

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту



ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декан економічного факультету

Віталій ДЯЧЕК

2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Методи прийняття управлінських рішень

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

галузь знань 07 Управління та адміністрування

(шифр і назва)

спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

освітні програми Менеджмент організацій; Менеджмент бізнес-процесів

(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

Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту
Протокол від «26» серпня 2025 року, протокол № 1
В.о. завідувач кафедри економіки та менеджменту



Лариса ТЄШЕВА

Програму погоджено з гарантом освітньої професійної програми (керівником проектної групи) Менеджмент організацій
назва освітньої програми

Гарант освітньої професійної програми
(керівник проектної групи)



Світлана БАБИЧ

Гарант освітньої професійної програми (керівник проектної групи) Менеджмент бізнес-процесів



Семен НЕСКРОРДСВ

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

Протокол від « 26 » серпня 2025 року, протокол № 1

Голова науково-методичної комісії економічного факультету



Дар'я ЗАГОРСЬКА

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень»
складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(назва рівня вищої освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня)

спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр, назва напрямку)

освітніх програм Менеджмент організацій, Менеджмент бізнес-процесів

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо технології підготовки, прийняття, реалізації управлінських рішень; вміння розробляти і реалізовувати управлінські рішення на адміністративних посадах.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення теоретичних засад процесу розробки і прийняття управлінських рішень;
- дослідження специфіки різних методів і моделей прийняття управлінських рішень;
- опанування інструментарію розробки управлінських рішень в різноманітних умовах середовища;
- формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень;
- отримати навички використання інструментів менеджменту в контексті основних управлінських функцій.

1.3. Кількість кредитів: денна форма навчання – 4;

заочна (дистанційна) форма навчання – 4.

1.4 Загальна кількість годин: денна форма навчання – 120 год.;

заочна (дистанційна) форма навчання - 120 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни

Обов'язкова

Денна форма навчання

Заочна (дистанційна) форма навчання

Рік підготовки

4-й

4-й

Семестр

7-й

7-й

Лекції

32 год.

4 год.

Практичні, семінарські заняття	
32 год.	6 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
56 год.	110 год.
у тому числі індивідуальні завдання	
10 год.	10 год.

1.6. Перелік компетентностей, що формує дана дисципліна:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

1.7. Перелік результатів навчання, що формує дана дисципліна

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

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

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

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 16.

ПРН 29.

1.8. Пререквізити: дисципліни, що передують вивченню «Методи прийняття управлінських рішень»: «Менеджмент», «Лідерство», «Крос-культурний менеджмент», «Прогнозування та соціально-економічне планування», «Економіка суб'єктів господарювання», «Операційний менеджмент», «Управління маркетингом», «Управління економічною безпекою», «Менеджмент продажів», «HR-менеджмент», «Логістика».

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Розділ 1. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень

Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту.

Місце і значення рішень в управлінні організацією. Сутність і основні характеристики управлінських рішень. Функції рішення в методології та організації процесу. Типологія і класифікація управлінських рішень. Умови і чинники якості управлінських рішень. Форми підготовки і реалізації управлінських рішень.

Тема 2. Моделі теорії прийняття рішень.

Сутність і значення моделювання процесів розробки управлінських рішень. Види моделей теорії прийняття управлінських рішень. Основна модель прийняття управлінських рішень.

Тема 3. Процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технологія прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Критерії якісної (об'єктивної) інформації. Класифікація методів пошуку альтернативних варіантів. Методи розробки і обґрунтування управлінських рішень. Механізм і техніка прийняття управлінських рішень. Організація реалізації і виконання управлінських рішень.

Тема 4. Діагностика та ідентифікація проблем.

Визначення, характеристика та ідентифікація проблем. Діагностика та аналіз проблем. Інструменти для аналізу та ідентифікації проблем.

Тема 5 Цільова орієнтація управлінських рішень.

Визначення цільової орієнтації в контексті прийняття управлінських рішень. Сутність та види цілей. Процес постановки цілей. Моделі управління за цілями. Роль цільової орієнтації у прийнятті стратегічних рішень. Керування змінами та адаптація цілей.

Розділ 2. Методи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень

Тема 6. Методи пошуку альтернативних варіантів.

Роль альтернатив у прийнятті управлінських рішень. Техніки генерації альтернатив (індивідуальні, колективні). Креативне мислення. Штучний інтелект як генератор креативних ідей.

Тема 7. Креативні рішення та інструментарій їх оцінювання.

Геуристика. Ключові поняття. Сутність геуристичних методів. Методи генерування креативних ідей. Потенціал креативного мислення. Фази креативного процесу. Методи розвитку та оцінювання креативних рішень. Лінійні прийоми креативного мислення. Ірраціональні прийоми креативного мислення.

Тема 8. Дизайн мислення.

Концепція, етапи і принципи дизайн-мислення. Переваги і недоліки дизайн-мислення. Рефреймінг. Креативність на етапах дизайн-мислення: розуміння; спостереження; визначення точки зору; генерування ідей; прототипування; тестування; рефлексія.

Тема 9. Методи оцінки і вибору альтернатив.

Методи вибору альтернатив в умовах визначеності. Ймовірісно-статистичні методи. Методи вибору альтернатив в умовах невизначеності. Експертні методи. Методи багатокритеріальної оцінки.

Тема 10. Методи реалізації управлінських рішень та контроль виконання.

Методи організації виконання рішень. Визначення строків виконання рішень. Конкретизація завдань і відповідальності. Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів. Проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань. Мотивація команди. Делегування. Таймінг. Комунікація. Координація дій виконавців. Коригування прийнятого рішення. Методи контролю виконання рішень. Зворотній зв'язок.

Тема 11. Ефективність управлінських рішень.

Ефективність управлінських рішень та її складові. Методи оцінки економічної ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень (традиційні підходи). Концепція ціннісно-орієнтованого управління (концепція VBM). Сучасні підходи до оцінки ефективності: концепція ROM та методологія Іцхака Адізеса

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд.	с.р.		л	п	лаб	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Розділ 1. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень</i>												
Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту.	9	2	2	-	1	4	11	1	1	-	1	8
Тема 2. Моделі теорії прийняття рішень.	9	2	2	-	1	4	9	-	-	-	1	8
Тема 3. Процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.	13	4	4	-	1	4	13	1	1	-	1	10
Тема 4. Діагностика та ідентифікація проблем.	13	4	4	-	1	4	11	-	-	-	1	10
Тема 5 Цільова орієнтація управлінських рішень.	13	4	4	-	1	4	11	-	-	-	1	10
Разом за розділом 1	57	16	16	-	5	20	55	2	2	-	5	46
<i>Розділ 2. Методи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень</i>												
Тема 6. Методи пошуку альтернативних варіантів.	14	4	4	-	1	5	13	1	1	-	1	10
Тема 7. Креативні рішення та інструментарій їх оцінювання.	14	4	4	-	1	5	12	-	1	-	1	10
Тема 8. Дизайн мислення.	9	2	2	-	1	4	13	1	1	-	1	10
Тема 9. Методи оцінки і вибору альтернатив.	9	2	2	-	1	4	12	-	1	-	1	10
Тема 10. Методи реалізації управлінських рішень та контроль виконання.	9	2	2	-	1	4	8	-	-	-	1	7
Тема 11. Ефективність управлінських рішень.	8	2	2	-	-	4	7	-	-	-	-	7
Разом за розділом 2	63	16	16	-	5	26	65	2	4	-	5	54
Усього годин	120	32	32	-	10	46	120	4	6	-	10	100

4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна (дистанційна) форма
1.	Роль управлінських рішень у системі менеджменту.	2	1
2.	Моделі теорії прийняття управлінських рішень.	2	-
3.	Процес прийняття управлінських рішень: від ідеї до реалізації.	4	1
4.	Методи діагностики та ідентифікації проблем.	4	-
5.	Цільова орієнтація управлінських рішень: фільтри для постановки цілей: SMART, PURE, CLEAR, GROW, FAST.	4	-
6.	Техніки генерації альтернатив.	4	1
7.	Методи розвитку та оцінювання креативних рішень. Геуристичні методи прийняття рішень/	4	1
8.	Дизайн мислення в прийнятті рішень.	2	1
9.	Методи вибору та оцінки альтернатив в визначеності, невизначеності та ризику.	2	1
10.	Реалізація управлінських рішень: 10 фундаментальних передумов; чотири імперативи прийняття рішень PAEI.	2	-
11.	Ефективність управлінських рішень: CAPI (coalesced authority, power and influence) за І. Адізесом.	2	-
Разом		32	6

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	25
2.	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. Підготовка до контрольної роботи	19	35
3.	Підготовка до виступу на практичних заняттях	10	-
4.	Поглиблене вивчення літератури на задану тему та пошук додаткової інформації	8	25
5.	Підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-11	11	25
Разом		56	110

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Основними видами самостійної роботи здобувачів вищої освіти є:

- вивчення лекційного матеріалу та рекомендованої літератури по темах, які викладаються на лекціях.
- контрольна перевірка кожним здобувачем вищої освіти особистих знань за запитаннями для самоконтролю;
- підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, поточної контрольної роботи.
- підготовка презентацій доповідей, виконаних за допомогою інструментів Microsoft PowerPoint та ін.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.

6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання контрольної роботи здобувачами денної та заочної форми навчання. Варіанти завдань розміщено у системі Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>. Для денної форми навчання передбачено виконання реферату. Теми рефератів розміщено у системі Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>.

7. Методи навчання*

У процесі викладання навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких:

- лекції подаються у словесній формі суть наукових понять, явищ, процесів, логічно пов'язаних, об'єднаних загальною темою (лектором викладається основний зміст програмного навчального матеріалу, студент повинен конспектувати той матеріал, на якому головну увагу акцентує лектор) також проводяться лекції проблемного характеру, лекції-візуалізації, лекція-діалог, лекція із застосуванням техніки зворотного зв'язку;

- практичні заняття (реалізуються кількома навчальними завданнями: засвоєння теоретичного матеріалу лекційного курсу; практичні роботи; перевірка виконання самостійних завдань) практичні методи навчання спрямовані на досягнення завершального етапу процесу пізнання, вони сприяють глибшому засвоєнню теоретико-методичного навчального матеріалу, формуванню практичних умінь і навичок, логічному завершенню пізнавального процесу стосовно конкретної теми, розділу застосовується робота в команді, дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи;

*

У додатку 2 надано інформацію щодо проведення дистанційних занять з погодинним розподілом у системі Zoom та Moodle

- самостійна робота (виконується студентами в час після прослуховування лекції, перед практичними заняттями чи проміжного контролю - вдома, у бібліотеках, комп'ютерних класах тощо). Методичне забезпечення самостійної роботи студентів: списки рекомендованих джерел і літератури, питання для самоконтролю, тести, пакети контрольних завдань, електронні версії лекцій тощо;

- консультація – форма індивідуальної роботи здобувача 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 контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни базується на застосуванні диференційованого підходу до організації контролю якості знань здобувачів вищої освіти, що зумовлено: специфічними особливостями організації навчального процесу на денній та заочній (дистанційній) формах навчання; кількістю годин, визначених навчальними планами по різних спеціальностях на проведення практичних занять та на вивчення дисципліни в цілому.

Поточний контроль: здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума денної форми навчання – 60 балів; для заочної (дистанційної) – 60 балів) за такими *критеріями*: розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні завдань, проведенні розрахунків у процесі виконання домашніх завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки. Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності виконаного здобувачем вищої освіти завдання або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів.

Для оцінки теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти проводиться дві *письмові контрольні роботи* для денної форми навчання та одна контрольна робота заочної (дистанційної) форми навчання. Перша контрольна робота для денної форми навчання містить кейс для розв'язання. Друга контрольна робота включає 2 завдання різного рівня складності відповідно до тем дисципліни. Контрольна робота для заочної (дистанційної) форми навчання містить кейс для розв'язання. Завдання контрольних робіт розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>.

Підсумковий контроль з дисципліни «Методи 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=2614> (виконання письмових екзаменаційних завдань). Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів).

9. Схема нарахування балів

Підсумковий семестровий контроль при проведенні семестрового екзамену для денної форми навчання

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання											Контрольна робота № 1, передбачена навчальним планом	Контрольна робота № 2, передбачена навчальним планом	Реферат	Разом	Екзамен	Сума
Розділ 1					Розділ 2											
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11						
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	20	8	60	40	100

T1, T2 ... T11 – теми розділів.

для заочної (дистанційної) форми 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	T9	T10	T11				
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	60	40	100

T1, T2 ... T11 – теми розділів.

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

Критерії оцінювання навчальних досягнень

На протязі семестру, здобувачі отримують за кожну пройдену тему бали. Разом за вивчення 11 тем здобувачі денної форми навчання можуть отримати – 22 бали. Здобувачі заочної (дистанційної) форми навчання – 30 балів.

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.

Критерії оцінки реферату: максимальна кількість балів за виконання та оформлення для денної форми навчання складає 8 балів:

- Розкриття теми – 4 бали;
- оформлення роботи - 2 бали;
- захист – 2 бали.

Обсяг реферату 10 - 15 сторінок друкованого тексту. До загального обсягу роботи не входять додатки список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації. Шрифт TNR-14, інтервал 1,5; параметри сторінки: зверху і знизу по 2 см, зліва - 2,5см, справа - 1,5 см. Абзацний відступ 1,25 см.

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану реферату:

Зміст (план реферату) - сторінка роботи, яка містить назву та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів та пунктів; заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки в тексті і розміщуються один під одним (перелік умовних позначень при необхідності).

– вступ: 1 - 2 стор. (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми реферату, визначені мета та завдання роботи);

– основна частина (розкривається тема реферату шляхом висвітлення основних питань. При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості;

– висновки: 1 - 2 стор. (необхідно сформулювати: науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематикою реферату; теоретичні та практичні рекомендації, які впливають з теми що досліджується. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);

– список використаних джерел (повинен містити 10-15 бібліографічно оформлених найменувань, на які у тексті обов'язково мають бути зроблені відповідні посилання).

Поточний контроль знань здобувачів здійснюється у формі перевірки виконаних контрольних робіт, завдання яких розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>

*Критерії оцінювання контрольних робіт
для денної та заочної (дистанційної) форм навчання:*

Для оцінки теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти проводиться дві *письмові контрольні роботи* для денної форми навчання та одна контрольна робота заочної (дистанційної) форми навчання. Перша контрольна робота містить кейс для розв'язання (максимальна сума балів для денної форми – 10; для заочної форми – 30). Завдання контрольної роботи розміщені у системі

дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>.

Критерії оцінювання контрольної роботи № 1

Критерії оцінки кейсу для денної та заочної (дистанційної) форм навчання:

Розуміння проблеми (для денної форми – 2 бали; для заочної (дистанційної) форми – 6 балів): спроможність чітко сформулювати основну проблему або завдання, яке стоїть перед здобувачем вищої освіти у кейсі.

Аналіз інформації (для денної форми – 2 бали; для заочної (дистанційної) форми – 6 балів): здатність систематично збирати та аналізувати інформацію, необхідну для прийняття рішення.

Альтернативні рішення (для денної форми – 2 бали; для заочної (дистанційної) форми – 6 балів): здатність розглядати альтернативи управлінських рішень, враховувати їхні переваги та недоліки.

Вибір оптимального рішення (для денної форми – 2 бали; для заочної (дистанційної) форми – 6 балів): спроможність обґрунтовано обирати оптимальне рішення серед альтернатив, враховуючи важливі критерії та обмеження.

Практичність та реалізованість (для денної форми – 2 бали; для заочної (дистанційної) форми – 6 балів): здатність обґрунтовано описати спосіб впровадження обраного варіанту.

Друга контрольна робота для денної форми навчання включає 12 тестів відповідно до тем дисципліни (максимальна сума балів – 12) та завдання (максимальна сума балів – 8).

Критерії оцінювання контрольної роботи № 2

Критерії оцінювання за бальною шкалою

Завдання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
1. Тестове завдання	1 бал	відповідь обрана правильно
2. Етапи формування управлінського рішення	8 балів	в привільній послідовності розставлено 8 етапів
	6 бали	в привільній послідовності розставлено 5-7 етапів
	4 бали	в привільній послідовності розставлено 3-4 етапи
	2 бали	в привільній послідовності розставлено 1-2 етапи
	0 балів	всі етапи розставлені неправильно

Завдання 1 включає 12 тестових питань. Відповіді на тестові питання оцінюються за критерієм правильності. Загальна сума, яку можна отримати за тестові питання – 12 балів. Згідно другого завдання, необхідно розставити в привільному порядку етапи формування управлінського рішення. Максимальна кількість балів яку можна отримати за це завдання – 8 балів.

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

роботи розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>.

Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю у формі екзамену

Підсумкова оцінка за завдання визначається: для першого завдання – 20 балів, для другого – 12 балів, для третього – 8 балів.

Критерії оцінювання за бальною шкалою

Завдання	Діапазон оцінки, балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
1. Тестові завдання	20 балів	1 бал за кожную правильно обрану відповідь
2. Розв'язування задачі	12 балів	Студент самостійно і раціонально розв'язує задачу. Правильно використовує відповідні методи і стратегії прийняття управлінських рішень. Розв'язує комбіновані задачі, що включають кілька етапів управлінських рішень. Застосовує нестандартні підходи до вирішення задачі та демонструє високий рівень аналізу і логіки. Результати повністю коректні та добре інтерпретовані.
	8-11 балів	Студент правильно наводить всі необхідні формули або моделі для рішення задачі. Розв'язує задачу за допомогою алгоритмів, застосовуючи правильну послідовність кроків, але можливі незначні похибки в розрахунках або обґрунтуванні. Може не повністю виконати комбіновану задачу або пропустити невеликі кроки в аналізі. Результати в основному коректні, але є незначні неточності в інтерпретації.
	4-7 балів	Студент складає скорочену умову задачі, користується готовими формулами або алгоритмами без глибокого аналізу. Вирішення задачі часткове, наявні помилки у виборі методу або в розрахунках. Деякі кроки рішення пропущені або виконані неправильно. Інтерпретація результатів поверхова або неповна.
	1-3 балів	Студент робить спроби вирішити задачу, але наводить лише базові обчислення з готовими формулами. Немає систематичного підходу або правильного вибору методу. Відсутня логічна послідовність у вирішенні задачі або більшість обчислень виконані з помилками. Результати неправильно інтерпретовані або повністю неправильні.
	0 балів	Студент не розв'язує задачу або рішення не відповідає умовам задачі.
3. Етапи формування управлінського рішення	8 балів	в привільній послідовності розставлено 8 етапів
	6 бали	в привільній послідовності розставлено 5-7 етапів
	4 бали	в привільній послідовності розставлено 3-4 етапи
	2 бали	в привільній послідовності розставлено 1-2 етапи
	0 балів	всі етапи розставлені неправильно

Екзаменаційні завдання розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614>

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 дисциплінарними компетенціями, 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. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

2. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 368 с.

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник Київ: Кондор, 2009. 187 с.
4. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / за ред. Ю.Э. Петруні. 2-е вид. Київ: Центр учбової літ-ри, 2011. 216 с.
5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2014. 240 с.
6. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
7. 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).
8. 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. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2012. 347 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. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210–217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217> (дата звернення: 05.06.2025).
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. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпропетровськ: РВВ ДНУ, 2002. 108 с.
7. 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.
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. John Wiley & Sons; 8th edition, 2013. 288 p.

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. 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).

16. Gassmann O., Frankenberger K. The Business Model Navigator: 55 Models, 2015. 400 p.

17. Jackson, Eric, Sun Tzu's. 31 Best Pieces Of Leadership Advice, Forbes, 2014. URL : https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/05/07/9-lessons-on-leadership-from-genghis-khan-yes_genghis-khan/; <https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2014/05/23/sun-tzus-33-best-pieces-of-leadership-advice/#124ac8a05e5e> (дата звернення: 05.06.2025).

18. 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).

19. Marks Norman. World-Class Risk Management. Create Space Independent Publishing Platform, 2015. 234 p.

20. Menasco, Michael B. Decision Making Using Attribute and Preference Tradeoffs : Monograph, 2016. URL: <https://ssrn.com/abstract=2943184> <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2943184> (дата звернення: 05.06.2025).

21. Principles of Management / Bright David S., Cortes Anastasia H., Hartmann Eva, Parboteeah K. Praveen, Pierce Jon L. and other. Rice University, 2019. URL : https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_rU5O3X1.pdf (дата звернення: 05.06.2025).

22. 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).

23. Tony Buzan. *Mind Map Mastery : The Complete Guide to Learning and Using the Most Powerful Thinking Tool in the Universe*. [N.p.]: Watkins Publishin, 2018. URL : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1608150> (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. URL: <http://www.management.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).

3. Decision-Making for Business. URL: <https://www.udemy.com/decision-making-for-business/> (дата звернення: 05.06.2025).

4. Decision-Making Techniques for Success. URL: <https://www.udemy.com/5-decision-making-techniques-for-success/> (дата звернення: 05.06.2025).

5. 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).

6. SMART Goal Setting Made Simple: A Step-by-Step Success Guide. URL: <https://www.udemy.com/smart-goal-setting-made-simple/> (дата звернення: 05.06.2025).

7. Goal Setting. URL: <https://www.coursera.org/learn/motivate-people-teams/lecture/BhNCI/02-03-smart-goals> (дата звернення: 05.06.2025).

8. Prometheus – платформа онлайн-освіти. Курси з менеджменту, підприємництва, цифрових навичок. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).

9. EdEra – освітня платформа. Курси з бізнес-аналітики, комунікацій та управління. URL: <https://www.ed-era.com/> (дата звернення: 05.06.2025).

10. Grow with Google. Безкоштовні матеріали з менеджменту та цифрових навичок. URL: <https://grow.google/intl/uk/> (дата звернення: 05.06.2025).

11. 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).

12. LinkedIn Learning (Decision-Making, Leadership, AI in Business). URL: <https://www.linkedin.com/learning/> (дата звернення: 05.06.2025).

13. Notion – офіційний ресурс. Інструменти для організації завдань, управління проектами та співпраці. URL: <https://www.notion.so/> (дата звернення: 05.06.2025).

14. YouTube – Atlassian Trello Tutorials. Офіційні відео про організацію роботи в Trello. URL: <https://www.youtube.com/@trello> (дата звернення: 05.06.2025).

Дисципліни I семестру 2025/2026 навчального року

Факультет Економічний

Освітньо-професійна (наукова) програма Менеджмент організацій, Менеджмент бізнес-процесів

Рівень вищої освіти бакалаврський

Курс 4

№	Назва навчальної дисципліни	ПІБ лектора	Платформа для дистанційного навчання	Готовність до змішаного навчання (так/ні)	Співвідношення дистанційного/аудиторного навчання студентів (в год.)	Наявність на сайті факультету НМК дисципліни (так/ні)
1.	Методи прийняття управлінських рішень	Тернова І.А.	LMS Moodle https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=2614 ZOOM: https://us02web.zoom.us/j/82322574919?pwd=Y2lJRysvajlyeFNDSTAXaGVXVlAwZz09 Ідентифікатор конференції: 823 2257 4919 Код доступу: b1PqfCLp	так	Дистанційно 64 год.	Сайт кафедри

В.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту

Лариса ТЄШЕВА

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ

Гарант освітньої програми

Семен НЕСКОРОДЄВ