

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту



«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Декан економічного факультету

Віталій ДЯЧЕК

« 26 » 08 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Сучасні технології прийняття управлінських рішень  
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Другий (магістерський) рівень вищої освіти  
галузь знань 07 Управління та адміністрування  
(шифр і назва)  
спеціальність 073 Менеджмент  
(шифр і назва)  
освітня програма Адміністративний менеджмент  
(шифр і назва)  
спеціалізація \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
вид дисципліни обов'язкова  
(обов'язкова / за вибором)  
факультет Економічний

2025 / 2026 навчальний рік

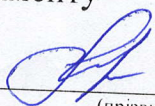


Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету «26» серпня 2025 року, протокол № 18

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: **Ірина ТЕРНОВА** кандидат економічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки та менеджменту

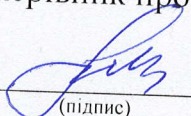
Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
Протокол від «26» серпня 2025 року № 1

В.о. завідувач кафедри економіки та менеджменту

(підпис)  Лариса ТЄШЕВА  
(прізвище та ініціали)

Програму погоджено з гарантом освітньої професійної програми  
(керівником проектної групи) Адміністративний менеджмент  
назва освітньої програми

Гарант освітньої професійної програми  
(керівник проектної групи) Лариса ТЄШЕВА

  
(підпис)

Програму погоджено науково-методичною комісією економічного факультету  
назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від «26» серпня 2025 року № 1

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

(підпис)  Дар'я ЗАГОРСЬКА  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Сучасні технології прийняття управлінських рішень» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки другого (магістерського) рівня вищої освіти

(назва рівня вищої освіти)

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Адміністративний менеджмент

### 1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни: сформувати у здобувачів вищої освіти знання та практичні навички застосування сучасних технологій і цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень у реальних управлінських ситуаціях, з урахуванням людського фактора, етичних викликів та вимог сталого розвитку.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- формування системного розуміння управлінських рішень;
- опанування сучасних технологій і підходів до прийняття управлінських рішень;
- розвиток навичок пріоритезації, планування та фінансово-аналітичної підтримки управлінських рішень;
- формування комунікативних та етичних компетентностей у процесі прийняття рішень;
- розвиток компетентностей у сфері кібербезпеки та ESG-рішень як невід'ємної частини сучасного менеджменту.

1.3. Кількість кредитів: денна форма навчання – 3;

заочна (дистанційна) форма навчання – 3.

1.4 Загальна кількість годин: денна форма навчання – 90 год.;

заочна (дистанційна) форма навчання - 90 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
Обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
2-й	2-й
Семестр	
3-й	3-й
Лекції	
16 год.	4 год.
Практичні, семінарські заняття	
8 год.	2 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
66 год.	84 год.
у тому числі індивідуальні завдання	
15 год.	15 год.



#### 1.6. Перелік компетентностей, що формує дана дисципліна

Дисципліна сприяє формуванню інтегральної компетентності освітньої програми – здатності розв'язувати складні задачі та проблеми у сфері менеджменту, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій, характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

*загальні компетентності (ЗК):*

**ЗК3.** Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

**ЗК4.** Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

**ЗК6.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

*спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):*

**СК2.** Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

**СК5.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

**СК6.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

**СК8.** Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

**СК9.** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

**СК10.** Здатність до управління організацією та її розвитком.

#### 1.7. Перелік результатів навчання, що формує дана дисципліна

**ПРН1.** Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

**ПРН2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

**ПРН5.** Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

**ПРН6.** Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

**ПРН8.** Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

**ПРН10.** Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

**ПРН12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

**ПРН14.** Застосовувати норми адміністративного права для регулювання відносин управлінського характеру, що виникають у сфері державного управління.

**ПРН15.** Демонструвати здатність діяти соціально-відповідально та громадсько-свідомо при вирішенні управлінських задач.

1.8. Пререквізити: вказати перелік дисциплін, що передують вивченню даної дисципліни

Вивчення дисципліни «Сучасні технології прийняття управлінських рішень» базується на знаннях, отриманих у процесі засвоєння таких обов'язкових навчальних компонентів: «Проектний менеджмент», «Strategic management», «Менеджмент інноваційного розвитку сучасних економічних систем», «Адміністративний менеджмент».

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

*Розділ 1. Технології прийняття управлінських рішень та управління організаціями.*

*Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту та їх цифрова трансформація.*

Зміст: Сутність, функції, типологія та етапи управлінських рішень. Якість рішень: умови та чинники. Філософія раціональності vs. обмеженої раціональності (Г. Саймон). Когнітивні упередження, евристики та роль інтуїції (Система 1 / Система 2 Д. Канемана). Data-Driven Decision Making (DDDM). Виклики VUCA- та BANI-світу.

*Тема 2. Технології прийняття рішень у класичних та гнучких управлінських підходах.*

Зміст: Класичний підхід (Waterfall). Гнучкі підходи (Agile, Scrum, Kanban). Роль менеджера у виборі методики. Design Thinking як технологія інноваційного рішення. Робота зі «злими проблемами» (wicked problems).

*Тема 3. Цифрові інструменти та інтелектуальна підтримка управлінських рішень.*

Зміст: Сучасні цифрові сервіси: CRM, ERP, корпоративні платформи, документообіг. Практика роботи з Trello / Jira / Miro. Big Data Analytics: описова, діагностична, прогностична, предписуюча. Використання AI та dashboards для прозорості й обґрунтованості рішень. Інтеграція автоматизації у стратегічне, операційне та фінансове управління.

*Тема 4. Технології пріоритезації, планування та стратегічного вибору.*

Зміст: Техніки пріоритезації: матриця Ейзенхауера, Impact–Effort, RICE-індекс. Планування: стратегічне, тактичне, операційне (діаграма Ганта, Roadmap, WBS). Розподіл ролей і відповідальності: RACI-матриця. Фінансово-аналітична підтримка рішень: P&L, Balance Sheet, Cash Flow. KPI та OKR як інструменти оцінки планів. Теорія ігор (рівновага Неша) та сценарне планування для стратегічного вибору.

*Розділ 2. Людський фактор, оцінка результатів та етика в управлінських рішеннях.*

*Тема 5. Комунікація, командна динаміка та поведінкові інтервенції.*

Зміст: Комунікація як основа управлінських рішень. Командна динаміка і типи команд. Принципи ефективної комунікації та роль стейкхолдерів. Переговори, win-win співпраця, протидія маніпуляціям. Поведінкові інтервенції, мова тіла і невербальна комунікація. Емоційний інтелект, win-win переговори та психологічні аспекти колективних рішень.

*Тема 6. Оцінка результатів прийняття рішень та управління результативністю (Performance Management).*

Зміст: Визначення та компоненти Performance Management. Balanced Scorecard, оцінка «360 градусів», Performance Review. Типові помилки оцінки. Дослідження Project Oxygen (Google) про ефективних менеджерів. Використання оцінки для корекції управлінських рішень.

*Тема 7. Етичні аспекти та кібербезпека в управлінських рішеннях.*

Зміст: Етичні виклики AI: упередження, «чорний ящик». Explainable AI (XAI) як сучасна вимога. Кібербезпека: конфіденційність, цілісність, доступність. Правові аспекти використання AI та автоматизації. Корпоративна етика та соціальна відповідальність бізнесу.

*Тема 8. Майбутнє управлінських рішень: виклики та перспективи.*

Зміст: Комплексне застосування технологій у менеджменті. Augmented Intelligence (доповнений інтелект): співпраця людини та AI. Нові вимоги до менеджера: креативність, інноваційність, адаптивне лідерство. ESG як стратегічний тренд сучасного менеджменту: сталий розвиток, green management, соціальна відповідальність, governance. Кейс-стаді провідних компаній. Обговорення трендів і підсумки дисципліни.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна (дистанційна) форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		л.	п.	лаб.	інд.	ср.		л.	п.	лаб	інд.	ср.
Розділ 1. Технології прийняття рішень та управління організаціями												
Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту та їх цифрова трансформація.	9	2	2	-	1	4	7,5	-	-	-	1,5	6
Тема 2. Технології прийняття рішень у класичних та гнучких управлінських підходах.	12	2	2	-	2	6	9,5	-	-	-	1,5	8
Тема 3. Цифрові інструменти та інтелектуальна підтримка управлінських рішень	11	2	-	-	2	7	13	1	-	-	2	10
Тема 4. Технології пріоритезації, планування та стратегічного вибору.	15	2	2	-	2	9	13	1	2	-	2	8
Разом за розділом 1	47	8	6	-	7	26	43	2	2	-	7	32
Розділ 2. Людський фактор, оцінка результатів та етика в управлінських рішеннях												
Тема 5. Комунікація, командна динаміка та поведінкові інтервенції.	10	2	-	-	2	6	14	0,5	-	-	2	10
Тема 6. Оцінка результатів прийняття рішень та управління результативністю (Performance Management).	11	2	-	-	2	7	9	1	-	-	1,5	8
Тема 7. Етичні аспекти та кібербезпека у прийнятті управлінських рішень.	12	2	2	-	2	6	12	0,5	-	-	2,5	9
Тема 8. Майбутнє управлінських рішень: виклики та перспективи.	10	2	-	-	2	6	12	-	-	-	2	10
Разом за розділом 2	43	8	2	-	8	25	47	2	-	-	8	37
Усього годин	90	16	8	-	15	51	90	4	2	-	15	69

#### 4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин (денна)	Кількість годин заочна (дистанційна)
1	Роль управлінських рішень у менеджменті (кейс-аналіз).	2	-
2	Прийняття рішень у гнучких підходах (Scrum і Kanban).	2	-
3	Технології пріоритезації та планування управлінських рішень.	2	2
4	Етичні виклики та кібербезпека в управлінських рішеннях.	2	-
<b>Разом</b>		<b>8</b>	<b>2</b>

#### 5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Опрацювання та підготовка огляду опублікованих у фахових та інших виданнях статей.	8	15
2.	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. Підготовка до контрольної роботи.	29	30
3.	Підготовка до виступу на практичних заняттях.	10	-
4.	Поглиблене вивчення літератури на задану тему та пошук додаткової інформації.	8	14
5.	Підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-8.	11	25
<b>Разом</b>		<b>66</b>	<b>84</b>

#### 6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання контрольної роботи здобувачами денної та заочної форми навчання. Варіанти завдань наявні в навчально-методичному комплексі дисципліни та розміщено у системі Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965>.

#### 7. Методи навчання

Під час викладання дисципліни «Сучасні технології прийняття управлінських рішень» застосовуються інтерактивні, цифрові та практико-орієнтовані методи, спрямовані на розвиток критичного мислення, навичок командної роботи та практичного застосування сучасних управлінських технологій. Програмою передбачено наступні методи навчання:

1. *Лекції* – орієнтовані на пояснення сутності, принципів та технологій прийняття управлінських рішень. Використовуються інтерактивні презентації,



сучасні приклади з бізнесу, аналітичні матеріали Harvard Business Review, MIT Sloan.

2. *Практичні заняття* – проводяться у вигляді групової роботи з подальшою презентацією результатів; реалізуються через роботу з кейсами, дискусії, командні вправи з використанням онлайн-дошок (Notion). Завдання спрямовані на відпрацювання вмінь приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, аналізувати дані, оцінювати ризики та враховувати етичні аспекти. Використовується інструменти штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini, DeepSeek та ін.) для генерації ідей, перевірки рішень і розвитку навичок критичного оцінювання результатів. Особлива увага приділяється *peer-to-peer learning* (навчанню через взаємодію) – студенти працюють у малих групах, обмінюються результатами, оцінюють роботи одне одного й дають зворотний зв'язок, що формує навички співпраці та лідерства.

3. *Самостійна робота* – передбачає опрацювання літератури, виконання контрольної роботи у Moodle, підготовку коротких аналітичних есе та роботу з цифровими ресурсами (онлайн-курси, відео, ін.)

4. *Консультації* – форма індивідуальної роботи здобувачів із викладачем, спрямована на вирішення труднощів, які виникли під час вивчення лекційного матеріалу та самостійної роботи, і за наявності бажання здобувача отримати більш поглиблене знання стосовно предмету навчальної дисципліни.

## 8. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів вищої освіти враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів вищої освіти здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна», контрольні заходи включають: поточний та підсумковий контроль.

Під час вивчення дисципліни «Сучасні технології прийняття управлінських рішень» для здобувачів вищої освіти передбачено використання елементів дуальної освіти через співпрацю з ІТ-компанією Genesis.

*Поточний контроль:* для денної та заочної (дистанційної) форм навчання здійснюється через систему балів, яку вони можуть здобувати одним із запропонованих шляхів:

*Академічний формат:* протягом семестру здобувачі вищої освіти виконують завдання, передбачені навчальною програмою за кожною з 8 основних тем курсу. За результатами роботи над кожною темою здобувач отримує бали, що в підсумку можуть скласти 30 балів за семестр.

*Альтернативний формат у співпраці з ІТ-компанією Genesis:* здобувачі вищої освіти можуть обрати проходження інтегрованого навчального курсу «Менеджмент у продуктовому ІТ» на платформі Strum від ІТ-компанії Genesis. Здобувачам вищої освіти, які обрали альтернативний формат необхідно:

1. Зареєструватися та отримати доступ до онлайн-платформи Strum.
2. Виконати навчальні модулі курсу з успішністю від 60% у модулях № 6, 11, 15 та 17 (три проміжні та одне фінальне тестування).

Разом, за вивчення всіх тем, здобувач отримує 30 балів. Формула для розрахунку: Кількість балів = відсоток успішності \* 0,3.

У разі завершення повного курсу здобувачі отримують сертифікат від компанії Genesis (додаток 2), який визнається як частина їхньої практичної підготовки у сфері прийняття управлінських рішень. Цей сертифікат визнається як частина практичної підготовки з дисципліни та може бути доданий до професійного резюме або профілю LinkedIn здобувача для підтвердження його практичних компетентностей.

Сертифікат акредитації викладача від ІТ-компанії Genesis з можливістю інтеграції курсу на базі онлайн-платформи Strum надано у додатку 3.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності виконаного здобувачем вищої освіти завдання. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів.

*Проміжний контроль* проводиться за допомогою проведення письмової контрольної роботи. *Письмова контрольна робота* для денної та заочної (дистанційної) форми навчання проводиться раз за семестр та містить кейс для розв'язання (максимальна сума для денної та заочної (дистанційної) форм навчання – 30 балів). Завдання якої розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965>.

*Підсумковий контроль* з дисципліни «Сучасні технології прийняття управлінських рішень» включає семестровий контроль у формі екзамену, завдання якого розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965> (виконання тестових завдань). Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів).

## 9. Схема нарахування балів

**Підсумковий семестровий контроль при проведенні семестрового екзамену для денної та заочної (дистанційної) форм навчання:**

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання								Контрольна робота, передбачена навчальним планом	Разом	Екзамен	Сума
Розділ 1				Розділ 2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8				
5	5	2	5	3	3	4	3	30	60	40	100

T1, T2 ... T8 – теми розділів.

Для допуску до складання підсумкового контролю (екзамену) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 30 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, виконання контрольної роботи.

### **Критерії оцінювання навчальних досягнень**

Для денної та заочної (дистанційної) форм навчання здійснюється протягом семестру в залежності від обраного формату:

- *академічний формат*: за результатами роботи над кожною темою здобувач отримує бали, що в підсумку можуть скласти 30 балів за семестр.

- *альтернативний формат у співпраці з IT-компанією Genesis*: оцінюється сумою набраних балів: проходження онлайн-платформи курсу з успішністю від 60% у модулях 6, 11, 15 та 17, котрі містять три проміжних та одне фінальне тестування. Разом за вивчення всіх тем здобувач отримує 30 балів. Формула для розрахунку: Кількість балів = відсоток успішності \* 0,3.

*Критерії оцінювання самостійної роботи здобувачів вищої освіти.* Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи здобувачів вищої освіти, є: глибина та міцність знань; рівень мислення; вміння систематизувати знання за окремими темами; вміння робити обґрунтовані висновки; володіння категорійним апаратом; навички та прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її обробку та систематизацію. Оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при виконанні контрольної роботи.

Для оцінки теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти проводиться письмова контрольна робота.

#### *Критерії оцінювання контрольної роботи для денної та заочної (дистанційної) форм навчання:*

Контрольна робота для денної та заочної (дистанційної) форми навчання містить кейс для розв'язання (максимальна сума балів – 30).

*Розуміння проблеми (6 балів)*: спроможність чітко сформулювати основну проблему або завдання, яке стоїть перед здобувачем вищої освіти у кейсі.

*Аналіз інформації (6 балів)*: здатність систематично зібрати та проаналізувати інформацію, необхідну для прийняття рішення.

*Альтернативні рішення (6 балів)*: здатність розглядати альтернативи управлінських рішень, враховувати їхні переваги та недоліки.

*Вибір оптимального рішення (6 балів)*: спроможність обґрунтовано обирати оптимальне рішення серед альтернатив, враховуючи важливі критерії та обмеження.

*Практичність та реалізованість (6 балів)*: здатність обґрунтовано описати спосіб впровадження обраного варіанту.

#### *Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю у формі екзамену*

Підсумкова оцінка за екзамени виставляється за розв'язання тестових завдань (максимальна сума балів – 40).



*Критерії оцінки з підсумкового семестрового контролю у формі екзамену:*

*Критерії оцінювання за бальною шкалою*

Завдання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
Тестове завдання	2 бали	відповідь обрана правильно

Екзаменаційні тестові завдання розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965>.

*Критерії оцінювання за всі види навчальної діяльності протягом семестру:*

Оцінка підсумкового контролю виставляється за національною шкалою як сума балів, набраних здобувачем вищої освіти протягом семестру при виконанні контрольних заходів, передбачених програмою навчальної дисципліни та балів, набраних при складанні семестрового екзамену. Сумарний результат у балах за семестр заноситься у залікову «Відомість обліку успішності» навчальної дисципліни.

90 – 100 балів: здобувач вищої освіти демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на підсумковому рівні, виявляє всебічне, систематичне і глибоке знання навчального матеріалу, засвоїв основну літературу і знайомий з додатковою літературою, рекомендованою програмою, вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою, вільно оперує набутими знаннями, вміннями, застосовує їх у ситуаціях підвищеної складності.

70 - 89 балів: здобувач вищої освіти демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на середньому рівні: основні знання, вміння освоєні, але допускаються незначні помилки, неточності, труднощі при аналітичних операціях, перенесення знань і умінь на нові, нестандартні ситуації.

50 - 69 балів: здобувач вищої освіти демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на базовому рівні: в ході контрольних заходів допускаються значні помилки, виявляється відсутність окремих знань, умінь, навичок за деякими дисциплінарним компетенцій, здобувач вищої освіти відчуває значні труднощі при оперуванні знаннями та вміннями при їх перенесенні на нові ситуації.

1 - 49 балів: здобувач вищої освіти демонструє сформованість дисциплінарних компетенцій на рівні нижче базового, проявляється недостатність знань, умінь, навичок.

**Шкала оцінювання**

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для чотирирівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно
70-89	добре
50-69	задовільно
1-49	незадовільно

## 10. Рекомендована література

### Основна література

1. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 368 с.
2. Мартін Р., Ріел Дж. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Київ: Наш Формат, 2019. 248 с.
3. How AI Can Help Leaders Make Better Decisions Under Pressure. *Harvard Business Review*, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/10/how-ai-can-help-leaders-make-better-decisions-under-pressure> (дата звернення: 05.06.2025).
4. Galli Geleilate, J., Humberd, B. GenAI Tools and Decision-Making: Beware a New Control Trap. *MIT Sloan Management Review*, 2024. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/genai-tools-and-decision-making-beware-a-new-control-trap> (дата звернення: 05.06.2025).

### Допоміжна література

1. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш Формат, 2019. 384 с.
2. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. № 12 (2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/604> (дата звернення: 05.06.2025).
3. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 400 с.
4. Про прийняття розумних рішень. *Harvard Business Review: 10 найкращих статей*. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019.
5. Про лідерство: 10 найкращих статей з Harvard Business Review. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018.
6. Тернова І. А. Лідерські стратегії та сучасні управлінські технології в циркулярній економіці України: вектор європейської інтеграції // Концептуальні засади ефективної системи управління циркулярною економікою у контексті європейської інтеграції України : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – С. 45–88. – 533 с.
7. Тернова І.А. Крос-культурний менеджмент. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. Дорошенко Г.О. / Тернова І.А. Крос-культурний менеджмент. Харків. ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 504 с. Розд. 14. С. 362–393. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194> (дата звернення: 05.06.2025).
8. Тернова І.А., Юшкова М.М. Сутність управлінських рішень та оцінка ефективності управління. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Луцьк, 7 грудня 2017 р.). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 147-149.
9. Тернова І.А., Гузенко Т.О. Управління бізнес-процесами підприємства за методологією теорії обмежень Е. Голдратта. *Фінансова система України: актуальні*

питання, досягнення та можливості розвитку: матеріали XI Симпозіуму (Харків, 22 листопада 2018 р.). Харків: ХІФ КНТЕУ, 2018. С. 402-404.

10. Тернова І.А., Костюченко Г.В. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса. *Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науково-практичної Інтернет-конференції* (Харків, 21 жовтня 2016 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 117 -121.

11. Тернова І.А., Уварова М.М. Зміна парадигми прийняття управлінських рішень в контексті корпоративної культури. *Сучасні тенденції розвитку української науки: матеріали всеукр. наук. конф. (Переяслав-Хмельницький, 21-22 січня 2018 р.)*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11. С. – 51-55.

12. Трейсі Б. Як керують найкращі. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2024, 208 с.

13. Bazerman Max H., Moore Don A. Judgment in Managerial Decision Making. 8th edition. John Wiley & Sons, 2013.

14. Bevilacqua, S. *Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence*. *Journal of Management and Governance*, 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00836-7> (дата звернення: 05.06.2025).

15. Bright David S., Cortes Anastasia H., Hartmann Eva, Parboteeah K. Praveen, Pierce Jon L. et al. *Principles of Management*. Rice University, 2019. URL: [https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP\\_mGBMvoU.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.06.2025).

16. Chernyi, A. Prioritization of organizational stakeholders: A managerial decision-making logic. *Journal of Business Research*, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324003862> (дата звернення: 05.06.2025).

17. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The Business Model Navigator: 55 Models. Pearson, 2015. 400 p.

18. Howard R. A., Abbas Ali E. Foundations of Decision Analysis: Global Edition. Pearson, 2015. ISBN 9780132336246.

19. Khadpe, P., Le, L., Iqbal, S. T., Suh, J. DISCERN: Designing Decision Support Interfaces to Investigate the Complexities of Workplace Social Decision-Making With Line Managers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.19318> (дата звернення: 05.06.2025).

20. Ossa-Cardona, J.L. *Decision-making in the selection processes of managerial successors in business families*. *Journal of Family Business Management*, 2025. URL: <https://www.emerald.com/jfbm/article/15/2/393/1247051/Decision-making-in-the-election-processes-of> (дата звернення: 05.06.2025).

21. Smela, P., Kolcunova, I., Brzica, D. *For managerial decision making: A rapid literature review*. *Modern Management Review*, 2025. URL: <https://journals.agh.edu.pl/manage/article/download/7431/3198/35088> (дата звернення: 05.06.2025).

### **Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення**

1. Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://www.adizes.com/> (дата звернення: 05.06.2025).



2. Інтернет портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).
3. Agile Alliance – офіційний сайт Agile-спільноти. Інформація про принципи, маніфест та сучасні практики Agile. URL: <https://www.agilealliance.org/> (дата звернення: 05.06.2025).
4. Scrum Guides – офіційний гайд зі Scrum. Ken Schwaber, Jeff Sutherland. URL: <https://scrumguides.org/> (дата звернення: 05.06.2025).
5. Kanban University. Міжнародний ресурс про Kanban-метод, сертифікації та кейси. URL: <https://kanban.university/> (дата звернення: 05.06.2025).
6. PMI – Project Management Institute. Стандарти та методики (PMBOK, Waterfall, Hybrid). URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 05.06.2025).
7. Google Project Oxygen. Офіційні результати дослідження про ключові характеристики ефективних менеджерів. URL: <https://rework.withgoogle.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
8. Harvard Business Review (HBR). Цифрова бібліотека статей про прийняття управлінських рішень, роль AI, лідерство та аналітику. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 05.06.2025).
9. MIT Sloan Management Review. Аналітика про використання AI, цифрові технології та управлінські інновації. URL: <https://sloanreview.mit.edu/> (дата звернення: 05.06.2025).
10. Prometheus – платформа онлайн-освіти. Курси з менеджменту, підприємництва, цифрових навичок. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).
11. EdEra – освітня платформа. Курси з бізнес-аналітики, комунікацій та управління. URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 05.06.2025).
12. Grow with Google. Безкоштовні матеріали з менеджменту та цифрових навичок. URL: <https://grow.google/intl/uk/> (дата звернення: 05.06.2025).
13. Google Workspace Tutorials (YouTube). Практичні інструкції для командної роботи в Google Docs, Sheets, Drive та Meet. URL: <https://www.youtube.com/googleworkspace> (дата звернення: 05.06.2025).
14. LinkedIn Learning (Decision-Making, Leadership, AI in Business). URL: <https://www.linkedin.com/learning/> (дата звернення: 05.06.2025).
15. Notion – офіційний ресурс. Інструменти для організації завдань, управління проєктами та співпраці. URL: <https://www.notion.so/> (дата звернення: 05.06.2025).
16. YouTube – Atlassian Trello Tutorials. Офіційні відео про організацію роботи в Trello. URL: <https://www.youtube.com/@trello> (дата звернення: 05.06.2025).

Додаток до робочої програми навчальної дисципліни  
**«Сучасні технології прийняття управлінських рішень»**  
(назва дисципліни)

Дію робочої програми продовжено: на 20\_\_\_\_/20\_\_\_\_ н. р.

Заступник декана економічного факультету з навчальної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Каріна ПАНОВА  
(прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Дар'я ЗАГОРСЬКА  
(прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Зразок сертифіката здобувача вищої освіти



Міністерство  
цифрової трансформації  
України



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



KSE  
Kyiv  
School of  
Economics



Horizon Capital



# Сертифікат

засвідчує, що

## Тернова Ірина

успішно завершив/-ла курс-стажування «Менеджмент у продуктовому IT»

Успішність проходження курсу: 96.5 %

**Артем Копанєв**

COO Genesis

**Ілля Філіпов**

керівник студії онлайн-освіти EdEra

Код для перевірки: 1cc34b5ba09a663967aabd064b487397

4/14/24



## Сертифікат акредитації викладача



# СЕРТИФІКАТ

№101/0104-2024

підтверджує, що

**Тернова Ірина**

**з 1 квітня до 12 квітня 2024 року** пройшов(-ла) програму підвищення кваліфікації працівників закладів вищої освіти та акредитований(-на) інтегрувати курс «Менеджмент у продуктовому IT» у своєму закладі вищої освіти

Термін дії акредитації — **до 1 вересня 2026 року\***

\*за умови обов'язкового проходження в 2025 році донавчання щодо оновлень курсу, що має бути підтверджено відповідним додатковим сертифікатом

Форма здобуття освіти — **дистанційна**Обсяг програми — **2 кредити ЄКТС****Результатом навчання є набуття таких компетентностей:**

- здатність описувати сферу продуктового IT, знати, які обов'язки, навички та зони відповідальності мають різні члени продуктових команд; визначати, яку роль відіграє менеджмент, як інструмент організації процесів, в основних напрямках діяльності в продуктовому IT; відрізнати зони застосування Operations management, Project management, People management; використовувати на практиці інструменти ефективного менеджменту в продуктових IT-компаніях;
- здатність реєструватись, проходити симулятор, формувати навчальні групи студентів та оцінювати їхній прогрес навчання на інтерактивній платформі Strum онлайн-курсу «Менеджмент у продуктовому IT»;
- здатність організовувати заняття для студентів у безпосередньому контакті з викладачем, використовувати методичні матеріали курсу;
- здатність використовувати діджитал-інструменти та підходи для утримання уваги студентів й оцінки їхніх навичок;
- здатність оцінювати знання та роботи студентів за визначеними критеріями курсу.

Завершено фінальне тестування, що підтверджує проходження навчання та акредитацію спеціаліста, з подальшим правом інтеграції курсу.

**Олексій Ніщик**

Education Operations Director, Genesis  
Співзасновник ГО «Освітня фундація продуктового IT»

**Дисципліни I семестру 2025/2026 навчального року**

**Факультет Економічний**

**Освітньо-професійна (наукова) програма Адміністративний менеджмент**

**Рівень вищої освіти магістерський**

**Курс 2**

<i>№</i>	<i>Назва навчальної дисципліни</i>	<i>ПІБ лектора</i>	<i>Платформа для дистанційного навчання</i>	<i>Готовність до змішаного навчання (так/ні)</i>	<i>Співвідношення дистанційного/аудиторного навчання здобувачів (в год.)</i>	<i>Наявність на сайті факультету у НМК дисципліни (так/ні)</i>
1	Сучасні технології прийняття управлінських рішень	Тернова І.А.	LMS Moodle <a href="https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965">https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=6965</a> ZOOM: <a href="https://us02web.zoom.us/j/82322574919?pwd=Y2lJRysvajlyeFNDSTAXaGVXVlAwZz09">https://us02web.zoom.us/j/82322574919?pwd=Y2lJRysvajlyeFNDSTAXaGVXVlAwZz09</a> Ідентифікатор конференції: 823 2257 4919 Код доступу: b1PqfCLp	так	Дистанційно 24 год	Сайт кафедри

В.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту

Лариса ТЄШЕВА

Гарант освітньої програми

Лариса ТЄШЕВА