

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.

« 24 » *червня* 2019 р.

Робоча програма навчальної дисципліни

**Прийняття управлінських рішень**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти (шифр і назва)
галузь знань	28 Публічне управління та адміністрування (шифр і назва)
спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування (шифр і назва)
освітня програма	 (шифр і назва)
спеціалізація	Публічне управління та адміністрування (шифр і назва)
вид дисципліни	обов'язкова (обов'язкова / за вибором)
факультет	Економічний

2019 / 2020 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету “20” червня 2019 року, протокол № 6

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

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

Програму схвалено на засіданні кафедри  
економіки та менеджменту

---

Протокол від “19” червня 2019 року № 13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

  
(підпис)

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

Програму погоджено науково-методичною комісією  
економічного факультету

---

назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “19” червня 2019 року № 10

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

  
(підпис)

(Свтушенко В.А.)  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень»  
складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
(назва рівня вищої освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня)

спеціальності (напрямку) 281 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва)  
спеціалізації Публічне управління та адміністрування

### 1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти 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.

Результати вивчення дисципліни дозволять сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій:

*загальні компетентності (ЗК):*

- здатність реалізовувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свободи людини і громадянина України;
- здатність бути критичним і самокритичним;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність працювати в команді;
- здатність пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;
- навички міжособистісної взаємодії;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності) ;

*фахові компетентності спеціальності (ФК):*

- здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів;

- здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів;
- здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;
- здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ;
- здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій;
- здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності;
- здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

1.3. Кількість кредитів: денна форма навчання – 4;  
заочна (дистанційна) – 4.

1.4 Загальна кількість годин: денна форма навчання – 120 год.;  
заочна (дистанційна) - 120 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4-й	4-й
Семестр	
8-й	8-й
Лекції	
24 год.	4/4 год.
Практичні, семінарські заняття	
24 год.	2/2 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
57 год.	93 год.
Індивідуальні завдання	
15 год.	15 год.

1.6. Заплановані результати навчання:

**ПРН 8.** Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

**ПРН 11.** Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

**ПРН 14.** Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

### *Розділ 1. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень*

#### *Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту.*

Місце і значення рішень в управлінні організацією. Поняття проблеми, проблемної ситуації, процесу прийняття рішення. 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. Індивідуальний стиль прийняття рішень і його аналіз.*

Поняття індивідуального стилю прийняття рішення. Стилі прийняття рішень по співвідношенню проектної стадії і стадії вибору. Класифікація стилів прийняття рішень за А. Карповим. Класифікація А. Роу. Стилі прийняття рішень за К. Бруссо, М. Драйвером, Р. Ларссоном і Г. Уріану. Стилі прийняття рішень за І. Адизесом. MBTI і стилі прийняття рішень. Класифікація Вільямса – Міллера.

#### *Тема 5. Лідерство. Розвиток емоційного інтелекту.*

Керівництво та лідерство в організаціях. Компетенції керівника як основа його лідерських позицій. Концепція емоційного інтелекту (EI). Емоційне лідерство керівника. Модель EI та ефективного лідерства. Харизма і лідерство. Креативність як необхідний атрибут лідера. Інтуїція.

#### *Тема 6. Групові рішення.*

Елементи формальної теорії групових рішень. Асиметрична інформованість учасників групи і прийняття рішення. Метод модерації.

## *Розділ 2. Методи розробки, прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень*

### *Тема 7. Методи ідентифікації та діагностики проблем.*

Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Методи порівняльного і факторного аналізу. Методи моделювання. Методи прогнозування. Методи ситуаційного аналізу.

### *Тема 8. Методи виявлення та розробки (генерування) альтернатив вирішення проблем.*

Необхідність активізації творчого мислення. Креативність як основа розробки незапрограмованих (унікальних) рішень. Основні методи виявлення альтернатив.

### *Тема 9. Методи оцінки і вибору альтернатив.*

Розробка критеріїв оцінки альтернатив. Поняття середовища прийняття управлінських рішень. Методи вибору альтернатив в умовах визначеності. Імовірісно-статистичні методи. Методи вибору альтернатив в умовах невизначеності. Експертні методи. Методи багатокритеріальної оцінки.

### *Тема 10. Методи реалізації управлінських рішень та контролю виконання.*

Технології реалізації управлінських рішень. Методи планування. Методи організації виконання рішень. Методи контролю виконання рішень. Влада та відповідальність в системі прийняття та реалізації управлінських рішень. Типові помилки в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

### *Тема 11. Ефективність управлінських рішень.*

Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи оцінки економічної ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень (традиційні підходи). Концепція ціннісно-орієнтованого управління (концепція VBM).

### *Тема 12. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень.*

Сучасні інформаційні системи менеджменту (MIS) та СППР (сучасні системи підтримки прийняття рішень). Методи підтримки прийняття рішень на основі інформаційних технологій. Управління на базі ситуаційних центрів.

### 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.	ср.		л.	п.	лаб.	інд.	ср.
<i>Розділ 1. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень</i>												
Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту	9	2	2	-	1	4	8,5	0,5	-	-	1	7
Тема 2. Моделі теорії прийняття рішень	9	2	2	-	1	4	8,5	0,5	-	-	1	7
Тема 3. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень	10	2	2	-	1	5	10,5	1	0,5	-	1	8
Тема 4. Індивідуальний стиль прийняття рішень і його аналіз	10	2	2	-	1	5	8,5	0,5	-	-	1	7
Тема 5. Лідерство. Розвиток емоційного інтелекту	11	2	2	-	2	5	11,5	1	0,5	-	2	8
Тема 6. Групові рішення	11	2	2	-	2	5	11	0,5	0,5	-	2	8
Разом за розділом 1	60	12	12	-	8	28	58,5	4	1,5	-	8	45
<i>Розділ 2. Методи розробки, прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень</i>												
Тема 7. Методи ідентифікації та діагностики проблем	10	2	2	-	1	5	10	0,5	0,5	-	1	8
Тема 8. Методи виявлення та розробки (генерування) альтернатив вирішення проблем	10	2	2	-	1	5	10	0,5	0,5	-	1	8
Тема 9. Методи оцінки і вибору альтернатив	10	2	2	-	1	5	10,5	1	0,5	-	1	8
Тема 10. Методи реалізації управлінських рішень та контролю виконання	10	2	2	-	1	5	10	0,5	0,5	-	1	8
Тема 11. Ефективність управлінських рішень	11	2	2	-	2	5	11,5	1	0,5	-	2	8
Тема 12. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень	9	2	2	-	1	4	9,5	0,5	-	-	1	8
Разом за розділом 2	60	12	12	-	7	29	61,5	4	2,5	-	7	48
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>57</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>93</b>

#### 4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин заочна (дистанційна)
1	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	2	-
2	Моделювання та моделі прийняття управлінських рішень	2	-
3	Цілепокладання: технології постановки цілей: SMART, PURE, CLEAR, GROW.	2	0,5
4	Класифікація стилів прийняття рішень.	2	-
5	Емоційне лідерство керівника	2	0,5
6	Методи прийняття групових рішень.	2	0,5
7	Методи ідентифікації та діагностики проблем.	2	0,5
8	Методи виявлення та розробки (генерування) альтернатив вирішення проблем	2	0,5
9	Методи оцінки і вибору альтернатив	2	0,5
10	Реалізація управлінських рішень: 10 фундаментальних передумов; чотири імператива прийняття рішень PAE.I	2	0,5
11	Ефективність управлінських рішень: CAPI (coalesced authority, power and influence) за I. Адізесом.	2	0,5
12	Сучасні інформаційні системи менеджменту (MIS) та СППР (сучасні системи підтримки прийняття рішень)	2	-
Усього годин		24	4

#### 5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин заочна (дистанційна)
1	Управлінські рішення в системі менеджменту	4	7
2	Моделі теорії прийняття рішень	4	7
3	Процес прийняття та реалізації управлінських рішень	5	8
4	Індивідуальний стиль прийняття рішень і його аналіз	5	7
5	Лідерство. Розвиток емоційного інтелекту	5	8
6	Групові рішення	5	8
7	Методи ідентифікації та діагностики проблем	5	8
8	Методи виявлення та розробки (генерування) альтернатив вирішення проблем	5	8
9	Методи оцінки і вибору альтернатив	5	8
10	Методи реалізації управлінських рішень та контролю виконання	5	8
11	Ефективність управлінських рішень	5	8
12	Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень	4	8
Усього годин		57	93



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

Основними видами самостійної роботи здобувачів вищої освіти є: вивчення лекційного матеріалу; робота з опрацювання та вивчення рекомендованої додаткової літератури; вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, поточних контрольних робіт; контрольна перевірка кожним здобувачем вищої освіти особистих знань за запитаннями для самоконтролю.

## **6. Індивідуальні завдання**

Навчальним планом передбачено виконання однієї контрольної роботи та реферату для денної та заочної (дистанційної) форм навчання, що виконуються під час аудиторних занять. Варіанти завдань для контрольної роботи знаходяться в навчально-методичному комплексі дисципліни.

### *Темати рефератів:*

1. Сутність і основні характеристики управлінських рішень. Функції рішення в методології та організації процесу. Типологія і класифікація управлінських рішень.

2. Умови і чинники якості управлінських рішень. Форми підготовки і реалізації управлінських рішень.

3. Сутність і значення моделювання процесів розробки управлінських рішень. Види моделей теорії прийняття рішень. Основна модель прийняття рішень.

4. Фактори управлінського рішення (детермінанти) як цільові компоненти.

5. Підходи до прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального розв'язання проблем. Цільова орієнтація управлінських рішень.

6. Діагностика та ідентифікація проблем. Сутність аналізу альтернатив дій. Організація розробки та виконання управлінських рішень.

7. Реалізація управлінських рішень: 10 фундаментальних передумов; чотири імператива прийняття рішень РАЕ.І

8. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Методи, що застосовуються на етапі діагностики проблем. Методи генерації альтернатив.

9. Креативність як основа вироблення нестандартних (унікальних) рішень.

10. Методи, що застосовуються на етапі оцінки і вибору альтернатив. Методи реалізації рішення і контролю.

11. Метод І. Адізеса як процес вироблення і прийняття рішень.

12. Поняття середовища прийняття управлінських рішень. Методи прийняття рішень в умовах визначеності.

13. Методи вибору управлінських рішень в умовах ризику. Критерії вибору управлінських рішень в умовах невизначеності.

14. Технології реалізації управлінських рішень. Оформлення управлінських рішень. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.

15. Влада та відповідальність у прийнятті управлінських рішень. Управлінські рішення та відповідальність.

16. Метод експертних оцінок в умовах прийнятті управлінських рішень. Підбір експертів. Опитування. Обробка експертних оцінок. Визначення узгодженості експертів.

17. Умови і фактори якості управлінських рішень. Визначення якості управлінських рішень.

18. Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень (традиційні підходи).

19. Методи розрахунку економічної ефективності підготовки та реалізації управлінських рішень на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління (концепції VBM). Відповідальність в системі розробки і реалізації.

20. Ефективність управлінських рішень: CAPI (coalesced authority, power and influence) за I. Адізесом.

## 7. Методи контролю

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

Основними видами самостійної роботи здобувачів вищої освіти є: вивчення лекційного матеріалу за темами дисципліни; підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, поточної контрольної роботи; підготовка виконання реферату (для денної форми навчання); контрольна перевірка кожним здобувачем вищої освіти особистих знань за запитаннями для самоконтролю; підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-12.

*Критерії оцінювання самостійної роботи здобувачів вищої освіти.* Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи здобувачів вищої освіти, 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 виконанні контрольної роботи.

*Поточний контроль:* здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума денної форми навчання – 60 балів; для заочної (дистанційної) – 60 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 здобувачем вищої освіти 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.

*Реферат* є формою закріплення і контролю знань та навичок, набутих здобувачами вищої освіти в процесі навчання.

Метою написання реферату є підтвердження рівня опанування здобувачами вищої освіти основних положень з обраної тематики, демонстрація знання відповідної літератури, вміння аналізувати матеріал, робити узагальнення та самостійні висновки. Реферат повинен передбачати розкриття конкретного напрямку прийняття управлінських рішень, мати прикладний характер та практичну спрямованість.

Максимальна кількість балів може бути отримана здобувачем вищої освіти 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.

*Критерії оцінки реферату*: максимальна кількість балів за виконання та оформлення для денної форми навчання складає 20 балів:

- Розкриття теми – 12 балів;
- оформлення роботи - 3 бали;
- захист – 5 балів.

Обсяг реферату 10 - 15 сторінок друкованого тексту. До загального обсягу роботи не входять додатки список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації. Шрифт TNR-14, інтервал 1,5; параметри сторінки: зверху і знизу по 2 см, зліва - 2,5см, справа - 1,5 см. Абзацний відступ 1,25 см.

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану реферату:

Зміст (план реферату) - сторінка роботи, яка містить назву та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів; заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки в тексті і розміщуються один під одним (перелік умовних позначень при необхідності).

– вступ: 1 - 2 стор. (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми реферату, визначені мета та завдання роботи);

– основна частина (розкривається тема реферату шляхом висвітлення основних питань. При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості);

– висновки: 1 - 2 стор. (необхідно сформулювати: науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематикою реферату; теоретичні та практичні рекомендації, які впливають з теми що досліджується. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);

– список використаних джерел (повинен містити 10-15 бібліографічно оформлених найменувань, на які у тексті обов'язково мають бути зроблені відповідні посилання).

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

*Критерії оцінювання контрольної роботи  
для денної та заочної (дистанційної) форм навчання:*

Максимальна оцінка яку можна отримати за написання контрольної роботи – 20 балів. Завдання 1 включає одне теоретичне питання, яке оцінюється за повнотою відповіді, згідно вивченого матеріалу курсу. Максимальна кількість балів яку можна отримати за теоретичні питання – 5 балів. Завдання 2 включає 15 тестових питань. Відповіді на тестові питання оцінюються за критерієм правильності. Правильно обрана відповідь оцінюється у 1 бал. Загальна сума, яку можна отримати за тестові питання – 15 балів.

*Критерії оцінювання за бальною шкалою*

Завдання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
1. Теоретичне питання	5 балів	відповідь повністю розкриває зміст питання та охоплює всі аспекти теоретичного курсу
	3 - 4 бали	відповідь розкриває зміст питання, але наявні незначні недоліки
	1 - 2 бали	відповідь, яка розкриває зміст питання не повністю та має суттєві недоліки і помилки
	0 балів	відповідь на питання відсутня, або зовсім неправильна
2. Тестове завдання	1 бал	відповідь обрана правильно

*Підсумковий семестровий контроль:* залік зараховується за результатами поточної навчальної діяльності здобувача вищої освіти впродовж семестру на останньому академічному занятті.

## 8. Схема нарахування балів

### Підсумковий семестровий контроль при проведенні семестрового екзамену

для денної та заочної (дистанційної) форм навчання

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання												Сума		
Розділ 1						Розділ 2							Контрольна робота, передбачена навчальним планом	Реферат
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		20	20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			

T1, T2 ... T12 – теми розділів.

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

- за поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 60 балів);
- кількості балів за контрольну роботу (максимум 20 балів);
- оцінки реферату (максимум 20 балів);

$$60 + 20 + 20 = 100 \text{ балів}$$

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

Оцінка підсумкового семестрового контролю (заліку) виставляється як сума балів, набраних здобувачем вищої освіти при проходженні контрольних заходів протягом семестру.

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70 - 89	
50 - 69	
1 - 49	не зараховано

*Критерії оцінювання:*

90 – 100 балів: здобувач вищої освіти 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: здобувач вищої освіти 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: здобувач вищої освіти демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на базовому рівні: в ході контрольних заходів допускаються значні помилки, виявляється відсутність окремих знань, умінь, навичок за деякими дисциплінарним компетенцій, здобувач вищої освіти відчуває значні труднощі при оперуванні знаннями та вміннями при їх перенесенні на нові ситуації.

1 - 49 балів: здобувач вищої освіти 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. Москва: Альпіна Паблішер, 2017. 288 с.

2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник Київ: Кондор, 2009. 187 с.

3. Друкер Питер. Эффективный руководитель. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.

4. Клейнер Я.С. Прийняття рішень: моделі і системи: навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів. Донецьк: ДДУУ, 2005. 232 с.

5. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю.Э. Петруні. 2-е вид. Київ: Центр учбової літ-ри, 2011. 216 с.

6. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2014. 240 с.

7. Прохоров Ю.К., Фролов В.В. Управленческие решения: учебн. пос. СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. 138 с.

8. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

9. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пос. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 190 с.

### **Допоміжна література**

1. Адізес І. Адізес для лідерів : Все идеи Ицхака Адизеса в диалогах с CEO ведущих компаний. Москва: «Эксмо», 2017. 256 с.

2. Адізес І. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / пер. с англ. Натальи Брагиной. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

3. Адізес І. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва: Альпіна Паблішер, 2017. 245 с.

4. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 198 с.
5. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин Б.В. Управленческие решения: учеб. Москва: Дашков и К. 2012. 496с.
6. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2012. 347 с.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. с англ. Р.А. Семків, Р. Л. Ткачук. Київ: Всесвіт; Наукова думка, 2001. 242 с.
8. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ: ЦУЛ, 2003. 200 с.
9. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Управленческие решения Москва: Эксмо, 2009. 448 с.
10. Оуэн Джо Как оказывать влияние. Новый стиль управления. Москва: Претекст, 2017. 280 с.
11. Ременников В.Б. Управленческие решения: учеб.пособие. Москва: Юнити - Дана, 2012. 144с.
12. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпропетровськ: РВВ ДНУ, 2002. 108 с.
13. Терновая И.А. Применение SMART – критериев постановки целей в стратегическом планировании организации. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2011. № 970. С. 381-385.
14. Тернова І.А., Костюченко Г.В. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса. *Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науково-практичної Інтернет-конференції (Харків, 21 жовтня 2016 року)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 117 -121.
15. Тернова І.А., Юшкова М.М. Сутність управлінських рішень та оцінка ефективності управління. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, (Луцьк, 7 грудня 2017 р.). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 147-149.
16. Тернова І.А., Уварова М.М. Зміна парадигми прийняття управлінських рішень в контексті корпоративної культури. *Сучасні тенденції розвитку української науки: матеріали всеукр. наук. конф. (Переяслав-Хмельницький, 21-22 січня 2018 р.)*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11. С. – 51-55.
17. Тернова І.А., Гузенко Т.О. Управління бізнес-процесами підприємства за методологією теорії обмежень Е. Голдратта. *Фінансова система України: актуальні питання, досягнення та можливості розвитку: матеріали XI Симпозіуму (Харків, 22 листопада 2018 р.)*. Харків: ХІФ КНТЕУ, 2018.С. 402-404.
18. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: учеб.пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 310с.

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

1. Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me/> (дата звернення: 05.06.2019).

2. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2019).
3. Decision-Making for Business. URL: <https://www.udemy.com/decision-making-for-business/> (дата звернення: 05.06.2019).
4. Decision-Making Techniques for Success. URL: <https://www.udemy.com/5-decision-making-techniques-for-success/> (дата звернення: 05.06.2019).
5. SMART Goal Setting Made Simple: A Step-by-Step Success Guide. URL: <https://www.udemy.com/smart-goal-setting-made-simple/> (дата звернення: 05.06.2019).