

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВННІЕ ЗУНУ

Борис ПОГРІЩУК

« \_\_\_\_\_ » 2023 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Віо. проєктора з науково-педагогічної роботи ЗУНУ

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

\_\_\_\_\_ 2023 р.



## РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень»

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

### Кафедра економіки обліку та оподаткування

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практичні заняття (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (семестр)
Денна	1	1	30	15	5	4	96	150	1
Заочна	1	1,2	8	4	-	-	138	150	2

31.01.2023

Вінниця – ВННІЕ ЗУНУ  
2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 р.).

Робочу програму склала к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування Леся ДОНЧАК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки, обліку та оподаткування (протокол № 1 від 28.08.2023 р.).

Завідувач кафедри економіки,  
обліку та оподаткування  
к.е.н., доцент



Віктор ПИЛЯВЕЦЬ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» (протокол № 9 від 30.08.2023 р.).

Голова  
групи забезпечення спеціальності  
д-р екон. наук, професор



Ольга СОБКО

## СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

### 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Дисципліна «Обґрунтування управлінських рішень»	Галузь знань, спеціальність, освітньо- професійна програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»	<b>Статус дисципліни</b> блок обов'язкових дисциплін, цикл професійної підготовки <b>Мова навчання</b> українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1,2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»	Лекції: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 15 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість – 150	Ступінь вищої освіти – магістр	Самостійна робота: <i>Денна – 100 год. (в т.ч. тренінг – 4 год.)</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10 год, з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ІВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни**

Метою дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» є формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; опанування методів і технологій обґрунтування управлінських рішень.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

Завдання вивчення дисципліни полягає у вивченні основних концепцій і моделей розробки та прийняття управлінських рішень, особливостей їх застосування, набутті практичних навичок обґрунтування управлінських рішень за окремими напрямками діяльності суб'єктів господарювання.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

- розуміти сутність управлінських рішень та основні підходи до їх класифікації;
- знати базові моделі та підходи до прийняття управлінських рішень;
- набути навиків використання методів діагностики управлінських проблем та генерування ідей в розробці управлінських рішень;
- набути знань і вмінь щодо застосування логіко-формалізованих методів прийняття рішень та оцінювання ризиків;
- набути навиків оцінки психологічних аспектів прийняття рішень;
- сформулювати теоретичні засади розуміння економічної сутності математичних методів та моделей прийняття управлінських рішень;
- набути навиків розробки і прийняття управлінських рішень у сфері логістики та інноваційного маркетингу;
- набути навиків розробки і прийняття інвестиційних управлінських рішень;
- знати основні підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень.

**2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

- здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур;
- здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;
- здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності;
- здатність приймати ефективні управлінські рішення у сфері підприємництва і торгівлі із застосуванням інноваційного маркетингу.

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни**

Вивчення дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» доцільне після набуття студентами знань та фахових компетентностей здобувачів вищої

освіти, які дозволили їм пройти фахове вступне випробування зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля».

### **2.5. Програмні результати навчання**

Вивчення дисципліни передбачає формування таких програмних результатів навчання, як:

- визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності;
- розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності;
- вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків;
- використовувати засади інноваційного маркетингу в процесі розробки та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері підприємництва і торгівлі.

## **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

### ***Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінських рішень***

#### **Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень**

Сутність прийняття управлінських рішень. Основні етапи розробки і прийняття управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.

Література: 1, 4, 6, 7, 8, 10.

#### **Тема 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень**

Підготовка, розробки та реалізації управлінських рішень. 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 рішень.

Література: 1, 6, 9, 10.

### **Тема 3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень**

Загальнонаукові методи обґрунтування управлінських рішень. Сутність та особливості застосування комплексного та системного аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень.

Методи композиції та декомпозиції при визначенні критеріїв прийняття управлінських рішень. Особливості розробки гіпотез щодо очікуваних результатів та способів їхнього досягнення. Експертні оцінки в системі евристичних методів. Кількісні та якісні методи прогнозування.

Література: 1, 6, 8, 9, 10.

### **Тема 4. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень**

Моделювання як загальнонауковий метод пізнання та інструментарій наукових досліджень соціально-економічних процесів та систем.

Класифікація моделей та методів моделювання управлінських рішень в менеджменті підприємств. Моделювання як об'єктивна основа обґрунтування управлінських рішень. Сутність концепції детермінованого підходу до опису реальних процесів. Адитивні та мультиплікативні моделі процедур обґрунтування управлінських рішень. Індексні моделі. Сітьові моделі. Моделі математичного програмування.

Література: 2, 4, 5, 6, 10.

## ***Змістовий модуль 2. Економічне обґрунтування функціональних рішень***

### **Тема 5. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу**

Стратегічні та операційні маркетингові управлінські проблеми. Система стратегій компанії. Стратегічний та операційний маркетинг. Процес стратегічного маркетингового аналізу. Маркетинговий ситуаційний аналіз. Методика SWOT-аналізу. Методику BCG-аналізу. Модель п'яти сил М. Портера.

Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень. Товарно-ринкові стратегії розвитку за І. Ансоффом. Конкурентні стратегії залежно від ринкового стану компанії. Цифрові технології та прийняття маркетингових управлінських рішень

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

### **Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень у логістичній діяльності**

Основні складники управлінських логістичних рішень. Основні безпосередні завдання логістичного менеджменту. Концепція логістики.

Основні види фазової логістичної діяльності. Основні типові функціональні підсистеми. Математична оптимізація планів перевезень за загальним критерієм вартості. Математична оптимізація планів перевезень за критерієм часу та кількома критеріями.

Література: 1, 2, 3, 7, 8.

### **Тема 7. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності**

Поняття і класифікація інновацій, джерела інноваційного розвитку. Класифікація інновацій. Джерела інновацій. Управління інноваційним процесом у компанії. Прийняття інноваційних рішень у маркетинговій товарній політиці. Комплекс маркетингу інноваційних товарів.

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Тема 8. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень**

Прийняття фінансових рішень. Модель основного балансового рівняння. Модель беззбитковості. Моделі управління грошовими потоками. Моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства. Методи дисконтування.

Управління інвестиційними рішеннями. Прийняття інвестиційних рішень щодо матеріальних проєктів. Метод оцінки за періодом окупності інвестицій. Метод оцінки за розрахунковою нормою прибутку. Методи оцінки, що ґрунтуються на дисконтуванні (NPV, IRR, DPP). Оцінки на основі чистої теперішньої вартості (net present value, NPV). Оцінки на основі внутрішньої норми рентабельності (IRR, internal rate of return). Оцінки на основі індексу доходності (PI, profitability index). Прийняття рішень щодо фінансових інвестицій.

Література: 1, 2, 4, 6.

### **Тема 9. Обґрунтування кадрових управлінських рішень**

Основні види кадрових управлінських рішень та вимоги до них. Оцінка діяльності персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень. Формалізовані форми оцінки персоналу. Атестація. HR (кадровий) аудит. KPI (Key performance indicators). Технології Assessment Centre. Соціометрія. Управлінські рішення щодо стимулювання персоналу. Моделі (підходи) мотивації персоналу. Прийняття кадрових управлінських рішень в умовах цифровізації.

Література: 1, 2, 4, 6.

### **Тема 10. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень**

Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень. Призначення інформаційних систем. Пакети прикладних програм (ППП). Класифікація інформаційних систем. Типи інформаційних систем відповідно до рівнів управління. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень. Системи підтримки прийняття

рішень (СППР). Основні компоненти СППР. Класифікація СППР Альтера. Класифікація СППР Пауера. СППР «Симплан». Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert. Визначення потреби у фінансуванні. Розробка стратегії фінансування. Аналіз фінансових результатів. Формування звіту. Контроль реалізації проєкту.

Література: 1, 2, 4, 6, 8, 9.

#### **4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

**(денна форма навчання)**

Тема	Години				Контрольні заходи
	Лекції	Практичні заняття	СРС	ІРС	
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінських рішень</b>					
Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень	4	2	9	2	Поточне опитування тестування
Тема 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень	4	2	10		Поточне опитування тестування
Тема 3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень	4	2	9		Поточне опитування тестування
Тема 4. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень	4	2	10		Поточне опитування тестування
<b>Змістовий модуль 2. Економічне обґрунтування функціональних рішень</b>					
Тема 5. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу	2	2	9	2	Поточне опитування тестування
Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень у логістичній діяльності	2	2	10		Поточне опитування, тестування
Тема 7. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності	2		9		Поточне опитування, тестування
Тема 8. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень	4	2	10	1	Поточне опитування, тестування
Тема 9. Обґрунтування кадрових управлінських рішень	2		10		Поточне опитування, тестування
Тема 10. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень	2		1		10
Тренінг			4		
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>-</b>



(заочна форма навчання)

Тема	Години		
	Лекції	Практичні заняття	СРС
<b>Змістовий модуль 1 . Теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінських рішень</b>			
Тема1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень	2	2	13
Тема 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень			13
Тема 3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень	14		
Тема 4. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень	14		
<b>Змістовий модуль 2. Економічне обґрунтування функціональних рішень</b>			
Тема 5. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу	2	2	14
Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень у логістичній діяльності			14
Тема 7. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності			14
Тема 8. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень			14
Тема 9. Обґрунтування кадрових управлінських рішень			14
Тема 10. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень			14
<b>Разом</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>138</b>

**5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«ОБґРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

**Денна форма**

**Змістовий модуль 1 . Теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінських**

**Практичне заняття 1.**

**Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про сутність управлінських рішень. Засвоїти предмет вивчення дисципліни, її місце серед інших економічних дисциплін, її структури. Визначити значення дисципліни в підготовці спеціалістів. Вивчити етапи розробки і прийняття управлінських рішень.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність прийняття управлінських рішень.
2. Основні етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських

рішень.

Література: 1, 4, 6, 7, 8, 10.

## **Практичне заняття 2.**

### **Тема 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень. Проаналізувати наукові підходи до обґрунтування управлінських рішень.

#### **Питання для обговорення:**

1. Підготовка, розробки та реалізації управлінських рішень.
2. Організація процесу розробки управлінського рішення.
3. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.
4. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

Література: 1, 6, 9, 10.

## **Практичне заняття 3.**

### **Тема 3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

#### **Питання для обговорення:**

1. Загальнонаукові методи обґрунтування управлінських рішень.
  2. Сутність та особливості застосування комплексного та системного аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень.
  3. Методи композиції та декомпозиції при визначенні критеріїв прийняття управлінських рішень.
  4. Особливості розробки гіпотез щодо очікуваних результатів та способів їхнього досягнення.
  5. Експертні оцінки в системі евристичних методів.
  6. Кількісні та якісні методи прогнозування.
- Література: 1, 2, 4, 5, 6, 10.

## **Практичне заняття 4.**

### **Тема 4. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень**

**Мета:** Вивчити особливості моделювання як наукового методу обґрунтування управлінських рішень. Розглянути моделі та методи моделювання управлінських рішень в менеджменті підприємств.

#### **Питання для обговорення:**

1. Моделювання як загальнонауковий метод пізнання та інструментарій наукових досліджень соціально-економічних процесів та систем.
2. Класифікація моделей та методів моделювання управлінських рішень в менеджменті підприємств.

3. Моделювання як об'єктивна основа обґрунтування управлінських рішень.

4. Сутність концепції детермінованого підходу до опису реальних процесів.

5. Адитивні та мультиплікативні моделі процедур обґрунтування управлінських рішень.

6. Індексні моделі. Сітьові моделі. Моделі математичного програмування  
Література: 1, 2, 3, 8, 10.

## **Змістовий модуль 2. Економічне обґрунтування функціональних рішень**

### **Практичне заняття 5.**

#### **Тема 5. Обґрунтування управлінських рішень у сфері маркетингу**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Дослідити процес стратегічного маркетингового аналізу. Вивчити цифрові технології та прийняття маркетингових управлінських рішень.

##### **Питання для обговорення:**

1. Стратегічні та операційні маркетингові управлінські проблеми.
  2. Процес стратегічного маркетингового аналізу.
  3. Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень.
  4. Цифрові технології та прийняття маркетингових управлінських рішень.
- Література: 1, 2, 3, 4, 5.

### **Практичне заняття 6.**

#### **Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень у логістичній діяльності.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про прийняття управлінських рішень у логістичній та інноваційній діяльності. Проаналізувати основні складники управлінських логістичних рішень.

##### **Питання для обговорення:**

1. Основні складники управлінських логістичних рішень.
  2. Математична оптимізація планів перевезень за загальним критерієм вартості.
  3. Концепція логістики
  4. Математична оптимізація планів перевезень за критерієм часу та кількома критеріями
- Література: 1, 3, 6, 10.

#### **Тема 7. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності**

**Мета:** Визначити особливості обґрунтування інноваційних управлінських рішень.

##### **Питання для обговорення:**

1. Поняття і класифікація інновацій, джерела інноваційного розвитку.

2. Класифікація інновацій. Джерела інновацій.
  3. Управління інноваційним процесом у компанії.
  4. Прийняття інноваційних рішень у маркетинговій товарній політиці.
  5. Комплекс маркетингу інноваційних товарів.
- Література: 1, 3, 6, 10.

### **Практичне заняття 7.**

#### **Тема 8. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про обґрунтування фінансових та інвестиційних управлінських рішень упаковку та тару.

**Питання для обговорення:**

1. Прийняття фінансових рішень.
2. Модель основного балансового рівняння.
3. Модель беззбитковості.
4. Моделі управління грошовими потоками.
5. Моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.
6. Управління інвестиційними рішеннями.
7. Прийняття інвестиційних рішень щодо матеріальних проєктів.

Література: 1, 3, 6, 10.

#### **Тема 9. Обґрунтування кадрових управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про обґрунтування кадрових управлінських рішень упаковку та тару.

**Питання для обговорення:**

1. Основні види кадрових управлінських рішень та вимоги до них.
2. Оцінка діяльності персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень.
3. Управлінські рішення щодо стимулювання персоналу.
4. Прийняття кадрових управлінських рішень в умовах цифровізації.

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Практичне заняття 8.**

#### **Тема 10. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень**

**Мета:** Розглянути інформаційну підтримку процесу розробки і прийняття управлінських рішень

**Питання для обговорення:**

1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень.
2. Класифікація інформаційних систем.
3. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.
4. Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert.

Література: 1, 2, 4, 6.

**Заочна форма**  
**Змістовий модуль 1 . Теоретико-методологічні основи обґрунтування управлінських**

**Практичне заняття 1.**

**Тема 1. Сутність, природа і класифікація управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про сутність управлінських рішень. Засвоїти предмет вивчення дисципліни, її місце серед інших економічних дисциплін, її структури. Визначити значення дисципліни в підготовці спеціалістів. Вивчити етапи розробки і прийняття управлінських рішень.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність прийняття управлінських рішень.
2. Основні етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.

Література: 1, 4, 6, 7, 8, 10.

**Тема 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень. Проаналізувати наукові підходи до обґрунтування управлінських рішень.

**Питання для обговорення:**

1. Підготовка, розробки та реалізації управлінських рішень.
2. Організація процесу розробки управлінського рішення.
3. Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень.
4. Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

Література: 1, 6, 9, 10.

**Тема 3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

**Питання для обговорення:**

1. Загальнонаукові методи обґрунтування управлінських рішень.
2. Сутність та особливості застосування комплексного та системного аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень.
3. Методи композиції та декомпозиції при визначенні критеріїв прийняття управлінських рішень.
4. Особливості розробки гіпотез щодо очікуваних результатів та способів їхнього досягнення.
5. Експертні оцінки в системі евристичних методів.
6. Кількісні та якісні методи прогнозування.

Література: 1, 2, 4, 5, 6, 10.

#### **Тема 4. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень**

**Мета:** Вивчити особливості моделювання як наукового методу обґрунтування управлінських рішень. Розглянути моделі та методи моделювання управлінських рішень в менеджменті підприємств.

##### **Питання для обговорення:**

1. Моделювання як загальнонауковий метод пізнання та інструментарій наукових досліджень соціально-економічних процесів та систем.

2. Класифікація моделей та методів моделювання управлінських рішень в менеджменті підприємств.

3. Моделювання як об'єктивна основа обґрунтування управлінських рішень.

4. Сутність концепції детермінованого підходу до опису реальних процесів.

5. Адитивні та мультиплікативні моделі процедур обґрунтування управлінських рішень.

6. Індексні моделі. Сітьові моделі. Моделі математичного програмування  
Література: 1, 2, 3, 8, 10.

#### **Змістовий модуль 2. Економічне обґрунтування функціональних рішень**

##### **Практичне заняття 2.**

#### **Тема 5. Обґрунтування управлінських рішень у сфері маркетингу**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Дослідити процес стратегічного маркетингового аналізу. Вивчити цифрові технології та прийняття маркетингових управлінських рішень.

##### **Питання для обговорення:**

1. Стратегічні та операційні маркетингові управлінські проблеми.

2. Процес стратегічного маркетингового аналізу.

3. Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень.

4. Цифрові технології та прийняття маркетингових управлінських рішень.

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

#### **Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень у логістичній діяльності.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про прийняття управлінських рішень у логістичній та інноваційній діяльності. Проаналізувати основні складники управлінських логістичних рішень.

##### **Питання для обговорення:**

1. Основні складники управлінських логістичних рішень.

2. Математична оптимізація планів перевезень за загальним критерієм

вартості.

3. Концепція логістики

4. Математична оптимізація планів перевезень за критерієм часу та кількома критеріями

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Тема 7. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності**

**Мета:** Визначити особливості обґрунтування інноваційних управлінських рішень.

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття і класифікація інновацій, джерела інноваційного розвитку.

2. Класифікація інновацій. Джерела інновацій.

3. Управління інноваційним процесом у компанії.

4. Прийняття інноваційних рішень у маркетинговій товарній політиці.

5. Комплекс маркетингу інноваційних товарів.

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Тема 8. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про обґрунтування фінансових та інвестиційних управлінських рішень упаковку та тару.

#### **Питання для обговорення:**

1. Прийняття фінансових рішень.

2. Модель основного балансового рівняння.

3. Модель беззбитковості.

4. Моделі управління грошовими потоками.

5. Моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.

6. Управління інвестиційними рішеннями.

7. Прийняття інвестиційних рішень щодо матеріальних проєктів.

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Тема 9. Обґрунтування кадрових управлінських рішень.**

**Мета:** Сформувати цілісне уявлення про обґрунтування кадрових управлінських рішень упаковку та тару.

#### **Питання для обговорення:**

1. Основні види кадрових управлінських рішень та вимоги до них.

2. Оцінка діяльності персоналу та прийняття відповідних управлінських рішень.

3. Управлінські рішення щодо стимулювання персоналу.

4. Прийняття кадрових управлінських рішень в умовах цифровізації.

Література: 1, 3, 6, 10.

### **Тема 10. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень**

**Мета:** Розглянути інформаційну підтримку процесу розробки і прийняття управлінських рішень

### **Питання для обговорення:**

1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень.
  2. Класифікація інформаційних систем.
  3. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.
  4. Система фінансового моделювання та аналізу Project Expert.
- Література: 1, 2, 4, 6.

## **6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПІЗ) з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» реалізується у формі конкретизованого для кожного студента наскрізного дослідження та виконується самостійно під керівництвом викладача. Дослідження здійснюється впродовж семестру у відповідності до встановлених графіків, дотримання яких є умовою допуску до складання змістових модулів. Мета виконання КПІЗ з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» полягає у самостійному ґрунтовному дослідженні наскрізних проблем курсу, що мають прикладний характер та потребують опрацювання наукового теоретичного обґрунтування, вивчення чинників та механізмів обґрунтування управлінських рішень, з урахуванням сучасних реалій і світового досвіду, набуття навичок самостійного аналізу проблем, їх теоретичного, математичного та графічного моделювання для інтерпретації, розв'язку та вироблення рекомендацій.

Для виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ) пропонуються такі основні теми:

1. Сучасні методика економічного обґрунтування управлінських рішень.
2. Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.
3. Аналіз зарубіжного досвіду застосування сучасних інформаційних технологій при створенні систем підтримки прийняття управлінських рішень.
4. Моделювання ризикових ситуацій в управлінні.
5. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.
6. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.
7. Експертні оцінки в системі евристичних методів.
8. Роль і місце управлінського рішення в процесі управління й управлінської діяльності.
9. Циклічність процесу управління і прийняття управлінських рішень.
10. Прийняття рішення за умов ризику.
11. Прийняття рішення за умов невизначеності.
12. Вимоги до якості організаційно-технічних управлінських рішень.
13. Вплив соціального аспекту управління на прийняття рішення.
14. Моделі, що використовуються для «портфельного» аналізу в діяльності підприємства.
15. Основні категорії теорії прийняття рішень і їх взаємозв'язок.



16. Поняття «показник» і «критерій» у кількісній теорії прийняття рішень.

17. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень.

18. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.

19. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на ефективність застосування методів вирішення управлінських задач.

20. Людський фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень; структура фактора.

21. Інформаційний фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.

Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ) з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» є одним з обов'язкових модулів залікового кредиту з даного предмету. Його деталізовані завдання розроблені у робочому зошиті.

## 7. ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ

Мета тренінгу з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» – узагальнення теоретичних знань, вмінь та навиків отриманих студентами під час вивчення навчальної дисципліни та застосування їх в практичній діяльності. Успішне проходження тренінгу сприяє посиленню практичної спрямованості у підготовці фахівців за ступенем вищої освіти «магістр».

Проведення тренінгу дозволяє:

– забезпечити засвоєння теоретичних знань, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень»;

– розвинути у студентів навички пропонування обґрунтованих рішень, використання теоретичних знань для розв'язання практичних завдань та змістовного інтерпретування отриманих результатів.

### *Організація і порядок проведення тренінгу*

1. Вступна частина. Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

2. Організаційна частина. Встановлення правил проведення тренінгу, формування робочих груп студентів, визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

3. Практична частина. Виконання тренінгових завдань у групах із використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

4. Підведення підсумків. Презентація практичної роботи в групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу.

### *Тематика тренінгу*

1. Моделювання як науковий метод обґрунтування управлінських рішень
2. Обґрунтування фінансових та інвестиційних рішень
3. Психологічні та соціальні аспекти управлінських рішень
4. Моніторинг та оцінка результатів прийнятого рішення
5. Оцінка ризиків у процесі рішень
6. Збір та аналіз інформації для прийняття рішення

## 8. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Значну частину інформації студент отримує шляхом самостійної роботи. Самостійна робота полягає в опрацюванні наукової фахової літератури, посібників та навчально-методичних праць за кожною темою. У розрізі тем дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» самостійна робота включає: поглиблене опрацювання питань передбачених програмою курсу, написання рефератів за наведеною тематикою та їхня презентація.

№	Тематика	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Якісні методи прогнозування	5	7
2	Метод декомпозиції при визначенні критеріїв прийняття управлінських рішень	5	7
3	Новітні методи оцінки ефективності управлінських рішень	5	7
4	Моделювання управлінських рішень в задачах тактичного управління підприємств галузі	5	7
5	Обґрунтування прийняття управлінських рішень в системі оперативного-календарного планування діяльності підрозділів підприємств	5	7
6	Проста лінійна регресія	4	7
7	Вибір пріоритетів при розробці та прийнятті управлінських рішень	5	7
8	Аналіз послідовності рішення з використанням дерева рішень	5	7
9	Коефіцієнт кореляції, детермінації	4	7
10	Нові інформаційні технології та їх функції у процесі розробки управлінських рішень	5	7
11	Експертні оцінки в системі евристичних методів	5	7
12	Управлінські рішення в процесі мотивації	4	7
13	Процес установлення організаційних цілей	5	7
14	Поняття та класифікація ризиків	5	7
15	Управлінські ризики при розробці управлінських	5	7

	рішень		
16	Сутність концепції детермінованого підходу до опису реальних процесів	5	7
17	Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень	5	7
18	Експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів	4	7
19	Основні принципи раціональної організації процесу розробки управлінських рішень	5	6
20	Застосування наукових підходів до підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень	5	6
<b>Разом</b>		<b>96</b>	<b>138</b>

## 9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У навчальному процесі застосовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, групова робота, виконання самостійної роботи, метод опитування, тестування, ситуативне моделювання, ділові ігри, реферування, виконання КППЗ, есе, підготовка і презентація проектів.

## 10. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

В процесі вивчення дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» використовуються такі засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування, тестування;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів модульної контрольної роботи;
- оцінювання виконання КППЗ;
- оцінювання самостійної роботи студентів;
- наукова дискусія;
- інші види індивідуальних і групових завдань
- екзамен.

## 11. ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

*Політика щодо дедлайнів і перескладання.* Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції інституту за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

*Політика щодо академічної доброчесності.* Списування під час проведення контрольних заходів заборонені. Під час контрольного заходу студент може користуватися лише дозволеними допоміжними матеріалами або засобами, йому забороняється в будь-якій формі обмінюватися інформацією з

іншими студентами, використовувати, розповсюджувати, збирати варіанти контрольних завдань.

*Політика щодо відвідування.* Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції інституту.

## 12. КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Обґрунтування управлінських рішень» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4	Разом
20 %	20 %	20 %	40 %	100 %
Опитування під час заняття (теми 1–4) – 10 балів за тему – макс. 40 балів. Модульна робота – макс. 60 балів	Опитування під час заняття (теми 5–10) – 10 балів за тему – макс. 60 балів. Модульна робота – макс. 40 балів.	Підготовка КПЗ – макс. 40 балів. Захист КПЗ – макс. 40 балів. Виконання завдань під час тренінгу – макс. 20 балів.	Тестові завдання (10 тестів по 2 бали за тест) – макс. 20 балів. Задачі (2 задачі) – по 30 балів, макс. 60 балів. Теоретичне питання – макс. 20 балів	

### Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90 – 100	відмінно	A (відмінно)
85 – 89	добре	B (дуже добре)
75 – 84		C (добре)
65 – 74	задовільно	D (задовільно)
60 – 64		E (достатньо)
35 – 59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1 – 34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

## 13. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійний проектор	1-10
2	Проекційний екран	1-10

3	Комунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-10
4	Наявність доступу до мережі Інтернет	1-10
5	Персональні комп'ютери	1-10
6	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення занять у режимі он-лайн (за необхідності)	1-10
7	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1-10
8	Програмне забезпечення: ОС Windows	1-10
9	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; PowerPoint і т.і.)	1-10
10	Google Forms	1-10

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп.. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 272 с.
3. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
4. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
4. Прийняття управлінських рішень: конспект лекцій / уклад. О.С. Коврига. Київ, 2019. 50 с.
5. Бакаленко О.А. Психологія управління: навч. посіб. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с
6. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.
7. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 234 с.
10. Бутко М., Бутко І., Мащенко В. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

### Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України – <http://www.rada.gov.ua>.
2. Державний Фонд фундаментальних досліджень України – <http://www.dffd.gov.ua/>.
3. Держкомстат України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Наукова бібліотека ім. Вернадського – <http://www.nbu.gov.ua>.
5. Бізнес в Україні – <http://www.ukrbiz.net>.