li>5. Оптимальність рішення та її зв'язок з ефективністю.</li></ol>
2	<b>Тема 2. Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Закони, що керують людиною; економічні закони, від яких залежать особливості прийняття управлінських рішень.</li><li>2. Принципи, що впливають на розробку управлінських рішень і їх реалізацію</li><li>3. Методи мислення особи, яка приймає рішення</li></ol>
3	<b>Тема 3. Людина в системі прийняття рішень</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Людина як суб'єкт і об'єкт прийняття рішення.</li><li>2. Способи мислення.</li><li>3. Діяльність людини під час прийняття рішень.</li><li>4. Мислення та прогнозування. Мислення та зворотний зв'язок.</li></ol>
4	<b>Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ієрархічний принцип організації рівнів прийняття рішень.</li><li>2. Функціональна організація процесу прийняття рішення.</li><li>3. Підходи до розуміння психічних механізмів відображення й осмислення дійсного.</li><li>4. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності.</li></ol>
5	<b>Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Роль, місце та значення теорії прийняття рішень у системі управління організацією.</li><li>2. Фактори, від яких залежить якість рішень.</li><li>3. Управлінське рішення як результат процесу управління.</li><li>4. Розробка та реалізація управлінських рішень, як набір процедур і</li></ol>



	<p>стадій процесу.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Оцінка ефективності прийняття рішення.</li> <li>6. Сутність систем підтримки прийняття рішень.</li> <li>7. Побудова систем підтримки прийняття рішень.</li> </ol>
6	<p><b>Тема 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класифікація інформації.</li> <li>2. Види інформаційних систем.</li> <li>3. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою.</li> <li>4. Корпоративні інформаційні системи.</li> <li>5. Інформаційні системи керівника.</li> </ol>
7	<p><b>Тема 7. Основні етапи розробки управлінських рішень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збирання й аналіз інформації. Організація збирання інформації.</li> <li>2. Одержання інформації про ситуацію.</li> <li>3. Визначення мети. Розробка оцінкової системи.</li> <li>4. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації.</li> <li>5. Розробка прогнозу розвитку ситуації.</li> <li>6. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій.</li> </ol>
8	<p><b>Тема 8. Умови прийняття управлінських рішень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття умови прийняття рішення.</li> <li>2. Прийняття рішень у разі визначеності.</li> <li>3. Прийняття рішень у разі ризику.</li> <li>4. Прийняття рішень у разі невизначеності.</li> <li>5. Теорія ігор та її можливості для прийняття рішень.</li> </ol>
9	<p><b>Тема 9. Методи технології прийняття управлінських рішень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи прогнозування управлінських рішень</li> <li>2. Принципи та методи прогнозування.</li> <li>3. Методи екстраполяції. Параметричні методи.</li> <li>4. Методи аналізу управлінських рішень.</li> <li>5. Принципи та методи економічного й соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень.</li> </ol>
10	<p><b>Тема 10. Прийняття й реалізація стратегічних і тактичних рішень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття “стратегічне рішення”, “тактичне рішення”.</li> <li>2. Особливості прийняття стратегічних і тактичних рішень.</li> <li>3. Технологія прийняття стратегічних і тактичних рішень.</li> <li>4. Методика прийняття рішень на стратегічному й тактичному рівнях.</li> </ol>
11	<p><b>Тема 11. Прийняття рішень в операційному менеджменті</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінське рішення у сфері виробництва. Особливості рішень у сфері виробництва.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Прийняття рішень у разі визначеності, ризику та невизначеності у виробничій сфері.</li> <li>3. Логістика й ефективність прийняття рішень. Логістика інформації.</li> <li>4. Рішення й оперативне управління операційною системою.</li> <li>5. Управлінське рішення в системі управління матеріальними ресурсами.</li> </ol>
12	<p><b>Тема 12. Маркетингові рішення</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основи концепції маркетингу. Розуміння маркетингу.</li> <li>2. Прийняття рішень щодо продукту. Основи прийняття рішень щодо продукту.</li> <li>3. Рішення щодо розподілу. Поняття і значення розподілу.</li> <li>4. Рішення про умови. Поняття та значення умов.</li> <li>5. Прийняття рішень щодо реклами. Поняття та значення реклами збуту.</li> </ol>
13	<p><b>Тема 13. Фінансові рішення</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основи прийняття фінансових рішень. Найважливіші фінансові поняття.</li> <li>2. Інвестиційні рішення. Найважливіші поняття.</li> <li>3. Статистичні методи інвестиційних розрахунків</li> <li>4. Рішення про фінансування. Поняття фінансування.</li> </ol>
14	<p><b>Тема 14. Прийняття рішень з управління персоналом</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значення прийняття рішення щодо персоналу.</li> <li>2. Критерії прийняття рішень щодо персоналу.</li> <li>3. Порядок наймання та звільнення.</li> <li>4. Рішення щодо персоналу.</li> </ol>

#### 4.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1	<p><b>Тема 1. Основні поняття. Методологія прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Поняття “управлінське рішення”, “варіант”, “альтернатива”.</li><li>2. Поняття “показник” і “критерій” у теорії прийняття рішень.</li><li>3. Ситуації, що потребують прийняття рішень. Зведення ситуацій до типової.</li></ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
2	<p><b>Тема 2. Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Механізми впливу законів на процес прийняття рішення, урахування їх вимог у діяльності.</li><li>2. Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни та кооперації.</li></ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
3	<p><b>Тема 2. Закони, принципи та методи, що впливають на розробку та реалізацію технології прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Принципи наукової організації праці осіб, які приймають рішення.</li><li>2. Діалектичний метод пізнання.</li><li>3. Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція та дедукція, аналогія та порівняння.</li></ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій.</i></p>
4	<p><b>Тема 3. Людина в системі прийняття рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Структура моделі мислення.</li><li>2. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне й тактичне мислення.</li><li>3. Мислення людини як відображення мінливих умов життя.</li><li>4. Діяльність людини під час прийняття рішень.</li></ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
5	<p><b>Тема 4. Психологічний аспект прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ієрархічний принцип організації рівнів прийняття рішень.</li><li>2. Функціональна організація процесу прийняття рішення.</li></ol>

	<p>3. Урахування закономірностей організаційної та функціональної організації процесу прийняття рішень.</p> <p>4. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності процесу прийняття рішень.</p> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
6	<p><b>Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття “рішення” та його місце у системі управління.</li> <li>2. Суть класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень.</li> <li>3. Ідентифікація етапів раціональної технології прийняття рішень та визначення їх змісту.</li> <li>4. Ідентифікація сфери та можливостей використання різних методів обґрунтування управлінських рішень.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
7	<p><b>Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Системи підтримки прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методика оцінки ефективності інвестиційних проектів.</li> <li>2. Методика оцінки потенціалу розвитку економічної системи.</li> <li>3. Методика обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (теоретико - ігрові методи).</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
8	<p><b>Тема 6. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Види інформаційних систем.</li> <li>2. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою.</li> <li>3. Корпоративні інформаційні системи. Інформаційні системи керівника.</li> <li>4. Основи теорії аналітичної діяльності. Введення в аналітику погроз.</li> <li>5. Роль і місце інформаційно-аналітичної діяльності як сервісу особи, що приймає рішення.</li> <li>6. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в разі прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності й ризику.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
9	<p><b>Тема 7. Основні етапи розробки управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одержання інформації про ситуацію.</li> <li>2. Розробка оцінкової системи. Аналіз ситуації.</li> <li>3. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації.</li> <li>4. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій.</li> <li>5. Добір основних варіантів управлінського впливу.</li> <li>6. Розробка сценаріїв розвитку ситуації.</li> <li>7. Розробка плану (програми) дій.</li> <li>8. Контроль за реалізацією плану (програми).</li> <li>9. Стратегічний і оперативний контролінг та інформація.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
10	<p><b>Тема 8. Умови прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прийняття рішень у разі визначеності.</li> <li>2. Загальна постановка однокритерійного завдання прийняття рішення в разі визначеності. Загальна постановка завдання прийняття рішень у разі невизначеності (стохастична та детермінована).</li> <li>3. Завдання прийняття рішень у разі невизначеності.</li> <li>4. Методи їх прийняття.</li> <li>5. Теорія ігор та її можливості для прийняття рішень.</li> <li>6. Прийняття рішень у разі дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
11	<p><b>Тема 9. Методи технології прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи прогнозування управлінських рішень.</li> <li>2. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування.</li> <li>3. Організація роботи з прогнозування.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
12	<p><b>Тема 9. Методи технології прийняття управлінських рішень</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи аналізу управлінських рішень.</li> <li>2. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз та їх застосування з використанням ЕОМ.</li> <li>3. Методи й методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.</li> <li>4. Соціально-психологічні методи обґрунтування прийнятих.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
13	<p><b>Тема 10. Прийняття й реалізація стратегічних і тактичних рішень</b></p>

	<p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості прийняття стратегічних і тактичних рішень.</li> <li>2. Специфіка стратегічного й тактичного мислення.</li> <li>3. Особливості методик прийняття рішень.</li> <li>4. Системи прийняття та реалізації рішень.</li> <li>5. Фактори, що впливають на прийняття та реалізацію рішень: людський, інформаційний, засобів праці, системні.</li> <li>6. Відповідність керівної системи системі прийняття та реалізації рішень.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
14	<p><b>Тема 11. Прийняття рішень в операційному менеджменті</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прийняття рішень у разі визначеності, ризику та невизначеності у виробничій сфері. Організаційна робота зі зменшення невизначеності.</li> <li>2. Рішення й оперативне управління операційною системою.</li> <li>3. Управлінське рішення в системі управління матеріальними ресурсами.</li> <li>4. Рішення й управління операційною інфраструктурою та якістю.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
15	<p><b>Тема 12. Маркетингові рішення</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок як середовище діяльності маркетингу.</li> <li>2. Ланцюги й обмеження маркетингу.</li> <li>3. Галузь застосування маркетингових рішень.</li> <li>4. Організація маркетингу.</li> <li>5. Критерії прийняття рішень щодо продукту.</li> <li>6. Можливості формування та методи реалізації рішення.</li> <li>7. Критерії рішень щодо розподілу.</li> <li>8. Формування методу розподілу.</li> <li>9. Формування логіки розподілу.</li> <li>10. Оформлення немонетарних умов.</li> <li>11. Оптимальні рішення про ціни.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
16	<p><b>Тема 13. Фінансові рішення</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функції фінансового господарства підприємства.</li> <li>2. Фінансове господарство підприємства та ринок капіталу.</li> <li>3. Статистичні методи інвестиційних розрахунків.</li> <li>4. Динамічні методи розрахунків інвестицій.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Рішення про фінансування.</li> <li>6. Поняття фінансування.</li> <li>7. Фінансування за рахунок залучення.</li> <li>8. Власне фінансування.</li> <li>9. Технологія прийняття фінансових рішень.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>
17	<p><b>Тема 14. Прийняття рішень з управління персоналом</b></p> <p><i>I. Питання для обговорення:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерії прийняття рішень щодо персоналу.</li> <li>2. Порядок наймання та звільнення.</li> <li>3. Рішення щодо персоналу.</li> <li>4. Склад персоналу.</li> <li>5. Використання персоналу.</li> <li>6. Винагорода персоналу.</li> <li>7. Інформація про персонал.</li> <li>8. Пристосування кадрів до змін на підприємстві.</li> <li>9. Технологія прийняття рішення щодо персоналу.</li> </ol> <p><i>II. Розгляд практичних ситуацій, тести.</i></p>

### **4.3. Завдання для самостійної роботи**

Необхідним елементом успішного освоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

- Вивчення лекційного матеріалу.
- Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.
- Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
- Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.

Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самоконтролю.

#### ***Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи студента***

Відпрацьовуючи практичний матеріал студент зобов'язаний відмітити в твердження, визначення, висновки, зміст або обґрунтованість яких йому незрозумілі, та звернутися до рекомендованої літератури за розв'ясненнями. При відпрацюванні практичних занять необхідно звернути увагу на питання для самоконтролю, відповіді на які мають знайти студенти під час опрацювання рекомендованої літератури. Якщо рекомендована література не містить необхідних пояснень, необхідно звернутися до викладача з питанням на практичному занятті або в час, що виділений для індивідуальних консультацій з викладачем. Якщо задане питання, що має часткове значення або слабо пов'язане з темою, що обговорюється, викладач має право призначити студенту індивідуальну консультацію в межах часу, що встановлюється діючим навчальним планом.

При виконанні самостійної роботи студент має користуватися джерелами із списку рекомендованої літератури, а також технічними засобами (калькуляторами, ЕОМ тощо).

Підготовка індивідуальних навчально-дослідних завдань та контрольних робіт вимагає користування додатковою літературою. Доповідь повинна бути оформлена письмово, містити титульний аркуш, текст доповіді, список



використаних джерел. Структура доповіді: 1) актуальність дослідження; 2) основний зміст проблеми; 3) висновки. Робота доповідається на семінарському занятті. Доповідачу можуть бути задані питання з боку студентів і викладача. Оцінюється повнота доповіді та повнота наданих відповідей на запитання.

#### **4.4. Перелік питань для самоконтролю студентів**

1. Теоретичні основи розробки, прийняття та реалізації рішень.
2. Природа управлінських рішень.
3. Класифікація та типологія рішень.
4. Графічне зображення проблемної ситуації.
5. Технологія розробки рішень.
6. Моделювання процесу розробки рішень.
7. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
8. Умови та фактори якості рішень.
9. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості й взаємозв'язок.
10. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.
11. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.
12. Прогнозування стану зовнішнього середовища.
13. Методологія процесу розробки рішень.
14. Організація розробки рішень.
15. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.
16. Організація та ефективність використання експертних оцінок.
17. Системний аналіз в теорії прийняття рішень.
18. Традиційні методи економічного аналізу.
19. Математичні методи в економічному аналізі.
20. Багатопланові аналітичні методи.
21. Поняття умов невизначеності та ризику.
22. Ризики та заходи з їх зменшення.
23. Правила та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
24. Психологія поведінки в ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.
25. Ефективність рішень і потреба в їх оцінюванні.
26. Економічна оцінка управлінських рішень.
27. Показники оцінки рішень.
28. Організація виконання прийнятих рішень.

29. Значення, функції, види та методи контролю.
30. Соціально-психологічні аспекти контролю.
31. Управлінські рішення та відповідальність.
32. Сутність та види управлінських рішень.
33. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.
34. Методи та способи прийняття управлінських рішень.
35. Моделі підтримки управлінських рішень.
36. Системний підхід в організаційному управлінні
37. Алгоритм прийняття управлінських рішень.
38. Організація процесу розробки управлінських рішень.
39. Етапи процесу прийняття рішень.
40. Діагностика та ідентифікація проблем (побудова дерева рішень).
41. Поняття альтернативи в процесах прийняття рішень.
42. Вибір альтернативи, мови опису альтернатив.
43. Критерії та обмеження вибору альтернатив.
44. Організація розробки і виконання управлінських рішень.
45. Склад процедур розробки і узгодження управлінських рішень.
46. Організація виконання управлінських рішень.
47. Експертні методи прийняття рішень: анкетування.
48. Експертні методи прийняття рішень: інтерв'ювання.
49. Експертні методи прийняття рішень: мозкова атака
50. Експертні методи прийняття рішень: метод Дельфи
51. Суть і призначення експертних систем.
52. Архітектура експертних систем.
53. Етапи розробки експертних систем.
54. Застосування експертних систем.
55. Планування виробництва.
56. Планування закупок.
57. Управління транспортними перевезеннями.
58. Прийняття рішень про призначення.
59. Прийняття рішень у фінансах.
60. Прийняття рішень у маркетингу.
61. Оптимальне управління запасами.
62. Прийняття рішень в логістиці.
63. Поняття ризику та невизначеності.
64. Основні складові елементи ризику.
65. Методи аналізу ризику.
66. Ризик в абсолютному вираженні.
67. Ризик у відносному вираженні.

68. Допустимий, критичний та катастрофічний ризику.
69. Функція ризику.
70. Критерії прийняття рішень у різних інформаційних ситуаціях.
71. Поняття корисності та пріоритетності.
72. Корисність за Нейманом.
73. Поняття лотереї.
74. Сподівана корисність.
75. Детермінований еквівалент.
76. Премія за ризик.
77. Різне ставлення до ризику та корисність.
78. Функція схильності-несхильності до ризику.
79. Основні поняття теорії ігор.
80. Методи знаходження оптимальних стратегій.
81. Графічний метод розв'язку матричних ігор.
82. Розв'язок ігор в чистих стратегіях.
83. Розв'язок ігор у змішаних стратегіях.

#### **4.5. Забезпечення освітнього процесу**

- Система дистанційного навчання Moodle ЧНУ;
- Див. CD (Навчально-наочні матеріали).

## 5. Підсумковий контроль

Оцінка якості засвоєння навчальної програми з дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень» охоплює поточний контроль успішності, виконання самостійної роботи, модульний контроль та складання підсумкового іспиту.

Для поточного контролю засвоєння студентами навчального матеріалу під час аудиторних занять та у процесі самостійної роботи передбачено проведення модульної контрольної роботи, порядок проведення та зміст якої доводиться до студентів на початку семестру.

Рівень засвоєння навчальної дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень» визначається за рейтинговою системою оцінювання.

Підсумкова оцінка якості засвоєння навчальної програми визначається за результатами іспиту, порядок проведення якого визначається робочою навчальною програмою.

Поточна успішність включає письмові відповіді в ході аудиторних занять, оцінку засвоєння навчального матеріалу в ході самостійної роботи студентів, виконання завдань поточного контролю знань.

### 5.1. Перелік питань до іспиту

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Поняття рішення. Класифікація управлінських рішень.
3. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки управлінських рішень.
4. Урахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) під час розробки та використанні управлінських рішень.
5. Урахування дії економічних законів (залежності між ціною та пропонуванням, попитом і пропонуванням, збільшенням додаткових витрат) у ході розробки та дослідження управлінських рішень.
6. Урахування дії економічних законів (збиткової прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) під час розробки та використання управлінських рішень.
7. Урахування дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) у ході розробки та дослідження управлінських рішень.
8. Принципи побудови діяльності прийняття управлінських рішень: нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу, інтенсифікації, інтеграції. Їх вимоги та правила.

9. Принципи наукової організації праці менеджера: системності, комплексності, економічності, гуманізації.
10. Принципи колективної й індивідуальної організації праці менеджера: поділу та кооперації праці, організації робочих місць і організації їх обслуговування, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.
11. Принципи організації праці менеджера в процесі прийняття рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціональності трудових процесів, системного підходу.
12. Принципи організації роботи керівника в ході прийняття управлінських рішень.
13. Діалектичний метод пізнання: сутність, особливості, застосування.
14. Загальнотеоретичні методи: сутність, особливості, застосування.
15. Людина як суб'єкт, що приймає рішення.
16. Структура моделі мислення.
17. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень.
18. Рефлексія як феномен, функція мислення. Зв'язок прийняття управлінських рішень із рефлексією.
19. Рефлексія як інтегральний психічний механізм. Зв'язок прийняття управлінських рішень із рефлексією.
20. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіології діяльності організації праці менеджера.
21. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: сприйняття, розуміння, вербалізація уявлень, мовна інтеракція.
22. Суб'єктивізм сприйняття організації праці менеджера. Модель світу та її вплив на прийняття управлінських рішень.
23. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти прийняття управлінських рішень і характеристики організації праці менеджера.
24. Поняття критерію. Критерії оцінювання варіанта.
25. Особливості аналізу варіантів і вибору рішення.
26. Фази мислення: попереднє орієнтування; вироблення загальної стратегії мислення; добір відповідних засобів і звернення до операцій; розв'язання завдання; порівняння отриманих результатів. Урахування фаз мислення організації праці менеджера у прийнятті управлінських рішень.
27. Форми мислення організації праці менеджера. Характеристика форм мислення.
28. Вплив трансових станів на прийняття управлінських рішень. Психофізіологічні резерви організму людини.
29. Прийняття управлінського рішення як інтерактивна складова процесу регуляції

спільної діяльності організації праці менеджера.

30. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління та управлінської діяльності.
31. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.
32. Управлінське рішення як набір процедур і стадій процесу та їх взаємозв'язок.
33. Характеристика процесу прийняття управлінських рішень.
34. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінських рішень із ситуацією, що складається, і розв'язуваними проблемами.
35. Основні функції менеджменту та процедури прийняття управлінських рішень. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту в прийнятті управлінських рішень.
36. Прийняття управлінських рішень як діяльність керівника та його апарату.
37. Класифікація прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень.
38. Інформаційні технології та прийняття управлінських рішень.
39. Взаємозв'язок і взаємозалежність технологій, що забезпечують прийняття управлінських рішень.
40. ЕОМ як консультант, помічник, соратник.
41. Характеристика систем підтримки прийняття рішень.
42. Автоматизація процесу прийняття управлінських рішень у людино-машинних системах.
43. Бюрокомунікаційні системи та прийняття управлінських рішень. Автоматизоване робоче місце менеджера в прийнятті управлінських рішень.
44. Характеристика етапів підготовки до розробки управлінського рішення.
45. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі підготовки до розробки управлінського рішення.
46. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі реалізації прийняття управлінських рішень.
47. Принципи та методи прогнозування. Загальна характеристика методів.
48. Метод екстраполяції: сутність, можливості та застосування.
49. Параметричний метод: сутність, можливості та застосування.
50. Експертні методи: сутність, можливості та сфера застосування.
51. Нормативний, експериментальний, індексний методи прогнозування, їх сутність, можливості та сфера застосування.
52. Сутність методів порівняння (індексне, балансове) та їх застосування в аналізі прийняття управлінських рішень.
53. Сутність методів ланцюгових підстановок, елімінування, графічного та їх застосування в аналізі управлінського рішення.

54. Сутність функціонально-вартісного аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.
55. Факторний аналіз і його застосування в аналізі управлінського рішення.
56. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ і його застосування в аналізі управлінського рішення.
57. Економіко-математичні методи аналізу та їх застосування в аналізі управлінського рішення.
58. Сутність SWOT-аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.
59. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності та його застосування для аналізу управлінського рішення.
60. Методи та прийоми економічного аналізу: сутність, порядок виконання.
61. Методи управління в прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості й особливості застосування.
62. Методи самоорганізації та самоврядування організації праці менеджера.
63. Методи розв'язання функціональних завдань у ході реалізації функції прийняття рішення: загальна характеристика та застосування.
64. Методи, застосовувані в ході проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування.
65. Методи творчої праці: мозкова атака, метод дискусій, ліквідації тупикових ситуацій у прийнятті управлінських рішень. Сутність цих методів, можливості та застосування.
66. Методи творчої праці: аналоговий, сценаріїв, вибору стратегій у прийнятті управлінських рішень. Сутність цих методів, можливості та застосування.
67. Експертні методи: Дельфі, PEST; їх сутність, можливості та застосування.
68. Метод евристичного прогнозування в прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості та застосування.
69. Алгоритм процесу прийняття рішення (варіант): сутність, можливості та сфера застосування.
70. Метод сіткового планування й управління: сутність, можливості та застосування.
71. Метод екстраполяції в прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості та застосування.
72. Матричні методи в прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості та застосування.
73. Використання матриць, таблиць і діаграм у прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості та застосування.
74. Маркетингові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність прийняття управлінських рішень.

- 75.Фінансові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері фінансів. Послідовність прийняття управлінських рішень.
- 76.Прийняття рішень щодо персоналу. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність прийняття управлінських рішень.
- 77.Ділові ігри: сутність і можливості застосування в навчанні технології прийняття рішень. Порядок проведення ділових ігор.
- 78.Характеристика системної діяльності персоналу управління в процесі розробки прийняття управлінських рішень.
- 79.Методи оптимізації рішень: особливості, порядок застосування.
- 80.Вимоги до рішень і системи прийняття управлінських рішень в організації.
- 81.Система контролю та мотивації в процесі реалізації прийняття управлінських рішень.
- 82.Фактори впливу на вдосконалення прийняття управлінських рішень.
- 83.Характеристика стратегічного рішення, особливості його прийняття.
- 84.Моделювання як засіб оптимізації рішень. Добір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
- 85.Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- та багатоцільові (критерійні) завдання прийняття рішень.
- 86.Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритерійного статистичного детермінованого завдання прийняття рішення.
- 87.Особливості прийняття рішень у разі ризику.
- 88.Прийняття рішень у разі невизначеності. Огляд методів їх прийняття.
- 89.Поняття теорії ігор: характеристика та можливості для прийняття рішень.
- 90.Характеристика системомислєдїяльнїсної парадигми прийняття управлінського рішення.



**Самостійна робота**  
з дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень»

**Питання для самостійної роботи (зробити коротке обґрунтування на декілька рядків до кожного питання):**

**Варіант №0**

1. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості й взаємозв'язок.
2. Експертні методи прийняття рішень: анкетування.
3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.

**Модульна контрольна робота**

з дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень»

**Варіант №0**

**Дайте розгорнуті відповіді на такі питання (п 1, 2) та проведіть обґрунтований аналіз ситуацій (ситуаційна задача):**

1. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки управлінських рішень.
2. Система контролю та мотивації в процесі реалізації прийняття управлінських рішень.
3. **Ситуаційне завдання.** Опишіть шляхи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті управлінського рішення. Як використовується моделювання у процесі підготовки управлінського рішення?

## 5.2.Варіант іспитового білету з зазначенням максимальної кількості балів за кожне виконане завдання

### Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Семестр VIII

Навчальна дисципліна Внутрішня система прийняття рішень

### ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.
3. Методи управління в прийнятті управлінських рішень: сутність, можливості й особливості застосування.

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту  
Протокол № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 року

Завідувач кафедри  
менеджменту

\_\_\_\_\_ (підпис)

Стоян О.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Екзаменатор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Бурдельна Г.О.  
(прізвище та ініціали)

### Критерії оцінювання за кожне виконане завдання для досягнення максимальної кількості балів

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Завдання 1.	10
2	Завдання 2.	15
3	Завдання 3.	15
	...	
	<b>Всього за іспит</b>	<b>40</b>

## 6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

Система оцінювання знань, вмінь і навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни «Внутрішня система прийняття рішень» передбачають практичні заняття і виконання індивідуальних завдань.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час практичних занять.
2. Проведення поточного модульного контролю.
3. Проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час практичних занять має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу навчальної дисципліни; відвідування занять;

б) виконання завдань для самостійного опрацювання;

в) рівень виконання контрольних завдань.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Поточний модульний контроль. Зміст підсумкового модульного контролю викладач доводить до студентів протягом двох перших тижнів занять. За результатами підсумкового модульного контролю студент має право на отримання семестрової оцінки без складання заліку на підставі набраних ним балів протягом семестру. Модульний контроль здійснюється та оцінюється за такими складовими: за результатами оцінювання знань студента під час практичних занять згідно з графіком навчального процесу та проміжного тестування.

Загальна оцінка за поточний модульний контроль розраховується як середня отриманих студентом оцінок.

*Критерії оцінювання завдань для досягнення максимальної кількості балів*

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Аудиторна робота (практичні заняття). Максимальна кількість балів	30
2	Самостійна робота. Максимальна кількість балів	20
3	МКР	10
4	Іспит. Максимальна кількість балів	40
	...	
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

### Критерії поточної оцінки знань студентів.

Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінки
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

**Модульний контроль** знань студентів здійснюється через проведення аудиторних письмових контрольних робіт або комп'ютерного тестування.

### Критерії поточної модульної оцінки знань студентів.

Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування	Критерії оцінки
9-10	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.
7-8	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.
5-6	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.
3-4	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1-2	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного тестового завдання.

**Підсумковий модульний контроль** знань студентів означає поступове накопичення балів від одного поточного модульного контролю до іншого в кінцевому рахунку отримання загального підсумкового балу.

## 7. Рекомендовані джерела інформації

### 7.1. Основні:

1. *Василенко В. О.* Теорія і практика розробки управлінських рішень : [навч. посіб.] / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2013. - 420 с.
2. *Гевко І. Б.* Методи прийняття управлінських рішень : [підручник] / І. Б. Гевко. - К. : Кондор, 2015. - 188 с.
3. *Дерлоу Дес.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу. - К. : Наук. думка, 2011. - 244 с. - ( ілюстр.). - Усе про менеджмент.
4. Комп'ютерна підтримка прийняття рішень на різних рівнях державного управління : метод. рек. та зб. завдань Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. - К. : УАДУ, 2017. - 54 с. - ( ілюстр.).
5. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. - [3-тє вид., переробл. і доп.]. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. - 209 с.
6. *Садовська І. Б.* Обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень : монографія / І. Б. Садовська. - Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. - 228 с.
7. *Таркуцяк А. О.* Фінансовий аналіз та управлінські рішення ( на прикладі роботи вищого навчального закладу) : [навч. посіб.] / А. О. Таркуцяк. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. - 204 с.

### 7.2. Додаткові:

1. Tidd J. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change* / Tidd J., Bessant J., Pavitt K. - Third Edition. - John Wiley & Sons, Ltd. - 2015. - 582 p.
2. *Бережная Е. В.* Математические методы моделирования экономических систем : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 368 с.

3. Блэйк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д. С. Мутон ; [пер. с англ. И. Ющенко]. - К. : Высшая школа, 2013. - 274 с.
4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Василенко В. А. - К. : ЦУЛ, 2003. - 420 с.
5. Колпаков В. М. Методы управления : учебное пособие / Колпаков В. М. - К. : МАУП, 2007. - 160 с.
6. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / Колпаков В. М. - К. : МАУП, 2000. - 256 с.
7. Колодний В.В. Основи теорії прийняття рішень: Навчальний посібник. – Вінниця, ВДТУ, 2013. – 70 с.
8. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2014. – 312 с.
9. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг в проектах: (Тендерні процедури та контракти): Навчальний посібник / Інститут економіки та права "КРОК". – К.: Таксон, 2003. – 452 с.
10. Нейман фон Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 2000. – 700 с.
11. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні. – К.: Наукова думка, 2017. – 508 с.
12. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 522 с.
13. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М. : Дело, 1992. - 369 с.
14. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : [навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит”] / за ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М. М. Шигун. - Житомир : ЖДГУ, 2004. - 352 с.
15. Наконечний С. І. Математичне програмування : навч. посібник / С. І. Наконечний, С. С. Савіна. - К. : КНЕУ, 2003. - 452 с.
16. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. В. Уотерман. - М. : Прогресс, 2006. - 424 с.

17. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback : пер. с англ. / Саати Т. Л. - М. : ЛКИ, 2008. - 360 с.
18. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - К. : Академвидав, 2006. - 464 с.
19. Теория управления : учебник / [Ю. П. Алексеев и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М. : РАГС, 2010. - 557 с.
20. Ульянченко О. В. Дослідження операцій в економіці : підручник / Ульянченко О. В. - Х. : Гриф, 2003. - 580 с.
21. Устинова Г. М. Информационные системы менеджмента : учебное пособие / Устинова Г. М. - СПб. : ДиаСофтЮп, 2000. - 368 с.
22. Эддаус М. Методы принятия решений : уч. пособие / М. Эддаус, Р. Стенсфилд. - К. : МАУП, 2000. - 256 с.
23. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. - М. : Директмедиа Паблишинг. - 2008. - 355 с.

### **Інформаційні ресурси**

- 24.1. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – Кабінет міністрів України
- 25.2. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – Верховна Рада України
- 26.3. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – Державний комітет України із статистики
- 27.4. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua) – Інтернет-портал для управлінців
- 28.5. [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua) – журнал «Стратегии»
- 29.6. [www.management.web-standart.net](http://www.management.web-standart.net) – журнал «Управление компанией»
- 30.7. [www.12manage.com](http://www.12manage.com) – Інтернет-портал з проблем менеджменту