

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва**

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Директор ННІ неперервної освіти і туризму
д.ю.н., професор Іван Гриценко
“5” червня 2023 р.

“СХВАЛЕНО”

на засіданні кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності
та дорадництва
Протокол № 15 від “5” червня 2023 р.
В.о. завідувача кафедри:
д.держ.упр., доцент Сергій Приліпко

“РОЗГЛЯНУТО”

Гарант ОП “Публічне управління та адміністрування”
д.держ.упр., доцент Сергій Приліпко

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

“ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

Галузь знань: 28 “Публічне управління та адміністрування”
Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”
Освітньо-професійна програма: “Публічне управління та адміністрування”
Освітній ступінь: бакалавр

Розробник: професор кафедри публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва, д.політ.н., професор Семенченко Ф.Г.

**1. Опис навчальної дисципліни
 “Технології прийняття управлінських рішень ”**

Галузь, спеціальність, ОПП, освітній ступінь	
Галузь знань	28 “Публічне управління та адміністрування”
Спеціальність	281 “Публічне управління та адміністрування”
Освітньо-професійна програма	“Публічне управління та адміністрування”
Освітній ступінь	Бакалавр
Характеристика навчальної дисципліни	
Вид	Обов’язкова
Загальна кількість годин	150
Кількість кредитів ECTS	5
Кількість змістових модулів	2
Курсовий проект (робота)	–
Форма контролю	Екзамен
Показники навчальної дисципліни для заочної форм навчання	
	денна форма навчання
Рік підготовки	2
Семестр	4
Лекційні заняття	30 год.
Практичні заняття	30 год.
Самостійна робота	60 год.
Індивідуальні завдання	-
Кількість тижневих аудиторних годин	4 год.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Технології прийняття управлінських рішень» є формування компетенцій професійної діяльності у сфері управління, оволодіння технологією прийняття ефективних управлінських рішень в обсязі класифікаційних вимог до фахівця.

Завдання полягає у ознайомленні студентів з основами теорії та практики управління, проблемами оцінки та обліку економічного ризику в умовах ринкових відносин; ознайомлення з прийнятою в всесвітній практиці, теорією прийняття управлінських рішень для пошуку різних шляхів при вирішенні проблем; вивчення теоретичних основ та методологічних підходів у галузі ідентифікації проблем прийняття управлінських рішень; вивчення найбільш типових прикладів моделювання та вимірювання економічного ризику в процесі прийняття управлінських рішень; особливості прийняття програмно - цільових державно – управлінських рішень; прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади; прийняття нормативно – правових державно – управлінських рішень; оцінювання ефективності та результативності методів удосконалення комунікації під час прийняття управлінських рішень.

Програмні результати навчання. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

знати:

- основні теорії прийняття рішень;
- закони, принципи, які впливають на розробку прийняття рішень;
- історію та перспективи розвитку теорії прийняття рішень інформаційно-аналітичних систем та мереж;
- основні підходи до вдосконалення систем технології прийняття управлінських рішень;
- проблеми навчання технології прийняття управлінських рішень;
- механізми дії законів управління об'єктів ухвалення управлінських рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають управлінські рішення, за різних обставин, а також їх обґрунтування;
- процедури прийняття програмно - цільових державно – управлінських рішень;
- процедури прийняття нормативно – правових державно – управлінських рішень

вміти:

- творчо застосовувати знання теорії та практики технологій прийняття управлінських рішень під час виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи, технології та засоби розробки, обґрунтування, прийняття й реалізації управлінських рішень;
- формалізувати практичні задачі відповідно до методів теорії прийняття рішень;

вироблення оптимального рішення або множини ефективних рішень за допомогою методів теорії прийняття рішень.

формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного рішення в органах державної влади;

застосовувати технології, що розвивають здібності до прийняття управлінських рішень.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

3. Програма та структура навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень.

Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень

Вступ в теорію прийняття рішень. Основні риси теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику. Загальні поняття про управлінське рішення. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Управлінське рішення в циклі управління.

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. Пізнавальна і прогноуюча функції теорії прийняття рішень. Основні категорії теорії прийняття рішень. Взаємозв'язок основних категорій теорії управління і теорії прийняття рішень. Прийняття рішень різними школами управління: українська, японська, німецька, американська. Технології прийняття рішень різних шкіл.

Питання для самопідготовки за темою 1

1. Сутність прийняття управлінських рішень?
2. Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм?
3. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень?
4. Економічний, організаційний, технологічний, правовий та соціальний зміст управлінського рішення?
5. Основні вимоги до управлінських рішень?
6. Класифікація управлінських рішень?
7. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень?
8. Блочна модель підготовки й прийняття управлінського рішення?
9. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень?
10. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

Тема 2. Технологія і організація процесу ухвалення рішень.

Процес ухвалення рішення і його структура. Склад і послідовність етапів процесу прийняття управлінських рішень. Принципи прийняття управлінських рішень. Принципу ефективності управління. Принцип науковості управління. Принцип добору кадрів управління. Принцип єдиноначальності і колегіальності управління. Принцип конкретності й оперативності керівництва.

Основні методи, які впливають на розробку і реалізацію технології прийняття управлінських рішень: методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні правові. Аналіз і синтез. Індукція і дедукція. Метод асоціацій. Метод аналогій. Метод інтуїції. Аналітичні методи. Морфологічний аналіз. Метод "дерева цілей". Методи економічного аналізу тощо. Аналіз ситуації. Ідентифікація проблеми. Визначення критеріїв вибору.

Розробка альтернатив. Вибір альтернативи.

Питання для самопідготовки за темою 2.

1. Що передбачає узгодження рішення?
2. Контроль і оцінка результатів організації процесу ухвалення управлінського рішення?
3. Особливості японської процедури ухвалення рішення?
4. Система «рінгі»?
5. Характерні риси японського стилю ухвалення рішень?
6. Апарат управління і процес ухвалення рішень?
7. Характеристики «класичної» структури і апарату управління, орієнтованого на ухвалення рішень. Аспекти вибору найраціональнішого рівня ухвалення рішень?
8. Методи моделювання і оптимізації рішень?
9. Моделі теорії ігор?
10. Моделі лінійного програмування?

Тема 3. Людський фактор у процесі прийняття управлінських рішень.

Місце людського фактора у процесі прийняття управлінських рішень. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Темперамент керівника (менеджера). Особливості стилів прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень, як процес поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу. Способи розробки та прийняття рішень формалізовані і високо наукові, спонтанні. Раціональні рішення. Типи рішень залежно від співвідношення зусиль керівника (менеджера) на стадіях розробки і критики альтернатив: інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні. Специфічний вплив темпераменту на якість управлінських рішень. Типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Класифікації стилів прийняття рішень. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: 1. Класифікація Д. Макгрегора. 2. Класифікація Р. Лайкерта. 3. Класифікація Р. Таненбаума та У. Шмідта.

Питання для самопідготовки за темою 3

1. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень?
2. Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам'ять у процесі прийняття управлінських рішень?
3. Як впливає стиль керівництва на формування стилю прийняття управлінських рішень?
4. Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень?
5. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управлінця?
6. Чи можливо навчитись мистецтву прийняття рішень?
7. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в

організації?

8. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення?

9. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: класифікація Макгрегора, класифікація Лайкерта, класифікація Таненбаума і Шмідта?

10. Які є неформальні аспекти розробки управлінських рішень?

Тема 4. Психологічні аспекти ухвалення рішень.

Психологічні феномени процесу ухвалення рішень. Групові рішення. Індивідуальні якості менеджера і стиль керівництва в процесі ухвалення рішень. Поняття практичного розуму, психологічного такту, енергійності, вимогливості, критичності, ініціативності, самостійності, товариськості, наполегливості, працездатності, уміння розбиратися в людях, волі, оптимізму, компетентності, креативності, «здорового кар'єризму». Модель прийняття рішень Врума-Єттона. Критерії проблеми в моделі Врума-Єттона.

Питання для самопідготовки за темою 4

1. Охарактеризуйте основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень?

2. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень?

3. Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва у процесі прийняття управлінського рішення?

4. Основні етапи процесу підготовки до розробки управлінського рішення?

5. Яка роль соціальних рішень?

6. Назвіть особливості планування і прийняття управлінських рішень?

7. Дайте визначення поняттю організаційні управлінські рішення?

8. Охарактеризуйте модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень?

9. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень?

10. Залежність ефективності управлінських рішень від психологічних якостей керівника?

Тема 5. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.

Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, їх класифікація. Актуальні методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень. Основні ознаки управлінського рішення: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм. Два типи проблем: стабілізації і розвитку. Ліквідація проблеми, як імпульс до прийняття управлінського рішення.

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. Основні принципи застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань.

Питання для самопідготовки за темою 5

1. Дайте класифікацію методів розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.
2. Опишіть шляхи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті управлінського рішення.
3. Як використовується моделювання у процесі підготовки управлінського рішення?
4. Які є методи діагностики проблеми управління?
5. Охарактеризуйте методи економічного аналізу?
6. Дайте характеристику методам: метод абсолютних, відносних і середніх величин; метод порівняння; метод групувань; індексний метод; методи елімінування.
7. Коли доцільно застосовувати колективні та індивідуальні евристичні методи?
8. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень?
9. Яким методам слід віддавати перевагу в прийнятті управлінського рішення? Чому?
10. Які методи дозволяють опрацювати як кількісну, так і якісну інформацію?

Тема 6. Моделі та методи прийняття оптимальних управлінських рішень

Вибір варіантів управлінського 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. Критерії вибору варіантів рішень. Критерій Лапласа. Критерій середнього виграшу. Критерій Ваальда. Критерій Севіджа. Критерій максімакс.

Прийняття і реалізація управлінського рішення як компонента процесу публічного управління. Державно-управлінські рішення та їх класифікація: нормативно-правові засоби, програмно-цільові засоби, організаційно-розпорядчі. Методологічні основи державно – управлінських рішень. Особливості прийняття управлінського рішення в публічному адмініструванні. Основні вимоги до прийняття рішення в державній сфері.

Питання для самопідготовки за темою 6

1. Що таке модель прийняття оптимального управлінського рішення?
2. Які причини використання моделей для прийняття управлінських рішень?
3. Для виконання яких управлінських завдань доцільно використовувати економіко-математичні моделі?
4. Який вигляд має загальна задача математичного програмування?
5. Дайте економічне обґрунтування економіко-математичних моделей?
6. Опишіть економічні постановки та математичні моделі задачі про “товарний портфель” і задачі “комівояжера”. У чому їх особливості?
7. Охарактеризуйте оптимальні управлінські рішення?
8. Рангування альтернативних проектів?
9. Назвіть основні ознаки, за якими можна класифікувати економіко-математичні моделі?
10. Що таке лінійне програмування управлінських рішень?

Тема 7. 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.

Програмно - цільові державно – управлінські рішення, їх класифікація. Державні програми та державні проекти. Принципи формування державних програм та державних проектів. Етапи формування програми. Шляхи удосконалення прийняття державно – управлінських рішень.

Питання для самопідготовки за темою 7

1. Назвіть необхідні умови забезпечення якості та ефективності управлінських рішень?
2. Дайте визначення поняттю якість управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте модель управління якістю?
4. Які є параметри забезпечення ефективності управлінських рішень?
5. Які виділяють етапи прийняття ефективного управлінського рішення?
6. Охарактеризуйте склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами?
7. Назвіть основні функції менеджменту і процедури прийняття управлінських рішень?
8. Який обсяг функцій по змісту, масштабу інформації, повноваженням і

відповідальності в прийнятті управлінських рішень?

9. Прийняття управлінського рішення як фактор ефективності системи менеджменту?

10. Оцінка ефективності прийняття управлінського рішення?

Змістовий модуль 2. Практичне застосування методів теорії прийняття рішень

Тема 8. Ухвалення рішень в умовах ризику.

Поняття і класифікація ризиків. Методи управління ризиками. Зони ризику. Крива розподілу ймовірностей отримання прибутку. Крива ризику. Основні напрямки діяльності в управлінні ризиками. Система управління ризиками.

Питання для самопідготовки за темою 8

1. Охарактеризуйте функції граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень?

2. Порядок використання табличного методу та диференційних обчислень для визначення граничного значення функції?

3. Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень?

4. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень?

5. Поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку?

6. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення?

7. Розрахунок відносного ризику при прийнятті управлінського ризику?

8. Коефіцієнт варіації при прийнятті управлінського рішення?

9. Методи коректування ризику при прийнятті управлінського рішення?

10. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності?

Тема 9. Реалізація рішень.

Організація і контроль виконання рішень. Процедури стадії реалізації управлінського рішення. Задачі організаційного механізму реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення і відповідальність. Модель реалізації управлінських рішень. Організаційний механізм реалізації рішення. Види відповідальності. Механізми контролю відповідальності. Оцінка ефективності рішень. Чинники ефективних управлінських рішень. Основні фактори підвищення ефективності управлінського рішення.

Призначення специфічних завдань, пояснення причин та суті нових доручень виконавцям рішень. Перерозподіл ресурсів, зумовлений необхідністю, реалізацією рішень. Основні причини неякісних управлінських рішень. Показники ефективності і якості управлінських рішень.

Питання для самопідготовки за темою 9

1. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень?

2. Класифікація інформації та вимоги до її якості при прийнятті

управлінського рішення?

3. Нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки управлінських рішень?

4. Помилки керівника при прийнятті рішення: об'єктивні та суб'єктивні?

5. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення?

6. Сутність і види відповідальності керівників при прийнятті управлінського рішення?

7. Основи професійної, економічної, юридичної, адміністративної, екологічної відповідальності керівників при розробці управлінських рішень.

8. Реалізація і контроль виконання прийнятого рішення?

9. Ухвалення рішення особою, що приймає рішення?

10. Розробка плану дій успішної реалізації управлінських рішень.

Тема 10. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності

Поняття і класифікація інновацій, джерела інноваційного розвитку. Управління інноваційним процесом при прийнятті управлінського рішення. Інноваційний процес. Інновації місця. Інновації парадигми. Джерела інновацій.

Питання для самопідготовки за темою 10

1. Розкрийте сутність поняття інновації?

2. У чому полягає різниця між інновацією, винаходом і відкриттям?

За якими ознаками можна класифікувати інновації?

3. Наведіть приклади різних типів інновацій?

4. Які існують чинники інноваційного розвитку?

5. Яким чином зміна техніко-економічної парадигми може впливати на інноваційний розвиток?

6. Дайте характеристику інноваційного процесу компанії Microsoft.

7. За яким алгоритмом відбувається розробка і впровадження нових ідей в цій компанії?

8. Для чого потрібні інновації для прийняття управлінського рішення?

9. Дайте характеристику різних методів ринкових випробувань у інноваційній діяльності?

Тема 11. Прийняття рішень у сфері управління персоналом.

Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення. Управлінські рішення щодо якісної та кількісної структури кадрів. Якість прийняття рішень щодо залучення кадрів. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників. Управлінські рішення у сфері мотивації. Моральне стимулювання. етапів прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Вимоги до керівника. Чинники ,що впливають на прийняття рішення. Три умови прийняття рішень: стан впевненості або визначеності; стан ризику; стан повної непевності або невизначеності. Моделі прийняття рішень(класична модель, поведінкова модель, ірраціональна модель) Відповідальність за

результати прийняття і виконання (чи невиконання) управлінського рішення. Керівник у процесах прийняття державно-управлінських рішень.

Питання для самопідготовки за темою 11

1. Як змінюються умови залучення персоналу під час економічної кризи та економічного зростання?
2. Які форми мотивації та системи оплати праці доцільно використовувати в управлінні в умовах тривалої тенденції зниження основних ринкових показників діяльності підприємства?
4. Які рішення можуть прийматися за підсумками атестації та поточної оцінки працівника?
5. У чому різниця між рішенням підсумкової атестації та поточної оцінки працівника?
6. Як підсумкова атестації та поточна оцінка впливає на планування ділової кар'єри?
7. Як майбутній керівник організації визначте своє бачення системи стимулювання і пріоритетності форм мотивації?
8. Яким чином ви побудуєте систему стимулювання?
9. В якій послідовності здійснюється прийняття рішення про добір працівників?
10. За допомогою якого методу приймається рішення щодо потреби у професійному навчанні?

Тема 12 Контроль реалізації управлінських рішень

Організація та контроль виконання управлінського рішення. Організація виконання рішень як специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. Функції контролю реалізації управлінських рішень. ефективний контроль реалізації управлінських рішень.

Ефективність виконання управлінських рішень. Склад організаційних факторів: своєчасність і правильність виявлення проблеми, наявність необхідного запасу часу для виходу з неї; здатність організації своєчасно перебудуватись відповідно до нових умов; надійність та стабільність організації.

Формування комплексних і професійних програм підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Ефективність модернізації системи місцевого самоврядування в Україні: цілі, завдань, методи і якості реалізація рішень. Оцінювання територіального впливу рішень.

Питання для самопідготовки за темою 12

1. Дайте визначення поняттю контроль управлінського рішення?
2. Охарактеризуйте реалізацію управлінських рішень?
3. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень?
4. Типові помилки контролю управлінських рішень?
5. Етапи здійснення контролю управлінських рішень?

Структура навчальної дисципліни
“Технології прийняття управлінського рішення”

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	усього	у тому числі			
		л	п	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1.					
Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень					
Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень.	12	2	2		8
Тема 2. Технологія і організація процесу ухвалення управлінських рішень.	10	2	2		6
Тема 3. Людський фактор у процесі прийняття управлінських рішень.	10	2	2		6
Тема 4. Психологічні аспекти ухвалення рішень.	10	2	2		6
Тема 5. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.	10	2	2		6
Тема 6. Моделі та методи прийняття оптимальних управлінських рішень.	10	4	4		2
Тема 7. Якість та ефективність управлінських рішень.	10	2	2		6
Разом за змістовим модулем 1	72	16	16		40
Змістовий модуль 2.					
Практичне застосування методів теорії прийняття рішень					
Тема 8. Ухвалення рішень в умовах ризику	18	4	4		10
Тема 9. Реалізація рішень	14	2	2		10
Тема 10. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності	18	4	4		10
Тема 11. Прийняття рішень у сфері управління персоналом.	14	2	2		10
Тема 12. Контроль реалізації управлінських рішень	14	2	2		10
Разом за змістовим модулем 2	78	14	14		50
Усього годин	150	30	30		90

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Сутність, природа і класифікація управлінських рішень.	2
2	Технологія і організація процесу ухвалення управлінських рішень.	2
3	Людський фактор у процесі прийняття управлінських рішень.	2
4	Психологічні аспекти ухвалення рішень.	2
5	Класифікація методів прийняття управлінських рішень.	2
6	Моделі та методи прийняття оптимальних управлінських рішень.	2
7	Якість та ефективність управлінських рішень.	2
8	Ухвалення рішень в умовах ризику.	4
9	Реалізація рішень.	2
10	Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності	4
11	Прийняття рішень у сфері управління персоналом.	4
12	Контроль реалізації управлінських рішень	2
Усього		30

5. Контрольні питання

для визначення рівня засвоєння знань здобувачами вищої освіти

1. Сутність прийняття управлінських рішень?
2. Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм?
3. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень?
4. Економічний, організаційний, технологічний, правовий та соціальний зміст управлінського рішення?
5. Основні вимоги до управлінських рішень?
6. Класифікація управлінських рішень?
7. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень?
8. Блочна модель підготовки й прийняття управлінського рішення?
9. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень?
10. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
11. Що передбачає узгодження рішення?
12. Контроль і оцінка результатів організації процесу ухвалення управлінського рішення?
13. Особливості японської процедури ухвалення рішення?
14. Система «рінгі»?
15. Характерні риси японського стилю ухвалення рішень?
16. Апарат управління і процес ухвалення рішень?
17. Характеристики «класичної» структури і апарату управління, орієнтованого на ухвалення рішень. Аспекти вибору найраціональнішого рівня ухвалення рішень?
18. Методи моделювання і оптимізації рішень?
19. Моделі теорії ігор?
20. Моделі лінійного програмування?
21. Які особистісні риси поведінки людини впливають на процес прийняття рішень?
22. Яку роль відіграє людське мислення, інтуїція та пам'ять у процесі прийняття управлінських рішень?
23. Як впливає стиль керівництва на формування стилю прийняття управлінських рішень?
24. Порівняйте найбільш відомі стилі прийняття рішень?
25. Які риси мають бути притаманні моделі успішного управлінця?
26. Чи можливо навчитись мистецтву прийняття рішень?
27. Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації?
28. Як ви вважаєте, коли краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення?
29. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: класифікація Макгрегора, класифікація Лайкерта, класифікація Таненбаума і Шмідта?
30. Які є неформальні аспекти розробки управлінських рішень?

31. Охарактеризуйте основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень?
32. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень?
33. Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва у процесі прийняття управлінського рішення?
34. Основні етапи процесу підготовки до розробки управлінського рішення?
35. Яка роль соціальних рішень?
36. Назвіть особливості планування і прийняття управлінських рішень?
37. Дайте визначення поняттю організаційні управлінські рішення?
38. Охарактеризуйте модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень?
39. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень?
40. Залежність ефективності управлінських рішень від психологічних якостей керівника?
41. Дайте класифікацію методів розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.
42. Опишіть шляхи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування в обґрунтуванні та прийнятті управлінського рішення.
43. Як використовується моделювання у процесі підготовки управлінського рішення?
44. Які є методи діагностики проблеми управління?
45. Охарактеризуйте методи економічного аналізу?
46. Дайте характеристику методам: метод абсолютних, відносних і середніх величин; метод порівняння; метод угруповань; індексний метод; методи елімінування.
47. Коли доцільно застосовувати колективні та індивідуальні евристичні методи?
48. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень?
49. Яким методам слід віддавати перевагу в прийнятті управлінського рішення? Чому?
50. Які методи дозволяють опрацювати як кількісну, так і якісну інформацію?
51. Що таке модель прийняття отримального управлінського рішення?
52. Які причини використання моделей для прийняття управлінських рішень?
53. Для виконання яких управлінських завдань доцільно використовувати економіко-математичні моделі?
54. Який вигляд має загальна задача математичного програмування?
55. Дайте економічне обґрунтування економіко-математичних моделей?
56. Опишіть економічні постановки та математичні моделі задачі про "товарний портфель" і задачі "комівояжера". У чому їх особливості?

57. Охарактеризуйте оптимальні управлінські рішення?
58. Рангування альтернативних проектів?
59. Назвіть основні ознаки, за якими можна класифікувати економіко-математичні моделі?
60. Що таке лінійне програмування управлінських рішень?

Зразок завдання для визначення рівня засвоєння знань здобувачами вищої освіти

Теоретична частина

1. Основні складові планування і прийняття управлінських рішень
2. Підходи до виділення стилів прийняття рішень: класифікація Макгрегора, класифікація Лайкерта, класифікація Таненбаума і Шмідта

Тестові завдання

1. Організаційне рішення — це:

- вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки;
- вибір, що робить керівник;
- вибір, зроблений тільки на основі відчуття керівника;
- послідовність кроків або дій, у результаті яких керівник приймає рішення, відповідно до посади.

2. Який із методів найтипівіший для кількісного прогнозування:

- причинно-наслідкове моделювання;
- соціальне прогнозування;
- економічні прогнози;
- прогнози розвитку конкуренції

3. Етапами раціонального вирішення проблеми є: її діагноз, виявлення альтернатив, кінцевий вибір:

- так;
- ні.

4. До рішень, що приймаються за умов ризику, належать такі, результати яких не визначені, але ймовірність кожного результату відома:

- так;
- ні.

5. У чому полягає сутність терміна “рішення”:

- вибір альтернативи;
- вибір напрямку дій;
- вибір, заснований на емпіричному досвіді;
- вибір зроблений навмання

Завдання

Підготувати есе обґрунтування пріоритетів при формуванні державно – управлінських рішень в певній газузі н/г (на власний вибір)

6. Методи навчання

Під час викладання курсу передбачено використання методики проблемного навчання, технології дистанційного навчання та модульно-рейтингова системи навчання. На лекціях зосереджується увага здобувач вищої освіти на вивченні питань щодо організації освітнього процесу в університеті, функціонування системи публічного управління та адміністрування. Лекційний матеріал подається у формі тестових слайдів, схем, графіків, відеофайлів, онлайн-курсів, тренінгів.

Формування вмінь здобувач вищої освіти за визначеними темами практичних занять відбувається у формі: презентації результатів індивідуальної та колективної роботи; дискусії, круглого столу; виконання практичних завдань; тестування або написання контрольної роботи під час проміжних атестацій. Самостійна робота полягає у самостійному опрацюванні здобувачем вищої освіти визначених тем у програмі, нормативно-правової бази, навчально-методичної, наукової літератури та інших джерел інформації та передбачає надання відповідей на запитання для самоконтролю. Під час самостійної роботи студент працює над лекційним матеріалом та використовує джерельну базу.

7. Форми контролю

Видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації. Поточний контроль у формі опитування та виконання завдань здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи. Проміжна атестація проводиться у формі тестування або написання контрольної роботи після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Семестрова атестація проводиться у формі семестрового заліку у письмовій (електронній) формі.

8. Розподіл балів, які отримують здобувачів вищої освіти

Оцінювання здобувачів вищої освіти відбувається згідно Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і

природокористування України, затвердженого Вченою радою НУБіП України. Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи R_{nr} (не більше 70 балів). Для визначення рейтингу здобувачів вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{дис}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (здобувачів вищої освіти) з навчальної роботи R_{nr} (до 70 балів): $R_{дис} = R_{nr} + R_{ат}$.

Рейтинг здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни у балах переводиться у національні оцінки згідно з таблиці 1.

Таблиця 1

Співвідношення між рейтингом здобувача вищої освіти і національними оцінками

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Оцінка **“Відмінно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка **“Добре”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка **“Задовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка **“Незадовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не

спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

9. Методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс включає робочу програму, курс лекцій, презентаційні матеріали, завдання для виконання практичних робіт, питання для самопідготовки, комплект тестових завдань для проведення підсумкової атестації, електронний курс.

10. Рекомендована література

Основна:

1. Бікулов Д. Т. Застосування теорії ігор для прийняття рішень у місцевому самоврядуванні / Д. Т. Бікулов // Право та державне управління. 2015. № 1. С. 116-120.
2. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 95-98
3. Манжос Т. В. Одноперіодна модель управління запасами в умовах невизначеності гібридного типу / Т. В. Манжос, Ю. В. Куницька // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 5. С. 135-139.
4. Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки : моногр. Х. : Кортес-2001, 2007. 132 с.
5. Соколовська З. М. Моделювання діяльності аутсорсингової фірми / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 60-70.
6. Соколовська З. М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 69-76
7. Череп А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва / А. В. Череп, П. В. Гудзь, А. В. Сучков // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 28(1). С. 84-90
8. Шиян А. А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами / А. А. Шиян. Вінниця : УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2009. 414 с
9. Шулла Р. С. Використання моделей цілочислового лінійного програмування як інструменту оптимізації витрат і фінансових результатів в умовах багатоваріантності та комплексності технологічного процесу / Р. С. Шулла, М. М. Повідайчик, М. М. Попик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. - Вип. 1(2). С. 371–378.

Допоміжна:

1. Галушка В. Ю. Теоретико - методичні засади управління проектами. Підприємство, господарство і право Вип 7 (293). С.130-135
2. Галушка В.Ю. Методичні засади проектного менеджменту в публічному управлінні. Публічне управління і адміністрування в Україні О: ПНДІЕІ, 2020. Вип. 18. С. 37 - 40.

3. Галушка В.Ю., Лаврук М.П. Теоретико-методологічні засади розвитку механізмів випереджаючого державного управління. Держава та регіон Серія: «Державне управління - 3: КПУ, 2019. Вип. 3 (67). С.65-70.

4. Halushka V. Theoretical – legal assessment of corruption risks in the defence sector. Держава та регіон Серія: «Право» 2020. Вип 1 (67). С.84-88

5. Ющенко Н.Л., Міщенко А.М. Моделі і методи аналізу вигід і витрат у прийнятті рішень/ Вісник Хмельницького національного університету, 2016, №2, Том1, С.97-104.

6. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

7. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. /Приймак В.М. К.: Атика, 2019 . 240 с.

Інформаційні ресурси:

1. Навчальний портал НУБіП України <https://elearn.nubip.edu.ua/>
2. Офіційний портал Верховної ради України <https://rada.gov.ua/>
3. Офіційний інтернет-представництво Президента України <https://www.president.gov.ua>

4. Урядовий портал <https://www.kmu.gov.ua/>

5. Офіційний веб-сайт міжнародної Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»: <https://www.opengovpartnership.org/>

6. Веб-сайт —Академічна книгарня@онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.akbooks.com.ua/>.

7. Веб-сайт Бібліотеки Конгресу США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.loc.gov/>

8. Веб-сайт Британської бібліотеки (The British Library) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bl.uk/.

9. Веб-сайт Державної наукової установи —Книжкової палати України імені Івана Федорова (Київ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrbook.net/>.

10. Веб-сайт Національної бібліотеки Франції (Bibliothèque Nationale de France (BNF)) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bnf.fr/.

11. Веб-сайт Національної парламентської бібліотеки України (Київ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nplu.org/>.

12. Законодавча база Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.

13. Інформаційно-довідковий портал —Library.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://book.uraic.ru/ssylki/biblioteki>. 11. Колекція посилань на кращі електронні бібліотеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lyapota.boom.ru/lib.htm>.

14.. Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/>.

15. Науково-практичний журнал —Наука та інновації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scinn.nas.gov.ua/>.

16. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

17. Навчальний портал НУБіП України. Електронний навчальний курс «Технології прийняття управлінського рішення»
<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4744>