

Київський університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління


«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-методичної та
навчальної роботи
О.Б. Жильцов
« 05 » _____ 2022 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	перший (бакалаврський)
освітньої-професійної програми	073.00.01 Менеджмент організацій

Київ – 2022

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРИНЧЕНКА
Ідентифікаційний код 02136554
Начальник відділу
моніторингу якості освіти
Програма № 0635/22
Жильцов
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2022

Розробник:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Викладач:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління
Протокол від 02 лютого 2022 р. № 2

Завідувач кафедри



Людмила ІЛЬЧ

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми “Менеджмент організацій”

(назва освітньої програми)

02 лютого 2022 р.

Керівник освітньої програми



(підпис)

Олена АКІЛІНА

Робочу програму перевірено
03 лютого 2022 р.

Заступник декана



(підпис)

Ірина МЕЛЬНИК

Пролонговано:

на 2022/2023 н.р.  (підпис) (Михацька А.В.), « 01 » 09 2022 р., протокол № 11
(ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « ____ » ____ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « ____ » ____ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), « ____ » ____ 20__ р., протокол № ____
(підпис) (ПІБ)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4/120	
Курс	2	
Семестр	4	
Кількість змістових модулів з розподілом:	3	
Обсяг кредитів	4	
Обсяг годин, в тому числі:	120	
Аудиторні	56	
Модульний контроль	8	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	26	
Форма семестрового контролю	іспит	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни є формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; надбання навичок формалізації та кількісного обґрунтування рішень для наступного використання отриманих знань в науково-дослідній, організаційній та проектній роботі; подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

І. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
ЗК-4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
ЗК-5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
ЗК-9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання
ЗК-12	Здатність до генерування нових ідей (креативність)

II. Фахові компетентності:

ФК-2	Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього (зокрема, місцевого, регіонального) та внутрішнього середовища
ФК-3	Здатність визначати перспективи розвитку організації з урахуванням місцевих особливостей
ФК-5	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації

3. Результати навчання за дисципліною

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

РН-4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

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

РН-8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН-9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН-11 Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації.

РН-12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

РН-15 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

РН-16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семинари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень	5	2	1	-	-	-	2
Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень	5	2	1	-	-	-	2
Тема 3. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень	6	2	-	2	-	-	2
Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень	6	2	-	2	-	-	2
Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	30	10	4	4	-	-	10
Змістовий модуль 2 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 6. Моделювання управлінських процесів	6	2	2	-	-	-	2
Тема 7. Моделі прийняття управлінських рішень	14	4	-	6	-	-	4
Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень	12	4	-	4	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	34	10	2	10	-	-	10
Змістовий модуль 3 ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
Тема 9. Прийняття стратегічних управлінських рішень	6	2	2	-	-	-	2
Тема 10. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу та в логістичній діяльності	8	4	-	2	-	-	2
Тема 11. Економічне обґрунтування господарських рішень	8	2	-	4	-	-	2

Модульний контроль	4							
Разом	26	8	2	6	-	-	6	
Підготовка та проходження контрольних заходів	30							
Усього	120	28	8	20	-	-	26	

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень

Вступ в теорію прийняття рішень. Проблемна ситуація. Проблеми стабілізації та проблеми розвитку. Традиційні визначення поняття “прийняття рішень”.

Сучасний етап розвитку теорії прийняття рішень. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень. Специфічні закономірності управління. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Управлінське рішення в циклі управління. Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм. Економічний, організаційний, технологічний, правовий та соціальний зміст управлінського рішення.

Основні вимоги до управлінських рішень. Блочна модель підготовки й прийняття рішення. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень

Місце людського фактора у процесі прийняття рішень. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули), психічні властивості (загальні індивідуальні). Темперамент менеджера.

Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Типи рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив: інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: класифікація Макгрегора, класифікація Лайкерта, класифікація Таненбаума і Шмідта.

Неформальні аспекти розробки рішень. Основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень.

Тема 3. Методична основа підготовки проектів управлінських рішень

Системний підхід до управління. Поняття системи, її елементів та властивостей. Структуризація проблем. Основні напрямки застосування ідей та принципів системного аналізу для вирішення управлінських проблем. Процедури системного аналізу. Основні принципи застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань.

Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, їх класифікація.

Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень. Методи групової роботи і методи індивідуальної роботи. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері. Прийоми й методи економічного аналізу. Багатопланові аналітичні методи.

Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень

Вибір варіантів рішення. Дії з підготовки варіантів рішення і розробка моделі аналітичної роботи.

Порівняльний аналіз проектів різної тривалості. Прийняття рішень за детермінованих умов, умов ризику. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності. Підготовка управлінських рішень в умовах інфляції.

Оптимальні управлінські рішення. Рангування альтернативних проектів. Критерії вибору варіантів рішень. Критерій Лапласа. Критерій середнього виграшу. Критерій Ваальда. Критерій Севіджа. Критерій максімакс.

Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень

Управлінське рішення як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і вираженому через кінцеві його (управління) результати.

Реалізація управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень. Вироблення і реалізація управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значимість, оперативність, результативність.

Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами. Основні функції менеджменту і процедури прийняття управлінських рішень. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту. Обсяг функцій по змісту, масштабу інформації, повноваженням і відповідальності в прийнятті управлінських рішень.

Прийняття управлінського рішення як фактор ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності прийняття управлінського рішення.

Змістовий модуль 2

МОДЕЛИ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 6. Моделювання управлінських процесів

Визначення і сутність понять „модель” та „моделювання.” Сутність моделювання управлінських процесів. Необхідність моделювання. Причини, що обумовлюють використання моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом: складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів в реальному житті, орієнтація керівництва на майбутнє.

Типи моделей: фізична, аналогова, математична. Процес побудови моделі: постановка завдання, побудова моделі, перевірка моделі на достовірність, застосування моделі, оновлення моделі.

Загальні проблеми моделювання: недостовірні початкові допущення, інформаційні обмеження, страх користувачів, слабка використання на практиці, надмірна вартість.

Тема 7. Моделі прийняття управлінських рішень

Теорія ігор: виникнення, напрями використання, переваги та недоліки.

Модель теорії черг або модель оптимального обслуговування, що використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреби в них. Ситуації, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні.

Модель управління запасами, що використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, а також маси готової продукції на складах: потенційні вигоди та витрати на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, витрат на страхування, втрат від псування, крадіжки і додаткових податків.

Модель лінійного програмування. Типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом: укрупнене планування виробництва, планування асортименту виробів, маршрутизація виробництва виробу, управління технологічним процесом, регулювання запасів і т.п.

Імітаційне моделювання. Створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальній ситуації. Використання імітації в ситуаціях, дуже складних для математичних методів типу лінійного програмування.

Мережеве моделювання: сутність та напрями використання.

Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень

Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується.

Групові методи прийняття рішень: властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі.

Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей). Модифікації процедури проведення «мозкового штурму»: метод індивідуального мозкового штурму; письмовий мозковий штурм; метод прямого мозкового штурму; метод масового мозкового штурму; метод подвійного (парного) мозкового штурму; метод мозкового штурму з оцінкою ідей; зворотний мозковий штурм; метод

Метод Дельфі: сутність, етапи, переваги та недоліки.

Інші методи: японська (кільцева) система прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій.

Змістовий модуль 3

ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 9. Прийняття стратегічних управлінських рішень

Сутність і роль прогнозування діяльності підприємства. Вимоги до прогнозних рішень. Стратегічні й поточні прогнози. Методи, що застосовуються в прогнозуванні і їх характеристика. Прогнозування складових елементів бізнесу.

Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій. Інформаційна база стратегічного аналізу. Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень.

Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства (SWOT– аналіз, аналіз витрат і ланцюжка цінностей, оцінка конкурентоспроможності).

Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, обмеженої інформації і невизначеності. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу.

Тема 10. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу та в логістичній діяльності

Стратегічні та операційні маркетингові управлінські проблеми. Процес стратегічного маркетингового аналізу. Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень.

Математичні методи розробки рішень у логістичній діяльності. Транспортна задача за загальним критерієм вартості. Транспортна задача за критерієм часу та декількома критеріями.

Тема 11. Економічне обґрунтування господарських рішень

Аналітичні моделі визначення беззбиткового виробництва продукції. Аналітична робота з підготовки проектів управлінських рішень про

досягнення розміру прибутку, про обсяг виробництва для одержання встановленого прибутку, про зниження ціни для розширення ніші ринку.

Сутність і види фінансових інвестицій. Критерії прийняття управлінських рішень щодо фінансових інвестицій. Методи і моделі оцінки ефективності окремих фінансових інструментів інвестування. Формування портфелю фінансових інвестицій і оцінка його структури. Моделювання оптимізації інвестиційного портфелю. Модель МОКА. Деякі сучасні моделі управління фінансовими інвестиціями.

6. Контроль навчальних досягнень

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	5	5	5	5	4	4
Відвідування семінарських занять	1	2	2	1	1	1	1
Відвідування практичних занять	1	2	2	5	5	3	3
Робота на семінарському занятті	10	2	20	1	10	1	10
Робота на практичному занятті	10	2	20	5	50	3	30
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	4	20	2	10	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	2	50
Разом		-	94	-	106	-	113
Максимальна кількість балів: 313							
Розрахунок коефіцієнта: 5.21							

Критерії оцінювання завдань на практичних (семінарських) заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу - достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% – мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

Самостійна робота до Змістовного модуля 1.

Завдання 1.

Оцінити та проаналізувати втрати підприємства за параметрами якості до та після реалізації програми підвищення якості на підставі вихідних даних (таблиця 1). Побудувати діаграму Парето та оцінити економічний ефект реалізації програми якості.

Таблиця 1

Фактор якості	Втрати за факторами, тис. грн.	% від загальних втрат	Очікувані втрати після реалізації програми тис. грн.
Кваліфікація робітників	7200	19,05	7100
Дотримання технологічного процесу	6300	16,67	6300
Забезпечення санітарних норм	900	2,38	800
Якість сировини	16200	42,86	8500
Готовність обладнання	900	2,38	900
Контроль якості	2700	7,14	2700
Якість охолодження сировини	900	2,38	800
Дотримання норм зберігання сировини	1800	4,76	1800
Інше	900	2,38	800
Всього	37800	100	29700

Методичні рекомендації

1. Необхідно проаналізувати втрати підприємства, пов'язані з відхиленнями якості на стадії виробництва.

2. Будується стовпчастий графік в координатах: види дефектів – фінансові втрати. Для цього:

- по горизонтальній осі перераховуються об'єкти зліва направо в порядку зменшення величини одиниці вимірювання. Категорія «інші», що включає найменші показники, поміщається крайній праворуч;

- будуються 2 вертикальні осі – по одній від кожного кінця горизонтальній осі. На лівій шкалі наноситься градування одиниці виміру, висота шкали повинна дорівнювати сумі величин всіх об'єктів. Права шкала повинна мати аналогічну висоту і бути розбита від 0 до 100%;

- визначається сума А дефектів, що призводять приблизно до 80% втрат, і група дефектів, малозначних, складають приблизно 10% втрат;

- над кожним об'єктом викреслюється прямокутник, висота якого становить величину одиниці для цього об'єкта.

3. Будується діаграма Парето (кумулятивна сума втрат).

- кумулятивна крива будується шляхом підсумовування величин кожного об'єкта зліва направо;

- діаграма використовується для ідентифікації найбільш важливих об'єктів в цілях поліпшення якості.

4. Проводиться аналіз причин, що призводять до головної проблеми якості.

5. Оцінюється економічний ефект від реалізації програми підвищення якості.

6. На підставі отриманих результатів робляться висновки про ступінь економічної ефективності витрат на якість.

Завдання 2.

У завданні 1 пропонувалося оцінити та проаналізувати втрати підприємства за параметрами якості до й після реалізації програми підвищення якості на підставі вихідних даних та побудувати діаграму Парето. Виконати те саме завдання за допомогою **ПЗ Statistika**.

Хід виконання:

1. Ознайомитися з ПЗ Statistika та іншими можливостями за посиланням.

2. Установити ПЗ Statistika на свій комп'ютер.

3. Ввести вихідні дані у файл *STATISTICA* з ім'ям *Paretto*.

4. Запустити модуль Карти контролю якості.

5. На стартовій панелі вибрати Карта Парето та натиснути кнопку ОК.

6. Порівняти результат з раніше отриманим.

Завдання 3.

На семінарському занятті цього модуля Вам пропонувалося за допомогою діаграми Ісікави проаналізувати проблеми якісних показників успішності вашої групи в цьому семестрі.

Діаграма причин і наслідків є ефективним способом дослідження впливу факторів на процес. Її можна використовувати в якості схеми розподілу коштів з метою поліпшення якості продукту.

Діаграму іноді називають "риб'ячий скелет" (так як після побудови вона дуже схожа на скелет риби) або діаграмою Ішікави (в честь професора Токійського Університету Каогу Ishikawa, який перший запропонував використовувати цей графік при аналізі процесу).

Виконати те саме завдання за допомогою **ПЗ Statistika**.

Хід виконання:

1. Запустити Діаграму причин та наслідків:
2. Створити Діаграму:
3. Порівняти результат з раніше отриманим.

Завдання 4.

У Вас є 1000 доларів. Вам пропонується розглянути 4 можливі стратегії:

1. Покласти ці гроші дома у шафу.
2. Покласти гроші у банк на депозит (10% річних).
3. Вкласти гроші у бізнес друга (рентабельність 100% у випадку успіху).
4. Купити лотерейні квитки (рентабельність у випадку виграшу 1000%).

Можливі результати пропонується отримати виходячи з наступного набору чинників:

- рівень інфляції (%): 5,10,15;
- доля бізнесу: успіх, крах;
- результати лотереї: виграв, програв.

Період планування 1 рік.

Прийняти рішення щодо обрання правильної стратегії виходячи з відомих критеріїв вибору.

Критерії оцінювання: 5 балів за кожне завдання

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

Самостійна робота до Змістовного модуля 2.

Завдання 1

Швейна фабрика випускає жіночі плащі та пальта, реалізація яких здійснюється через фірмовий магазин і залежить від природних кліматичних умов, насамперед від погодних. Основні виробничі показники фабрики наведені в табл. 1.

Вид продукції	Собівартість одиниці, грн (z)	Ціна, грн (p)	Обсяг реалізації, од. (q)	
			Тепла погода	Прохолодна погода
Плащі	400	800	2000	1080
Демісезонні пальта	1350	2430	700	1100

Визначити оптимальну стратегію реалізації продукції швейної фабрики, яка б сприяла отриманню максимального прибутку.

Завдання 2.

Заявки на телефонні переговори на переговорному пункті надходять з інтенсивністю 80 заявок на годину, а середня тривалість розмови по телефону становить 3 хвилини.

1. Визначити показники ефективності роботи системи масового обслуговування (переговорного пункту) за наявності одного телефонного номера.

2. Визначити оптимальну кількість телефонних номерів на переговорному пункті, якщо умовою оптимальності вважати задоволення в середньому з кожних 100 заявок не менше 80 заявок.

Критерії оцінювання: 5 балів за кожне завдання

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

Самостійна робота до Змістовного модуля 3.

Завдання 1.

На трьох складах (А, В, С) є 90, 108 і 220 тонн борошна відповідно. Потрібно скласти план його перевезення до чотирьох споживачів (I, II, III, IV) так, щоб вони отримали необхідні 105, 84, 145 і 84 тонн борошна відповідно, а витрати на перевезення були мінімальними.

Вартість перевезення 1 тонни борошна (у гривнях) зі складів до споживачів наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Склади	Споживачі			
	I	II	III	IV
A	21	15	37	43
B	45	33	54	15
C	21	51	75	24

Завдання 2-3.

На основі інформації та розрахунків практикуму з господарських рішень (розміщеному у ЕНК «Прийняття управлінських рішень») заповнити пропущену інформацію в бізнес-плані по виробництву сухого молока.

Критерії оцінювання: 5 балів за кожне завдання

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання.

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модульних контрольних – 4. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль може проводитись у формі тестів або ситуативних завдань, у ЕНК до цієї дисципліни.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських та практичних заняттях, балів за відвідування навчальних занять, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 5,21) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту:	тестова
Тривалість проведення іспиту:	1 год. 20 хв.
Максимальна кількість балів:	40 балів
<u>Критерії оцінювання:</u>	2 бали – за тестове питання, 5 балів – розв’язок задачі

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом.

6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю.

1. Поняття моделі та моделювання
2. Класифікація моделей прийняття управлінських рішень
3. Порядок розробки та використання моделей. Потенційні погрішності
4. Складові частини моделі прийняття рішень
5. Сутність ігрових моделей
6. Класифікація ігор
7. Модель управління запасами
8. Модель теорії черг або теорія масового обслуговування
9. Моделі лінійного та нелінійного програмування
10. Моделі нелінійного програмування
11. Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується.
12. Властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі
13. Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей)
14. Метод Дельфі
15. Метод аналогій та синектика
16. Метод «635»
17. Закони управління та специфічні закономірності управління
18. Управлінське рішення в циклі управління
19. Загальні поняття про управлінське рішення. Блочна модель підготовки і прийняття рішення.

- 20.Класифікація управлінських рішень і вимоги до них
- 21.Роль людського фактора в процесі прийняття управлінських рішень
- 22.Особливості стилів прийняття управлінських рішень
- 23.Неформальні аспекти розробки рішень.
- 24.Системний підхід до управління
- 25.Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень
- 26.Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері.
- 27.Процес підготовки і вибору альтернативи рішення
- 28.Правила максімін (критерій Ваальда) та максімакс
- 29.Правило мінімакс (критерій Севіджа).
- 30.Правило Гурвиця
- 31.Правило Бейеса та ін.
- 32.Вимоги до якості управлінських рішень
- 33.Організаційно-психологічні передумови якості рішень.
- 34.Оцінка ефективності рішень
- 35.Відповідальність у системі розробки й реалізації управлінських рішень

Типові задачі курсу розглянуті під час практичних занять, всі вони, без виключення, виносяться на іспит

6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
F, FX	1-59 балів	Незадовільно з обов’язковим повторним проходженням – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

7. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 120 год., лекції – 28 год., семінарські заняття – 8 год., практичні заняття – 20 год., самостійна робота – 26 год., модульний контроль – 8 год., підсумковий контроль – 30.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X		
Модулі	Змістовий модуль I			Змістовий модуль II			Змістовий модуль III					
Назва Модуля	МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			ПРАКТИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ					
Кількість балів за модуль	94			106			113					
Лекції	1	2	3	4	5	6	7,8	9,10	11	12,13	14	
Теми Лекцій	Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень		Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття рішень		Тема 3. Методична основа підготовки проектів		Тема 4. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень		Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень		Тема 6. Моделювання управлінських процесів	
Теми практичних, (семінарських) занять	Тема 7. Моделі прийняття управлінських рішень		Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень		Тема 9. Прийняття стратегічних управлінських рішень		Тема 10. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу та в логістичній діяльності		Тема 11. Економічне обґрунтування господарських рішень		Тема 12. Економічне обґрунтування господарських рішень	
Самостійна робота	20			10			15					
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)			Модульна контрольна робота 2 (25 балів)			Модульна контрольна робота 3-4 (50 балів)					
Загалом	313											
Підсумковий контроль	Іспит											
Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 5,21												

8. Рекомендовані джерела

Базова

1. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
2. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, 2020. 190 с.
4. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
5. Моделі й методи прийняття рішень : навч. посіб. для студентів ВНЗ / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн. ун-т". Дніпропетровськ: НГУ, 2014. 299 с.
6. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті (модульний варіант): навч. посіб. для студ. напряму підготов. "Облік і аудит" вищ. навч. закл. / [Мочаліна З. М. та ін.] ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 404 с.
7. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с

Допоміжна

1. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник; за заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
3. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності: навчальний посібник, Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
4. Лесечко М.Д. Системний підхід: теорія, методологія, практика: навч. Посібник. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2002. 300с.
5. Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Рудніцька Р. М. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навчальний посібник. Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 100 с.
6. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб.; 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
7. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб.. К.: Атіка, 2008. 240 с.

9. Додаткові ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>
2. <http://blog.management.com.ua/>