

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Кафедра економіки та менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Проректор з науково-педагогічної роботи
канд. хімічних наук, доц.
Пантелеймонов А. В.

“ _____ ” _____ 2018 р.

Робоча програма навчальної дисципліни

Прийняття управлінських рішень

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
(шифр і назва)
галузь знань 0306 – «Менеджмент і адміністрування»
(шифр і назва)
напрямок підготовки 6.030601 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітня програма _____
(шифр і назва)
спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»
(шифр і назва)
вид дисципліни обов'язкова
(обов'язкова / за вибором)
факультет Економічний

2018 / 2019 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету “22” червня 2018 року, протокол № 8

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

Тернова Ірина Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри
економіки та менеджменту

Протокол від “20” червня 2018 року № 13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

_____ (Дорошенко Г.О.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено методичною комісією
економічного факультету

назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “21” червня 2018 року № 9

Голова методичної комісії економічного факультету

_____ (Євтушенко В.А.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень»
складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки

Перший рівень вищої освіти бакалавра

(назва рівня вищої освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня)

спеціальність (напряму) 6.030601 «Менеджмент»

спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни: формування у студентів комплексу теоретичних знань і практичних вмінь щодо процесу прийняття управлінських рішень; навичок щодо технології підготовки, реалізації і оцінки ефективності управлінських рішень використовуючи вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку сучасного управлінського мислення.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення теоретичних засад процесу розробки і прийняття управлінських рішень;
- дослідження специфіки різних методів і моделей прийняття управлінських рішень;
- опанування інструментарію розробки управлінських рішень в різноманітних умовах середовища;
- формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

1.3. Кількість кредитів: 3

1.4 Загальна кількість годин: 90 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4-й	4-й
Семестр	
7-й	7-й
Лекції	
32 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	
16 год.	2 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
32год.	77 год.
Індивідуальні завдання	
10/5год.	

1.6. Заплановані результати навчання

Після вивчення курсу студенти повинні бути здатними:

- аналізувати та ідентифікувати управлінські проблеми, які потребують прийняття рішень;
- аналізувати і генерувати рекомендації для найбільш точного формулювання проблем;
- аналізувати управлінські проблеми з точки зору всіх суб'єктів, залучених в проблемну ситуацію;
- правильно оцінювати і прогнозувати можливий розвиток проблемної ситуації;
- працювати в команді менеджерів, генеруючи ідеї та можливі альтернативи дій для виходу з проблемної ситуації;
- використовувати різноманітні методи і моделі при розробці та прийнятті управлінських рішень;
- використовувати наукові підходи до розробки та прийняття управлінських рішень;
- організовувати виконання дорученого етапу роботи; досліджувати методи оперативного управління малими колективами і групами та нести відповідальність за прийняте рішення;
- використовувати отримані знання в області розробки і прийняття управлінських рішень в реалізації професійних навичок.

1.7. Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій.

Програмні компетентності:

у студента повинні сформуватися *особистісні компетентності*:

Комунікації: здатність до взаємодії та праці в команді; дотримуватися соціальних норм і правил при співпраці з партнерами; володіння технологіями усного і письмового спілкування, різними мовами; донесення до фахівців та нефахівців інформації, ідей, проблем та рішень в предметній галузі професійної діяльності.

Автономність: високий рівень самостійності; здатність брати ініціативу та формулювати власний підхід до розв'язання ситуацій; володіти методологіями і вміти використовувати аналітичні навички; здатність вносити корективи в процес досягнення цілей.

Відповідальність: відповідальність за прийняття і реалізацію індивідуальних та колективних рішень; здатність нести відповідальність за досягнуті результати; відповідальність за професійний розвиток.

Професійні компетенції:

- здатність приймати організаційно-управлінські рішення і оцінювати їх наслідки;
- володіння навичками публічних ділових і наукових комунікацій;

- здатність управляти організаціями, підрозділами, групами (командами) співробітників, проектами і мережами;
- здатність використовувати кількісні та якісні методи для проведення наукових досліджень та управління бізнес-процесами.

Знання і розуміння:

- системне розуміння і навички роботи з нормативно-правовою документацією при прийнятті управлінських рішень;
- знання та розуміння специфіки розробки та прийняття управлінських рішень в бізнес-організаціях;
- розуміння ролі розробки та прийняття управлінських рішень для успішного господарювання в умовах ринку.

Застосування знань і розуміння:

- навички аналізу планування і прогнозування на різних рівнях управління та прийняття управлінських рішень;
- вміння оцінювати ризики і володіти методами зменшення їх наслідків;
- вміння використовувати методи прийняття управлінських рішень;
- навички постановки багатокритеріального детермінованого завдання вибору рішень.

Формування суджень до:

- свідомого використання наукових підходів до розробки та прийняття управлінських рішень;
- вироблення професійних навичок щодо проведення повноцінного аналізу процесу прийняття управлінських рішень в організаціях, виявлення факторів, що впливають на ефективність її функціонування.

2. Тематичний план навчальної дисципліни

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 1. Управлінські рішення у системі менеджменту.

Сутність і основні характеристики управлінських рішень. Функції рішення в методології та організації процесу. Типологія і класифікація управлінських рішень. Умови і чинники якості управлінських рішень. Форми підготовки і реалізації управлінських рішень.

Тема 2. Моделі теорії прийняття рішень.

Сутність і значення моделювання процесів розробки управлінських рішень. Види моделей теорії прийняття рішень. Основна модель прийняття рішень. Фактори рішення (детермінанти) як цільові компоненти.

Тема 3. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень.

Підходи до прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального розв'язання проблем. Цільова орієнтація управлінських рішень. Діагностика та ідентифікація проблем. Сутність аналізу альтернатив дій. Організація розробки та виконання управлінських рішень.

Тема 4. Методи розробки і прийняття управлінських рішень.

Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Методи, що застосовуються на етапі діагностики проблем. Методи генерації альтернатив. Креативність як основа вироблення нестандартних (унікальних) рішень. Методи, що застосовуються на етапі оцінки і вибору альтернатив. Методи реалізації рішення і контролю. Метод І. Адізеса як процес вироблення і прийняття рішень.

Тема 5. Прийняття управлінських рішень в різноманітних умовах середовища.

Поняття середовища прийняття управлінських рішень. Методи прийняття рішень в умовах визначеності. Методи вибору управлінських рішень в умовах ризику. Критерії вибору управлінських рішень в умовах невизначеності. Дисконтування і приведена вартість грошей.

Тема 6. Експертна оцінка при прийнятті управлінських рішень.

Метод експертних оцінок. Підбір експертів. Опитування. Обробка експертних оцінок. Визначення узгодженості експертів.

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 7. Реалізація управлінських рішень.

Технології реалізації управлінських рішень. Оформлення управлінських рішень. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Влада та відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Значення, функції, види і методи контролю. Соціально-психологічні аспекти контролю. Управлінські рішення та відповідальність.

Тема 8. Якість та ефективність управлінських рішень.

Умови і фактори якості рішень. Визначення якості управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень (традиційні підходи). Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління (концепції VBM). Відповідальність в системі розробки і реалізації.

Тема 9. Контроль реалізації управлінських рішень.

Види контролю: попередній, поточний і заключний. Корекція рішень за результатами контролю. Відповідальність за прийняття й реалізацію управлінських рішень. Види відповідальності: професійна, етична й соціальна.

Тема 10. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень.

Системи підтримки прийняття рішень. Методи підтримки прийняття рішень на основі інформаційних технологій. Управління на базі ситуаційних центрів.

Тема 11. Типові помилки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

Типові помилки, яких припускаються при прийнятті раціональних рішень. Матіас Нельке - помилки. Пол Натт - причини невдалих рішень в бізнесі (помилки при прийнятті рішень в бізнесі, їх причини та наслідки; пастки; прийняття якісних рішень: рекомендації Пола Натта). Д. Хеммонд про

приховані пастки процесу прийняття рішення (помилки, пов'язані з проведенням досліджень).

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна (дистанційна) форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
л.		п.	лаб.	інд.	с.р.	л.		п.	лаб.	інд.	с.р.	
<i>Розділ 1. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень</i>												
Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту	7	2	1	-	1	3	7	-	-	-	-	7
Тема 2. Моделі та теорії прийняття управлінських рішень	7	2	1	-	1	3	5	-	-	-	-	5
Тема 3. Процес прийняття і реалізації управлінських рішень	10	4	2	-	1	3	10	1	1	-	1	7
Тема 4. Методи розробки і прийняття управлінських рішень	12	6	2	-	1	3	9	1	-	-	1	7
Тема 5. Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища	10	4	2	-	1	3	7	-	-	-	-	7
Тема 6. Експертні оцінки при прийнятті управлінських рішень	8	2	2	-	1	3	11	1	-	-	1	9
Разом за розділом 1	54	20	10	-	6	18	49	3	1	-	3	42
<i>Розділ 2. Реалізація управлінських рішень</i>												
Тема 7. Реалізація управлінських рішень	8	2	2	-	1	3	12	1	1	-	-	10
Тема 8. Якість та ефективність управлінських рішень	10	4	2	-	1	3	9	1	-	-	1	7
Тема 9. Контроль реалізації управлінських рішень	8	2	2	-	1	3	7	-	-	-	-	7
Тема 10. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень	6	2	-	-	1	3	4	-	-	-	-	4
Тема 11. Типові помилки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень	4	2	-	-	-	2	9	1	-	-	1	7
Разом за розділом 2	36	12	6	-	4	14	41	3	1	-	2	35
Разом	90	32	16	-	10	32	90	6	2	-	5	77

4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин заочна (дистанційна)
1	Визначення місця управлінських рішень в системі функцій менеджменту.	1	-
2	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.	1	-
3	Основні етапи прийняття управлінських рішень. Технологія постановки цілей: SMART, PURE, CLEAR, GROW.	2	1
4	Креативність як основа вироблення нестандартних (унікальних) рішень.	2	-
5	Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища.	2	-
6	Застосування експертних оцінок та обробка їх результатів.	2	-
7	Реалізація управлінських рішень: 10 фундаментальних передумов; чотири імператива прийняття рішень РАЕ.І	2	1
8	Ефективність управлінських рішень: CAPI (coalesced authority, power and influence) за І. Адізесом.	2	-
9	Контроль реалізації управлінських рішень. Відповідальність за прийняття й реалізацію управлінських рішень.	2	-
Разом		16	2

5. Завдання для самостійної роботи

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з додатковою науково-економічною літературою, періодичною та статистичною інформацією, законами і нормативними актами України.

Основними видами самостійної роботи студентів є:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої додаткової літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, поточних контрольних робіт.
5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самоконтролю.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин заочна (дистанційна)
1	Управлінські рішення в системі менеджменту	3	7
2	Моделі та теорії прийняття управлінських рішень	3	5
3	Процес прийняття і реалізації управлінських рішень	3	7
4	Методи розробки і прийняття управлінських рішень	3	7
5	Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища	3	7
6	Експертні оцінки при прийнятті управлінських рішень	3	9
7	Реалізація управлінських рішень	3	10
8	Якість та ефективність управлінських рішень	3	7
9	Контроль реалізації управлінських рішень	3	7
10	Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень	3	4
11	Типові помилки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень	2	7
	Усього годин	32	77

6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання 2 контрольних робіт для денної форми навчання та 1 контрольної роботи для заочної (дистанційної) форми навчання, що виконуються під час аудиторних занять.

7. Методи контролю

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є самостійна робота студентів з додатковою науковою літературою.

Основними видами самостійної роботи студентів є: вивчення лекційного матеріалу за темами дисципліни; підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, поточних контрольних робіт; підготовка виконання розрахунково-аналітичної роботи (для денної форми навчання); контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самоконтролю; підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-11.

Критерії оцінювання 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. Оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.

Поточний контроль: здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума денної форми навчання – 28 балів; для заочної (дистанційної) – 30 балів) 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.

Критерії оцінювання розрахунково-аналітичної роботи: максимальна кількість балів за виконання та оформлення складає 12 балів:

- завдання 1 – 3 бали;
- завдання 2 – 7 балів;
- оформлення роботи -2 бали.

Максимальна кількість балів може бути отримана студентом у разі виконання завдань у повному обсязі з відповідною чіткою регламентацією та теоретичним обґрунтуванням застосованої методології, безпомилкового здійснення розрахунків, аналізу отриманих результатів, наявністю глибинно сформульованих висновків та виконання вимог щодо оформлення.

Для оцінки теоретичної підготовки студентів проводиться *письмова контрольна робота* 1 раз за семестр на останньому практичному занятті та включає завдання різного рівня складності відповідно до тем дисципліни (максимальна сума для денної форми навчання – 20 балів; для заочної (дистанційної) – 30 балів).

Підсумковий контроль з дисципліни «Прийняття управлінських рішень» включає семестровий контроль у формі екзамену (виконання письмових екзаменаційних завдань). Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів).

Підсумкова оцінка за завдання визначається: для першого завдання – 4 бали, для другого – 10 балів, для третього – 10 балів, для четвертого – 10 балів, для п'ятого – 6 балів.

Зразок екзаменаційного білета

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
 Спеціальність (напрямок) 6.030601 «Менеджмент»
 Спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування»
 Семестр VII
 Форма навчання денна, заочна (дистанційна)
 Рівень вищої освіти: перший рівень вищої освіти бакалавра
 Навчальна дисципліна: «Прийняття управлінських рішень»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № __

1. Визначте правильні варіанти відповіді, зіставивши поняття і визначення (4 бали: по 0,5 балів за кожну вірну відповідь):

1	Мозковий штурм	А	Це узагальнюючий показник, який дає числову міру співвідношення двох порівнюваних абсолютних величин.
2	Відносні величини	Б	Цей метод є одним з основних у проведенні експертиз і має різні модифікації. У методі приймаються спеціальні заходи, щоб виключити вплив на кінцевий результат учасників, що володіють даром переконувати інших. Особливості: багаторівневість, анонімність.
3	Метод інверсії	В	Метод являє собою один з евристичних методів творчої діяльності, орієнтований на пошук ідей рішення творчого завдання в нових, несподіваних напрямках, найчастіше протилежних традиційним поглядам і переконанням, які диктуються формальною логікою і здоровим глуздом.
4	Метод емпатії (метод особистої аналогії)	Г	Метод завжди був важливим евристичним методом рішення творчих завдань, є як би проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. Використовується такий прийом, як гіперболізація, наприклад значне збільшення або, навпаки, зменшення масштабів технічного об'єкта або його окремих вузлів.
5	Економетричні методи	Д	В основі методу лежить чітка думка: процес генерування ідей необхідно відокремити від процесу їх оцінки. Необхідно вести генерування ідей в умовах, коли критика заборонена і, навпаки, всіяко заохочується будь-яка ідея, навіть жартівлива або явно безглузда.
6	Метод суду	Є	Експертиза за цим методом використовує три групи. Перша група - прихильники альтернативи рішення. Друга група - противники альтернативи. Третя група регулює хід експертизи і виносить остаточне рішення.
7	Метод Дельфі	Ж	Представляють собою не експериментальні методи оцінювання і полягають в спільному застосуванні математичного, статистичного та економічного інструментарію до аналізу емпіричних даних з метою оцінки ефекту програми.
8	Статистичні методи	З	Наукові методи опису і вивчення масових явищ, що допускають кількісне (числове) вираз.

2. Оберіть вірну відповідь у тестових завданнях (10 балів: по 1 балу за кожну вірну відповідь):

1. «Ініціатор (підприсмець)», «регулятор (усуває порушення)», «розподільник ресурсів», «той, хто веде переговори (спеціаліст із досягнення угод)» функції прийняття рішень, встановив:

- а) М. Мескон;
- б) Г. Мінцберг;
- в) А. Файоль;
- г) М. Альберт.

2. *Параметри (фактори, змінні) рішення діляться на:*

- а) кількісні і якісні;
- б) номінальні і відносні;
- в) абсолютні та відносні;
- г) запрограмовані і незапрограмовані.

3. *Виділяють такі типи рішень:*

- а) типові і нестандартні;
- б) запрограмовані і незапрограмовані;
- в) інтуїтивні, раціональні;
- г) добре структуровані і слабо структуровані.

4. *Виділяють наступні види рішень:*

- а) типові і нестандартні;
- б) запрограмовані і незапрограмовані;
- в) інтуїтивні, раціональні;
- г) індивідуальні та групові.

5. *Існують такі підходи до прийняття рішень:*

- а) одноосібний, індивідуальний, груповий;
- б) індивідуальний, груповий;
- в) інтуїтивний, на основі здорового глузду, раціональний;
- г) нормативний, дескриптивний.

6. *Якісні управлінські рішення повинні відповідати наступним вимогам:*

- а) відповідність мети, змістовність, вимірність, мінімальність (простота), повнота;
- б) результативність, ефективність, економічність, справедливість, різні аспекти (ціннісний, політичний, інноваційний і т.д.);
- в) обґрунтованість, ефективність, своєчасність, несуперечливість, правомочність і законність, конкретність;
- г) обґрунтованість, ефективність, своєчасність, точність, законність, конкретність.

7. *Рішення можуть бути неякісними з наступних причин:*

- а) психологічні, мотиваційні, фінансові;
- б) вина виконавців, комунікаційні перешкоди, недостатнє фінансування;
- в) організаційні, соціально-економічні;
- г) непередбачені обставини, пороки рішень, вина виконавців.

8. *Прийняття рішення «у вузькому сенсі» це:*

- а) процес - серія дій;
- б) вибір альтернативи;
- в) акт вибору;
- г) результат вибору.

9. *Види обмежень:*

- а) точкові, інтервальні;
- б) нормативні, дескриптивні;
- в) певні, ймовірнісні;
- г) однокритеріальні, багатокритеріальні.

10. *Засновник процесного підходу в менеджменті, якому належить цитата: «Управління являє собою процес - серію безперервних, взаємопов'язаних дій - управлінських функцій»:*

- а) М. Мескон;
- б) Г. Мінцберг;
- в) А. Файоль;
- г) М. Альберт.

3. Розкрийте теоретичне питання: (10 балів)

«Етапи процесу розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення».

4. Задача (10 балів).

Результати ранжирування шести управлінських рішень (об'єктів оцінки) експертами представлені в табл. 1. Потрібно оцінити узгодженість думок експертів, використовуючи коефіцієнт конкордації.

Таблиця 1 - Результати ранжування

Експерти / Рішення(об'єкт)	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄	Э ₅
Y ₁	1	2	1,5	1	2
Y ₂	2,5	2	1,5	2,5	1
Y ₃	2,5	2	3	2,5	3
Y ₄	5	5	4,5	4,5	4
Y ₅	5	4	4,5	4,5	5,5
Y ₆	6	6	6	6	5,5

5. Задача (6 балів).

Розставте в графі «Оцінка» етапи формування управлінського рішення в правильному порядку, виставивши вірний, з Вашої точки зору, порядковий номер для кожного етапу.

№ з/п	Найменування етапів прийняття управлінського рішення	Оцінка
1	Постановка мети прийняття рішення	
2	Розробка альтернатив	
3	Контроль результатів	
4	Визначення проблеми	
5	Аналіз факторів, що впливають на прийняття рішення	
6	Реалізація рішення	
7	Вибір альтернатив и	
8	Оцінювання альтернатив	

Затверджено на засіданні кафедри _____
протокол № _____ від “ _____ ” _____ 20____ р.

Завідувач кафедри _____ (Г.О. Дорошенко)
підпис

Екзаменатор _____ (І.А. Тернова)
підпис

8. Схема нарахування балів

для денної форми навчання:

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання											Екзамен	Сума		
Розділ 1						Розділ 2							Контрольна робота, передбачена навчальним планом	Разом
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	20	60	40	100
4	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3				

T1, T2 ... T11 – теми розділів.

для заочної (дистанційної) форми навчання:

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання											Контрольна робота, передбачена навчальним планом	Разом	Екзамен	Сума
Розділ 1						Розділ 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	30	60	40	100
2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2				

T1, T2 ... T11 – теми розділів.

Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Підсумковий бал (за 100 - бальною шкалою) студент може набрати з урахуванням сумарної кількості балів для денної форми навчання:

- за поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 40 балів);
- кількості балів за контрольну роботу (максимум 20 балів);
- оцінки за екзамен (максимум 40 балів).

для заочної (дистанційної) форми навчання:

- за поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 30 балів);
- кількості балів за контрольну роботу (максимум 30 балів);
- оцінки за екзамен (максимум 40 балів).

Сумарний результат у балах за семестр заноситься у залікову «Відомість обліку успішності» навчальної дисципліни.

Оцінка підсумкового контролю виставляється за національною шкалою як сума балів, набраних здобувачем вищої освіти протягом семестру при виконанні контрольних заходів, передбачених програмою навчальної дисципліни та балів, набраних при складанні семестрового екзамену.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка для екзамену
90 – 100	відмінно
70-89	добре
50-69	задовільно
1-49	незадовільно

Критерії оцінювання:

90 – 100 балів: студент демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на підсумковому рівні, виявляє всебічне, систематичне і глибоке знання навчального матеріалу, засвоїв основну літературу і знайомий з додатковою літературою, рекомендованою програмою, вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою, вільно оперує набутими знаннями, вміннями, застосовує їх у ситуаціях підвищеної складності.

70-89 балів: студент демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на середньому рівні: основні знання, вміння освоєні, але

допускаються незначні помилки, неточності, труднощі при аналітичних операціях, перенесення знань і умінь на нові, нестандартні ситуації.

50-69 балів: студент демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на базовому рівні: в ході контрольних заходів допускаються значні помилки, виявляється відсутність окремих знань, умінь, навичок за деякими дисциплінарними компетенціями, студент відчуває значні труднощі при оперуванні знаннями та вміннями при їх перенесенні на нові ситуації.

1-49 балів: студент демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на рівні нижче базового, проявляється недостатність знань, умінь, навичок.

9. Рекомендована література

Основна література

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / І. Адізес. - М.: Альпіна Паблішер, 2017. - 288 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.:Кондор, 2009. – 187 с.
3. Друкер Питер. Эффективный руководитель / П. Друкер. - 4-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 240 с. - Пер. с англ.
4. Клейнер Я.С. Прийняття рішень: моделі і системи: Навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів / Донецький держ. ун-т управління. –Донецьк: ДДУУ, 2005. – 232 с.
5. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю.Э. Петруні. - 2-е вид. - К. : Центр учбової літ-ри, 2011. - 216 с.
6. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / В. М. Приймак. К. : Атіка, 2014. — 240 с.
7. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: учебн. пос. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
8. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.
9. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пос. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.

Допоміжна

1. Адізес І. Адізес для лідерів : Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с СЕО ведущих компаний/ И. Адизес. — Москва : «Эксмо», 2017. — 256 с.
2. Адізес І. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И.Адизес ; пер. с англ. Натальи Брагиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.
3. Адізес І. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. Адизес. - М.: Альпіна Паблішер, 2017. - 245 с.
4. Адізес І. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес: Пер. с англ. – 5 – е изд. – Альпіна Паблішер, 2015. – 198 с.

5. Балдин К.В. Управленческие решения: учеб. / К.В.Балдин, .Н.Воробьев, Б.В.Уткин. – 7 - е изд. - М.: Дашков и К. 2012. - 496с.
6. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах : соціально-психологічний аспект : монографія / Г. О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 347 с. :
7. 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.
8. 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.
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.
10. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2009. – 448 с.
11. Оуэн Джо Как оказывать влияние. Новый стиль управления / Джо Оуэн. - М.: Претекст, 2017. - 280 с.
12. Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб.пособие / В.Б.Ременников. – 2 - е изд., перераб. и доп. – М.:Юнити - Дана, 2012. - 144с.
13. 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.
14. Терновая И.А. Применение SMART – критериев постановки целей в стратегическом планировании организации [Текст] / И.А. Терновая // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна» - 2011. - № 970. - С. 381-385.
15. Тронин Ю.Н. Управленческие решения: учеб.пособие ./ Ю.Н.Тронин, Ю.С. Масленченков. - 2012. -310с.
16. Тернова І.А. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса / І.А Тернова., Г.В. Костюченко // Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науково-практичної Інтернет-конференції (21 жовтня 2016 року) - С. 117 -121.

10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Інститут Адізеса (Adizes Institute). – Режим доступу : <https://adizes.me/>
2. Decision-Making for Business. – Режим доступу : <https://www.udemy.com/decision-making-for-business/>
3. SMART Goal Setting Made Simple: A Step-by-Step Success Guide. – Режим доступу : <https://www.udemy.com/smart-goal-setting-made-simple/>
4. Decision-Making Techniques for Success. – Режим доступу : <https://www.udemy.com/5-decision-making-techniques-for-success/>