

1. Опис навчальної дисципліни

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь		
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Освітньо-науковий рівень	третій	
Освітній ступінь	доктор філософії	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітньо-наукова програма	Менеджмент	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	нормативна	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	Не передбачено	
Курсовий проект (робота)	Не передбачено	
Форма контролю	Екзамен	
Показник навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання		
	денна форма навчання	вечірня форма навчання
Рік підготовки (курс)	2	2
Семестр	3	3
Лекційні заняття	20	20
Практичні, семінарські заняття	20	20
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	80	80
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4	4

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Предметом дисципліни «Прийняття управлінських стратегічних рішень» є питання сучасних теоретичних і практичних підходів до прийняття стратегічних рішень, визначення кола проблем їх прийняття в умовах невизначеності та ризику, а також методи прийняття стратегічних рішень.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів професійних знань та компетентностей з процесу прийняття стратегічних рішень, застосування різних методів на кожному етапі процесу та врахування усіх можливих загроз та ризиків на різних рівнях управління: підприємства, регіону, держави.

Актуальність дисципліни обумовлена розвитком світових та вітчизняних економічних та політичних процесів, що, з одного боку, характеризуються пришвидшенням усіх своїх складових, з іншого боку, є непередбачуваними та важко прогнозованими на цей час, що значно впливає на процес управління та знижує його якість та ефективність.

Прийняття стратегічних рішень також стає достатньо ризикованим через важкість врахування усіх можливих сценаріїв розвитку економічної та політичної ситуацій, як всередині країни, так й на світовій арені. Опанування дисципліни «Прийняття управлінських стратегічних рішень» дає майбутнім спеціалістам можливість оволодіти компетентностями з формулювання та ідентифікації проблеми, розробки стратегічних альтернатив, обрання найбільш ефективної та яка найбільше відповідає меті та задачам підприємства, регіону, країни, застосування різних методів на кожному етапі цього процесу та подальша реалізація обраного стратегічного рішення.

В результаті вивчення дисципліни здобувач повинен:

знати:

- аналіз основ процесу прийняття стратегічних рішень у світі та в Україні;
- термінологічний апарат дисципліни, а саме: стратегія, стратегічне управління, стратегічне рішення, невизначеність, ризик, прийняття стратегічного рішення, якість стратегічного рішення;
- економічні, соціальні, технологічні та інноваційні аспекти прийняття стратегічних рішень на рівні держави, регіону, підприємства;
- вимоги до формулювання та ідентифікації проблеми, стратегічних альтернатив на різних рівнях;
- основи підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень підприємства, регіону, держави;
- теоретичні засади прийняття ефективних стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику на всіх рівнях управління: підприємства, регіону, країни.

вміти:

- проводити аналіз різних наукових джерел в сфері прийняття стратегічних рішень як підприємства, так і регіону й держави;
- формулювати та ідентифікувати проблему для прийняття стратегічного рішення на рівні підприємства, регіону держави;
- застосовувати наукові методи, економіко-математичне моделювання для обґрунтування прийняття стратегічних рішень при розробці стратегії;
- проводити дослідження для прийняття стратегічних рішень;
- брати участь в наукових семінарах, круглих столах, конференціях, дискусіях та відстоювати власну точку зору спираючись на отримані знання;
- розробляти стратегію розвитку на різних рівнях з урахуванням сучасних викликів суспільства: соціальної орієнтованості, технологічності та інноваційності;
- створювати нові знання через оригінальні дослідження, якість яких може бути визнана на національному та міжнародному рівнях;
- генерувати стратегічні альтернативи, обирати та реалізовувати стратегії.

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Оволодіння загальнонауковими компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду, оцінювання соціально-економічних процесів і явищ на глобальному (мега-), макро-, мезо- і мікрорівнях.

ЗК2. Здатність до критичного мислення, пошуку, опрацювання, генерування нових складних ідей, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами.

ЗК3. Здатність до організації та проведення оригінальних наукових досліджень, оцінювання і забезпечення якості виконуваних робіт, приймання обґрунтованих рішень та генерування нових ідей.

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність до пошуку, обробки, аналізу та узагальнення інформації для проведення самостійних наукових досліджень у сфері менеджменту.

СК2. Здатність обґрунтовано обирати та використовувати методи та інструменти наукових досліджень у сфері менеджменту.

СК3. Здобуття глибинних знань з менеджменту, зокрема розуміння теоретичних і практичних проблем, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, критичного аналізу основних концепцій, оволодіння науковою термінологією.

СК4. Набуття універсальних навичок дослідника у сфері менеджменту, зокрема застосовувати сучасні інформаційні технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення для наукових розробок та впровадження проектів, аналізу інформації з різних джерел, прийняття управлінських рішень, управління людськими ресурсами, управління процесами інноваційного розвитку тощо.

СК6. Здатність до впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

програми результати навчання (ПРН)

ПРН1. Формувати системний науковий світогляд, володіти сучасними теоріями і концепціями у сфері менеджменту для проведення наукових і прикладних досліджень на рівні останніх світових досягнень з відповідного напрямку, отримання нових знань та/або здійснення інновацій.

ПРН2. Організовувати та проводити оригінальні наукові дослідження з менеджменту на відповідному фаховому рівні з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми, досягати наукових результатів, що створюють нові знання для розв'язання актуальних проблем теорії та практики.

ПРН4. Ініціювати, розробляти та реалізовувати наукові та/або інноваційні проекти у сфері менеджменту, управляти ними та здійснювати пошук партнерів для їх реалізації в різних галузях економіки на мікро-, мезо- та макрорівнях.

ПРН7. Здійснювати критичний аналіз, узагальнювати результати наукових досліджень, формулювати та обґрунтовувати висновки і пропозиції щодо розвитку концептуальних і методологічних знань у сфері менеджменту.

ПРН9. Обирати та використовувати загально-наукові та спеціальні методи наукових досліджень у сфері менеджменту.

ПРН12. Ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на рівні підприємств, секторів національної економіки, саморозвиватися і самовдосконалюватися, нести відповідальність за достовірність і новизну власних наукових досліджень та ухвалення рішень, вміти мотивувати співробітників рухатися до спільної мети.

Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Сутність, значення та рівні стратегічних рішень

Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Передумови прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Порівняння стратегічних рішень із оперативними.

Тема 2. Типологія стратегій різних рівней управління

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Тема 3. Процес та етапи прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління

Діагностика та ідентифікація проблеми. Аналіз чинників виникнення проблеми. Формування альтернативних стратегічних рішень. Вибір стратегічного рішення. Реалізація стратегічного рішення.

Тема 4. Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 5. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень

Аналіз життєвого циклу галузі. Бенчмаркінг. Кластерний аналіз. Метод сценаріїв. Імітаційне моделювання. ЕТОР-аналіз. SWOT – аналіз. SPACE – аналіз. Причинно-наслідковий аналіз. Методи експертних оцінок. Метод побудови дерева рішень.

Тема 6. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших.

Тема 7. Генерування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Структура навчальної дисципліни

- повного терміну денної (вечірньої) форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна (вечірня) форма					
	усь ого	у тому числі					усь ого	у тому числі				
		л	п	ла б	ін д	с.р .		л	п	лаб	ін д	с.р .
Тема 1. Сутність, значення та рівні стратегічних рішень	14	2	2			10	14	2	2			10
Тема 2. Типологія стратегій різних рівнів управління	14	2	2			10	14	2	2			10
Тема 3. Процес та етапи прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління	16	3	3			10	16	3	3			10
Тема 4. Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень	16	3	3			10	16	3	3			10
Тема 5. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень	18	4	4			10	18	4	4			10
Тема 6. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень	21	3	3			15	21	3	3			15
Тема 7. Генерування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація	21	3	3			15	21	3	3			15
Усього годин	120	20	20			80	120	20	20			80

4. Теми семінарських занять

(не передбачено навчальним планом)

5. Теми практичних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Сутність, значення та рівні стратегічних рішень	2
2.	Типологія стратегій різних рівней управління	2
3.	Процес та етапи прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління	3
4.	Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень	3
5.	Методи прийняття стратегічних управлінських рішень	4
6.	Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень	3
7.	Генерування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація	3
Разом по практичних заняттях		20

6. Теми лабораторних занять (не передбачено навчальним планом)

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань аспірантами.

1. Сутність та значення стратегічних рішень.
2. Поняття стратегії та її види.
3. Відмінності стратегічних рішень від оперативних.
4. Рівні стратегічних рішень.
5. Типологія стратегій підприємства.
6. Стратегії на рівні регіону та держави.
7. Фактори впливу на прийняття стратегічних рішень.
8. Передумови прийняття стратегічних рішень.
9. Корпоративний, діловий, функціональний та оперативний рівні стратегічних рішень.
10. Риси стратегії.
11. Типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.
12. Стратегічний набір.
13. Чинники формування стратегії.
14. Стратегія обмеженого зростання.
15. Інтенсивне зростання.
16. Стратегії диверсифікованого зростання.
17. Мета та завдання підприємства та їх зв'язок із стратегічним рішенням.
18. Виробнича стратегія підприємства.
19. Стратегії управління персоналом.
20. Маркетингова стратегія підприємства.
21. Стратегії підприємств на іноземних ринках.
22. Процес прийняття стратегічних рішень.
23. Складові процесу прийняття стратегічних рішень.
24. Етапи прийняття стратегічних рішень за різними науковцями.

25. Етап формулювання проблеми: основні елементи та загрози.
26. Етап вибору альтернатив: основні елементи та загрози.
27. Етап реалізації стратегії: основні елементи та загрози.
28. Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень.
29. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.
30. Типи зовнішнього середовища підприємства.
31. Стратегічний аналіз галузевого середовища.
32. Модель життєвого циклу галузі та її значення при прийнятті стратегічних рішень.
33. Аналіз внутрішнього середовища при прийнятті стратегічних рішень.
34. PEST – аналіз підприємства.
35. Основні підходи до прийняття стратегічних рішень.
36. Ключові фактори успіху підприємства.
37. Невизначеність та ризик при прийнятті стратегічних рішень.
38. Види ризику підприємства, регіону, держави при прийнятті стратегічних рішень.
39. Методи та прийоми прийняття стратегічних рішень.
40. Ситуаційний аналіз при прийнятті стратегічних рішень.
41. Моделі фінансового управління.
42. Експертні оцінки при прийнятті стратегічних рішень.
43. Метод Дельфі.
44. SWOT – підприємства.
45. Економетричне моделювання при прийнятті стратегічних рішень.
46. Зміст та структура стратегічного прогнозу як інструменту прийняття стратегічних рішень.
47. Сегментація ринку в процесі прийняття стратегічних рішень.
48. Оцінка потенціалу підприємства.
49. Фінансова оцінка підприємства.
50. Матриця БКГ.
51. Матриця МакКінзі.
52. Матриця “Shell” – DPM.
53. Модель ADL.
54. Матриця Портера.
55. Матриця Ансофа.
56. Критерії вибору стратегічних альтернатив.
57. Стратегічна прогалина.
58. Реалізація стратегічного рішення.
59. Ризики, які можуть виникнути при реалізації стратегічного рішення.

Тести для визначення рівня засвоєння знань здобувачами

1. Дайте визначення наступному трактуванню: «це засіб формування і реалізації ресурсів і можливостей, які будуть задіяні у процесі діяльності для мінімізації загроз при досягненні бажаного результату.
 А) Стратегія;
 Б) Місія;
 В) Мета;
 Г) План.

2. Цей тип рішень є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.
- А) Управлінське рішення.
 - Б) Стратегічне рішення.
 - В) Оперативне рішення.
 - Г) Довгострокове рішення.
3. Визначення стратегічного рішення за Фоломкіною І.С. -
- А) результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.
 - Б) рішення, які мають досить важливе значення для майбутнього розвитку організації та визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва продукції, кадрову і технічну політику підприємства, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів.
 - В) прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах, перш за все, стосується освоєння нових технологій та видів продукції, зміни форми власності, впровадження інновацій.
 - Г) загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі.
4. Яким чином обмеження в часі впливають на застосування раціональної моделі прийняття стратегічних рішень?
- А) Обмеження в часі спонукають до прийняття не найкращих рішень.
 - Б) Обмеження в часі жодним чином не впливають на ефективність прийняття стратегічного рішення.
 - В) Обмеження в часі лише підвищують ефективність прийняття рішення.
 - Г) Обмеження в часі позитивно впливають на процес прийняття стратегічних рішень.
5. До якої сфери відноситься наступна характеристика: Стратегічні рішення пов'язані з розробкою альтернативних варіантів стратегій на основі стратегічного аналізу та вибір найбільш оптимальної стратегії?
- А) Стратегічний набір
 - Б) Стратегічні зміни.
 - В) Стратегічні плани.
 - Г) Стратегічні коливання.
6. До якої сфери відноситься наступна характеристика: Стратегічні рішення пов'язані з розробкою переліку стратегічних заходів з реалізації стратегій, розподілом відповідальності, визначенням термінів реалізації стратегії і проведення окремих стратегічних заходів?
- А) Стратегічний набір
 - Б) Стратегічні зміни.
 - В) Стратегічні плани.
 - Г) Механізм реалізації стратегій.
7. До якої сфери відноситься наступна характеристика: Стратегічні рішення в цій області пов'язані з визначенням областей, які потребують стратегічних змін, визначенням сутності змін, розробкою заходів з їх проведення?
- А) Стратегічний набір
 - Б) Стратегічні зміни.
 - В) Стратегічні плани.
 - Г) Механізм реалізації стратегій.
8. До якої сфери відноситься наступна характеристика: Стратегічні рішення носять практичний характер, і пов'язані з вибором інструментів і методів реалізації розроблених стратегій?

- А) Стратегічний набір
 - Б) Стратегічні зміни.
 - В) Стратегічні плани.
 - Г) Механізм реалізації стратегій.
9. При прийнятті рішення такого характеру люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний:
- А) Інтуїтивне рішення
 - Б) Раціональне рішення
 - В) Логічне рішення
 - Г) Обґрунтоване рішення.
10. При прийнятті рішення такого характеру воно обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, заснованого на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.
- А) Інтуїтивне рішення
 - Б) Раціональне рішення
 - В) Логічне рішення
 - Г) Обґрунтоване рішення.
11. За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на:
- А) прийняті в умовах визначеності; прийняті в умовах невизначеності та ризику.
 - Б) оптимальні; раціональні.
 - В) короткострокові; середньострокові; довгострокові.
 - Г) оперативні, тактичні, стратегічні.
12. За ступенем ефективності управлінські рішення діляться на:
- А) прийняті в умовах визначеності; прийняті в умовах невизначеності та ризику.
 - Б) оптимальні; раціональні.
 - В) короткострокові; середньострокові; довгострокові.
 - Г) оперативні, тактичні, стратегічні.
13. Ці стратегії розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесів і автономні або напівавтономні стратегічні бізнесові одиниці:
- А) Головна стратегія (стратегія організації в цілому).
 - Б) Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, (СБО – стратегічна бізнес-одиниця).
 - В) Функціональні стратегії, їх також називають забезпечуючими.
 - Г) Стратегії команд, робочих груп і працівників.
14. Призначення цих стратегій – забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому.
- А) Головна стратегія (стратегія організації в цілому).
 - Б) Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, (СБО – стратегічна бізнес-одиниця).
 - В) Функціональні стратегії, їх також називають забезпечуючими.
 - Г) Стратегії команд, робочих груп і працівників.
15. Ці стратегії націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування.
- А) Стратегії зростання.
 - Б) Стратегії стабілізації, захисту, виживання.
 - В) Стратегії скорочення.
 - Г) Стратегії поглинання.
16. Ці стратегії спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку
- А) Стратегії зростання.
 - Б) Стратегії стабілізації, захисту, виживання.
 - В) Стратегії скорочення.
 - Г) Стратегії поглинання.

17. Ці стратегії мають на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки.
- А) Стратегії зростання.
 - Б) Стратегії стабілізації, захисту, виживання.
 - В) Стратегії скорочення.
 - Г) Стратегії поглинання.
18. Ця стратегія означає, що всі зусилля компанії зосереджені на виробництві та збуті більш дешевої продукції, ніж є у конкурентів.
- А) стратегія лідерства по витратах.
 - Б) стратегія диференціації.
 - В) стратегія фокусування
 - Г) стратегія інтеграції.
19. Ця стратегія означає зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті
- А) стратегія лідерства по витратах.
 - Б) стратегія диференціації.
 - В) стратегія фокусування
 - Г) стратегія інтеграції.
20. Ці стратегії відображають чотири різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія.
- А) Еталонні стратегії.
 - Б) Організаційні стратегії.
 - В) Ресурсні стратегії.
 - Г) Товарні стратегії.

8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання,

вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації.

9. Форми контролю

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії в Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 24 травня 2017 року, протокол № 11 із внесеними змінами Вченою радою НУБіП України 29 травня 2020 р., протокол №10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу і має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу, отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, що можна оцінити чисельно.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамenu або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамen - це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік - це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння аспірантом теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік - це форма контролю, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння аспірантом програми навчальної дисципліни, педагогічної практики.

Аспіранти зобов’язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу.

Зміст екзамenів і заліків визначається робочими програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують здобувачі.

Оцінювання знань здобувачів вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у здобувачів вищої освіти ступеня доктор філософії в Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП

України від 24.05.2017 р., протокол №11 із внесеними змінами Вченою радою НУБіП України від 29 травня 2020 р., протокол №10.

Таблиця 1. Співвідношення між рейтингом здобувача вищої освіти і національними оцінками

Рейтинг аспіранта, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	зараховано
60-73	задовільно	зараховано
0-59	незадовільно	незараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}} \quad (2)$$

11. Методичне забезпечення

Науково-методичне забезпечення навчального процесу передбачає: державні закони, навчальні плани, підручники і навчальні посібники; індивідуальні навчально-дослідні завдання; контрольні роботи; текстові та електронні варіанти тестів для поточного і підсумкового контролю, методичні матеріали для організації самостійної роботи здобувачів.

12. Рекомендована література

Основна література

1. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації. Навч. посіб. у структ.-логіч. схемах. Х: ХДУХТ, 2017. URL : http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2005_81045597.pdf.
2. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління: навчальний посібник. Х : ХНАДУ, 2016. 252 с. URL : <https://vseosvita.ua/library/strategicne-upravlinna-navcalnij-posibnik-126635.html>.
3. Литвак Б.Г. Стратегічний менеджмент : підручник. М: Юрайт. 2013. 507 с.
4. Федорчак О.В. Критерії вибору оптимального державно-управлінського рішення в умовах невизначеності. *Ефективність державного управління*. 2012. No 32. С. 236-246.
5. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
6. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник НГУ*. 2017. No 2(58). С. 107–115.
7. Прокопенко Т.О. Інформаційні технології управління організаційно-технологічними об'єктами в умовах невизначеності та ризиків. Автореф. дис. докт. техн. наук.... К. 2016. 44 с.
8. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
9. Ткаченко А.М., Якоб І.С. Прийняття господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економіка пром-сті*. 2009. № 1. С. 29-32.

10. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип 26. с. 5-13.
11. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Геращенко В.О. Проблема прийняття ефективних стратегічних рішень в сучасних умовах функціонування підприємництва. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка»*. Маріуполь, ДонДУУ. 2019. Т. XX, вип. 314 С. 71-80.
12. Деліні М.М. Юдович А.С. Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «Ласуня». *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 542-545.

Додаткова література

1. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4 (24). С. 481-486. URL : <http://www.univer.km.ua/visnyk/1480.pdf>.
2. Бойчук В. А., Проскурович О.В. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 224-228. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_49.
3. Вороніна А. В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1%281%29_10.
4. Цюцюра С. В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Основні тенденції прозорості бюджетного процесу. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 13. С. 66-68. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2013_13_15.
5. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_17.
6. Куліш А.В., Іванова Н.С. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *International scientific e-journal Logos*. Online. (October, 2020). №14 URL : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html>.
7. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті. URL : http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0443&T=intro&st=0&L=1.
8. Мединська, Т. М. Моделі і методи прийняття рішень в умовах невизначеності. Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [м. Вінниця, 12 квітня 2016 р.]: у 2-х т. / орг. ком.: А. І. Крисоватий, З.-М. В. Задорожний, Б. В. Погріщук [та ін.]. Вінниця : ВНІЕ ТНЕУ, 2016. Т. 1. С. 124-125.
9. Петруня Ю.Є. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
10. Шинкарук Л.В., Кубіцький С.О., Деліні М.М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*. 2020. №3 (88). С. 5-15. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/menedzher_3882020.pdf.
11. Терещенко С.І, Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 74
12. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Т2019. 29, №1. URL : <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.156>.
13. Гула В., & Дзяворук А. (2021). Особливості прийняття рішень посадовими особами органів охорони державного кордону при виникненні нестандартних ситуацій в умовах пандемії та невизначеності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2021. 83(2), 82-91. <https://doi.org/10.32453/3.v83i2.560>

13. Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. URL: [http:// www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua)
2. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Кабінет Міністрів України. URL: [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
4. Міністерство фінансів. URL: [http:// www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)
5. Державна податкова служба України URL: [http:// www.tax.gov.ua](http://www.tax.gov.ua)
6. Державна служба статистики України. URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
7. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [http:// www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua)
8. Центр перспективних соціальних досліджень. URL: [http:// www.cpsr.org.ua](http://www.cpsr.org.ua)