



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СИЛАБУС**  
навчальної дисципліни

**Тренінг-курс: прийняття управлінських рішень**

**1. Основна інформація про дисципліну**

Тип дисципліни:	вибіркова	Форма навчання:	заочна
Освітній ступінь:	магістр		
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування		
Спеціальність:	073 Менеджмент		
Освітня програма:	Менеджмент: адміністрування діяльності суб'єктів господарювання		
Рік навчання:	1	Семестр:	1, 2
Кількість кредитів (годин):	4 (120 год.: 4- лекції; 4- семінарські; 112 - самостійна робота)		
Мова викладання:	українська		

**2. Інформація про викладача (викладачів)**

**ПІБ:** Меркулов Микола Миколайович

**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**Робочий e-mail:** [merkylovmm@ukr.net](mailto:merkylovmm@ukr.net)

**Години консультацій на кафедрі:** середа, 14.40-16.00

**3. Опис та мета дисципліни**

Дисципліна «Тренінг-курс: прийняття управлінських рішень» призначена для поглиблення фахових компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 менеджмент, але може бути цікавою та корисною й студентам інших спеціальностей.

Необхідністю вивчення дисципліни є реалізація концепції індивідуалізації навчального процесу і застосування інтерактивних методів роботи з використанням тренінгових технологій навчання. Особливого значення застосування інтерактивних методів набуває під час фахової підготовки магістрів.

Особливість дисципліни «Тренінг-курс: прийняття управлінських рішень» полягає у поєднанні теоретичних основ управлінських рішень в системі менеджменту (тема 1), методології та моделі управлінських рішень (тема 3), а також технології реалізації управлінських рішень (тема 5). Ситуаційна методика навчання реалізується через застосування комплексу практичних завдань та ділових ігор.

Передумови для вивчення дисципліни. Теоретичною і методологічною базою вивчення дисципліни є: «Економіка підприємства», «Теорія менеджменту», «Правове забезпечення управлінської діяльності».

Міждисциплінарні зв'язки вивчення дисципліни тісно повзано з навчальними дисциплінами: «Управління проєктами та ризиками», «Технологія адміністрування та інформаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності», «Психологія управління та самоменеджмент сучасного керівника».

#### ***4. Результати навчання***

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

##### *1. Знання:*

- з управління підприємством;
- вимог та алгоритму розробки місії, цілей, завдань підприємства;
- параметрів середовища функціонування підприємства;
- методів сценарного планування для корегування ринкової поведінки;
- методи визначення очікуваних результатів та показників діяльності підприємства;
- методів визначення потреби в ресурсах для забезпечення діяльності підприємства; шляхи забезпечення планового рівня прибутку;

##### *2. Уміння:*

- розробляти стратегію ринкової поведінки підприємства;
- оперативно корегувати обрану стратегію відповідно до змін у структурі конкурентного ринку та споживацьких вподобань;
- координувати діяльність виробничої, збутової, маркетингової та фінансової підсистем підприємства для забезпечення реалізації поставлених цілей;
- приймати стратегічні й оперативні управлінські рішення на базі результатів фінансового аналізу і ринкових прогнозів;

##### *3. Комунікація:*

- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці.

##### *4. Автономність та відповідальність:*

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- здатність до подальшого навчання.

## 5. Структура дисципліни

Тема № 1. Управлінські рішення в системі менеджменту теоретичні основи їх ухвалення

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Місце рішення в системі управління.</li><li>2. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.</li><li>3. Економічна сутність та форми управлінських рішень.</li><li>4. Цільова орієнтація УР.</li><li>5. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.</li><li>6. Типологія управлінських рішень.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.</li><li>2. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків: Торсінг, 2003. 224 с.</li><li>3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.</li></ol>
<p><b>Семінарське заняття (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Місце рішення в системі управління. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення (УР).</li><li>2. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання.</li><li>3. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень.</li><li>4. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.</li><li>5. Економічна сутність та форми управлінських рішень.</li><li>6. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методологічний зміст рішень.</li><li>7. Економічний зміст рішення.</li><li>8. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст рішення.</li><li>9. Цільова орієнтація УР.</li><li>10. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання-Прес, 2003. 286 с.</li><li>2. Підприємництво: основи, особливості, механізми : навч. посіб. / С. М. Злупко, О. В. Стефанишин, Л. А. Швайка. Львів, 2009. 370 с.</li><li>3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.</li></ol>

## Тема № 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка, розробки та реалізації УР.</li> <li>2. Збір та обробка інформації про ситуацію, визначення цілей в діяльності організації як цілісної системи.</li> <li>3. Виявлення і формулювання проблеми.</li> <li>4. Розробка системи оцінювання управлінського рішення.</li> <li>5. Аналіз та діагностика ситуації.</li> <li>6. Організація процесу розробки управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень.</li> <li>7. Відбір основних варіантів управлінських впливів.</li> <li>8. Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів.</li> <li>9. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с</li> <li>2. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2010. 88 с.</li> <li>3. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали Київ: НАДУ, 2010. 48 с.</li> <li>4. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. <i>Науковий вісник НЛТУ України</i>. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типи державної інноваційної політики: інноваційна політика "технологічного поштовху", інноваційна політика ринкової орієнтації, інноваційна політика соціальної орієнтації, інноваційна політика, яка націлена на зміну економічної структури господарського механізму.</li> <li>2. Система державного регулювання інноваційної діяльності.</li> <li>3. Змістова характеристика інноваційної політики підприємства.</li> <li>4. Місце інноваційної політики підприємства в загальній стратегії розвитку. Складові елементи інноваційної політики підприємства.</li> <li>5. Прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємств.</li> <li>6. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації.</li> <li>7. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень.</li> <li>8. Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рудько В.А. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 312 с.</li> <li>2. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.</li> <li>3. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 192 с.</li> <li>4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.</li> </ol>

якості, поведінкові переваги, стилі керівництва, тощо.	
--	--

### Тема № 3. Методологія та моделі прийняття управлінських рішень

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 1.Метод системного аналізу. Експертні методи ухвалення рішень (метод експертних оцінок). 2.Роль методу мозкової атаки (мозкового штурму) у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Логічні і логіко-математичні методи ухвалення рішень. 3.Методи математичного програмування, графічний і симплексний методи. 4.Використання множника Лагранжа для оптимізації нелінійної функції при заданих обмеженнях. 5. Моделювання як метод вирішення складних проблем. Основні види моделей та їх характеристика. Механічні та органічні моделі. 6. Прогнозування як одна із складових процесу управління. 7. Класифікація основних методів прогнозування. 8. Експертне та дослідницьке прогнозування.</p>	<p>1.Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник, Київ ЦУЛ, 2003. 3. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 192 с 4. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b> 1. Розробка системи оцінювання управлінського рішення. 2. Аналіз та діагностика ситуації. 3. Розробка альтернативних прогнозів розвитку ситуації. 4. Організація процесу розробки управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень. 5. Відбір основних варіантів управлінських впливів. 6. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. 7. Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів. 8. Основні принципи раціональної</p>	<p>1.Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 89 с. 2.Яковенко О. І. Формування компетенцій професійної діяльності економістів у процесі практичної підготовки: навчально-методичний посібник Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 184 с.</p>

<p>організації процесу розробки управлінських рішень.</p> <p>9. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.</p> <p>10. Особливості функціонального підходу до розробки управлінських рішень.</p> <p>11. Комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний підходи до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.</p>	
--	--

#### Тема № 4. Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Трансформація ризиків у невизначеність.</p> <p>2. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.</p> <p>3. Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінки передбачуваних стратегій в умовах невизначеності.</p> <p>4. Альфа-критерій рішення Гурвіца. Критерій рішення Сейвіджа.</p> <p>5. Критерій рішення Лапласа. Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).</p> <p>6. Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.</p>	<p>1. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика. М.: Аспект Пресс, 2012. 415 с. URL: <a href="http://psm.in.ua/3.aspx-4.html">http://psm.in.ua/3.aspx-4.html</a></p> <p>2. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 252 с.</p> <p>3. Кривов'язюк І. В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. <i>Ефективна економіка</i>. 2013. № 4. С. 179-186. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=1962">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=1962</a></p> <p>4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. Київ: Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.</p> <p>5. Мацеха Д. С. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень. <i>Вісник Хмельницького національного університету</i>. – 2010. № 3, Т. 1. С. 122-124.</p>

<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика функцій граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень.</li> <li>2. Порядок використання табличного методу та диференційних обчислень для визначення граничного значення функції.</li> <li>3. Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень.</li> <li>4. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень.</li> <li>5. Поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику.</li> <li>6. Коефіцієнт варіації. Функція «ризик – прибуток».</li> <li>7. Методи коректування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності.</li> <li>8. Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень.</li> <li>9. Трансформація ризиків у невизначеність.</li> <li>10. Дві групи невизначеності: об'єктивні та суб'єктивні. Рівні невизначеності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Марченко В. Сучасні інформаційні технології прийняття раціональних управлінських рішень. <i>Техніка АПК</i>. 2007. № 3. С. 9-11.</li> <li>2. Ячменьов Є. Ф. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень. <i>Культура народів Причорномор'я</i>. 2006. № 88. С. 143-148.</li> <li>3. Судакова О. І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. <i>Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці</i>. 2012. № 3 (34). С. 158-162.</li> <li>4. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.</li> </ol>
---	---

### Тема № 5. Технологія реалізації управлінських рішень

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Семінарське заняття (- год.):</b> непередбачено робочою програмою навчальної дисципліни</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану дій успішної реалізації управлінських рішень. Контроль реалізації плану.</li> <li>2. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.</li> <li>3. Система контролю і мотивації реалізації управлінських рішень. Вимоги до обліку рішень.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зеленко О. Роль соціального діалогу у контексті соціально-економічного розвитку суспільства. <i>Часопис економічних реформ</i>. – 2014. № 1 (13). С. 82–87.</li> <li>2. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. – К.: НАДУ, 2011. 730 с.</li> <li>3. Прийняття управлінських рішень: навч.</li> </ol>

<p>4. Комерціалізація науково-технічних розробок в університеті.</p> <p>5. Параметри якості управлінського рішення.</p> <p>6. Ступінь ризику вкладення інвестицій.</p> <p>7. Ймовірність реалізації рішення за показниками якості, затрат і строків.</p> <p>8. Основні фактори, які впливають на якість управлінських рішень.</p> <p>9. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення.</p> <p>10. Фактори якості на стадії реалізації управлінського рішення.</p>	<p>посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с</p> <p>4. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.</p>
--	---

## **6. Політика курсу**

### **Політика щодо відвідування навчальних занять**

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

### **Політика академічної доброчесності**

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в студентських доповідях є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

## **7. Проміжний і підсумковий контроль**

### **Форма проміжного контролю**

#### **Зразок модульної контрольної роботи**

##### **Варіант 1**

1. Алгоритм прийняття рішень
2. Моделі і методи прийняття рішень

##### **Задача**

Визначити планові й звітні показники використання оборотних засобів підприємства, якщо обсяг реалізованої продукції заплановано на рівні 71,3 млн грн. при середньорічному залишку нормованих оборотних засобів на 9,5 млн грн. Фактично при такій самій сумі оборотних засобів було реалізовано продукції на 74,1 млн грн.



**Ситуація.** Ви — головний економіст автомобільної компанії. Необхідно порівняти два проекти по виробництву автомобілів компанією. Для цього необхідно визначити точку беззбитковості для кожного з варіантів. Для обох варіантів ціна автомобіля складає 10 000 дол.

Таблиця 1.

Види витрат	Постійні витрати		Змінні витрати на одиницю продукції	
Сировина та матеріали			3000	3300
Оплата праці виробничого персоналу			3000	2500
Енергія на технологічні цілі			500	400
Витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання			1000	800
Адміністративні витрати	2000000	4500000		
Витрати на збут	1000000	2000000		
Всього	3000000	6500000	7500	7000

Витрати виробництва для кожного з автомобілів подані в таблиці.

### Форма підсумкового контролю залік

Залік виставляється на останньому семінарському занятті (результати поточного та проміжного контролю).

### Перелік питань для самоконтролю:

1. Місце рішення в системі управління.
2. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення (УР).
3. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання.
4. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.
5. Економічна сутність та форми управлінських рішень.
6. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
7. Цільова орієнтація УР. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні. Процесорні технології.
8. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень.
9. Основні властивості систем.
10. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.
11. Підготовка, розробки та реалізації УР.
12. Розробка системи оцінювання управлінського рішення. Аналіз та діагностика ситуації
13. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.
14. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.
15. Методологічні основи підготовки, розробки та реалізації УР. Роль економічних законів і наукових підходів у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.
16. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення якості компонентів системи менеджменту.
17. Заходи щодо підвищення якості “входу” системи. Основні фактори підвищення якості процесу в системі.
18. Модулювання як метод вирішення складних проблем. Основні види моделей та їх характеристика.

19. Прогнозування як одна із складових процесу управління. Класифікація основних методів прогнозування.
20. Види середовища, в якому приймається управлінське рішення.
21. Концепція визначеності при розробці та реалізації управлінських рішень
22. Концепція ризику та концепція невизначеності.
23. Розробка рішень в умовах визначеності: оптимізаційний аналіз.
24. Характеристика функцій граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень.
25. Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень.
26. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень.
27. Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень.
28. Страхування ризику.
29. Трансформація ризиків у невизначеність.
30. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.
31. Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінки передбачуваних стратегій в умовах невизначеності.
32. Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.
33. Організаційні методи зменшення невизначеності.
34. Вплив паніки на управлінські рішення.
35. Вимоги до оформлення рішень.
36. Класифікація документів по розробці і реалізації управлінських рішень
37. Основні вимоги до оформлення документації.
38. Оцінка документів оформлення рішень за критеріями якості.
39. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень.
40. Класифікація інформації та вимоги до її якості.
41. Нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки УР.
42. Помилки керівника при прийнятті рішення: об'єктивні та суб'єктивні.
43. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення.
44. Сутність і види відповідальності керівників.
45. Соціальна та екологічна відповідальність керівника.
46. Основи професійної, економічної, юридичної, адміністративної, екологічної відповідальності керівників при розробці управлінських рішень.
47. Реалізація і контроль виконання прийнятого рішення.
48. Методи реалізації УР.
49. Ухвалення рішення особою, що приймає рішення.
50. Розробка плану дій успішної реалізації управлінських рішень.
51. Контроль реалізації плану. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.
52. Система контролю і мотивації реалізації управлінських рішень.
53. Вимоги до обліку рішень.
54. Основні ознаки класифікації контролю реалізації управлінських рішень.
55. Мотивування у підвищенні ефективності управлінських рішень. Функція мотивації реалізації управлінських рішень.

### **Типові задачі для розв'язання:**

#### **Задача 1.**

Виробнича програма металургійного підприємства характеризується такими даними: готові вироби — 30570 тис. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського

вжитку — 294 тис. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону — 380 тис. грн., вартість запчастин, відпущених на сторону — 182 тис. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 115 тис. грн., на кінець — 122 тис. грн.

Залишки готової продукції на складах: на початок року — 80 тис. грн., на кінець року — 66 тис. грн.

Дайте аналітичну оцінку перспективам розвитку підприємства на основі визначення ключових показників виробничої програми: структура продукції, обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

### **Задача 2.**

Впровадження інноваційної кадрової стратегії на підприємстві характеризується наступними результатами діяльності: річний виробіток у базовому періоді становив 18,6 тис. грн./людино-рік. За планом обсяг випуску продукції становив 3688 тис. грн./рік, а зниження трудомісткості виробничої програми — 2000 людино-днів, у році 250 робочих днів. На основі визначення показника виробітку на одного працівника у плановому році і його зростання в процентах до базового року дайте аналітичну оцінку доцільності впровадження інновацій на підприємстві.

### **Задача 3.**

Дайте оцінку показнику технологічної конкурентоспроможності підприємства, якщо стан активної частини його основних засобів характеризується наступними характеристиками: верстак введеного в дію у 2006 р., якщо його початкова вартість становить 30 тис. грн., вартість чергового капітального ремонту — 12 тис. грн., середньорічний приріст продуктивності праці в країні — 4%. Загальний коефіцієнт зносу верстатка у компанії — лідера 0,1.

### **Задача 4.**

Керівництву підприємства, у зв'язку з впровадженням інновацій, дозволено нараховувати прискорену амортизацію активної частини основних фондів, зокрема нових фрезерних верстатів з ЧПУ.

Перед Вами, як керівником аналітичного відділу, стоїть завдання обрати найбільш доцільний метод нарахування амортизації (зменшуваного залишку чи кумулятивний). Початкова вартість верстата — 45 тис. грн., а нормативний термін служби — 5 років.

### **Задача 5.**

Вас призначили на посаду головного економіста підприємства. За результатами маркетингових досліджень ринок продукції, що виробляється підприємством дає широкі можливості збуту продукції. Обґрунтуйте виробничу програму підприємства, якщо його потенціал характеризується наступними показниками.

У цеху працює 25 верстатів. Норма часу на обробку виробу — 0,5 нормо-год./шт. Режим роботи цеху — двозмінний, тривалість зміни — 8,2 год. Для розрахунку слід прийняти номінальний фонд робочого часу — 230 днів/рік, а регламентовані простой обладнання у ремонті — 4%, коефіцієнт використання потужності — 0,95.

### **Задача 6.**

Вас призначили на посаду керівника маркетингового відділу. У ваші посадові обов'язки входить забезпечення виробництва матеріальними ресурсами. Визначте норматив виробничого запасу підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств

в Україні. Для розрахунку потребу підприємства у чорному металі та його мінімального, максимального і середнього запасу використайте данні табл. 1, якщо період поставки – 30 днів, а період зриву поставки – 5 днів.

Деталь	Чиста маса, кг	Коефіцієнт використання металу	Річний випуск, тис. шт.
1	170	0,70	5
2	290	0,60	10
3	450	0,80	15
4	550	0,75	20

#### Задача 7.

Впровадження організаційно-технічних заходів щодо покращення розрахункової дисципліни у плановому періоді повинно довести час одного обороту до 58 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 32 млн грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів - 5,5 млн грн.

Дайте аналітичну оцінку доцільності впровадження заходів на підприємстві, розрахувавши абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

#### Задача 8.

Ви є керівником підприємства «Галич», яке одержало у банку короткостроковий кредит у розмірі 100 тис. грн. терміном на 10 діб за річною ставкою простого відсотка – 44. Визначте суму процента та розрахуйте загальний розмір боргу перед банком.

#### Задача 9.

Оберіть кращий з двох варіантів капіталовкладень (табл. 1) на удосконалення технології виробництва 1000 виробів та обґрунтуйте доцільність її проведення за даними таблиці, якщо  $E_n = 0,15$ .

Таблиця 1

Показник	Діючий варіант	Варіанти	
		I	II
Собівартість одиниці продукції, грн./шт.	1500	1800	1200
Капітальні вкладення, млн грн.	3,0	2,5	3,5

#### Задача 10.

Вас призначили аналітиком відділу проектного управління. Визначте ефективніший варіант капітальних вкладень між новим будівництвом і реконструкцією, якщо витрати на нове будівництво становитимуть 12 млн. грн., а на реконструкцію – 8 млн. грн. При цьому, собівартість одиниці продукції на реконструйованому підприємстві — 150 грн., а обсяг випуску — 8 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на новому підприємстві — 110 грн., а обсяг випуску — 6 тис. шт. Собівартість одиниці продукції на діючому підприємстві - 180 грн., обсяг випуску — 2 тис. шт.

#### Задача 11.

Вам доручено закупити та ввести в дію устаткування машинобудівного заводу. Обґрунтуйте необхідний розмір введення в дію основних фондів і виробничих потужностей, якщо обсяг централізованих капітальних вкладень складе 8 млн. грн. Вхідна виробнича

потужність підприємства становитиме 55 млн. грн. Виробнича програма підприємства в плановому періоді становитиме 48 млн. грн., а коефіцієнт використання виробничої потужності – 0,8.

### **Задача 12.**

Ви плануєте залучити інвесторів для реалізації проекту оновлення виробничих фондів свого підприємства. Визначити економічну доцільність і термін окупності автоматичної установки для зворотної конденсації кисню при зберіганні його у цистернах. Вартість установки - 80 тис. грн. Норма амортизації - 15%, річні витрати на поточний ремонт складають 6% від вартості установки. Кількість кисню, що випаровується - 60 кг/год. Вартість кисню - 0,26 грн./кг. Ефективний фонд часу роботи установки - 320 днів/рік. Потужність двигунів - 45 кВт, вартість електроенергії - 0,13 грн./кВт-год.

### **Приклади практичних ситуацій:**

#### **Практична ситуація: «Моє підприємство»**

Ви бажаєте розпочати свій бізнес та відкрити власну справу.

Визначитись із видом діяльності, яким ви хотіли б займатися, охарактеризуйте його особливості. Поясніть, чому ви хотіли б займатися саме цим видом підприємницької діяльності. Опишіть власні уявлення про майбутнє, яке вас чекає у випадку започаткування власної справи, сформулюйте мету майбутнього бізнесу та стратегію реалізації цієї мети.

**Проблемна ситуація: «Як впливає на можливість ухвалення рішення про вибір напрямку діяльності організаційно-правова форма підприємства?»**

Є два варіанти розвитку підприємства.

За першим варіантом можна з рівною ймовірністю одержати перевищення доходів над витратами в сумі 200 тис. грн або в сумі 100 тис. грн. За другим варіантом можна одержати 120 тис. грн.

На момент ухвалення рішення у підприємства є борг у сумі 120 тис. грн.

Якщо наше підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю, можна вибрати проєкт із доходом 150 тис. грн ( $200 \times 0,5 + 100 \times 0,5 = 150$  тис. грн).

При цьому після повернення боргу одержимо  $150 - 120 = 30$  тис. грн. Які можуть бути найбільші втрати? Якщо за даним варіантом ми одержимо тільки 100 тис. грн, то засновники втратять не більше того, що вони вклали в підприємство.

Кредитори при цьому можуть втратити частину своїх грошей. При одержанні 100 тис. грн і боргу в сумі 120 тис. грн ризик втрати складе 20 тис. грн.

Якщо підприємство має організаційно-правову форму, при якій відсутнє обмеження відповідальності (яка саме?), то при одержанні 100 тис. грн і боргу в 120 тис. грн засновникам доведеться віддати з особистих доходів і заощаджень забраклу суму 20 тис. грн.

#### **Ділова гра. «Організація бізнесу, вибір організаційно-правової форми»**

*Мета ділової гри* – базуючись на різноманітні форм власності підприємств, обрати той бізнес, який найбільш перспективний, і обґрунтувати його.

*Постановка проблеми.* Ухвалюючи рішення про вибір організаційно-правової форми, студент-«підприємець» визначає необхідний рівень і обсяг можливих прав і обов'язків залежно від профілю й змісту майбутньої підприємницької діяльності, можливого кола партнерів, законодавства, що існує.

При цьому вибір найбільш оптимальної форми організації підприємницької діяльності слід співвідносити з можливостями, які надає чинне законодавство. При осмисленні цих

проблем студент-«підприємець» ухвалює рішення щодо правового статусу підприємства, що засновується.

*Завдання, поставлені перед учасниками:*

- сформулювати мету, підприємницьку ідею бізнесу;
- обґрунтувати економічну сутність підприємницької діяльності;
- показати наявність інноваційного моменту (нової системи управління виробництвом, якістю, впровадження нових методів організації виробництва або нових технологій тощо);
- запропонувати товар/послугу, що користується високим рівнем конкурентоспроможності;
- визначити тип і вибір постачальників, посередників, покупців;
- передбачити техніку ділових переговорів;
- обґрунтувати передумови для успішного підприємницького старту;
- представити «візитну картку» підприємства.

Кожен учасник повинен представити «візитну картку» свого бізнесу:

- загальну характеристику бізнесу (мета, підприємницька ідея, економічна сутність підприємницької діяльності, перспективи розвитку бізнесу на ближчі 5 років);
- особливості ринку, профіль споживача (підприємницьке середовище);
- основних конкурентів, переваги в порівнянні з ними;
- порівняльні переваги й недоліки обраної організаційно-правової форми з погляду менеджменту;
- спосіб прийняття рішень (на колективній основі або коли підприємець бере на себе функцію одноособового прийняття рішень).

Спільне обговорення найбільш інноваційних рішень.

## **8. Критерії оцінювання результатів навчання**

### **Шкала та схема формування підсумкової оцінки**

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Таблиця 1.

### **Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою**

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
	залік
90-100	зараховано
89-70	
51-69	
26-50	не зараховано
1-25	

Підсумкова оцінка виставляється за результатами поточного та проміжного контролю. Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях та результати самостійної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» [http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/polozhennja\\_pro\\_porjadok-ocinjvannja-rivnja-navchalnyh-dosjahnen-zi-zminamy.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/polozhennja_pro_porjadok-ocinjvannja-rivnja-navchalnyh-dosjahnen-zi-zminamy.pdf)

<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>70 балів</b> (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,7	<b>30 балів</b> (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної роботи
<b>Мінімальний пороговий рівень</b>	<b>35 балів</b> (поточний контроль)	<b>16 балів</b> (проміжний контроль)

#### Критерії оцінювання під час аудиторних занять

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальна та самостійна роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5».

Таблиця 2

#### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.

<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

### **Критерії оцінювання індивідуальних завдань**

Максимальна кількість балів за виконання будь-якого з видів індивідуальних завдань складає 5 балів.

Критеріями оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела.

Критеріями розв'язання задач (ситуацій) знання методики здійснення розрахунків, вміння нестандартно підходити до розв'язання управлінських ситуацій та робити обґрунтовані висновки.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання та передбачає написання реферату на одну із запропонованих тем. Разом з тим у здобувач освіти може запропонувати свою тему у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Також за бажанням студент може написати декілька рефератів протягом семестру для підвищення загальної оцінки за курс.

Окрім цього замість написання реферату можуть бути зараховано прослуховування курсів і у відповідності до теми навчальної дисципліни на платформах EdEra, Prometheus. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

#### ***Тематика рефератів:***

1. Тенденції і проблеми розвитку сучасних підприємств України. Організаційна структура і методи управління підприємством.
2. Кадровий потенціал підприємства.
3. Управління діяльністю підприємства. Основні фонди підприємства, їх роль у виробничому процесі і шляхи вдосконалення.
4. Зворотні фонди підприємства, їх роль і шляхи ефективності їх використання.
5. Зворотні кошти підприємства, їх нормування і методи розрахунків.
6. Інвестиції, їх види, формування, використання і ефективність.
7. Основні показники і методика оцінки ефективності капітальних вкладів. Шляхи вдосконалення.
8. Інноваційні процеси. Визначення ефективності технічних, організаційних, економічних і інших нововведень.
9. Конверсія і диверсифікація виробничих потужностей в умовах незалежної України.
10. Організація виробничого процесу і його вдосконалення. Основні елементи, принципи організації, типи, методи і форми виробничого процесу.
11. Інфраструктура підприємства, принцип її впливу на економіку підприємства.



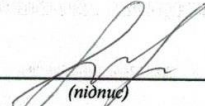
12. Прогнозування виробничої діяльності. Види, методи, довгострокові і короткострокові прогнози.
13. Плани підприємства. Методи вибору стратегії і планування. Типовий зміст і методика розробки розділів бізнес-плану.
14. Продукція підприємства, її основні показники і шляхи їх покращення.
15. Показники та методи визначення рівня конкурентоспроможності продукції та заходи його підвищення.
16. Показники та резерви росту продуктивності праці в сучасних умовах господарювання.
17. Організація оплати праці і шляхи її вдосконалення.
18. Собівартість продукції. Визначення поточних витрат на одиницю продукції і заходи з їх скорочення.
19. Калькулювання поточних витрат та його місце в економічних витратах.
20. Доход та прибуток підприємства. Шляхи підвищення.
21. Фінансово-економічний стан підприємства. Показники і методика їх розрахунку.
22. Ефективність виробництва. Основні показники, резерви і шляхи підвищення ефективності.
23. Економічна безпека підприємства, способи оцінки безпеки, можливі збитки і стратегічна захищеність.
24. Реструктуризація і санація підприємств і організація.
25. Банкрутство і ліквідація підприємства (організацій).

#### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,3.

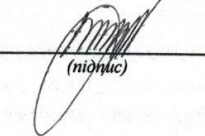
**Викладач**

  
(підпис)

Меркулов М.М.  
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 7 від «24» 12 2019 р.

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

Сорока Л.М.  
(ПІБ)