



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Теорія прийняття управлінських рішень

Затверджую

В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Т.Б. Семенчук

Протокол № 1 від 29 серпня 2022 р.

Викладач	ХАРЧУК Олена Георгіївна Кандидат економічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ХАРЧУК Олена Георгіївна</a>	
E-mail	Kharchuk1965@gmail.com	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38098-431-22-84	
Консультації	Кожна понеділка з 12.00 год до 14.00 год за <u>ZOOM</u> посиланням	
Офіційна назва освітньої програми	Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)	
Галузь знань, спеціальність	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	4/8	
Обсяг дисципліни	3 кредитів ECTS / 90 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 16 години/ 8 годин Практичні заняття – 14 годин/ 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	
Мета вивчення дисципліни	Набуття комплексу теоретичних і прикладних знань щодо успішної роботи в соціально-культурній сфері на основі формування у студентів навичок використання сучасних, вживаних в практичній діяльності методів розробки та прийняття різного роду управлінських рішень, а також умінь самостійно	

	створювати і адаптувати подібні методи до конкретних умов.
Загальні компетентності	ЗК7. Здатність спілкуватися іноземною мовою. ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК14.Здатність працювати у міжнародному контексті.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. СК16. Здатність вирішувати практичні проблеми та спеціалізовані задачі у сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
Програмні результати навчання	РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень РН18. Враховувати специфіку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість познайомитись і опанувати процес прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування.

Цей курс якісних змін життя допоможе вам:

- Проаналізувати типи управлінських рішень за сферою проблем, в якій вони приймаються;
- Розглянути помилки керівника при прийнятті рішення: об'єктивні та суб'єктивні;
- Проаналізувати управлінські ризики при розробці управлінських рішень.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Теорія прийняття управлінських рішень»**

#### **Тема 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЇХ УХВАЛЕННЯ**

Місце рішення в системі управління. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення (УР). Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.

Економічна сутність та форми управлінських рішень. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Методологічний зміст рішень. Економічний зміст рішення. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст рішення.

Цільова орієнтація УР. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні. Процесорні технології.

Системний підхід у прийнятті управлінських рішень. Основні властивості систем. Найважливіші принципи та елементи системного підходу. Компоненти «чорного ящика» системного підходу до прийняття рішень. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.

Типологія управлінських рішень. Типи управлінських рішень залежно від тривалості досягнення мети: оперативні, тактичні, стратегічні. Характеристика рішень за змістом та за умовами прийняття. Типи управлінських рішень за сферою проблем, в якій вони приймаються. Диференціація рішень за ступенем жорсткості вимог до їх виконання: конкретно жорсткі, орієнтуючі, гнучкі, нормативні. Види управлінських рішень за джерелами виникнення: ініціативні і обов'язкові. Інноваційні рішення. Економічні рішення. Роль соціальних рішень в діяльності підприємства. Технічні рішення. Організаційні управлінські рішення.

Характеристика основних етапів розробки управлінських рішень в організації як відкритій системі. Основні етапи процесу підготовки до розробки УР. Етапи розробки рішення. Прийняття та реалізація УР. Аналіз результату.

Роль людського фактора при розробці управлінських рішень в організації. Психологія особи в системі розробки управлінських рішень. Особа, що приймає рішення (ОПР). Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, поведінкові переваги, стилі керівництва, тощо.

## **Тема 2. ПРОЦЕСИ ПІДГОТОВКИ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Підготовка, розробки та реалізації УР. Збір та обробка інформації про ситуацію, визначення цілей в діяльності організації як цілісної системи. Виявлення і формулювання проблеми. Розробка системи оцінювання управлінського рішення. Аналіз та діагностика ситуації. Розробка альтернативних прогнозів розвитку ситуації.

Організація процесу розробки управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень. Відбір основних варіантів управлінських впливів. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.

Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень. Особливості функціонального підходу до розробки управлінських рішень. Комплексний, інтеграційний, маркетинговий, динамічний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний підходи до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

## **Тема 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Методологічні основи підготовки, розробки та реалізації УР. Роль економічних законів і наукових підходів у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення якості компонентів системи менеджменту. Заходи щодо підвищення якості входу системи. Основні фактори підвищення якості процесу в системі.

Методи, які використовуються в управлінні організацією, та їх класифікація. Методи постановки проблем, методи рішення проблем, методи організації виконання прийнятих рішень. Метод системного аналізу. Експертні методи ухвалення рішень (метод експертних оцінок). Роль методу мозкової атаки (мозкового штурму) у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Логічні і логіко-математичні методи ухвалення рішень. Методи математичного програмування, графічний і симплексний методи. Використання множника Лагранжа для оптимізації нелінійної функції при заданих обмеженнях.

Моделювання як метод вирішення складних проблем. Основні види моделей та їх характеристика. Механічні та органічні моделі.

Прогнозування як одна із складових процесу управління. Класифікація основних методів прогнозування. Експертне та дослідницьке прогнозування.

## **Тема 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА**

Види середовища, в якому приймається управлінське рішення. Концепція визначеності при розробці та реалізації управлінських рішень. Концепція ризику та концепція невизначеності.

Розробка рішень в умовах визначеності: оптимізаційний аналіз. Методи оптимізації: граничний аналіз, лінійне програмування, аналіз приросту прибутку.

Характеристика функцій граничної доходності і граничних витрат при розробці управлінських рішень. Порядок використання табличного методу та диференційних обчислень для визначення граничного значення функції.

Невизначеність і ризик в системі процедур управлінських рішень. Управлінські ризики при розробці управлінських рішень. Поняття передбачуваної вартості та метод її розрахунку. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику. Коефіцієнт варіації. Функція «ризик – прибуток». Методи коректування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту невизначеності. Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень. Страхування ризику.

Трансформація ризиків у невизначеність. Дві групи невизначеності: об'єктивні та суб'єктивні. Рівні невизначеності. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності. Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінки передбачуваних стратегій в умовах невизначеності. Альфа-критерій рішення Гурвіца. Критерій рішення Сейвіджа. Критерій рішення Лапласа. Інші методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).

Матриця ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. Організаційні методи зменшення невизначеності. Вплив паніки на управлінські рішення.

## **Тема 5. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Вимоги до оформлення рішень. Класифікація документів по розробці і реалізації управлінських рішень. Основні вимоги до оформлення документації. Оцінка документів оформлення рішень за критеріями якості.

Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень. Класифікація інформації та вимоги до її якості. Організація масиву та потоків інформації. Нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки УР.

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

Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення. Сутність і види відповідальності керівників. Соціальна та екологічна відповідальність керівника. Параметри, що впливають на повноту прояву відповідальності особи. Параметри соціальної відповідальності. Основи професійної, економічної, юридичної, адміністративної, екологічної відповідальності керівників при розробці управлінських рішень.

Реалізація і контроль виконання прийнятого рішення. Методи реалізації УР. Ухвалення рішення особою, що приймає рішення. Розробка плану дій успішної реалізації управлінських рішень. Контроль реалізації плану. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

Система контролю і мотивації реалізації управлінських рішень. Вимоги до обліку рішень. Основні ознаки класифікації контролю реалізації управлінських рішень.

Мотивування у підвищенні ефективності управлінських рішень. Функція мотивації реалізації управлінських рішень. Методи і прийоми стимулювання потреб УР. Процес заключного контролю УР.

### **Індивідуальні завдання**

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Управлінське рішення в системі менеджменту. Теоретичні основи їх ухвалення

Практична робота №2. Процес підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень

Практична робота №3. Методологія та моделі прийняття управлінських рішень

Практична робота №4 Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища.  
Практична робота №5. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.  
Практична робота №6. Функція мотивації реалізації управлінських рішень.  
Практична робота №7. Технологія реалізації управлінських рішень.

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Завдання 1:**

1. Розкрити основні фактори, які впливають на якість управлінських рішень.
2. Проаналізувати фактори якості на стадії розробки управлінського рішення.
3. Проаналізувати етапи реалізації і контролю прийнятого рішення.

#### **Приклад тестового завдання:**

1. Раціональні рішення – це рішення:

- а) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- б) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- в) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- г) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проектах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Теорія прийняття управлінських рішень» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

#### **Орієнтована тематика:**

1. Місце рішення в системі управління. Суб'єкт управлінських рішень.
2. Функції рішення в методології та організації процесу управління: планування, організування, мотивування, контролювання.
3. Об'єктивна і суб'єктивна сторони процесу розробки рішень.
4. Фактори які впливають на розробку управлінських рішень.
5. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
6. Методологічний зміст рішень.
7. Економічний зміст рішення.
8. Організаційний зміст управлінського рішення.
9. Соціальний зміст рішення.
10. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень.
11. Основні властивості систем.
12. Найважливіші принципи та елементи системного підходу.
13. Цільова орієнтація УР.
14. Види управлінських рішень за джерелами виникнення: ініціативні і обов'язкові.
15. Інноваційні рішення.
16. Цільові технології розробки управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні.
17. Вимоги системного підходу до прийняття рішень.
18. Економічні рішення.
19. Роль соціальних рішень в діяльності підприємства.
20. Технічні рішення.

21. Організаційні управлінські рішення.

22. Характеристика основних етапів розробки управлінських рішень в організації як відкритій системі.

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

### ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

#### Відвідування лекцій:

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бали (до 16 балів).

#### Практичні заняття:

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 12 балів за кожне заняття (до 84 балів).

#### Самостійна робота

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#).

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але

	(«зараховано»)		прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		Е	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		F	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

### ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
  2. Силабус навчальної дисципліни.
  3. Посилання на Google Classroom: Теорія прийняття управлінських рішень
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
2. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці Київ : ЦУЛ, 2003. 202 с.
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений Київ : МАУП, 2004. 504 с.
4. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
5. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 89 с.
6. Яковенко О. І. Формування компетенцій професійної діяльності економістів у процесі практичної підготовки : навчально-методичний посібник Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 184 с.
7. Александрова В.П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності. *Проблеми науки*. 2011. № 1. С. 22-35.
8. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: *монографія* Київ: Кондор, 2007. 356 с.

### **Додаткова інформація**

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

### **ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Щодо академічної доброчесності**

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)  
[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

#### **Щодо відвідування**

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в онлайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

#### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «[Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#)».