



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

СИЛАБУС
навчальної дисципліни

Технології методи і моделі прийняття управлінських рішень»

1. Основна інформація про дисципліну

Тип дисципліни: обов'язкова
Форма навчання: ЗАОЧНА
Освітній ступінь: бакалавр
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня програма: Менеджмент: бізнес-адміністрування
Рік навчання: 2 **Семестр:** 4
Кількість кредитів (годин): 4 (120 год.: 6- лекції; 6- семінарські; 108 - самостійна робота; 2 - консультація)
Мова викладання: українська

2. Інформація про викладача (викладачів)

ПІБ: Яковенко Олена Іванівна

Науковий ступінь, вчене звання, посада: кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочий e-mail: lena.jakovenko2012@gmail.com

Години консультацій на кафедрі: понеділок, 14.40-16.00

3. Опис та мета дисципліни

Дисципліна «*Технології, методи і моделі прийняття управлінських рішень»* є обов'язковим компонентом підготовки здобувачів вищої освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент: бізнес-адміністрування».

Мета навчальної дисципліни «*Технології, методи і моделі прийняття управлінських рішень»* формування у студентів навичок використання сучасних, вживаних в практичній діяльності методів розробки та прийняття різного роду управлінських рішень, а також уміння самостійно створювати і адаптувати подібні методи до конкретних умов.

Предмет вивчення навчальної дисципліни маркетинг є: процес прийняття та оптимізації управлінських рішень.

Основними завданнями вивчення дисципліни «*Технології, методи і моделі прийняття управлінських рішень»* є:

Міждисциплінарні зв'язки: «Маркетинг», «Економіка підприємства», «Планування і контроль діяльності суб'єктів господарювання», «Стратегічне управління».

4. Результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування», державного стандарту підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 Менеджмент:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

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 20. Впроваджувати в виробничу систему та систему управління підприємством розроблені заходи та проектні рішення з покращення результативності діяльності підприємств в недетермінованих умовах конкурентного бізнес-середовища.

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
Лекція (2 год.): 1. Функції рішення в методології та організації процесу управління. 2. Економічна сутність та форми управлінських рішень. 3. Цільова орієнтація УР. 4. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень. 5. Типологія управлінських рішень. 6. Характеристика основних етапів розробки управлінських рішень. 7. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації.	1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с. 2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с. 3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с. 4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 5. Характеристики Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі. Мет Воткінсон, КМ-БУКС, 2019. 368 с.
Семінарське заняття : Не передбачено навчальним планом	

Завдання для самостійної роботи:

Визначити об'єктивну і суб'єктивну сторони процесу розробки рішень. Схематично представити фактори які впливають на розробку управлінських рішень. Ознайомитися з етапами розробки рішення. Проаналізувати письмово компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва, тощо.

Розв'язати практичні завдання:

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 визначання ключових показників виробничої програми: структура продукції, обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

2. Практична ситуація: «Мое 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 мета.

1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.

2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с.

3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с.

4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби.

URL.:<http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

5. Офіційний сайт Управління Голодержслужби України в Харківській області. URL. <http://nads.gov.ua/sub/harkivska>.

Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <p>1. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.</p> <p>2. Особистісні фактори, що впливають на</p>	<p>1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.</p> <p>2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії</p>

<p>процес прийняття управлінських рішень</p> <p>3. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Підходи до виділення стилів прийняття рішень</p> <p>5. Неформальні аспекти розробки рішень</p>	<p>прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с.</p> <p>3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с.</p> <p>4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.</p> <p>5. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с.</p>
<p>Семінарське заняття (2 год.): Не передбачено навчальним планом</p>	
<p>Завдання для самостійної роботи: <i>Підготувати реферат на одну із пропонованих тем:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. 2. Темперамент менеджера. 3. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. 4. Типи рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив: інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні. 5. Підходи до виділення стилів прийняття. 6. Неформальні аспекти розробки рішень. 7. Основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с. 2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с. 3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с. 4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 5. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с. 6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с. <p>Офіційний сайт Верховної Ради України. URL.:http://www.portal.rada.gov.ua</p>
<p>Тема № 3. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень</p>	
<p>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</p>	<p>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</p>

<p>Лекція : Не передбачено навчальним планом</p>	
<p>Семінарське заняття (4 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка, розробки та реалізації УР. 2. Розробка системи оцінювання управлінського рішення. 3. Розробка альтернативних прогнозів розвитку ситуації. 4. Організація процесу розробки управлінського рішення. 5. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень. 6. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с. 2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с. 3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с. 4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 5. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с. 6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с. 7. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL.:http://www.portal.rada.gov.ua
<p>Завдання для самостійної роботи: Проаналізувати процес збору та обробки інформації про ситуацію. Ознайомитись із процесом виявлення і формулювання проблеми. Визначити особливості функціонального підходу до розробки управлінських рішень.</p> <p>Розв'язати практичні завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 2. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с. 3. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с. 4. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL.: http://in.ukrproject.gov.ua/

<p>до базового року дайте аналітичну оцінку доцільності впровадження інновацій на підприємстві.</p> <p>2. Проблемна ситуація: «Як впливає на можливість ухвалення рішення про вибір напрямку діяльності організаційно-правова форма підприємства?»</p> <p>Є два варіанти розвитку підприємства.</p> <p>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.</p> <p>На момент ухвалення рішення у підприємства є борг у сумі 120 тис. грн.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	
--	--

Тема № 4. Методологія та моделі прийняття управлінських рішень

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція : Не передбачено навчальним планом</p>	
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методологічні основи підготовки, розробки та реалізації УР. 2. Прогнозування як одна із складових процесу управління. 3. Моделювання як метод вирішення складних проблем. 4. Методи, які використовуються в управлінні організацією, та їх класифікація. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 2. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с. 3. Публічне управління та адміністрування

	<p>в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.</p> <p>4. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. URL.: http://www.pravo.org.ua/files/administr.doc.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Ознайомитися з методами, які використовуються в управлінні організацією. Письмово охарактеризувати основні види моделей. Ознайомитися із сутністю експертного та дослідницького прогнозування.</p> <p>Розв'язати практичні завдання:</p> <p>1. 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.</p> <p>2. Керівництву підприємства, у зв'язку з впровадженням інновацій, дозволено нараховувати прискорену амортизацію активної частини основних фондів, зокрема нових фрезерних верстатів з ЧПУ.</p> <p>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.</p>	<p>1. Теорія прийняття рішень: підручник, М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Т.В. Пепа, Л.Д. Оліфіренко, Г.М. Самійленко. Центр навчальної літератури, 2018. 360 с.</p> <p>2. Теорія прийняття управлінських рішень. М. Негрей, К. Тужик. Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.</p> <p>3. Характеристики Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі. Мет Воткінсон, КМ-БУКС, 2019. 368 с.</p> <p>4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL.: http://www.ukrstat.gov.ua.</p>

Тема № 5. Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція : Не передбачено навчальним планом</p>	
<p>Семінарське заняття (4 год.):</p> <p>1. Розробка рішень в умовах визначеності: оптимізаційний аналіз.</p> <p>2. Невизначеність і ризик в системі</p>	<p>1. Негрей М. В., Тужик, К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.</p> <p>2. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В.,</p>

<p>процедур управлінських рішень. 3. Вимірювання ризику. Методи коректування ризику: 4. Трансформація ризиків у невизначеність. 5. Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.</p>	<p>Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с. 3. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб..Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с. 4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016.464 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Визначити види середовища, в яких приймається управлінське рішення. Письмово охарактеризуйте методи оптимізації прийняття рішень. Дослідити поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку. Дослідити організаційні методи зменшення невизначеності. Розв'язати практичне завдання: 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 простої обладнання у ремонті – 4%, коефіцієнт використання потужності – 0,95.</p>	<p>1. Теорія прийняття рішень: підручник, М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Т.В. Пепа, Л.Д. Оліфіренко, Г.М. Самійленко. Центр навчальної літератури, 2018. 360 с. 2. Теорія прийняття управлінських рішень. М. Негрей, К. Тужик. Центр навчальної літератури, 2018. 272 с. 3. Характеристики Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі. Мет Воткінсон, КМ-БУКС, 2019. 368 с. 4. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL.:http://www.nads.gov.ua/control/uk/index.</p>

Тема № 6. Технологія реалізації управлінських рішень.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція : Не передбачено навчальним планом</p>	
<p>Семінарське заняття (2 год.): 1. Вимоги до оформлення рішень. 2. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень. 3. Помилки керівника при прийнятті рішення: об'єктивні та суб'єктивні. 4. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення.</p>	<p>1. Негрей М. В., Тужик, К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с. 2. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.</p>

<p>5. Реалізація і контроль виконання прийнятого рішення.</p> <p>6. Система контролю і мотивації реалізації управлінських рішень.</p> <p>7. Мотивування у підвищенні ефективності управлінських рішень.</p>	<p>3. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с.</p> <p>4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.</p> <p>5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL.: http://www.ukrstat.gov.ua.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Ознайомитись із класифікацією документів по розробці і реалізації управлінських рішень, а також з основними вимогами до оформлення документації. Дослідити нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки УР.</p> <p>Розв'язати практичні завдання:</p> <p>1. 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.</p> <p>2. Вас призначили аналітиком відділу проєктного 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.</p>	<p>1. Негрей М. В., Тужик, К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.</p> <p>2. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.</p> <p>3. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с.</p> <p>4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.</p> <p>5. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с.</p> <p>6. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL.: http://in.ukrproject.gov.ua/.</p> <p>8. Офіційний сайт Управління Голодержслужби України в Харківській області. URL.: http://nads.gov.ua/sub/harkivska.</p>

Тема № 7. Методи прийняття управлінських рішень у прогнозуванні розвитку СКД

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
Не передбачено навчальним планом	
<p>Семінарське заняття : Не передбачено навчальним планом</p>	

Завдання для самостійної роботи:

Розглянути метод мозкового штурму, методи думки збувальників та очікування споживачів, моделі й методи експертних оцінок у прогнозуванні СКД, модель процедур Делфі, методи оцінювання якості прогнозів.

Розв'язати практичні завдання:

1. 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.

2. Ви плануєте залучити інвесторів для реалізації проєкту 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.

1. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.

2. Мащенко С. О. Збірник задач з теорії прийняття рішень: навч. посіб. К. «Видавництво Людмила, 2018. 191 с.

3. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі: підручник. Н.П. Литвиненко. Центр учбової літератури, 2020. 336 с.

4. Негрей М. В., Тужик, К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.

5. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.

6. Присяжнюк О.В. Практикум з теорії прийняття рішень: навч. посіб.. Кропивницький: ЦДПУ імені В. Винниченка, 2018. 76 с.

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).

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 (зменшеного 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 простої 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: «Мое 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 проект 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).

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: модульна контрольна робота

Зразок модульної контрольної роботи

Варіант 1

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

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 1.

Форма підсумкового контролю: екзамен.

Перелік питань для самоперевірки:

1. Основні поняття, що характеризують прийняття управлінських рішень: процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, ситуація, проблема, процес, діяльність.
2. Поняття рішення. Класифікація управлінських рішень.
3. Охарактеризувати особливості системного підходу до розробки УР.
4. Урахування дії законів управління (цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії) під час розробки та використанні УР.
5. Урахування дії економічних законів (залежності між ціною та пропонуванням, попитом і пропонуванням, збільшенням додаткових витрат) у ході розробки та дослідження УР.
6. Урахування дії економічних законів (збиткової прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) під час розробки та використання УР.
7. Урахування дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) у ході розробки та дослідження УР.
8. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу, інтенсифікації, інтеграції. Їх вимоги та правила.
9. Принципи наукової організації праці ОПР: системності, комплексності, економічності, гуманізації.
10. Принципи колективної й індивідуальної організації праці ОПР: поділу та кооперації праці, організації робочих місць і організації 27 їх обслуговування,

запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування праці, розподілу функцій.

11. Принципи організації праці в процесі прийняття рішення: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоочності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціональності трудових процесів, системного підходу.

12. Принципи організації роботи керівника в ході ПУР.

13. Діалектичний метод пізнання: сутність, особливості, застосування.

14. Загальнотеоретичні методи: сутність, особливості, застосування.

15. Людина як суб'єкт, що приймає рішення.

16. Структура моделі мислення.

17. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень.

18. Рефлексія як феномен, функція мислення. Зв'язок ПУР із рефлексією.

19. Рефлексія як інтегральний психічний механізм. Зв'язок ПУР із рефлексією.

20. Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіології діяльності ОПР.

21. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: сприйняття, розуміння, вербалізація уявлень, мовна інтеракція.

22. Суб'єктивізм сприйняття ОПР. Модель світу та її вплив на ПУР.

23. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР.

24. Поняття критерію. Критерії оцінювання варіанта.

25. Особливості аналізу варіантів і вибору рішення.

26. Фази мислення: попереднє орієнтування; вироблення загальної стратегії мислення; добір відповідних засобів і звернення до операцій; розв'язання завдання; порівняння отриманих результатів. Урахування фаз мислення ОПР у ПУР.

27. Форми мислення ОПР. Характеристика форм мислення.

28. Вплив трансових станів на ПУР. Психофізіологічні резерви організму людини.

29. Прийняття управлінського рішення як інтерактивна складова процесу регуляції спільної діяльності ОПР.

30. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління та управлінської діяльності.

31. Взаємозв'язок управлінського рішення з основними функціями управління.

32. Управлінське рішення як набір процедур і стадій процесу та їх взаємозв'язок.

33. Характеристика процесу ПУР.

34. Склад і взаємозв'язок процедур ПУР із ситуацією, що складається, і розв'язуваними проблемами.

35. Основні функції менеджменту та процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту в ПУР.

36. Прийняття УР як діяльність керівника та його апарату.

37. Класифікація УР. Управлінське рішення як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності ПУР.

38. Інформаційні технології та ПУР.

39. Взаємозв'язок і взаємозалежність технологій, що забезпечують ПУР.

40. ЕОМ як консультант, помічник, соратник.

41. Характеристика систем підтримки прийняття рішень.

42. Автоматизація процесу ПУР у людино-машинних системах.

43. Бюрокомунікаційні системи та ПУР. Автоматизоване робоче місце менеджера в ПУР.

44. Характеристика етапів підготовки до розробки управлінського рішення.

45. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі підготовки до розробки управлінського рішення.

46. Зміст і послідовність діяльності персоналу управління в процесі реалізації УР.

47. Принципи та методи прогнозування. Загальна характеристика методів.

48. Метод екстраполяції: сутність, можливості та застосування.

49. Параметричний метод: сутність, можливості та застосування.
50. Експертні методи: сутність, можливості та сфера застосування.
51. Нормативний, експериментальний, індексний методи прогнозування, їх сутність, можливості та сфера застосування.
52. Сутність методів порівняння (індексне, балансове) та їх застосування в аналізі УР.
53. Сутність методів ланцюгових підстановок, елімінування, графічного та їх застосування в аналізі управлінського рішення.
54. Сутність функціонально-вартісного аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.
55. Факторний аналіз і його застосування в аналізі управлінського рішення.
56. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ і його застосування в аналізі управлінського рішення.
57. Економіко-математичні методи аналізу та їх застосування в аналізі управлінського рішення.
58. Сутність SWOT-аналізу та його застосування в аналізі управлінського рішення.
59. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності та його застосування для аналізу управлінського рішення.
60. Методи та прийоми економічного аналізу: сутність, порядок виконання.
61. Методи управління в ПУР: сутність, можливості й особливості застосування.
62. Методи самоорганізації та самоврядування ОПР.
63. Методи розв'язання функціональних завдань у ході реалізації функції прийняття рішення: загальна характеристика та застосування.
64. Методи, застосовувані в ході проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування.
65. Методи творчої праці: мозкова атака, метод дискусій, ліквідації тупикових ситуацій у ПУР. Сутність цих методів, можливості та застосування.
66. Методи творчої праці: аналоговий, сценаріїв, вибору стратегій у ПУР. Сутність цих методів, можливості та застосування.
67. Експертні методи: Дельфі, PEST; їх сутність, можливості та застосування.
68. Метод евристичного прогнозування в ПУР: сутність, можливості та застосування.
69. Алгоритм процесу прийняття рішення (варіант): сутність, можливості та сфера застосування.
70. Метод сіткового планування й управління: сутність, можливості та застосування.
71. Метод екстраполяції в ПУР: сутність, можливості та застосування.
72. Матричні методи в ПУР: сутність, можливості та застосування.
73. Використання матриць, таблиць і діаграм у ПУР: сутність, можливості та застосування.
74. Маркетингові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність ПУР.
75. Фінансові рішення. Особливості прийняття рішень у сфері фінансів. Послідовність ПУР.
76. Прийняття рішень щодо персоналу. Особливості прийняття рішень у сфері управління персоналом. Послідовність ПУР.
77. Ділові ігри: сутність і можливості застосування в навчанні технології прийняття рішень. Порядок проведення ділових ігор.
78. Характеристика системної діяльності персоналу управління в процесі розробки УР.
79. Методи оптимізації рішень: особливості, порядок застосування.

80. Вимоги до рішень і системи ПУР в організації.
81. Система контролю та мотивації в процесі реалізації УР.
82. Фактори впливу на вдосконалення ПУР.
83. Характеристика стратегічного рішення, особливості його прийняття.
84. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Добір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
85. Поняття “показник” і “критерій” у кількісній теорії прийняття рішень. Одно- та багатоцільові (критерійні) завдання прийняття рішень.
86. Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритерійного статистичного детермінованого завдання прийняття рішення.
87. Особливості прийняття рішень у разі ризику.
88. Прийняття рішень у разі невизначеності. Огляд методів їх прийняття.
89. Поняття теорії ігор: характеристика та можливості для прийняття рішень.
90. Характеристика систем діяльнісної парадигми прийняття управлінського рішення.

8. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

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

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
1-50	незадовільно

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного, проміжного та підсумкового контролю згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	40 балів (поточний контроль) середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,4	10 балів (проміжний контроль) – середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1	50 балів (підсумковий контроль) середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,5
Мінімальний пороговий рівень	20 балів (поточний контроль)	6 балів (проміжний контроль)	25 балів (підсумковий контроль)

Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ».

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	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.
4 бали	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.
3 бали	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.
2 бали	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.
1 бал	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.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

Критерії оцінювання розв'язання задач

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
---------------	---

5 балів	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
4 бали	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
3 бали	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
2 бали	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
1 бал	Практичне завдання розв'язане невірно.
0 балів	Не було спроби розв'язати задачу

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

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, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,1. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 6 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

Критерії оцінювання під час підсумкового контролю

Семестрові екзамени в усній формі проводяться за білетами. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання і одну задачу. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які входять до підсумкового контролю, наведено у табл. 3-4.

Результат екзаменаційного контролю визначається як середнє арифметичне оцінок (середньозважений бал) студента, що він отримав за кожне з питань (завдань) екзаменаційного білета. Цей бал переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5 та округлюється до цілого. Якщо здобувач вищої освіти отримав недостатню кількість балів з поточного контролю (менше 20 балів) або не склав проміжний контроль, він не допускається до складання семестрового екзамену, а у відомості обліку успішності виставляється оцінка «незадовільно».

У разі, якщо здобувач вищої освіти за екзамен отримав середньозважений бал менше, ніж 2,75, то він вважається таким, що не склав екзамен. У графі «підсумковий контроль» виставляється 0 балів.

Здобувачі, які не з'явилися на контрольні заходи, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку (0 балів за 100-бальною шкалою).

Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті».

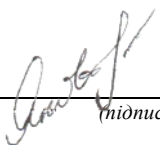
Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій Google Meet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

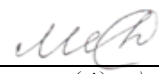
Викладач


(підпис)

Яковенко О.І.
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від « 08 » вересня 2021 р.

Завідувач кафедри


(підпис)

Метіль Т.К.
(ПІБ)