

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної та
навчальної роботи

О.Б. Жильцов

«» 2025 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

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Код ЄДРПОУ 45307955
Програма № 0746/25
Начальник відділу моніторингу якості освіти

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)
«1» вересня 2025 р.

Київ – 2025-2025 н.р.

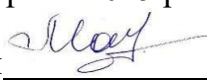
Розробник:

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

Викладач:

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

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління
Протокол від 29 серпня 2025 р. № 14

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”
(назва освітньої програми)

25 серпня 2025 р.

Керівник освітньої програми  Олена Акіліна
(підпис)

Робочу програму перевірено
«29» серпня 2025 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК
(підпис)

Пролонговано:

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)

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	3	
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	екзамен	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни є формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; надати інструменти і логіку обґрунтування рішень: від постановки проблеми та оцінки альтернатив до впровадження й моніторингу наслідків, з урахуванням ризиків, ресурсів і етичних вимог.

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-15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
ЗК-16	Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності

II. Фахові компетентності:

ФК-2	Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища
ФК-3	Здатність визначати перспективи розвитку організації
ФК-5	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
ФК-12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення
ФК-15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

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-5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

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

РН-7 Виявляти навички організаційного проектування

РН-8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН-9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН-10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

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-14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації

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	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 1. Сутність і класифікація управлінських рішень	5	2	1	-	-	-	2
Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	5	2	1	-	-	-	2
Тема 3. Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень	6	2	2	-	-	-	2
Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	6	2	-	2	-	-	2
Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	30	10	6	2	-	-	10
Змістовий модуль 2 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 6. Класичні моделі прийняття управлінських рішень	9	3	-	4	-	-	2
Тема 7. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	11	3	-	4	-	-	4
Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	12	4	-	4	-	-	4
Модульний контроль	4						
Разом	36	10	-	12	-	-	10
Змістовий модуль 3 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
Тема 9. Стратегічні рішення організації	6	2	2	-	-	-	2
Тема 10. Маркетингові та логістичні рішення	8	4	-	2	-	-	2

Тема 11. Економічне обґрунтування господарських рішень	8	2	-	4	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	24	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 і класифікація управлінських рішень

Поняття та сутність управлінських рішень. Роль у циклі управління: рішення пов'язують планування, організацію, мотивацію і контроль, задають напрям дій і запускають виконання.

Ознаки та класифікації: стратегічні й оперативні; програмовані й непрограмовані; індивідуальні, колегіальні та групові; за умовами визначеності, ризику та невизначеності; за часовим горизонтом і масштабом впливу.

Вимоги до управлінських рішень: відповідність цілям і стратегії, законність і етичність, обґрунтованість даними, реалістичність, своєчасність, прозорість, чіткість відповідальності, узгодженість із інтересами зацікавлених сторін.

Модель підготовки й прийняття рішень, її етапи та логіка реалізації: усвідомлення й формулювання проблеми; уточнення цілей і критеріїв; генерування та відбір життєздатних альтернатив; оцінювання альтернатив за критеріями та ризиками; вибір і санкціонування рішення; комунікація й план впровадження; виконання, моніторинг і коригування; підбиття підсумків і навчання на зворотному зв'язку.

Література:

основна: 3,5,9,13

додаткова: 7, 10

Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень

Психологічні чинники впливу: пізнавальні процеси, емоційні стани, мотивація та індивідуальні властивості особистості. Стрес менеджера і команди: ознаки та базові техніки саморегуляції (пауза–аналіз–дія, короткі дихальні практики, перерозподіл навантаження) для збереження якості рішень.

Темперамент і характер менеджера, їх роль у виборі стилю управлінської поведінки та швидкості реагування на проблеми. Роль

керівника у процесі прийняття рішень – створення психологічно безпечного середовища, фасилітація участі, чіткість ролей і зворотного зв'язку.

Стилі ухвалення рішень: раціональний, інтуїтивний, імпульсивний, обережний; їхні сильні та слабкі сторони в різних організаційних ситуаціях. Неформальні чинники процесу: вплив авторитету, групових норм, організаційної культури та неформальних лідерів.

Рішення щодо мотивації персоналу як управлінські альтернативи (визнання, розвиток, справедлива винагорода) з критеріями ефекту та справедливості.

Психологічні бар'єри та викривлення мислення (упередження, надмірна впевненість, групове мислення) як фактори ризику для якості управлінських рішень.

Література:

основна: 13,15

додаткова: 10

Тема 3. Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень

Роль етики в управлінських рішеннях: дотримання норм права, професійних і корпоративних стандартів. Принципи прозорості, справедливості та відповідальності як основа доброчесного управління.

Етичні ризики у процесі ухвалення рішень: конфлікт інтересів, фаворитизм, корупційні практики.

Вплив упереджень та неформальних домовленостей на якість управлінських рішень.

Інструменти забезпечення доброчесності: кодекс етики, етичні комітети, внутрішні регламенти та протоколювання процесу рішень, процедури запобігання зловживанням. Приклади етичних дилем у практиці менеджера та способи їх розв'язання.

Література:

основна: 1, 2,13

додаткова: 3, 4

Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень

Системний підхід до управління. Структуризація проблем і проведення аналітичної роботи. Принципи застосування системного аналізу у вирішенні управлінських завдань. Підготовка альтернатив і формування варіантів рішень.

Порівняльний аналіз альтернатив за умов визначеності, ризику та невизначеності. Особливості підготовки управлінських рішень в умовах обмеженої або суперечливої інформації.

Використання критеріїв вибору для обґрунтування управлінських рішень: критерій Байєса-Лапласа, критерій Ваальда, критерій Севіджа, критерій максимаксу, критерій Гурвіца.

Література:

основна: 5,6,7,13,16

додаткова: 10

Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень

Поняття якості управлінського рішення: якість процесу (правильне визначення проблеми, обґрунтовані критерії та ваги, достатня кількість альтернатив, достовірність даних, логічність обґрунтувань) та якість результату (досягнення цілей, дотримання встановлених обмежень, позитивний вплив на стейкхолдерів).

Оцінювання рішень: ex-ante перед ухваленням (перевірка коректності даних, адекватності критеріїв, реалістичності альтернатив) та ex-post після впровадження (зіставлення фактичних результатів із цілями, визначення уроків і корекцій).

Оцінювання ефективності без фінансових моделей: використання нефінансових індикаторів відповідно до мети рішення (KPI, OKR, час виконання, кількість дефектів чи повернень, якість сервісу, задоволеність клієнтів, дотримання термінів і вимог). Розрізнення лід- і лаг-метрик для оцінювання як причин, так і наслідків. Використання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу для виявлення розривів і постановки реалістичних цілей удосконалення..

Література:

основна: 3,5,7,13,16

додаткова: 10

Змістовий модуль 2

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 6. Класичні моделі прийняття управлінських рішень

Визначення та сутність понять «модель» і «моделювання» в управлінні. Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні та імітаційні. Значення моделювання для ухвалення управлінських рішень у складних і динамічних умовах. Типові проблеми застосування моделей: недостовірні вихідні припущення, інформаційні обмеження, надмірне спрощення реальності, недостатнє сприйняття користувачами, обмежене використання у практиці, висока вартість.

Класичні математичні моделі: теорія ігор як інструмент стратегічної взаємодії (основні підходи, напрями застосування, переваги й обмеження); моделі масового обслуговування (визначення оптимальної кількості каналів обслуговування, приклади практичного використання); економіко-математичні моделі управління запасами (оптимізація часу й обсягів замовлень, баланс витрат на зберігання, страхування та ризику втрат).

Література:

основна: 9,11,13,15

додаткова: 10,12

Тема 7. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень

Оптимізаційні моделі як інструмент пошуку найкращого рішення серед кількох можливих варіантів. Лінійне та нелінійне програмування: принцип раціонального розподілу обмежених ресурсів для досягнення максимальної вигоди або мінімізації витрат.

Цифрові моделі ухвалення управлінських рішень, приклади цифрових рішень у практиці бізнесу: рекомендаційні системи в онлайн-торгівлі (Rozetka, Amazon), чат-боти для автоматизованої підтримки клієнтів. Переваги та обмеження цифрових інструментів: швидкість обробки даних, доступність для користувача без спеціальної підготовки, ризики помилкових прогнозів за браку якісних даних.

Література:

основна: 4,9,11,13

додаткова: 1,5,6,8

Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи

Дерево рішень як інструмент структуризації альтернатив і вибору оптимального варіанта; приклади використання в управлінні

Групові методи ухвалення рішень: умови ефективності колективної роботи, метод мозкового штурму та його основні модифікації (індивідуальний, письмовий, зворотний, тощо); задавання комунікаційного регламенту (модератор, правила обговорення, протокол) і фіксація ролей та відповідальностей для керованих комунікацій і відтворюваності результатів.

Метод Дельфі як експертна технологія: сутність, етапи, переваги й обмеження.

Інші методи генерації та аналізу ідей: метод дискусії, метод аналогій, синектика, аналіз кола проблем, метод «635», метод модерацій.

Сучасні цифрові інструменти підтримки колективних рішень і збору експертних оцінок (Mentimeter, Miro, Google Forms) як засіб підвищення прозорості та зручності процедур.

Література:

основна: 9,11,13,15

додаткова: 2,10

Змістовий модуль 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 9. Стратегічні рішення організації

Сутність і роль стратегічних рішень: довгострокова орієнтація, високий рівень невизначеності й часткова незворотність вибору; узгодженість із місією та цілями організації; вплив на рамки для поточних рішень і розподіл ресурсів.

Прогнозування як основа стратегічного вибору: стратегічні та поточні прогнози, ключові припущення та горизонти; вимоги до прогнозних рішень – прозорість даних і методів, сценарний підхід, періодичний перегляд. Застосовування експертних оцінок, екстраполяція трендів і причинно-наслідкові підходи.

Стратегічний вибір, що ґрунтується на аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища та окреслює перспективи розвитку й цільову організаційну архітектуру. Інформаційна база стратегічного аналізу: зовнішні та внутрішні дані, вимоги до їх якості; формування критеріїв і обмежень, початкова оцінка ризиків і стійкості альтернатив; коротке обґрунтування вибору та план перших кроків із зафіксованими припущеннями.

Література:

основна: 3,5,13

додаткова: 5,9,11

Тема 10. Маркетингові та логістичні рішення

Маркетингові управлінські рішення: формулювання проблеми та цілей, добір критеріїв (бюджет, терміни, ризики, відповідність політикам/бренд-гайдам), аналіз доступних ринкових і клієнтських даних, порівняння альтернатив за обраними критеріями й аргументований вибір; визначення метрик контролю (конверсія, утримання, якість контактів, виконання SLA) та план реалізації.

Логістичні рішення: оптимізація постачання, складування й транспортування з урахуванням потужностей і попиту. Транспортна задача – практичне застосування лінійного програмування для мінімізації сумарних витрат за балансними обмеженнями (запаси/попит) та тарифами; MS Excel: побудова табличної моделі (матриця тарифів, вектори пропозиції й попиту), задання цільової функції та обмежень, знаходження плану перевезень і перевірка чутливості результатів; перенесення підходу на споріднені оптимізаційні завдання бізнес-процесів. Дотримання комплаєнсу в логістиці: прозорість тарифів/контрагентів, запобігання конфлікту інтересів, виконання політик закупівель.

Література:

основна: 3,5,14

додаткова: 1,10

Тема 11. Економічне обґрунтування господарських рішень

Аналітичні моделі беззбитковості (CVP-аналіз): структура постійних і змінних витрат, точка беззбитковості у натуральному та вартісному виразі, запас фінансової міцності. Розрахунок обсягу виробництва для досягнення цільового прибутку, оцінка впливу зниження ціни на маржинальний дохід та розширення ринкової ніші; чутливість результатів до змін цін, витрат і завантаження потужностей.

Аналітична підготовка проєктів управлінських рішень: формування прогнозних грошових потоків із урахуванням податків, інфляції та ризику;

вибір ставки дисконту (вартість капіталу); порівняння альтернатив за критеріями доцільності та стійкості результату.

Критерії прийняття рішень щодо фінансових інструментів: NPV, IRR, індекс прибутковості, строк (дисконтований/звичайний) окупності.

Література:

основна: 3,5,10

додаткова: 10

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	3	3	-	-	1	1
Відвідування практичних занять	1	1	1	6	6	3	3
Робота на семінарському занятті	10	3	30	-	-	1	10
Робота на практичному занятті	10	1	10	6	60	3	30
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	5	25	3	15	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	2	50	1	25
Разом		-	99	-	136	-	88
Максимальна кількість балів: 323							
Розрахунок коефіцієнта: 5.38							

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

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			
1	Сутність і класифікація управлінських рішень	2	5
2	Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	2	5
3	Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень	2	5
4	Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	2	5
5	Якість та ефективність управлінських рішень	2	5
Змістовий модуль 2 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			
6	Класичні моделі прийняття управлінських рішень	2	5
7	Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	4	5
8	Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	4	5
Змістовий модуль 3 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ			
9	Стратегічні рішення організації	2	5
10	Маркетингові та логістичні рішення	2	5
11	Економічне обґрунтування господарських рішень	2	5
	Разом:	26	55

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 є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого перевіряється під час виконання контрольних завдань. Оцінюванню підлягають знання, уміння та навички студентів, продемонстровані у відповідях на теоретичні питання та під час розв'язання ситуаційних завдань.

Модульний контроль проводиться у письмовій формі й включає як теоретичний, так і практичний компоненти.

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.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему).

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.

Форма проведення екзамену: **тестова**

Тривалість проведення екзамену: **1 год. 10 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: **2 бали – за тестове питання,
5 балів – розв'язок задачі**

Критерії оцінювання завдань закритого типу (задач): 5 балів – правильна відповідь; 0 балів – неправильна відповідь.

Критерії оцінювання завдань відкритого типу (задач):

5 балів: Відмінний рівень знань (умінь), відповідь повна, вичерпна й достатньо обґрунтована з, можливими, незначними недоліками.

4 бали: Посередній рівень знань (умінь), відповідь містить багато недоліків та / або незначну кількість помилок.

3 бали: Мінімально допустимий рівень знань (умінь), що характеризується недостатньою обґрунтованістю, фрагментарністю; відповідь неповна, містить недоліки та помилки

2 бали: Незадовільний рівень знань, що виявляється у формальному запам'ятанні деяких понять і фактів, без належного їх розуміння, нездатності застосувати такі знання при розв'язанні задач.

0-1 бал: Незадовільний рівень знань (умінь), що виявляється у неспроможності відтворити означення понять, невмінні розв'язувати задачі.

0 балів: Відповідь відсутня.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали менше 35 балів мають пройти повторний курс з відповідної навчальної дисципліни, виконати всі види робіт, визначені викладачем відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали від 35 до 59 балів мають право на перескладання екзамену або окремих навчальних завдань проміжного контролю за рішенням викладача, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю.

1. Дайте визначення управлінського рішення та поясніть його роль у циклі «планування—організація—мотивація—контроль».

2. Розмежуйте класифікації рішень: стратегічні/оперативні; програмовані/непрограмовані; індивідуальні/колегіальні/групові — наведіть по одному прикладу кожного типу.

3. Поясніть, як рівень визначеності (визначеність, ризик, невизначеність) впливає на вибір інструментів обґрунтування рішення.

4. Сформулюйте вимоги до якісного управлінського рішення та проілюструйте їх конфлікт (наприклад, «швидкість vs обґрунтованість»).

5. Розкрийте етапи моделі прийняття рішень: від формулювання проблеми до підбиття підсумків і навчання на зворотному зв'язку.

6. Складіть короткий план комунікації рішення для стейкхолдерів (цілі, повідомлення, канали, відповідальні, метрики).

7. Порівняйте раціональний, інтуїтивний, імпульсивний та обережний стилі ухвалення рішень: сильні/слабкі сторони та доречні ситуації.

8. Назвіть три поширені когнітивні викривлення (упередження) у менеджерів і запропонуйте способи їх мінімізації під час нарад.

9. Наведіть приклади впливу групових норм, авторитету та організаційної культури на якість колегіальних рішень.

10. Опишіть етичні ризики (конфлікт інтересів, фаворитизм, корупційні практики) і механізми їх запобігання: кодекс етики, протоколювання, етичний комітет.
11. Що таке внутрішній перегляд рішення (peer review / red team) і коли його доцільно проводити?
12. Поясніть поняття «модель» і «моделювання» в управлінні; наведіть приклади фізичних, аналогових, математичних та імітаційних моделей.
13. Назвіть типові обмеження моделей (припущення, дані, спрощення, прийнятність для користувача, вартість) і як їх врахувати у менеджерській практиці.
14. Теорія ігор: що аналізує, які базові сюжети використовують у бізнес-рішеннях, які її переваги та межі застосування?
15. Моделі масового обслуговування: як визначити оптимальну кількість каналів сервісу з позиції витрат/очікування? Наведіть приклад.
16. Моделі управління запасами: у чому логіка вибору оптимального розміру замовлення та інтервалів поповнення?
17. Оптимізаційні моделі: відмінності між лінійним і нелінійним програмуванням; приклад управлінського завдання для кожного.
18. Цифрові моделі прогнозування в Excel (напр., попит): джерела даних, кроки побудови, ризики помилок і способи валідації.
19. Індивідуальні та групові методи прийняття рішень: переваги та недоліки.
20. Експертні методи: алгоритм методу Дельфі (раунди, анонімність, зворотний зв'язок, конвергенція) та коли його доцільно поєднувати з цифровими інструментами (Mentimeter, Miro, Google Forms).
21. Сформулюйте ознаки стратегічного рішення та його вплив на рамки для поточних управлінських рішень.
22. Які вимоги до прогнозних рішень (дані, припущення, сценарність, перегляд) і як це впливає на вибір стратегії?
23. Для маркетингової задачі опишіть постановку проблеми, добір критеріїв і коротке обґрунтування вибору альтернативи.
24. Вкажіть ключові показники контролю маркетингового рішення (напр., конверсія, утримання, відповідність SLA/бренд-гайдама).
25. Опишіть логіку побудови табличної моделі транспортної задачі в MS Excel (матриця тарифів, пропозиція, попит).
26. Транспортна задача: постановка, цільова функція, обмеження; як її можна розв'язати в MS Excel (в загальних кроках)?
27. Поясніть, як виконати перевірку чутливості транспортного плану до зміни тарифів/балансів.
28. Розрахуйте складові CVP-аналізу: точка беззбитковості, запас фінансової міцності (понятійно — без чисел).
29. Порівняйте критерії інвестиційних рішень (NPV, IRR, PI, строк окупності): у чому їхні відмінності й обмеження?

30. Опишіть елементи підготовки прогнозних грошових потоків і вибору ставки дисконту для оцінки проекту.

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

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)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови незалежного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

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			ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ			
Кількість балів за модуль	99					136			188			
Лекції	1	2	3	4	5	6,7	7,8	9,10	11	12,13	14	
Теми Лекцій	Тема 1. Сутність і класифікація управлінських рішень Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень		Тема 3. Етичні принципи та добросесність у процесі прийняття рішень	Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень		Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень		Тема 6. Класичні моделі прийняття управлінських рішень	Тема 7. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та		
Теми практичних, (семінарських) занять	Тема 1. Сутність і класифікація управлінських рішень. Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень		Тема 3. Етичні принципи та добросесність у процесі прийняття	Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень		Тема 5. Якість та ефективність управлінських рішень		Тема 6. Класичні моделі прийняття управлінських рішень	Тема 7. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	Тема 8. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні		
Самостійна робота	25					15			15			
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)					Модульна контрольна робота 2-3 (50 балів)			Модульна контрольна робота 4 (25 балів)			
Загалом	323											
Підсумковий контроль	Екзамен											
Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 5,38												

8. Рекомендовані джерела

Основна

1. [Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII](#)
2. [ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності \(ISO 26000:2010, IDT\)](#)
3. [Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.](#)
4. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень : [навч. посіб.] / [Н. Г. Бишовець та ін. ; заг. ред. А. І. Кузьмичова]. - Київ : Ліра-К, 2020. 199 с.
5. [Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.](#)
6. Величко О.М. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень: підручник / О. М. Величко, Т. Б. Гордієнко ; Держ. ун-т телекомунікацій. -Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с
7. [Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с](#)
8. [Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К. : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.](#)
9. [Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.](#)
10. [Менеджмент: організаційна ефективність: навч. посібник для бакалаврів спец. 073 "Менеджмент" / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва, О. В. Замула \[та ін.\]. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. 280 с.](#)
11. [Нікітіна Л. О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / Л. О. Нікітіна, І. Л. Яценко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. Харків, 2023. 179 с.](#)
12. [Нікуліна О. М. Чисельні методи моделювання та оптимізації управління динамічними системами : навч. посібник з курсу «Чисельні методи» / О. М. Нікуліна, В. П. Северин. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 144 с.](#)
13. 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.
14. [Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с](#)
15. Петруня Ю. Прийняття управлінських рішень / Ю. Петруня, В. Говоруха, Б. Літовченко, М. Мормуль, Н. Осадча, О. Ткачова, В. Петруня. Центр навчальної літератури, 2019. 216 с.

16. [Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Основи системного аналізу. Конспект лекцій : Методичні рекомендації з дисципліни “Системний аналіз” / укладачі: Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Чернівці: НУЧК, 2025, 117 с.](#)

Додаткова:

1. [Акіліна, О.В., & Іванченко, О. І. \(2025\). Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 17 \(3\). с. 31-43.](#)
2. [Бреус, С., & Пригарський, В. \(2024\). Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. Економіка та суспільство, \(67\).](#)
3. [BDO.Україна. ESRS чи GRI: що використовувати в Україні?](#)
4. [BDO.Україна. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів.](#)
5. [Мацука, В. \(2024\). Тренди сучасного менеджменту. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту, 151-153.](#)
6. [Митрофанова, Г. Я., Євтушенко, О. А., Глухий, А. О., & Луговий, М. Д. \(2024\). Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організацій.](#)
7. [Кривов'язюк, І. \(2024\). Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ», \(September 20, 2024; Paris, France\), 42-46.](#)
8. [Кузьмичов А.І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень. Навч. пос./ Бишовець Н.Г., Кузьмичов А.І., Куценко Г.В., Омецинська Н.В., Юсипів Т.В. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 200 с.](#)
9. [Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 324 с](#)
10. [Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. \[М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.\] К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.](#)
11. [Яковенко, І.В., Акіліна, О.В. \(2025\). Особливості розробки стратегічних планів розвитку організацій в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Електронний журнал «Ефективна економіка», \(8\).](#)
12. [Akilina, O, Ilich, L., & Zvonar, V. \(2025\). Modeling Strategic Interactions in Education Quality Management: A Game Theory Approach. Advances in Data Science and Management. DOI : 10.1007/978-981-96-8639-1](#)

9. Інформаційні ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>
2. <https://chiefexecutive.net/>
3. <http://csr-ukraine.org/>
4. <https://www.forbes.com/?sh=71ddcd4b2254>
5. <https://www.strategy-business.com/>

6. **ЕНК «Прийняття управлінських рішень».** Дистанційне навчання.
Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський
університет імені Бориса Грінченка. 2025.
<https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=16536>