

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

Житомирського економіко-
гуманітарного інституту



Катерина ШАФРАНОВА

«02» вересня 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 2.7 ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Освітньо-професійна програма Менеджмент
(назва освітньої програми)

освітнього рівня бакалавр
(назва освітнього рівня)

галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності(тей))

Житомирський економіко-гуманітарний інститут
(назва навчально-виховного підрозділу)

Обсяг, кредитів: 4 (120)

Форма підсумкового контролю: іспит

Житомир - 2024 рік

Робоча програма з дисципліни «Теорія прийняття управлінських рішень» для здобувачів освіти за галуззю знань 07 Управління та адміністрування, спеціальністю 073 Менеджмент, за освітньою програмою «Менеджмент»

«27» серпня 2024 року. 54 с.

Розробник:

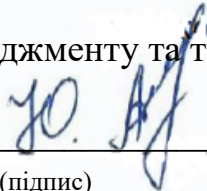
доцент кафедри менеджменту та туризму, к.е.н., доц. Шафранова К.В.

Викладач:

доцент кафедри менеджменту та туризму, к.е.н., доц. Шафранова К.В.

Протокол від «27» серпня 2024 року № 1

В.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму



(Юлія ДИВИНСЬКА)

(підпис)

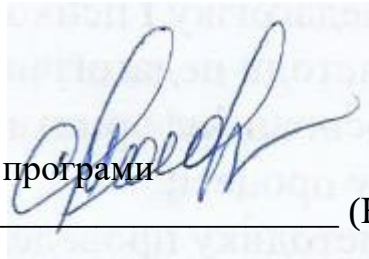
(прізвище та ініціали)

«27» серпня 2024 року

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Менеджмент»

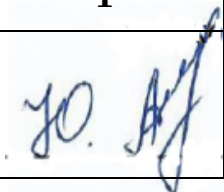
«27» серпня 2024 р.

Гарант освітньо-професійної програми



(Катерина ШАФРАНОВА)

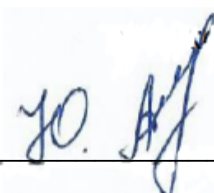
ПРОЛОНГАЦІЯ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Навчальний рік	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Дата засідання кафедри / циклової комісії	27.08.2024			
№ протоколу	1			
Підпис завідувача кафедри / голови циклової комісії				

Матеріали до курсу розміщено на сайті Інтернет-підтримки освітнього процесу за адресою: <https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=26593>

Робочу програму перевірено

В.о. завідувача кафедри



(Юлія ДИВИНСЬКА)

Зміст

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ.....	6
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8-19
4.1. Анотація дисципліни.....	8
4.2. Структура навчальної дисципліни.....	12
4.2.1. Тематичний план.....	12
4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни.....	14
4.3. Форми організації занять.....	15
4.3.1. Теми практичних занять.....	15
4.3.2. Індивідуальна навчально-дослідна робота	15
4.3.2.1 Тематика ІНДЗ	16
4.3.3. Теми самостійної роботи здобувачів освіти	18
5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	20-23
5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності	20
5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально- пізнавальної діяльності.....	20
5.3. Інклюзивні методи навчання.....	20
6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	24-30
6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти	25
6.2. Система оцінювання роботи здобувачів освіти упродовж семестру.....	26
6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS.....	27
6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS.....	27
6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS.....	28
6.6. Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти	28
6.7. Орієнтовний перелік питань до екзамену	29
7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	31-54
7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для здобувачів освіти з інвалідністю.....	31
7.2. Глосарій (термінологічний словник).....	32
7.3. Рекомендована література.....	51
7.4. Інформаційні ресурси.....	53
8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	54

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, освітній / освітньо-професійний ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Загальний обсяг кредитів – 4	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» (шифр і назва)	Вид дисципліни обов'язкова	
	Спеціальність 073 «Менеджмент» (шифр і назва)	Цикл підготовки професійний	
Модулів – 1	Спеціалізація не передбачена	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
Індивідуальна навчально-дослідна робота реферат (назва)	Мова викладання, навчання та оцінювання: українська (назва)	Семестр	
Загальний обсяг годин – 120		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми здобуття освіти: аудиторних – 3 самостійної роботи здобувача освіти – 5	Освітній ступінь: Бакалавр	24 год	6 год
		Практичні	
		20 год	3 год
		Самостійна робота	
		50 год	85 год
		ІНДЗ: 26 год	
Відсоток аудиторних занять становить: для денної форми здобуття освіти – 35,0% для заочної форми здобуття освіти – 20,0%		Вид семестрового контролю: іспит	

Програма дисципліни виконується в повному обсязі не залежно від форми здобуття освіти. Аудиторне навантаження заочної форми здобуття освіти становить: 1-2 курси навчання ОС «бакалавр» – 20% від аудиторного навантаження денної форми здобуття освіти; 3-4 курси ОС «бакалавр» – 25% від аудиторного навантаження денної форми здобуття освіти.

Здобувачі освіти заочної форми здобуття освіти мають виконати 100% програми дисципліни, тобто виконати всі практичні, лабораторні, контрольні роботи, заплановані програмою дисципліни, і прикріпити їх на платформу Інтернет-підтримки освітнього процесу Moodle, а теоретичний матеріал опанувати за наявними матеріалами до лекцій (за винятком вступної ознайомчої лекції). під час сесії для заочної форми здобуття освіти проводять вступні лекції, консультації та контрольні заходи (заліки та іспити).

Задля підтримки здобувачів освіти заочної форми для здобуття ними всіх запланованих освітньою програмою компетентностей і програмних результатів навчання університет надає додаткову можливість бажаючим здобувачам освіти заочної форми доєднатись за розкладом до аудиторних занять здобувачів освіти денної форми.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: формування у майбутніх фахівців знань і навичок із підготовки та обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів, а також розвиток умінь застосовувати ці знання для вирішення конкретних завдань.

Завдання: вивчення основ теорії прийняття управлінських рішень та засвоєння методичних підходів щодо аналізу та застосування методів обґрунтування й підготовки управлінських рішень.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен

знати: загальні основи прийняття рішень; технологію прийняття управлінського рішення; етапи прийняття управлінського рішення; чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень; сутність поняття «передбачення».

вміти: використовувати основні етапи розробки управлінських рішень; прийняття рішень і аналіз конкретних моделей у сфері менеджменту; формалізувати практичні задачі відповідно до методів теорії прийняття рішень; формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного управлінського рішення; формувати систему критеріїв досліджуваної ситуації відповідно до мети і завдань дослідження; вироблення оптимального рішення або множини ефективних рішень за допомогою методів теорії прийняття рішень.

Перелік компетентностей та програмних результатів

Загальні компетентності	
ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	
ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	
ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та професійної діяльності.	
ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій	
ЗК 9. Здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями.	
ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.	
ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	
ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	
ЗК 14. Здатність працювати в міжнародному контексті.	
Спеціальні компетентності	
СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.	
СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	
СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.	
СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.	
СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	
СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	
СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	
СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	
СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління.	
СК 12. Здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	
Програмні результати	
ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	
ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	
ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.	
ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	
ПРН 7. Виявляти навички організаційного проєктування.	
ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.	
ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.	
ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	
ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.	
ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.	
ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.	
ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.	

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація дисципліни

Навчальна дисципліна «Теорія прийняття управлінських рішень» є ключовим елементом підготовки бакалаврів з менеджменту, оскільки забезпечує здобувачів вищої освіти необхідними знаннями у сфері управління та навичками ухвалення ефективних управлінських рішень. Курс спрямований на формування системного уявлення про основні поняття й методи теорії прийняття рішень, теорії корисності, експертних процедур у різних умовах - визначеності, ризику, невизначеності, конфлікту та нечіткості даних. Також розглядаються методи обробки експертної інформації, голосування та кооперативного ухвалення рішень.

Змістовий модуль I. Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення

Тема 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень

Поняття управлінського рішення. Загальні основи прийняття рішень. Функції теорії прийняття управлінських рішень та їх характеристика. Категорії прийняття управлінських рішень.

Тема 2. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень за різними ознаками. Організаційні рішення: запрограмовані та незапрограмовані. Інтуїтивні та раціональні рішення. Стратегічні та тактичні управлінські рішення. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень різними школами управління.

Тема 3. Технології прийняття управлінських рішень

Технологія прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття управлінського рішення. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень.

Тема 4. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень

Поняття та види планування управлінських рішень. Принципи планування управлінських рішень. Прогнозування при прийнятті управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування.

Тема 5. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень

Основні труднощі, поняття та цілі ефективності прийнятих рішень. Принципи оцінки ефективності рішення. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень. Методи оцінки ефективності управлінських рішень. Фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення.

Змістовий модуль II. Фактори впливу на управлінські рішення

Тема 6. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику

Визначення понять «невизначеність» «ризик», їх співвідношення. Класифікація ризиків. Методи оцінювання ризиків: метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості. Основні принципи управління ризиком.

Тема 7. Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень

Основні риси менеджерів проєкту як осіб, що приймають рішення. Система ролей менеджера проєкту. Діяльність менеджера і свобода дій. «Коридор свободи». Обмеження свободи вибору.

Тема 8. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Інформаційний бізнес. Інформаційна продукція. Інформаційна послуга. Поняття та характеристика комунікацій. Історія розвитку та моделі комунікацій.

Тема 9. Особливості прийняття групових управлінських рішень

Методи прийняття групових управлінських рішень: колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», метод «мозкового штурму», японська (кільцева) система прийняття рішень. Переваги прийняття групових управлінських рішень. Недоліки прийняття групових управлінських рішень. Групова поляризація.

Тема 10. Контроль реалізації управлінських рішень

Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень. Функції контролю реалізації управлінських рішень. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень. Типові помилки контролю.

Тема 11. Управлінські рішення та відповідальність

Структура соціальної відповідальності керівника. Помилки керівника при прийнятті рішення. Суб'єктивні та об'єктивні помилки. Види відповідальності управлінця.

Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій

Підприємство в умовах кризових ситуацій. Антикризове управління та його особливості. Банкрутство та ліквідація підприємства. Реструктуризація та санація як фінансово-економічне оздоровлення підприємства.

Тема 13. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості

Модель теорії ігор. Модель теорії черг. Модель лінійного програмування. Модель управління запасами. Імітаційне моделювання.

Дисципліни, вивчення яких обов'язково передусім цій дисципліні:
«Інформаційні технології», «Основи менеджменту».

Міжпредметні зв'язки дисципліни: «Етика бізнесу і соціальна відповідальність менеджера», «Управління ризиками», «Менеджмент і адміністрування».

4.2. Структура навчальної дисципліни

4.2.1. Тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Розподіл годин між видами робіт														Форми та методи контролю знань
	денна форма							заочна форма							
	Усього	аудиторна					с.р.	Усього	аудиторна					с.р.	
		у тому числі							у тому числі						
		л	сем	пр	лаб	інд			л	сем	пр	лаб	інд		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Змістовий модуль 1. Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення															
Тема 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень		1		1		2	4	12	2		2		2	6	АР: + СР: + ІНД3: +
Тема 2. Класифікація управлінських рішень		1		1		2	4	10					2	8	АР: + СР: + ІНД3: +
Тема 3. Технології прийняття управлінських рішень		2		1		2	4	10					2	8	АР: + СР: + ІНД3: +
Тема 4. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень		2		1		2	4	10					2	8	АР: + СР: + ІНД3: +
Тема 5. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень		2		2		2	2	10					2	8	АР: + СР: + ІНД3: +
Разом за змістовним модулем I		8		6		10	18	52	2		2		10	38	
Змістовий модуль 2. Фактори впливу на управлінські рішення															
Тема 6. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику		2		2		2	4	10	2				2	6	АР: + СР: + ІНД3: +
Тема 7. Вплив людського чинника на розробку прийняття рішень		2		1		2	4	8					2	6	АР: + СР: + ІНД3: +

Продовження

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Тема 8. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень		2		1		2	4	8					2	6	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 9. Особливості прийняття групових управлінських рішень		2		2		2	4	10	2		1		2	5	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 10. Контроль реалізації управлінських рішень		2		2		2	4	8					2	6	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 11. Управлінські рішення та відповідальніс ть		2		2		2	4	8					2	6	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій		2		2		2	4	8					2	6	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 13. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості		2		2		2	4	8					2	6	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Разом за змістовним модулем II		16		14		16	32	68	4		1		16	47	
Усього годин	120	24		20		26	50	120	6		3		26	85	

Примітки: AP – аудиторна робота, CP – самостійна робота, ІНДЗ – індивідуальне завдання., МК-модульний контроль

4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни

«Теорія прийняття управлінських рішень»

Разом: 120 год, лекції – 24 год, практичні заняття – 20 год, ІНДЗ – 26 год, самостійна робота – 50 год, підсумковий контроль – 2 год

Модулі	Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2												
Назва модуля	Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення					Фактори впливу на управлінські рішення												
Кількість балів за модуль	10					16												
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
Теми лекцій	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	Класифікація управлінських рішень	Технології прийняття управлінських рішень	Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень	Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень	Прийняття управлінських рішень в умовах ризику	Вплив людського чинника на розробку і прийняття управлінського рішення	Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень	Особливості прийняття групових управлінських рішень	Контроль реалізації управлінських рішень	Управлінські рішення та відповідальність	Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій	Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості					
Теми практичних занять																		
Самостійна робота						5					8							
Тести						-												
ІНДЗ	15																	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота (6 балів)																	
Підсумковий контроль	Іспит (40 балів)																	

4.3. Форми організації занять

4.3.1 Теми практичних занять

№ з/П	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення		
1	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	1
2	Класифікація управлінських рішень	1
3	Технології прийняття управлінських рішень	1
4	Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень	1
5	Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень	2
Змістовий модуль 2. Фактори впливу на управлінські рішення		
6	Прийняття управлінських рішень в умовах ризику	2
7	Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень	1
8	Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень	1
9	Особливості прийняття групових управлінських рішень	2
10	Контроль реалізації управлінських рішень	2
11	Управлінські рішення та відповідальність	2
12	Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій	2
13	Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості	2
Всього		20

4.3.2. Індивідуальна навчально-дослідна робота (реферат)

Індивідуальна навчально-дослідна робота (ІНДР) є видом позааудиторної індивідуальної діяльності здобувача освіти, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни. Завершується виконання здобувачами освіти ІНДР прилюдним захистом навчального проєкту.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) з курсу – це вид науково-дослідної роботи здобувача освіти, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Види ІНДЗ, вимоги до них та оцінювання:

- ✓ конспект із теми (модуля) за заданим планом (**2 бали**);
- ✓ конспект із теми (модуля) за планом, який здобувач освіти розробив самостійно (**3 бали**);
- ✓ анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис,

- ✓ тематичні розвідки (**3 бали**);
- ✓ повідомлення з теми, рекомендованої викладачем (**2 бали**);
- ✓ повідомлення з теми (без рекомендації викладача): сучасні відкриття з теми, аналіз інформації, самостійні дослідження (**3 бали**);
- ✓ дослідження різноманітних питань з тематики дисципліни у вигляді есе (**5 балів**);
- ✓ дослідження з тематики дисципліни у вигляді реферату (охоплює весь зміст навчального курсу) – **15 балів**.

Орієнтовна структура ІНДЗ – науково-педагогічного дослідження у вигляді реферату: вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел.

4.3.2.1. Тематика ІНДЗ (у вигляді реферату)

1. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління й управлінської діяльності.
2. Інформаційні технології в процесі прийняття управлінських рішень.
3. Управлінські рішення: методи прийняття.
4. Основні методи і прийоми розробки прийняття управлінських рішень.
5. Евристичні методи розробки рішень.
6. Організація та ефективність використання експертних оцінок.
7. Вибір та обґрунтування пріоритетів при формуванні програмно-цільових рішень.
8. Моделювання як інструмент підтримки формування рішень при виборі пріоритетів економічної політики.
9. Умови та схеми застосування проблемно-орієнтованих методів у практиці програмно-цільового управління.
10. Системні критерії в організації процесів розробки і прийняття рішень.
11. Особливості прийняття стратегічних рішень.
12. Особливості прийняття тактичних рішень.
13. Основні складники управлінських логістичних рішень.
14. Прийняття фінансових рішень.
15. Управління інвестиційними рішеннями.
16. Моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.
17. Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень.
18. Функції контролю реалізації управлінських рішень.
19. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень.
Типові помилки контролю.
20. Організація виконання прийнятих рішень.
21. Соціально-психологічні аспекти контролю.

**Критерії оцінювання ІНДЗ
(дослідження у вигляді реферату)**

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1.	Обґрунтування актуальності, формулювання мети, завдань та визначення методів дослідження	2 бали
2.	Складання плану реферату	1 бал
3.	Критичний аналіз суті та змісту першоджерел. Виклад фактів, ідей, результатів досліджень у логічній послідовності. Аналіз сучасного стану дослідження проблеми, розгляд тенденцій подальшого розвитку даного питання	3 балів
4.	Дотримання правил реферування наукових публікацій	2 бали
5.	Доказовість висновків, обґрунтованість власної позиції, пропозиції щодо розв'язання проблеми, визначення перспектив дослідження	3 бали
6.	Дотримання вимог щодо технічного оформлення структурних елементів роботи (титульний аркуш, план, вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел, посилання	2 бали
7	Презентація ІНДЗ	2 бали
Разом		15 балів

Оцінка за ІНДЗ у вигляді реферату: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
13 – 15	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
8-12	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
4-7	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
0-3	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного виконання</i>

4.3.3. Теми самостійної роботи здобувачів освіти

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення		
1	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	4
2	Класифікація управлінських рішень	4
3	Технології прийняття управлінських рішень	4
4	Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень	4
5	Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень	2
Змістовий модуль 2. Фактори впливу на управлінські рішення		
6	Прийняття управлінських рішень в умовах ризику	4
7	Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень	4
8	Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень	4
9	Особливості прийняття групових управлінських рішень	4
10	Контроль реалізації управлінських рішень	4
11	Управлінські рішення та відповідальність	4
12	Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій	4
13	Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості	4
Всього		50

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА ОСВІТИ

Змістовий модуль та теми курсу	Академічний контроль	Бали	Термін виконання (тижні)
Змістовий модуль 1. Зміст управлінських рішень і методи їх ухвалення			
Тема 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	I
Тема 2. Класифікація управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	II
Тема 3. Технології прийняття управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	III
Тема 4. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	IV
Тема 5. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень (2 год)	Самостійна робота	1	V
Всього: 18 год	Всього: 5 балів		
Змістовий модуль 2. Фактори впливу на управлінські рішення			
Тема 6. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику (4 год)	Самостійна робота	1	VI
Тема 7. Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень (4 год)	Самостійна робота	1	VII
Тема 8. Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень (4 год)	Самостійна робота	1	VIII
Тема 9. Особливості прийняття групових управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	IX
Тема 10. Контроль реалізації управлінських рішень (4 год)	Самостійна робота	1	X-XI
Тема 11. Управлінські рішення та відповідальність (4 год)	Самостійна робота	1	XII-XIII
Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій (4 год)	Самостійна робота	1	XIV
Тема 13. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості (4 год)	Самостійна робота	1	XV
Всього: 32 год	Всього: 8 балів		
Разом: 50 год	Разом: 13 балів		

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

1. За джерелом інформації:

– *словесні*: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда;

– *наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація;

– *практичні*: ситуаційні вправи.

2. За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота здююувачів освіти із сучасною літературою та підручниками; виконання індивідуальних навчальних проєктів.

5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

5.3. Інклюзивні методи навчання

1. Методи формування свідомості: бесіда, диспут, лекція, приклад, пояснення.

2. Метод організації діяльності та формування суспільної поведінки особистості: ситуаційні вправи, приклад.

3. Методи мотивації та стимулювання: вимога, громадська думка.

4. Метод самовиховання: самопізнання, самооцінювання, самореалізація.

5. Методи соціально-психологічної допомоги: психологічне консультування, стимуляційні ігри.

6. Спеціальні методи: супровід, тренінг, трудовий метод.

Методика навчання (як система) – організований набір методів, прийомів, засобів і форм навчання, який використовуються для досягнення освітніх цілей.

Методика є структурованим застосуванням методів – організоване використання різних методів і прийомів, яке обумовлено специфікою освітнього процесу або діяльності. Вона описує як саме, в якій послідовності і в яких умовах застосовуються певні методи для досягнення результату.

Методика навчання може включати в себе різні методи, стратегії, підходи, засоби навчання (аудіовізуальні матеріали, інтернет-ресурси, дидактичні ігри тощо) і системи організації роботи (до прикладу: поетапне вивчення лексики, розвиток навичок письмового та усного мовлення).

Методика викладання навчальної дисципліни – вибір викладачем та застосування методів для ефективного засвоєння матеріалу здобувачами освіти.

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами та порушеннями здоров'я має важливі відмінності, які враховують індивідуальні потреби кожного типу порушень і передбачає модифікацію форм роботи та типів завдань для таких здобувачів освіти.

Кожен тип інвалідності має свої специфічні потреби, і тому підхід до навчання має бути адаптованим, щоб забезпечити максимальну ефективність для здобувачів освіти. Враховуючи різні види порушень (порушення слуху, зору, рухової активності, когнітивні порушення тощо), методика вивчення буде різною. Використання адаптованих технологій, інклюзивних методів та індивідуальних підходів дозволяє забезпечити ефективне навчання для всіх здобувачів освіти, незалежно від типу інвалідності.

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами слуху

Для здобувачів освіти з вадами слуху основним викликом є відсутність або обмеження слухового сприйняття, що може ускладнити процес вивчення мови через усне спілкування та аудіоматеріали. Адаптованими методиками є:

Жестова мова: Якщо здобувач освіти має ваду слуху та використовує жестову мову як основний засіб комунікації, то вивчення дисципліни проводиться через переклад на жестову мову (із залученням відповідного спеціаліста чи фрагментів відео із дублюючим перекладом на жестову мову), зокрема для усного компоненту. Програми з навчання для таких здобувачів освіти можуть включати використання перекладачів жестової мови під час лекцій.

Субтитри: Всі відеоматеріали, які використовуються на заняттях (фільми, навчальні відео), мають субтитри, що дозволяє здобувачам освіти з вадами слуху ознайомлюватися з мовними структурами та словником.

Адаптовані навчальні матеріали: Використання візуальних методів, таких як ілюстрації, діаграми, картки з лексикою, допомагає краще засвоювати матеріал. Також створюються текстові файли або аудіоматеріали з субтитрами для покращення розуміння контексту.

Практика усного мовлення через письмове спілкування: Оскільки здобувачі освіти нечують мовлення, замість усної практики для такої категорії здобувачів освіти фокусується увага на письмових завданнях, інтерактивних тестах і вправах, що включають роботу з текстами (письмові відповіді, розпізнавання лексики та граматики через текст).

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами зору

У здобувачів освіти з порушеннями зору основною проблемою є труднощі з візуальним сприйняттям інформації, тому методика навчання адаптована до аудіо- та тактильних матеріалів.

Технології для читання з екрану: Використання програм для читання з екрану, таких як JAWS або NVDA, дозволяє здобувачам освіти з порушеннями зору слухати текстовий матеріал. Це забезпечує доступ до електронних підручників, презентацій та інших навчальних ресурсів.

Адаптація навчальних матеріалів: Усі текстові матеріали надаються у форматі для читання з екрану або у шрифті Брайля. Це дає можливість здобувачам освіти не тільки читати, але й активно працювати з навчальними матеріалами.

Озвучення текстів: Використання спеціальних додатків для озвучування текстів або аудіокниг допомагає здобувачам освіти вивчати нові слова та фрази на слух, а також слухати приклади правильного вимовляння.

Аудіовізуальні завдання: Для таких здобувачів освіти використовуються аудіовправи, зокрема з вимови та слухової практики. Це дозволяє розвивати навички аудіювання та вимови, хоча й без візуального сприйняття.

Інтерактивні вправи на слух: Заняття включають завдання, орієнтовані на слухове сприйняття мови (завдання на розпізнавання вимови, на відмінності в інтонації, акценті тощо).

Методика навчання для здобувачів освіти з руховими порушеннями

Здобувачі освіти з руховими порушеннями, як правило, мають фізичні обмеження, які можуть вплинути на їхню здатність використовувати традиційні навчальні засоби, але їхні когнітивні та мовні навички, як правило, не порушені. З цією метою освітній процес відповідно адаптований для зручності та доступності.

Онлайн-навчання та доступ до цифрових матеріалів: Онлайн платформи дозволяють здобувачам освіти з руховими порушеннями навчатися без необхідності фізично перебування в аудиторії, а також допомагають уникнути труднощів із переміщенням.

Інтерфейси з підтримкою доступу: Використання програмного забезпечення та навчальних платформ, що підтримують голосові команди або дають можливість здійснювати навчання за допомогою спеціальних пристроїв для вводу (як-от пристрої для управління комп'ютером через рухи очей чи голівки).

Адаптація завдань для письмових відповідей: Враховуючи фізичні обмеження, здобувачі освіти можуть використовувати голосові помічники для виконання завдань або адаптовані клавіатури та інші технології для зручного введення тексту. Також враховується обсяг виконуваних письмових завдань та швидкість проходження онлайн тестів, написання підсумкових робіт.

Методика навчання для здобувачів освіти з когнітивними порушеннями

Когнітивні порушення можуть включати труднощі з пам'яттю, увагою, сприйняттям інформації. Здобувачі освіти з такими порушеннями потребують адаптованих методик навчання, щоб забезпечити доступність матеріалу та поступове засвоєння нової інформації.

Розбиття матеріалу на малі блоки: Заняття структуруються (матеріал поділяється на малі частини), що дозволяє легше засвоювати інформацію та допомагає зберігати увагу на кожному етапі навчання.

Часті повторення та практичні вправи: Регулярне повторення пройденого матеріалу, використовуючи ігрові методи чи інші інтерактивні вправи.

Візуальні допоміжні засоби: Використання карток із лексикою, діаграм, малюнків допомагає здобувачам освіти з когнітивними порушеннями краще засвоювати мову.

Мультисенсорні підходи: Для здобувачів освіти з когнітивними порушеннями використовуються різні сенсорні канали (слух, зір, дотик), щоб стимулювати запам'ятовування та розуміння.

Методика навчання для здобувачів освіти із психічними порушеннями

Психічні порушення можуть включати депресії, тривожні розлади, посттравматичний стресовий синдром тощо, які можуть негативно впливати на здатність до концентрації, мотивацію та емоційний стан під час навчання.

Індивідуальний підхід: здобувачі освіти з психічними порушеннями потребують більш гнучкого підходу, наприклад, менших навантажень, частих перерв або персоналізованих уроків.

Підтримка в навчанні через терапевтичні методи: Залучення психологів або консультантів до освітнього процесу допомагає здобувачам освіти подолати емоційні труднощі.

Створення безпечного та підтримуючого середовища: Створення атмосфери довіри та підтримки, де здобувач освіти може вільно звернутися за допомогою або адаптувати темп навчання до своїх потреб.

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Навчальна дисципліна оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається із двох модулів.

Результати навчальної діяльності здобувачів освіти оцінюються за 100-бальною шкалою в кожному семестрі окремо.

За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.

Модульний контроль: кількість балів, які необхідні для отримання відповідної оцінки за кожен змістовий модуль упродовж семестру.

Семестровий (підсумковий) контроль: виставлення семестрової оцінки здобувачам освіти, які опрацювали теоретичні теми, практично засвоїли їх і мають позитивні результати, набрали необхідну кількість балів.

Загальні критерії оцінювання успішності здобувачів освіти, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», подано в таблиці нижче.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу здобувача освіти на семінарських, практичних, виконання самостійної роботи, модульну контрольну роботу.

Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань.

Реферативні дослідження та есе, які виконує здобувач освіти за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на практичних заняттях.

Модульний контроль знань здобувачів освіти здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти

Оцінка	Критерії оцінювання
«відмінно»	Ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності в розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
«добре»	Ставиться за вияв здобувачем освіти повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді здобувача освіти наявні незначні помилки.
«задовільно»	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхневу обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але здобувач освіти спроможний усунути їх із допомогою викладача.
«незадовільно»	Виставляється здобувачеві освіти, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхнева, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться здобувачеві освіти, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

6.2. Система оцінювання роботи здобувачів освіти упродовж семестру

Вид діяльності здобувачів освіти	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль n	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
I. Обов’язкові							
1.1. Робота на практичному занятті	2	5	10	8	16		
1.2. Виконання завдань для самостійної роботи	1	5	5	8	8		
1.3. Виконання модульної контрольної (МК)	3	1	3	1	3		
1.4. Виконання індивідуальних завдань (ІНДЗ)	1			1	15		
Разом		-	18	-	42	-	
Максимальна кількість балів за обов’язкові види роботи: 60							
II. Вибіркові (за вибором здобувача освіти)							
Виконання завдань для самостійного опрацювання							
1. Огляд літератури з конкретної тематики	5						
2. Участь у науковій студентській конференції	10						
Разом		-		-		-	
Максимальна кількість балів за вибіркові види роботи: 15							
Всього балів за теоретичний і практичний курс: 75							

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної та індивідуальної навчально-дослідної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- ✓ своєчасність виконання навчальних завдань;
- ✓ повний обсяг їх виконання;
- ✓ якість виконання навчальних завдань;
- ✓ самостійність виконання;
- ✓ творчий підхід у виконанні завдань;
- ✓ ініціативність у навчальній діяльності.

6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
54 – 60	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
45 – 53	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
36 – 44	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
21 – 35	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 20		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
36 – 40	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
30 – 35	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
24 – 29	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
14 – 23	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 13		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
		екзамен			
90 – 100	відмінно	5		A	відмінно
82 – 89	добре	4		B	добре (дуже добре)
75 – 81	добре	4		C	добре
64 – 74	задовільно	3		D	задовільно
60 – 63	задовільно	3		E	задовільно (достатньо)
35 – 59	незадовільно	2		FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1 – 34	незадовільно	2		F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

6.6. Розподіл балів, які отримують злобувачі освіти

Поточне тестування та самостійна робота													Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1, 2														
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	40	100
3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	6	18		

6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Сучасна організація як керована система
2. Керування і зовнішнє середовище організації
3. Керування як функція організованих систем різної природи
4. Некеровані впливи навколишнього середовища
5. Споживчий рівень і вимоги до продукту розроблювального рішення
6. Внутрішні керовані змінні організації
7. Психологічні аспекти управлінських рішень
8. Рішення як творчий процес.
9. Неформальні аспекти при розробці рішень
10. Управлінські рішення як технологія керування
11. Організаційно-економічна база управлінських рішень
12. Підбір і оцінка альтернатив в управлінських рішеннях
13. Проблеми процесу вироблення рішення
14. Особливості вирішення завдань керування
15. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення
16. Методи математичного прогнозування і моделювання
17. Рефлексивні ігри й підходи в прийнятті рішень
18. Творче мислення і неформальні методи рішень
19. Реалізація і оцінка правильності прийняття рішень
20. Ефективність рішення і безліч Парето
21. Багатокритерійні завдання і можливі шляхи їхнього рішення
22. Групові рішення і правила більшості
23. Теорія масового обслуговування
24. Завдання теорії корисності і підхід Байєса
25. Застосування апарату теорії ігор для аналізу проблем мікроекономіки
26. Прийняття рішень на основі інформаційних систем та контролінгу
27. Прийняття рішень в стратегічному менеджменті
28. Прийняття рішень при управлінні інноваційними та інвестиційними проектами
29. Ймовірно-статистичні методи опису невизначеностей в теорії прийняття рішень
30. Макроекономічні моделі в теорії прийняття рішень
31. Мікроекономічні моделі в теорії прийняття рішень
32. Прийняття рішень в задачах логістики
33. Управлінське рішення в циклі управління
34. Блочна модель підготовки і прийняття рішення
35. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них

- 36. Роль людського фактора в процесі прийняття управлінських рішень
- 37. Особливості стилів прийняття управлінських рішень
- 38. Неформальні аспекти розробки рішень
- 39. Системний підхід до управління
- 40. Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень
- 41. Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень
- 42. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень
- 43. Процес підготовки і вибору альтернативи рішення
- 44. Критерії вибору варіантів рішення
- 45. Вимоги до якості управлінських рішень
- 46. Організаційно-психологічні передумови якості рішень
- 47. Оцінка ефективності рішень
- 48. Відповідальність у системі розробки й реалізації управлінських рішень
- 49. Класифікація моделей прийняття управлінських рішень
- 50. Порядок розробки та використання моделей
- 51. Складові частини моделі прийняття рішень
- 52. Теорія ігор
- 53. Модель управління запасами
- 54. Модель теорії черг
- 55. Моделі лінійного та нелінійного програмування
- 56. Методи економічного аналізу
- 57. Метод абсолютних, відносних і середніх величин
- 58. Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується
- 59. Методи кількісного прогнозування
- 60. Якісні методи прогнозування

7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Опорні конспекти лекцій; методичні вказівки до практичних занять; індивідуально-дослідне завдання; ілюстративні матеріали; орієнтовні питання до іспиту; завдання для проведення комплексної контрольної роботи (ККР).

7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для здобувачів освіти з інвалідністю

Для інклюзивного навчання:

- методики диференційованого підходу до процесу навчання й оцінювання знань, умінь і здібностей здобувачів освіти з інвалідністю;
- наявність навчально-методичної літератури в електронному, друкованому форматах для осіб з інвалідністю;
- дидактичні матеріали та засоби навчання осіб з інвалідністю для дистанційної та відкритої форм навчання.

7.2. Глосарій (термінологічний словник)

Адвокат диявола (devil's advocate) – використовуваний у процесі прийняття рішень метод, коли один з членів групи спонукає учасників до переосмислення підходів до проблеми, до відмови від передчасного консенсусу або нерозумних припущень.

Альтернатива – одне з двох або кількох можливих рішень.

Аналіз – розкладання цілого на елементи з наступним встановленням взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування й оперативного керування реалізацією управлінського рішення.

Аналіз альтернатив по бажаним критеріям – встановлення ступеня відповідності кожної альтернативи мінімальним вимогам.

Аналіз альтернатив по обмежуючим критеріям – встановлення ступеня відповідності кожної альтернативи жорстким обмеженням.

Аналіз дерева альтернатив управлінських рішень – схематичне представлення процесу прийняття рішень з будь-якої задачі.

Аналіз ризику – розкладання структури об'єкта на елементи, встановлення взаємозв'язку між ними з метою виявлення джерел, факторів і причин різного виду ризиків, зіставлення можливих втрат і вигод.

Аналіз сильних і слабких сторін організації – комплексний аналіз, що має своєю метою виявлення можливостей організації на ринку, а також умов, що загрожують її діяльності.

Аналіз системний – наукова дисципліна, що розробляє загальні принципи дослідження складних об'єктів як систем.

Аналіз ситуації – вивчення параметрів керованого об'єкта, що склалися зовнішніх умов і конкретних ситуацій його функціонування при розробці або реалізації управлінського рішення.

Аналіз сукупності ризиків – оцінка комплексного ризику на основі визначення нормативної ставки ризику для різних видів господарської та фінансової діяльності.

Аналіз факторний – область математичної статистики, що об'єднує обчислювальні методи, які дозволяють отримати компактне опис досліджуваних явищ на основі обробки великих масивів інформації.

Аналіз фінансовий – аналіз фінансових показників організації, що характеризують її фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність і кредитоспроможність.

Аналіз функціонально-вартісний – метод системного дослідження об'єктів (процесів, структур, виробів тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за період життєвого циклу, застосовуваного за призначенням об'єкта.

Багатоальтернативність рішення – рішення, прийняте на основі критеріїв обмеження і бажаних характеристик, ранжируваних за ступенем їх відносної цінності.

Варіант вирішення альтернативний – один із декількох варіантів рішення, відповідний встановленим критеріям вибору в рамках однієї альтернативи.

Варіанти зменшення ризику - прийоми управління ризиком.

Види господарських і фінансових ризиків – ризики в галузі господарської та фінансової діяльності, які відносяться до категорії чистих або спекулятивних ризиків.

Визначення ризику – методи обчислення показників ризику.

Виконання рішення – практична реалізація виконавцями прийнятого рішення.

Використання теорії ймовірності для прийняття управлінських рішень – математичний апарат розрахунку показників ризику.

Вимірювання ризику – прийоми оцінки ступеня і вартості ризику.

Вироблення наукового підходу до прийняття рішення – застосування теорії прийняття рішення.

Витрати альтернативні – комерційні, виробничі й фінансові витрати варіантів управлінського рішення.

Виявлення проблеми – аналіз ситуації з метою визначення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання.

Відповідальність за прийняте рішення – примус до дотримання певних вимог, норм і правил.

Відповідальність соціальна (social responsibility) – обов'язок керівництва організації приймати рішення і здійснювати дії, які збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

Влада (power) - потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей.

Впевненість (certainty), або визначеність, – ситуація, коли приймає рішення менеджер має всю необхідну йому інформацію.

Вплив цілей організації на прийняття рішення – відображення стратегії розвитку підприємства в розроблюваних альтернативних варіантах рішень.

Впорядкування ризикованих альтернатив – ранжування альтернатив за ступенем і вартості ризику.

Втрати – зниження прибутку, доходу порівняно з очікуваними величинами.

Графік мережевий – повна графічна модель комплексу робіт, спрямованих на виконання єдиного завдання, в якій визначаються їх послідовність і логічний взаємозв'язок.

Група номінальна (nominal group) – форма групового прийняття рішення, що припускає, що свій внесок в обговорення і остаточний вибір вносить кожен учасник процесу.

Декомпозиція – метод аналізу, розкладання на складові частини складних задач, процедур, систем, підсистем і т.д.

Делегування повноважень – передача прав прийняття частини рішень на нижчий рівень управління.

Дельфі-група (метод Дельфі) (Delphi group) – форма групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись вопросниками, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти отримують новий запитальник з проблеми - і так до тих пір, поки не буде досягнутий консенсус.

Дерево рішень – графічне відображення візуального порівняння і вибору альтернатив, результати яких можуть зробити істотний вплив на подальші дії, схематичне уявлення складного процесу прийняття рішення з якої-небудь задачі.

Диверсифікація – процес розподілу інвестованого капіталу між об'єктами різних сфер діяльності, не спорідненими по відношенню один до одного.

Диверсифікація ризику – розподіл інвестованих коштів між різними, не пов'язаними між собою об'єктами вкладень з метою зниження ступеня ризику.

Дилема етична (etiheal dilemma) – ситуації, коли всі альтернативні рішення або варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативних моральних наслідків, коли важко відрізнити хороше від поганого, добро від зла.

Діагностика (diagnosis) – етап процесу прийняття рішення, на якому менеджери аналізують основні причинно-наслідкові зв'язки конкретної ситуації.

Діяльність підприємницька – самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку у встановленому законом порядку.

Достатність інформації – мінімально повний обсяг інформації, що дозволяє прийняти обгрунтоване управлінське рішення.

Достовірність інформації – відсоток реальних відомостей від загального обсягу інформації.

Експеримент – метод пізнання процесів і явищ, заснований на фізичному моделюванні досліджуваних об'єктів з метою вивчення їх реакції на зовнішні і внутрішні впливи.

Експеримент управлінський (managerial experiment) – пробне впровадження управлінського нововведення в цілях оцінки можливих наслідків і прийняття рішень про його доцільності та ефективності.

Експерт – фахівець, оцінки і судження якого ЛПР вважає корисним враховувати при прийнятті рішень.

Ентропія (entropy) – універсальна властивість всіх систем, що відображає їх тенденцію до поступового "виснаження" і смерті.

Ефективність (effectiveness) – ступінь наближення організації до поставленої мети.

Ефективність управлінського рішення – відношення отриманого результату до величини витрат на здійснення рішення.

Значення нефінансових даних – роль соціальної інформації у прийнятті управлінських рішень.

Зниження ризику – зменшення ймовірності виникнення втрат або розміру можливого збитку.

Зона допустимого ризику – графічне відображення області втрат, що не перевищують рівень очікуваного прибутку.

Зона катастрофічного ризику – графічне відображення області втрат, що не перевищують рівень майнового стану підприємця.

Зона критичного ризику – графічне відображення області втрат, що не перевищують рівень розрахункового доходу.

Зона прийняттого ризику – графічне відображення області нульових або мінімально можливих втрат.

Ігри ділові – метод імітації вироблення і прийняття управлінських рішень в різних ситуаціях шляхом гри групи людей за заданими правилами.

Інвестиції – вкладення коштів з метою збереження і збільшення капіталу, отримання доходу.

Інтуїція (intuition) – здатність індивіда, не звертаючись до логічних викладкам, швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації та приймати рішення на основі минулого досвіду.

Ймовірність ризику - кількісна оцінка можливості настання ризикової події.

Ймовірність події - міра об'єктивної можливості настання події.

Керівник автократичний (autocratic leader) – лідер, який прагне сконцентрувати у своїх руках всю владу, засновану на винагороді і примусі, покладається на законні повноваження.

Класифікація проблем – типологія завдань управління.

Класифікація рішень – поділ рішень на групи за певними ознаками.

Коаліція (coalition) – неформальний альянс між відстоюють певний варіант управлінського рішення менеджерами.

Команда з вирішення проблем і завдань (problem-solving team) – група, зазвичай складається з 5-12 одержуючих погодинну оплату співробітників одного відділу, які добровільно зустрічаються між собою і обговорюють способи підвищення якості, ефективності та поліпшення умов праці.

Контроль – функція менеджменту щодо забезпечення виконання управлінського рішення.

Концепція – комплекс основоположних ідей, принципів, правил, які розкривають сутність та взаємозв'язку даного явища або системи і дозволяють визначати систему показників, факторів і умов, які сприяють вирішенню проблеми.

Крива ризику – графік залежності ймовірності втрат від їх величини.

Критерій – спосіб опису альтернативних варіантів рішень, вирази відмінностей між ними (альтернативами) з погляду ОПР. Кількісні критерії, що дозволяють оцінювати результати прийнятих рішень, прийнято називати критеріями ефективності. Кожне рішення призводить до певного результату (результату), наслідки якого оцінюються але критеріями (оціночними критеріями). Тому критеріями називають показники, що характеризують загальну цінність рішень таким чином, що у Л ПР мається прагнення отримати за ними найбільш кращі (або кращі) оцінки.

Критерій вибору – показник, характеристика або ознака, на основі якого виробляються порівняння альтернатив і вибір найкращого рішення.

Критерій оптимальності – показник, що виражає граничну міру економічного ефекту прийнятого управлінського рішення для порівняльної оцінки можливих альтернатив і вибору найкращої.

Критерії оцінки ефективності – вимоги, що пред'являються до співвідношення витрат і результатів виконання деякої задачі.

Критерії ухвалення рішення – норми, з якими можна співвіднести альтернативні варіанти рішення.

Критерій, що обмежує, – заздалегідь визначений параметр (економічний, технічний, соціальний), що обмежує можливість вибору способів дій.

Лімітування ризику – встановлення граничних сум витрат, пов'язаних з певним рішенням, з метою зниження ціни ризику.

Масив інформації – сукупність однорідних даних, що характеризують який-небудь об'єкт управління або процес, що розглядаються як одне ціле і впорядкованих певним чином.

Метод Дельфі – метод комплексного аналізу альтернативних управлінських рішень, заснований на їх генерації в процесі мозкової атаки, яку вели групою висококваліфікованих в даній області фахівців із застосуванням експертних методів, відбору найбільш раціонального для даної ситуації рішення.

Метод експертний – проведення експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальної обробкою результатів.

Метод екстраполяції – метод, заснований на прогнозуванні поведінки або розвитку об'єктів у майбутньому по тенденціям (трендам) його поведінки в минулому.

Методи адміністративно-управлінські – способи прямого, оперативного впливу на керований об'єкт з метою забезпечення однозначного поведінки та дії виконавців у сформованій ситуації. Адміністративно-управлінські методи засновані на авторитеті влади, повноваження та праві керівника віддавати розпорядження; на принципі обов'язкового і точного виконання розпоряджень підлеглими.

Методи економіко-математичні – вибір найкращих, оптимальних варіантів, що визначають управлінські рішення в сформованих або планованих економічних умовах.

Методи експертних оцінок – способи розробки та обґрунтування рішень, засновані на використанні узагальненого думки фахівців-експертів: метод мозкового штурму, метод Дельфі, розробка сценаріїв та ін.

Методи моделювання – способи розробки та оптимізації рішень, засновані на використанні математичних моделей: теорії ігор, управління запасами, теорії масового обслуговування, лінійного програмування і т.п.

Методи прийняття рішень евристичні – спеціальні (індуктивні) методи вирішення завдань, спрямовані на скорочення кількості альтернатив прийняття рішень в умовах нестандартних проблемних ситуацій.

Методика економічного обґрунтування управлінського рішення – методика розрахунку економічного ефекту на основі уніфікованих принципів.

Мінімізація ризику – цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу в умовах невизначеності ринкової ситуації.

Моделювання економіко-математичне – опис процесів математичними методами з метою експериментальної перевірки параметрів, процесів і взаємодії елементів об'єкта, економії ресурсів та підвищення якості управлінського рішення.

Моделювання кібернетичне – додаток загальних законів кібернетики до моделювання і оптимальному управлінню складними динамічними системами незалежно від їх природи і сутності.

Моделювання логічне – виявлення горизонтальних і вертикальних причинно-наслідкових зв'язків між головними факторами, що характеризують управлінські, економічні, соціальні або інші процеси, з метою відтворення їх при аналізі, прогнозуванні й оцінці параметрів об'єктів.

Моделювання фізичне – дослідження об'єктів (систем) на фізичних моделях, при якому досліджуваний процес (явище) відтворюється зі збереженням його фізичної природи.

Модель – уявлення предмета, системи або ідеї у формі, відмінній від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну роль, тому що вони спрощують реальність і тим самим полегшують можливість побачити внутрішні відносини.

Модель адаптивна – модель, що змінюється в процесі рішення задачі залежно від надходить інформації про можливі результати альтернативних рішень.

Модель адміністративна (administrative model) – модель прийняття рішень, що описує реальний процес прийняття рішень у важких ситуаціях (непрограмовані рішення і ситуації невпевненості і невизначеності).

Модель Врума-Джага (Vroom – Jago model) – модель, покликана полегшити менеджерам аналіз ситуації, в якій приймаються рішення і пропонується набір правил їх прийняття.

Модель дескриптивна – модель опису і пояснення спостережуваних фактів або прогнозу поведінки об'єктів.

Модель класична (classical model) – модель прийняття рішень, яка ґрунтується на допущенні, що менеджери приймають логічно обґрунтовані рішення у відповідності з економічними інтересами організації.

Модель концептуальна – близьке уявлення про аналізованому об'єкті або процесі, що фіксує найбільш суттєві параметри і зв'язки між ними.

Модель нормативна (normative) – підхід, відповідно до якого здійснює вибір менеджер приймає раціональне, спрямоване на досягнення ідеального для організації результату рішення.

Модель прийняття інвестиційних рішень – метод оцінки багатофакторного ризику інвестиційного проєкту.

Модель прийняття рішень Врума-Йеттона – графічна модель, що дозволяє визначити роль підлеглих до прийняття рішення, відповідну ситуації і характеру виниклої проблеми.

Модель процедури прийняття рішення узагальнена – логічна схема етапів розробки і прийняття обґрунтованих рішень.

Моніторинг – безперервне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз функціонування цих об'єктів.

Мотивація – функція менеджменту, процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей фірми і особистих цілей.

Невизначеність (ambiguity) – найбільш складна для прийняття рішення ситуація, коли управлінська мета або проблема, які необхідно усунути, неочевидні, ідентифікувати альтернативні рішення не вдається, а значна частина інформації недоступна.

Невизначеність інформації – неповнота або недостовірність інформації про умови реалізації рішення.

Невизначеність у процесі прийняття рішень – недостатність інформації, випадковість і протидія факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Невпевненість (uncertainty) – ситуація, коли менеджер чітко усвідомлює цілі, до яких він прагне, але інформація про варіанти рішень і майбутніх подіях недостатня, не дозволяє оцінити ризики та можливі наслідки.

Неприйняття невизначеності (uncertainty avoidance) – ціннісна характеристика, що відображає ступінь неприйняття членами суспільства неоднозначності і двозначності, що виражаються у почуттях дискомфорту, тривоги, невпевненості, а значить - прагненні до визначеності і стабільності.

Обґрунтування управлінського рішення економічне – комплексне визначення ефективності кожного з альтернативних варіантів рішення.

Об'єкт управлінської праці – сфера докладання управлінської праці: територія, організація, структурний підрозділ і т.д.

Облік управлінський – функція менеджменту, що забезпечує збір, реєстрацію та узагальнення всієї інформації, необхідної керівництву організації для прийняття управлінських рішень.

Обмеження – область допустимих значень.

Обсяг інформації – одна з інформаційних характеристик управління, що має велике значення для проектування системи управління та організації її функціонування.

Ознаки класифікаційні – істотні ознаки (група істотних ознак), що дозволяють віднести об'єкти до певного класу.

Ознаки управлінського рішення – сукупність характерних особливостей управлінського рішення, розглянутого з погляду фіксованого управлінського акту.

Оптимізація рішень – процес вибору співвідношення безлічі факторів, що визначають максимально ефективний результат.

Особа, що приймає рішення, – одноосібний або колегіальний орган управління, який стверджує рішення і несе за нього відповідальність.

Оцінка видів ризику – ступінь ризику і його величина в залежності від області підприємницької діяльності.

Оцінка ефективності – кількісна оцінка ступеня досягнення мети управлінського рішення.

Оцінка отриманого результату – оцінка досягнутого стану системи управління і накопичення досвіду.

Погляди ситуаційні (contingency view) – концепція, яка доповнює принципи гуманістичного менеджменту, відповідно до якої успішне вирішення виникаючих в організаціях проблем залежить від здатності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації, що склалася.

Параметри забезпечення якості управлінського рішення – характеристики складу показників якості управлінського рішення.

Параметри якості управлінського рішення – сукупність характеристик рішення, що задовольняють конкретного споживача, до яких відносяться: показник ентропії, ступінь ризику вкладення інвестицій, ймовірність реалізації рішення, ступінь адекватності обраної моделі.

Переробка інформації – процес отримання шуканих результатів шляхом виконання заздалегідь визначених дій над вихідними і проміжними даними.

Підтримка інформаційна – процес інформаційного забезпечення, орієнтований на користувачів інформації, зайнятих управлінням складними об'єктами. Інформаційна підтримка використовується при підготовці та реалізації управлінських рішень.

Підхід до розробки управлінського рішення ситуаційний – концептуальний підхід до пошуку оптимального рішення як до функції факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) і в навколишньому середовищі (зовнішні змінні).

Підхід описовий (descriptive) – підхід, що відбиває реальний процес прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях, а не диктує, як їх слід приймати.

Підхід процесний – підхід, заснований на концепції управління як безперервної серії взаємопов'язаних дій або функцій.

План стратегічний довгостроковий – вид планів, що входять в систему перспективних планів, що відображає варіанти бажаного майбутнього організації і шляхи руху до нього.

Планування і управління мережеве – графоаналітичний метод управління процесами створення (проєктування) будь-яких систем.

Повноваження – обмежене право розпоряджатися ресурсами організації, що виявляється в праві приймати рішення.

Повноваження владне (authority) – офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів.

Показник – величина, вимірювач, що дозволяє судити про стан об'єкта.

Показник ризику – кількісна оцінка можливих втрат.

Помилка семантична – розбіжність способу використання слова і переданих їм значень.

Порівнянність альтернативних варіантів управлінського рішення – необхідна умова процесу розробки управлінського рішення, приведення вихідної інформації за єдиними методам її отримання та рівнем ризику до одного обсягу, одним термінами, рівнем якості, умов застосування.

Постановка завдання – форма представлення проблеми об'єкта управління.

Постановка проблеми – формулювання проблеми з урахуванням конкретної ситуації, в якій вона виникає і повинна бути вирішена.

Потенціал менеджменту інформаційний – інформаційні ресурси та можливості їх використання. Характеризується повнотою і цінністю інформації, достовірністю, формою подання, обсягом, своєчасністю надходження, структурою інформації, можливістю (умовами) використання інформації при розробці управлінських рішень.

Пошук вирішення проблеми – вибір конкретної моделі рішення і вирішального правила.

Правила – точні дії, що відповідають зазначеним в якомусь документі; те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації. Правила обмежують свободу вибору.

Праця управлінська – вид трудової діяльності з виконання функцій управління в організації. Призначенням управлінської праці є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу за рішенням стоять перед ним завдань. Предметом управлінської праці є інформація. Засобом управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка.

Предмет управлінської праці – інформація про стан об'єкта управління та про необхідні зміни в його функціонуванні та розвитку.

Прийняття рішень для слабоструктурованих завдань управління – процес, що використовує нормативну теорію прийняття рішень і теорію корисності.

Прийоми аналізу управлінського рішення – сукупність математичних, графічних і евристичних способів, що дозволяють вибрати оптимальне рішення.

Проблема – розбіжність між бажаним і реальним (прогнозованим) станами керованого об'єкта.

Прогноз – науково обгрунтована оцінка ймовірності настання прогнозованої події.

Прогноз і оцінка наслідків реалізації альтернатив – науково обгрунтоване судження про корисність рішення для досягнення поставлених цілей.

Прогноз і оцінка реалізованості альтернатив – науково обгрунтоване судження про практичну можливість реалізації рішення.

Прогнозування – процес здійснення наукових досліджень якісного і кількісного характеру, спрямованих на з'ясування тенденції і перспектив подальшого розвитку тих чи інших об'єктів.

Програмування математичне – розділ математики, що вивчає теорію і методи вирішення завдань, у формі рівнянь і нерівностей допомагає знаходити показник якості рішення при обмеженнях.

Процедура прийняття рішення інтерактивна діалогова – режим взаємодії ЛПР з об'єктом управління і зовнішнім середовищем за допомогою спеціального програмного забезпечення з метою вирішення завдання управління.

Процес прийняття рішення (decision making) – процес вибору найбільш ефективного варіанту з безлічі альтернатив, процес ідентифікації проблем і можливостей і подальший вибір варіантів їх усунення або використання.

Процес прийняття рішень стандартний – процес порівняння ефективності і вибору варіанта рішення з фіксованого набору альтернатив.

Процес причинно-наслідкового аналізу – виявлення та аналіз реальних причин, що породили проблемну ситуацію.

Процес управлінський – сукупність операцій і процедур впливу керуючої підсистеми на керовану, здійснюваних у рамках організаційної структури фірми.

Ранжування – визначення важливості, вагомості, рангу факторів (проблем) по їх ефективності, актуальності, масштабності, ступеня ризику.

Ранжування альтернативних варіантів стратегії розвитку організації – побудова сукупності пріоритетних напрямків діяльності за ієрархічним принципом.

Рациональність обмежена (bounded rationality) – концепція, яка стверджує, що менеджери не мають ні часу, ні можливостей для обробки всієї необхідної для усвідомленого вибору інформації.

Регулювання (regulation, від лат. *Regulo* - влаштовую) – форма цілеспрямованого керуючого впливу, орієнтованого на підтримку рівноваги в керованому об'єкті і на його розвиток за допомогою введення в нього регуляторів, норм, правил, цілей, зв'язків та ін.

Резерв часу – різниця між самим раннім можливим часом завершення проєкту і найвідповідальніший пізнім допустимим часом його завершення.

Результат управлінської праці – управлінське рішення.

Репрезентативність вибірки – достатність вибраних даних для обґрунтування рішення.

Ризик – ймовірність виникнення збитків або зниження доходів але порівняно з прогнозованим варіантом.

Ризик дефляційний – ймовірність реальних втрат, пов'язаних зі зниженням рівня цін при росту дефляції.

Ризик для інвестиційного портфеля – ймовірність зниження прибутковості цінних паперів, що знаходяться у власності інвестора, прямих фінансових втрат або упущеної вигоди.

Ризик інфляційний – реальні втрати, пов'язані зі зростанням рівня цін при зростанні інфляції.

Ризик і прибутковість – вплив ступеня ризику на зменшення або збільшення рівня доходів.

Ризик комерційний – ймовірність виникнення втрат у процесі фінансово-господарської діяльності підприємця.

Ризик ліквідності – імовірність втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості і споживчої вартості.

Ризик майновий – ймовірність втрат майна підприємця (матеріальних ресурсів, нерухомості і т.д.) з різних причин.

Ризик підприємницький – об'єктивна економічна категорія, відбиває ймовірність неуспіху (успіху) підприємницької діяльності при виборі альтернативного управлінського рішення.

Ризик політичний (political risk) – ймовірність втрати активів, управлінського контролю або зниження прибутковості компанії в зв'язку з політичними подіями або діями уряду держави.

Ризик прийняття неправильного господарського рішення – ймовірність зниження ефективності діяльності фірми і її банкрутства.

Ризик спекулятивний – ймовірність отримання як негативного (програш, збиток), так і позитивного (виграш, прибуток) економічного результату.

Ризик фінансовий – ймовірність втрат фінансових ресурсів або капіталу.

Ризик чистий – ймовірність отримання негативного (програш, збиток) або нульового економічного результату.

Ризик-менеджмент (управління ризиком) – одна з функцій сучасного менеджменту, що полягає в аналізі можливого ризику, пов'язаного з різними альтернативами рішення, і розробці заходів щодо його зниження і компенсації.

Рівень прийняття рішень – статус ЛПР в ієрархії організації.

Рішення (decision) – процес і результат вибору способу і мети дій з ряду альтернатив в умовах невизначеності.

Рішення безальтернативне – рішення, яке приймається в стандартних ситуаціях, що мають тільки один вихід.

Рішення бінарне – рішення, що відрізняється високим ступенем пов'язаної з ним невизначеності, в якій представлені дві діаметрально протилежні альтернативи.

Рішення в умовах визначеності – вибір альтернативи в умовах, коли в точності відомі результати кожного з варіантів.

Рішення в умовах невизначеності – вибір альтернативи в умовах неможливості оцінити ймовірність потенційних результатів.

Рішення в умовах ризику – вибір альтернативи в умовах, коли результати невизначені, але ймовірність кожного результату відома.

Рішення врівноважене – рішення менеджера, уважно і критично ставиться до своїх дій, висунутим гіпотезам і їх перевірці.

Рішення детерміноване – рішення, прийняте в умовах визначеності, результатом якого є єдина подія, а ймовірність його настання близька до одиниці.

Рішення, засноване на судженні, – рішення, прийняте з використанням знань, досвіду минулого і здорового глузду, з урахуванням поправок на сьогоднішній день.

Рішення імпульсивне – недостатньо обгрунтоване і надійне рішення, яке приймається спонтанно.

Рішення інвестиційне – рішення про довгострокове вкладення коштів з метою збереження і збільшення капіталу.

Рішення індивідуальне – одноосібне рішення, яке визначається індивідуальним стилем керівництва та управління.

Рішення інертне – результат обережного пошуку з переважанням контрольних і уточнюючих дій.

Рішення інноваційне (новаторське) – рішення, яке передбачає деякий нововведення, пов'язане з формуванням і реалізацією раніше невідомої альтернативи.

Рішення інтуїтивне – рішення в умовах обмеження часу (в оперативному управлінні), засноване на переконаності ЛПР, що його вибір правильний.

невизначеності, результатом якого є кілька ймовірних подій.

Рішення колегіальне – управлінське рішення, розроблене спільно групою фахівців і прийняте групою відповідних керівників на загальних зборах усіма учасниками незалежно від займаного службового становища, рангу і характеру роботи.

Рішення колективне – рішення на тривалий період, що розробляється за широкої участі колективу організації (підрозділу).

Рішення одноосібне – рішення з тактичних питань, яке приймається менеджером.

Рішення програмоване (programmed decision) – вибір, здійснюваний в досить часто виникають у діяльності організації ситуаціях, що дозволяє менеджменту розробити правила прийняття рішень у майбутньому.

Рішення раціональне – рішення, засноване на аналітичних методах обґрунтування та оптимізації.

Рішення соціальне – рішення в області стратегії соціального розвитку суспільства (колективу) і охорони навколишнього природного середовища.

Рішення стандартне – найбільш поширений тип рішень, кінцевий результат якого – однозначний вибір.

Рішення управлінське (managerial decision) – 1) творче, вольове вплив суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу управлінської інформації про її стан, спрямоване на організацію діяльності колективу по вирішенню назрілої проблеми; 2) акт діяльності менеджера або керуючої системи, що веде до дозволу проблеми і тим самим визначає нормальне функціонування чи розвиток соціально-економічної системи; 3) заключний етап процесу управління, що перетворює його в імпульс трудової активності, цілеспрямованості та узгодженості спільних дій людей. Основними характеристиками управлінського рішення є адресність, своєчасність, мотиваційний потенціал, відповідність мети управління, організуюча сила, визначеність, конкретність, контрольованість. У практиці управління менеджер приймає безліч різноманітних рішень.

Робота – здійснення трудової діяльності; сукупність завдань і функцій, які здатний виконувати одна людина або які можуть бути доручені одній людині.

Розвиток інформаційних технологій – перехід від технології обробки даних до технологій обробки знань.

Розподіл ймовірностей – ймовірність того, що випадкова величина буде менше довільно обраного значення або дорівнює йому.

Розпорядження – правовий акт, що видається одноосібно керівником установи. Розпорядження є формою доведення до виконавців оперативних

питань. Зазвичай розпорядження має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

Розрив однорідності зовнішнього середовища (environmental discontinuity) – велике зміна в зовнішньому середовищі організації, що відбувається в короткий період часу.

Середовище внутрішнє (internal environment) – все внутріфірмові елементи середовища: працівники, менеджмент та корпоративна культура, детермініруюча поведінку індивідів в компанії і здібності адаптації останньої до зовнішніх умов.

Середовище завдань (task environment), або функціональне середовище – оточення, в якому безпосередньо оперує організація, що впливає на більшість її повсякденних функцій, безпосередньо пов'язаних з основними видами діяльності (конкуренти, постачальники і споживачі).

Середовище зовнішнє нестабільне – зовнішнє оточення з високим рівнем взаємопов'язаності факторів, що тягне за собою складність, рухливість і невизначеність середовища.

Середовище зовнішнє організаційне (organizational environment) – елементи: конкуренти, ресурси, технології та економічні умови, які перебувають поза межами компанії, але істотно на неї впливають.

Серйозність ризику – неминучість ризику в умовах підприємницької діяльності.

Синергізм (synergy) – стан, коли система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо.

Система оцінки критеріїв бальна – використання бажаних критеріїв у вигляді абсолютних вимірювачів цінності альтернатив.

Система підтримки прийняття рішень – комп'ютерна програма, що забезпечує ОПР простий доступ до моделей та інформації, використовуваним для розробки і вибору альтернатив.

Система регламентування управлінської праці – система упорядкування управлінської праці, що включає в себе методи і організаційний механізм розробки та реалізації окремих регламентів по функціональному поділу управлінської праці.

Ситуація – сукупність обставин (положення, обстановка), що склалися в організації або її підрозділі.

Ситуація проблемна – ситуація, яка перешкоджає нормальному функціонуванню та розвитку організації.

Ситуація управлінська – поєднання умов і обставин, що створюють певну обстановку (зовнішнє середовище), в якій виробляється управлінське рішення.

Склад інформації – класифіковані залежно від області (економічні, управлінські, технічні та ін.) Дані, представлені в формалізованому вигляді.

Спеціаліст з вирішення завдань (task specialist role) – член команди, направляючий всю свою енергію на досягнення командних цілей.

Стиль керівництва – поведінка керівника по відношенню до своїх підлеглих, наочно виявляється в процесі прийняття рішень.

Стратегія (strategy) – план, що описує спрямоване на досягнення цілей організації розподіл ресурсів і її порядок дій у зовнішньому середовищі.

Стратегія компанії основоположна (grand strategy) – генеральний план найважливіших, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, дій організації.

Страховання ризику – спосіб управління ризиком, що полягає в передачі ризику страховику (укладення договору страхування).

Структуризація проблеми – розкладання проблеми на компоненти за рівнями ієрархії, встановлення взаємозв'язків між ними і побудова дерева цілей.

Ступінь ризику – ймовірність настання випадку втрат, а також розмір можливого збитку.

Схильність до ризику (risk propensity) – прагнення прийняти на себе додатковий ризик в обмін на потенційні вигоди.

Теорії процесів (process theories) – група теорій мотивації, покликаних пояснити процес вибору людьми, спрямованих на задоволення індивідуальних потреб, зразків поведінки та оцінки ефективності прийнятого рішення.

Теорія ігор – дисципліна, що вивчає формальні моделі прийняття оптимальних рішень в конфліктних ситуаціях, у тому числі в умовах невизначеності.

Теорія прийняття рішень – сукупність наукових дисциплін, що займаються розглядом проблеми прийняття оптимальних рішень стосовно об'єктів управління різної природи і в різних умовах існування.

Теорія прийняття рішень математична – розділ математики, присвячений методам і правилам обробки та аналізу даних, прийняття рішень в умовах невизначеності.

Теорія прийняття рішень нормативна – наука, що розробляє методи формування стандартних процесів прийняття управлінських рішень.

Теорія прийняття рішень поведінкова – дослідження мотивації поведінки і дій ЛПР в процесі прийняття рішення.

Теорія рішень або статистична теорія прийняття рішень, – дисципліна, яка вивчає математичні правила прийняття рішень.

Техніка управління – сукупність операцій, процесів і процедур управлінської праці, виконуваних на основі існуючих правил та інструкцій, що сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу управління.

Технологія – сукупність методів і засобів перетворення вихідних матеріальних ресурсів, інформації та інших компонентів "входу" системи в товар, а також інших компонентів її "виходу".

Технологія прийняття рішень – сукупність наукових методів, моделей і прийомів розробки та прийняття управлінських рішень; склад і послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки і вибору альтернатив.

Технологія прийняття управлінського рішення – процес, що складається з трьох етапів: 1) підготовка рішення – виявлення та аналіз управлінської ситуації; 2) прийняття рішення – оцінка альтернативних варіантів і вибір єдиного рішення; 3) реалізація рішення.

Толерантність до невизначеності (tolerance for ambiguity) – психологічна характеристика, що дозволяє людині не звертати уваги на хаос і невідомість.

Управління партіципатівне – вид управління організацією, що передбачає залучення рядових працівників до здійснення управлінських процесів.

Ухвалення багатоальтернативного рішення – процес вибору варіанта оптимального рішення на основі формування системи технічних, економічних, соціальних та інших критеріїв.

Ухвалення бінарного рішення – процес вибору варіанта рішення з двох протилежних, конкуруючих за своїм змістом альтернатив в умовах жорстких обмежень.

Ухвалення інноваційного рішення – процес вибору рішення в умовах відсутності очевидних готових альтернатив в цілях зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного та іншого ефекту.

Ухвалення підприємницького рішення – процес прийняття управлінського рішення з урахуванням ступеня і вартості ризику.

Ухвалення рішення – процес аналізу, прогнозування та оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети.

Ухвалення рішення на основі методу оптимізаційних критеріїв – процес комбінування кращих рис відомих альтернатив з метою вибору найбільш ефективного вирішення.

Фактори зовнішнього середовища – сукупність характеристик окремих сфер країни, що надають прямий або опосередкований вплив на стійкість, ефективність і конкурентоспроможність організації.

Фактори, що впливають на якість управлінського рішення, основні, – необхідні і достатні фактори для зіставлення альтернативних варіантів управлінського рішення.

Феномени процесу прийняття рішень психологічні – специфічні особливості поведінки людей у ситуаціях вибору.

Формалізація (formalization) – розробка менеджментом закріплених в офіційних документах формальних правил, політики, інструкцій, процедур, описів робіт, настанов, відповідно до яких здійснюються управління та контроль діяльності співробітників.

Форми регламентування управлінської праці (methods of managerial labour regulation) – конкретне уявлення регламентів управлінської праці у вигляді сукупності реквізитів документів, схем, графіків, таблиць і т.п.

Формулювання стратегії (strategy formulation) – етап стратегічного менеджменту, що припускає здійснення процесів планування та прийняття рішень, в результаті яких встановлюються цілі організації і розробляється стратегічний план.

Цілі управління – бажане, можливе або необхідний стан керованої системи, яке має бути досягнуто.

Шум семантичний – перепона на шляху обміну інформацією в комунікаційному процесі, викривляє зміст повідомлення внаслідок мовних відмінностей, відмінностей у сприйнятті, а також фізичних взаємодій.

Якість інформації для розробки управлінського рішення – ступінь відповідності сукупності відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованого об'єкта вимогам, необхідним для оцінки ситуації та розробки управлінських рішень.

Якість рішення – ступінь ефективності досягнення мети об'єктом управління.

Якість управлінського рішення – ступінь відповідності параметрів обраної альтернативи певній системі характеристик, що забезпечує можливість ефективної реалізації рішення.

7.3. Рекомендована література

Основна

1. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11576/1/stamat-osn-menedzhment-lekc-2022.pdf>.
2. Основи менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>.
3. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf.
4. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>.
5. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/l21.2.pdf>

6. Теорія прийняття рішень [текст] : підручник. / За заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041360.pdf>.

Допоміжна

1. Bezus P. and Pazynich O. and Ivanenko V. and Shafranov K. and Dyvynska Y. Strategic Enterprise Management in a Globalized Market Environment. Alta: Journal of interdisciplinary research. 2021. No. 11(2). pp. 70-77. URL:

<https://ep3.nuwm.edu.ua/20938/1/Bezus%2C%20P.%2C%20Pazynich%2C%20O.%2C%20Ivanenko%2C%20V.%2C%20Shafranov%2C%20K.%2C%20%26%20Dyvynska%2C%20Y.%20%282021%29%20Strategic%20enterprise%20management%20in%20a%20globalized%20market%20environment%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>. (WOS)

2. Melnychuk D., Malyuga N., Sulimenko L., Shafranov K., Voinalovych I. The Social Sphere in the Era of Digitalization: Financial and Accounting Aspects. Economics, Finance and Management Review. 2024. No. 1(17). pp. 4–15. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-4>. **фахове видання**

3. Маслиган О.О., Тодьєрішко Е.В., Кузнецова О.В., Шафранова К.В. Цифровізація менеджменту та маршрутизація кластерів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Агросвіт. 2022. № 3. С. 40-48. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.40](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.40). **фахове видання**

4. Гуцол А.В., Тодьєрішко Е.В., Шафранова К.В., Перегуда Ю.А. Системні трансформації менеджменту якості у сфері туризму і готельного бізнесу в умовах воєнного стану // Інвестиції: практика та досвід. 2022. №18. С. 68-73. URL:

<https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1328/1/2022.%20-%20%E2%84%96%2018.pdf#page=69>. **фахове видання**

5. Шафранова К.В., Жуков С.А., Кампов Н.С. Технології менеджменту та маркетингу в цифровій економіці туризму // Інвестиції: практика та досвід. 2022. №19-20. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.54> **фахове видання**

6. Maslihan O., Litvinova A., Todierishko E., Shafranov K. Resource Provision of Financial Potential of a Production Enterprise // Agrosvit. 2022. Vol. 5-6. pp. 10-14. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.5-6.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.5-6.10). **фахове видання**

7.4. Інформаційні ресурси

1. Електронна бібліотека Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна». URL: <http://e-lib.uu.ua>.
2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua / [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/about.php>.

8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Форми занять	Наявне матеріально-технічне забезпечення	Необхідне матеріально-технічне забезпечення
Лекція	ноутбук	проектор, крейда
Практичне заняття	наочні та роздаткові матеріали, ноутбук	приміщення аудиторного фонду, проєктор для ІНДЗ