


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ
Відокремлений структурний підрозділ «ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ»
Кафедра економіки та менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Директор ВСП «ІНО КНУБА»
О. С. Даневич

серпень 2020 р.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Розробка та прийняття управлінських рішень
(назва навчальної дисципліни)

галузь
знань
освітня
програма
спеціальність

28 «Публічне управління та адміністрування»

Публічне управління та адміністрування
281 «Публічне управління та адміністрування»


Київ – 2020 рік

Силабус навчальної дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» для студентів ВСП «ІНО КНУБА» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньої програми «Публічне управління та адміністрування», (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»), 2020. 18 с.

Розробник: Кубанов Руслан Анатолійович, кандидат педагогічних наук, доцент, професор Всесвітньої академії природознавства, професор Міждисциплінарної академії наук України, член-кореспондент Міжнародної академії наук педагогічної освіти, член-кореспондент Української академії акмеології, член-кореспондент Академії будівництва України, доцент кафедри економіки та менеджменту Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури».

Силабус затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту
Протокол від "30" серпня 2020 року № 12/1

Завідувач кафедри економіки та менеджменту


_____ д.е.н., професор І. В. Новикова
(підпис)

"30" серпня 2020 року

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
		Заочна форма навчання
		<i>Майнор «Публічне урядування»</i>
		Рік підготовки:
		4
		Семестр
		7
Загальна кількість годин – 150 год. (5 кредитів ЄКТС)	<u>Галузь знань:</u> 28 «Публічне управління та адміністрування». <u>Спеціальність:</u> 281 «Публічне управління та адміністрування» <u>Освітня програма:</u> Публічне управління та адміністрування	
	<u>Рівень вищої освіти:</u> <u>Перший (бакалаврський)</u>	<p style="text-align: center;">Лекції 8 год.</p>
		Практичні, семінарські
		4 год.
		Лабораторні
		-
		Індивідуальне завдання
		Самостійна робота
		138 год.
		Індивідуальна робота (контрольна робота) студентів під керівництвом викладача:
		+
		Вид контролю:
		Іспит

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни є розвиток у студентів сучасного управлінського мислення, формування систематизованого комплексу знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, а також навичок розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства за допомогою різних методів і технологій.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- засвоєння теоретичних основ прийняття управлінських рішень;
- оволодіння інструментарієм розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності;
- застосування на практиці теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів;
- формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Об'єктом навчальної дисципліни є соціально-економічна система підприємства та процеси, які розкривають різні аспекти прийняття управлінських рішень.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень та сучасному підприємстві.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні та дискусійні питання винесено на розгляд й обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- понятійний і категорійний апарат щодо прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві;
- стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень;
- методи творчого пошуку альтернативних варіантів вирішення проблем;
- основні методи розроблення управлінських рішень у різних умовах функціонування підприємства (визначеності, невизначеності, ризику);
- технологію розробки та прийняття раціональних управлінських рішень;
- форми підготовки та реалізації управлінських рішень;
- основні складові управління реалізацією рішення та процесу контролю виконання прийнятих рішень на підприємстві;

вміти:

- формулювати сутність проблеми за наявними вхідними даними та формувати альтернативи для її вирішення;
- самостійно приймати важливі управлінські рішення, в тому числі в екстремальних умовах і умовах обмеження часу;
- готувати матеріали, необхідні для прийняття зважених управлінських рішень;
- обирати оптимальний варіант вирішення проблеми, використовуючи дерево рішень, платіжну матрицю або інші методи;
- організовувати реалізацію управлінських рішень, розподіляти повноваження між підлеглими;
- контролювати виконання прийнятих рішень та підтримувати виконавську дисципліну.

3. Програма навчальної дисципліни

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 диференціальних 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 визначеності. 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.

4. Структура навчальної дисципліни

Назва тем	Кількість годин			
	заочна форма навчання			
	Усього	в тому числі		
		Лекції	Прак-тичні	СРС
1	2	3	4	
Тема 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЇХ УХВАЛЕННЯ	32		2	30
Тема 2. ПРОЦЕСИ ПІДГОТОВКИ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	32	2		30
Тема 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	32	2		30
Тема 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА	32		2	30
Тема 5. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	20	2		18
Усього годин:	150	6	4	138

5. Теми практичних занять

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

1. Сутність управлінського рішення як явища та процесу.
2. Взаємозв'язок управлінських рішень та функцій менеджменту на підприємстві
3. Економічний, організаційний та соціальний аспекти управлінського рішення.
4. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень.
5. Роль, яку відіграють спеціалісти, експерти і консультанти під час розроблення управлінських рішень.
6. Підходи до прийняття управлінських рішень: описовий, нормативний, прескриптивний.
7. Переваги та недоліки індивідуальних та колегіальних управлінських рішень.
8. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в науці та виробничій сфері.
9. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в сфері послуг.
10. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень в маркетингу.

11. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом.

12. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень на підприємстві

Тема 2. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА

1. Види та характеристика середовища, в якому приймаються управлінські рішення.

2. Інформаційне забезпечення розроблення та прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища.

3. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.

4. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах визначеності.

5. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах ризику

6. Методи вимірювання та зниження ризику.

7. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах ризику.

8. Трансформація ризиків у невизначеність. Рівні невизначеності.

9. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

10. Критерії, що використовуються для відбору кращих рішень в умовах невизначеності

Типові задачі для розв'язання:

Задача 1. Виробнича програма металургійного підприємства характеризується такими даними: готові вироби — 30570 тис. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку — 294 тис. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону — 380 тис. грн., вартість запчастин, відпущених на сторону — 182 тис. грн. Незавершене виробництво на початок року становило 115 тис. грн., на кінець — 122 тис. грн. Залишки готової продукції на складах: на початок року — 80 тис. грн., на кінець року — 66 тис. грн. Дайте аналітичну оцінку перспективам розвитку підприємства на основі визначення ключових показників виробничої програми: структура продукції, обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

Задача 2. Впровадження інноваційної кадрової стратегії на підприємстві характеризується наступними результатами діяльності: річний виробіток у базовому періоді становив 18,6 тис. грн./людино-рік. За планом обсяг випуску продукції становив 3688 тис. грн./рік, а зниження трудомісткості виробничої програми — 2000 людино-днів, у році 250 робочих днів. На основі визначення показника виробітку на одного працівника у плановому році і його зростання в процентах до базового року дайте аналітичну оцінку доцільності впровадження інновацій на підприємстві.

Задача 3. Дайте оцінку показнику технологічної конкурентоспроможності підприємства, якщо стан активної частини його основних засобів характеризується наступними характеристиками: верстак введеного в дію у 2006 р., якщо його початкова вартість становить 30 тис. грн., вартість чергового капітального ремонту — 12 тис. грн., середньорічний приріст продуктивності праці в країні — 4%. Загальний коефіцієнт зносу верстатка у компанії – лідера 0,1.

Задача 4. Керівництву підприємства, у зв'язку з впровадженням інновацій, дозволено нараховувати прискорену амортизацію активної частини основних фондів, зокрема нових фрезерних верстатів з ЧПУ. Перед Вами, як керівником аналітичного відділу, стоїть завдання обрати найбільш доцільний метод нарахування амортизації

(зменшеного залишку чи кумулятивний). Початкова вартість верстата – 45 тис. грн., а нормативний термін служби – 5 років.

Задача 5. Вас призначили на посаду головного економіста підприємства. За результатами маркетингових досліджень ринок продукції, що виробляється підприємством дає широкі можливості збуту продукції. Обґрунтуйте виробничу програму підприємства, якщо його потенціал характеризується наступними показниками. У цеху працює 25 верстатів. Норма часу на обробку виробу – 0,5 нормо-год./шт. Режим роботи цеху – двозмінний, тривалість зміни – 8,2 год. Для розрахунку слід прийняти номінальний фонд робочого часу – 230 днів/рік, а регламентовані простой обладнання у ремонті – 4%, коефіцієнт використання потужності – 0,95.

Задача 6. Впровадження організаційно-технічних заходів щодо покращення розрахункової дисципліни у плановому періоді повинно довести час одного обороту до 58 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 32 млн грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів - 5,5 млн грн. Дайте аналітичну оцінку доцільності впровадження заходів на підприємстві, розрахувавши абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

Задача 7. Вам доручено закупити та ввести в дію устаткування машинобудівного заводу. Обґрунтуйте необхідний розмір введення в дію основних фондів і виробничих потужностей, якщо обсяг централізованих капітальних вкладень складе 8 млн. грн. Вхідна виробнича потужність підприємства становитиме 55 млн. грн. Виробнича програма підприємства в плановому періоді становитиме 48 млн. грн., а коефіцієнт використання виробничої потужності – 0,8.

Задача 8. Ви плануєте залучити інвесторів для реалізації проекту оновлення виробничих фондів свого підприємства. Визначити економічну доцільність і термін окупності автоматичної установки для зворотної конденсації кисню при зберіганні його у цистернах. Вартість установки - 80 тис. грн. Норма амортизації - 15%, річні витрати на поточний ремонт складають 6% від вартості установки. Кількість кисню, що випаровується - 60 кг/год. Вартість кисню - 0,26 грн./кг. Ефективний фонд часу роботи установки - 320 днів/рік. Потужність двигунів - 45 кВт, вартість електроенергії - 0,13 грн./кВт-год.

Задача 9: «Моє підприємство» Ви бажаєте розпочати свій бізнес та відкрити власну справу. Визначитись із видом діяльності, яким ви хотіли б займатися, охарактеризуйте його особливості. Поясніть, чому ви хотіли б займатися саме цим видом підприємницької діяльності. Опишіть власні уявлення про майбутнє, яке вас чекає у випадку започаткування власної справи, сформулюйте мету майбутнього бізнесу та стратегію реалізації цієї мети.

6. Самостійна робота студентів

Назва тем	Кількість годин
Тема 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЇХ УХВАЛЕННЯ	30
Тема 2. ПРОЦЕСИ ПІДГОТОВКИ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	30
Тема 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	30
Тема 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА	30
Тема 5. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	18
Усього годин:	138

7. Тематика контрольних робіт

1. Тенденції і проблеми розвитку сучасних підприємств України. Організаційна структура і методи управління підприємством.
2. Кадровий потенціал підприємства.
3. Управління діяльністю підприємства. Основні фонди підприємства, їх роль у виробничому процесі і шляхи вдосконалення.
4. Зворотні фонди підприємства, їх роль і шляхи ефективності їх використання.
5. Зворотні кошти підприємства, їх нормування і методи розрахунків.
6. Інвестиції, їх види, формування, використання і ефективність.
7. Основні показники і методика оцінки ефективності капітальних вкладів. Шляхи вдосконалення.
8. Інноваційні процеси. Визначення ефективності технічних, організаційних, економічних і інших нововведень.
9. Конверсія і диверсифікація виробничих потужностей в умовах незалежної України.
10. Організація виробничого процесу і його вдосконалення. Основні елементи, принципи організації, типи, методи і форми виробничого процесу.
11. Інфраструктура підприємства, принцип її впливу на економіку підприємства.
12. Прогнозування виробничої діяльності. Види, методи, довгострокові і короткострокові прогнози.
13. Плани підприємства. Методи вибору стратегії і планування. Типовий зміст і методика розробки розділів бізнес-плану.
14. Продукція підприємства, її основні показники і шляхи їх покращення.
15. Показники та методи визначення рівня конкурентоспроможності продукції та заходи його підвищення.
16. Показники та резерви росту продуктивності праці в сучасних умовах господарювання.
17. Організація оплати праці і шляхи її вдосконалення.

18. Собівартість продукції. Визначення поточних витрат на одиницю продукції і заходи з їх скорочення.

19. Калькулювання поточних витрат та його місце в економічних витратах.

20. Доход та прибуток підприємства. Шляхи підвищення.

21. Фінансово-економічний стан підприємства. Показники і методика їх розрахунку.

22. Ефективність виробництва. Основні показники, резерви і шляхи підвищення ефективності.

23. Економічна безпека підприємства, способи оцінки безпеки, можливі збитки і стратегічна захищеність.

24. Реструктуризація і санація підприємств і організація.

25. Банкрутство і ліквідація підприємства (організацій).

Контрольна робота є не лише важливою формою поточного та підсумкового контролю успішності студентів (своєрідним письмовим іспитом), але й ефективним засобом вивчення матеріалу курсу, систематизації набутих знань. Підготовка контрольної роботи дає змогу отримати важливий досвід самостійної роботи з навчальною, методичною та спеціально науковою літературою, апробувати важливість теоретичних знань та практичних навичок в ході вирішення конкретних теоретичних і практичних завдань.

В ієрархії академічних робіт важливість контрольних подекуди незаслужено применшується, відсувається на другорядні позиції. Втім, за ступенем складності, контрольні роботи, часто переважають курсові, особливо, якщо контрольну роботу належить писати безпосередньо на занятті (семінарському чи заліковому). Адже, студенту доводиться працювати цілком самостійно без можливості отримати допомогу від викладача у вигляді уточнюючого питання чи репліки-підказки. І це за умови прискіпливої уваги до деталей і величезному значенні, яке завжди надається писаному тексту!

Втім, в центрі нашої уваги постануть контрольні роботи іншого типу – ті, що пишуться вдома на задалегідь визначену тему.

Переважно такий вид робіт виконується студентами-заочниками, але не тільки, адже окремі курси та спецкурси які вивчаються студентами стаціонарної форми навчання також завершуються контрольною роботою як підсумковою формою контролю.

Для успішного виконання контрольної роботи належить дотримуватися наступних принципів:

По-перше, контрольна робота повинна бути виконана самостійно, на основі глибокого та усебічного вивчення рекомендованої літератури. На жаль, окремі студенти замість самостійного вивчення та викладу теми копіюють контрольні роботи, виконані іншими студентами або механічно переписують відповідні розділи підручників та навчальних посібників. Навчальна користь від такої роботи мінімальна, а тому, таку роботу не буде зараховано!

По-друге, в ході розробки теми і виконання поставлених завдань важливо продемонструвати глибокі знання та розуміння основних питань теми. При цьому студент повинен відбирати найбільш важливий матеріал, весь час тримаючись теми, водночас, належить позбавлятися як непотрібних деталей так і стерегтися загубити зв'язок з темою, віддалившись від неї в тексті дослідження.

По-третє, положення контрольної роботи належить розкривати на високому теоретичному рівні: усі ключові поняття та категорії потрібно супроводити визначенням; методи дослідження в тексті контрольної роботи визначати не обов'язково, але бути послідовним в питаннях обраної дослідницької стратегії необхідно; кожне хоч скільки-небудь суперечливе твердження потрібно підкріплювати фактами, статистичними даними або посиланням на авторитетні джерела.

По-четверте, викладати матеріал в контрольній роботі потрібно логічно виважено та послідовно, уникаючи повторення, необґрунтованих пропусків матеріалу.

По-п'яте, в кінці кожного розкритого питання та роботи загалом належить робити висновки та узагальнення.

Окрім змісту контрольної роботи потрібно бути уважним щодо правил її оформлення. Дотримання цих вимог є не простою формальністю, а свідченням наукової культури автора, важливої наукової етики та трудової дисципліни, виявом поваги до всіх, хто буде знайомитися із текстом дослідження!

Вимоги до оформлення контрольних робіт:

Обсяг контрольної роботи повинен становити друкованого тексту 20-30 сторінок. Текст друкують з однієї сторони стандартного аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм); комп'ютерний набір – 14 кегль, 1,5 інтервали, шрифт Times New Roman; розмір берегів (полів): ліве – 25 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Структура роботи:

- Титульний аркуш
- План (зміст)
- Вступ
- Основна частина
- Висновки
- Список літератури.

У плані вказуються назви всіх структурних елементів. При цьому, «план», «вступ», «висновки» не мають порядкового номера; у плані не вживається термін «основна частина», вказуються лише назви розділів та їх порядковий номер.

Вступ має на своїй меті зорієнтувати читача в подальшому викладі матеріалу. Тут аргументується актуальність дослідження, констатується, що зроблено у даній сфері попередниками, формулюються мета та завдання роботи, перераховуються положення, які будуть обґрунтовані. Обсяг вступу – 1-2 сторінки.

Основна частина може мати один або декілька розділів, в яких осмислено і логічно викладено головні положення й ідеї, що містяться у вивченій літературі. У тексті обов'язкові посилання на першоджерела. Важливо прослідкувати, щоб основна частина не мала форми монологу. Аргументуючи власну позицію, потрібно аналізувати і оцінювати позиції різних дослідників, з чимось погоджуватися, щось заперечувати, дещо спростовувати. Установка на діалог дозволить уникнути некритичного запозичення матеріалу з чужих праць - компіляції. Виклад матеріалу основній частині здійснюється згідно з планом. План основної частини може бути складений з використанням різних методів угруповання матеріалу: класифікації (емпіричні дослідження), типології (теоретичні дослідження), періодизації (історичні дослідження).

Висновки містить головні підсумки з тексту основної частини, наголошується, як виконані завдання і чи досягнуті цілі, сформульовані у вступі. Обсяг висновків – 1,5 – 2 сторінки.

8. Питання для підготовки до іспиту

1. Природа методу. Визначення методів діяльності.
2. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методів діяльності з основними категоріями теорії діяльності, теорії управління.
3. Поняття принципу, мети, функції та структури управління.
4. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.

5. Механізм дії законів управління (постановки мети, розмаїтості, руху, зворотного зв'язку, ентропії) та їх урахування під час розробки та впровадження управлінських рішень.

6. Механізм дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат) та їх урахування під час розробки та дослідження управлінських рішень.

7. Механізм дії економічних законів (прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у виробництві та споживанні, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) та його врахування під час розробки та використання управлінських рішень.

8. Механізм дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперації) та його врахування під час розробки та дослідження управлінських рішень.

9. Структура методів діяльності. Їх зміст, спрямованість і організаційні форми.

10. Класифікація методів діяльності персоналу управління.

11. Сутність і характеристика методів управління та праці, їх взаємозв'язок і вплив на процес прийняття управлінських рішень.

12. Закони управління людьми, що приймають рішення.

13. Закони праці, що діють в органах управління.

14. Механізм дії законів управління та праці в органах управління.

15. Принципи управління та наукової організації праці.

16. Цілі управління організацією та їх вплив на методи управління, праці й обґрунтування рішень.

17. Класифікація методів праці, управління й обґрунтувань рішення. Їх загальна характеристика.

18. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу та кооперації праці, організації робочих місць та їх обслуговування, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення належних умов, забезпечення дисципліни, планування праці, розподілу функцій.

19. Циклічність процесу управління та прийняття управлінських рішень.

20. Загальна характеристика методів організаційно-стабілізаційного впливу.

21. Загальна характеристика методів організаційно-психологічного впливу.

22. Планові та програмні методи організаційно-технологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень.

23. Мережні методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень.

24. Людина як суб'єкт, що приймає рішення. Структура моделі мислення. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень.

25. Рефлексія як феномен, функція мислення, інтегральний механізм. Зв'язок ПУР із рефлексією.

26. Програмно-цільові методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень.

27. Алгоритмічний метод, його можливості. Використання в процесі прийняття рішень.

28. Метод реактивного реагування у сфері організаційно-розпорядничього впливу.

29. Підвищення соціально-виробничої активності (почин, новаторство, обмін досвідом, змагання тощо) і соціально-історичної наступності як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень.

30. Управління рольовою поведінкою, удосконалення комунікацій і соціальне регулювання як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень.

31. Соціальне регулювання, особистий приклад і орієнтаційні умови як соціально-психологічні методи; їх використання у сфері прийняття рішень.

32. Пропаганда й агітація як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень.
33. “Зараження” як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень.
34. “Уселяння” як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень.
35. Переконавання як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень.
36. Гіпноз як трансний стан свідомості людини. Його використання у сфері прийняття рішень.
37. “Мовні трюки” як методи психологічного впливу. Їх використання у сфері прийняття рішень.
38. Методи прийняття стратегічних рішень у сфері самоменеджменту людини.
39. Методи прийняття повсякденних рішень у сфері самоменеджменту людини.
40. Сутність методу мозкової атаки, його можливості та застосування.
41. Сутність методів дискусій і ліквідації тупикових ситуацій, їх можливості та галузь застосування.
42. Сутність аналогового методу, його можливості та застосування.
43. Сутність методів сценаріїв і вибору стратегій, їх можливості та галузь застосування.
44. Сутність експертних методів, їх можливості та застосування.
45. Сутність методів екстраполяції, їх можливості та застосування.
46. Сутність матричних методів, їх можливості та застосування.
47. Сутність методу ухвалення рішень з використанням діаграм. Галузі його застосування.
48. Сутність методу теорії ігор, його можливості та застосування.
49. Сутність методу “дерева рішень”, його можливості та застосування.
50. Факторний аналіз і його застосування для аналізу управлінсько-го рішення.
51. Факторний аналіз за допомогою ЕОМ і його використання для аналізу управлінського рішення.
52. Економіко-математичні методи аналізу та їх використання.
53. Сутність SWOT-аналізу та його використання для аналізу управлінського рішення.
54. Системний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
55. Процесний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
56. Методи дослідження операцій, їх сутність, можливості та застосування.
57. Лінійне програмування, його сутність, можливості та застосування.
58. Нелінійне програмування, його сутність, можливості та застосування.
59. Динамічне програмування, його сутність, можливості та застосування.
60. Методи теорії масового обслуговування, їх сутність, можливості й застосування.
61. Методи теорії розкладів, їх сутність, можливості та застосування.
62. Методи управління виробничими запасами, їх сутність, можливості та застосування.
63. Мережне планування й управління, їх сутність, можливості та застосування.
64. Методи, використовувані для розв’язання завдань організації управління.
65. Кореляційний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
66. Регресійний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
67. Кластерний аналіз, його сутність, можливості та застосування.
68. Метод експертних оцінок “Дельфі” і його використання в прогнозуванні.
69. Метод програмного прогнозування та його використання для прийняття рішень.
70. Евристичні методи, їх використання для прогнозування і прийняття рішень.

71. Метод побудови сценаріїв, його сутність, можливості та застосування.
72. Методи теорії графів, їх сутність, можливості та застосування.
73. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР. Принципи знаходження критеріїв, аналіз альтернатив, оцінювання ситуації та вибір рішення.
74. Можливості застосування методів прийняття рішень у практичній діяльності.
75. Методи, використовувані для проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування.
76. Метод нормативної чисельності персоналу управління. Його сутність, можливості та застосування.
77. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
78. Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок.
79. Поняття показника та критерію в кількісній теорії прийняття рішень. Одноетапна багатоцільова (критеріальна) задача прийняття рішень.
80. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність застосування методів розв'язання управлінських завдань.
81. Людський фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень; структура фактора.
82. Інформаційний фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
83. Фактор засобів праці, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
84. Фактор відповідності систем, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
85. Наукова організація праці як фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень.
86. Форми навчальних занять, що дають змогу розвивати навички прийняття рішень.
87. Прийняття рішень за повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії ігор).
88. Поняття теорії ігор, її характеристика та можливості для прийняття рішень.
89. Прийняття рішень за невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
90. Прийняття рішень у разі стохастичної невизначеності.

9. Методи навчання

Пояснювально-ілюстративний (інформаційно-рецептивний) метод: викладач організує сприймання та усвідомлення студентами інформації, а студенти здійснюють сприймання (рецепцію), осмислення і запам'ятовування її.

Репродуктивний: викладач дає завдання, у процесі виконання якого студенти здобувають уміння застосовувати знання за зразком.

Проблемного виконання: викладач формулює проблему і вирішує її, студенти стежать за ходом творчого пошуку (студентам подається своєрідний еталон творчого мислення).

Частково-пошуковий (евристичний): викладач формулює проблему, поетапно вирішення якої здійснюють студенти під його керівництвом (при цьому відбувається поєднання репродуктивної та творчої діяльності студентів).

Дослідницький: викладач ставить перед студентами проблему, і ті вирішують її самостійно, висувуючи ідеї, перевіряючи їх, підбираючи для цього необхідні джерела інформації, прилади, матеріали тощо.

Інформаційно-повідомляючий метод викладання і виконавчий метод учіння. Передбачають викладання навчального матеріалу без докладного пояснення, узагальнення й систематизації, а студенти — заучують його без достатнього аналізу та осмислення;

Пояснювальний метод викладання і репродуктивний метод учіння. Викладач не тільки повідомляє певні факти, але й пояснює їх, домагаючись осмислення, засвоєння студентами (студенти засвоюють матеріал на рівні розуміння і запам'ятовування);

Інструктивно-практичний метод викладання і продуктивно-практичний метод учіння. Викладач інструктує студентів словесними, наочними або практичними способами, як виконувати певні практичні дії; студенти за допомогою вправ відшліфовують різні уміння і навички.

Пояснювально-спонукальний метод викладання і частково-пошуковий метод учіння. Викладач частину навчального матеріалу подає в готовому вигляді, іншу частину — через проблемні завдання; студенти засвоюють навчальний матеріал як за допомогою репродуктивного, так і творчого, дослідницького методу.

Спонукальний метод навчання і пошуковий метод. Викладач ставить перед студентами проблемні питання і завдання, організовуючи їх самостійну діяльність; студенти самостійно здобувають і засвоюють нові знання в основному без допомоги викладача.

10. Методи контролю

Поточний контроль знань здійснюється під час проведення консультацій, опитуванням на семінарських (практичних) заняттях.

Засобом підсумкового контролю є іспит.

11. Розподіл балів, які студенти отримують студенти

Рейтингова система оцінювання результатів навчання

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, що він отримує за:

1. Результати роботи студентів на лекціях;
2. Результати роботи студентів на практичних заняттях;
3. Якість виконання контрольної роботи.

Система рейтингових балів та критерії оцінювання

1. Робота студентів на лекціях

Максимальна кількість балів за роботу на лекціях дорівнює:

10 балів × 4 лекцій = 40 балів.

Критерії оцінювання:

10 – студент уважно слухає викладача і ретельно конспектує теоретичний матеріал;

5 – студент присутній на занятті, але не уважно слухає викладача, неохайно конспектує теоретичний матеріал;

0 – відсутність на лекційному занятті.

2. Робота студентів на практичних заняттях

Максимальна кількість балів на всіх практичних заняттях дорівнює: 10 балів × 2 п. з. = 20 балів

Критерії оцінювання:

15 – ґрунтовна відповідь, відображення власної позиції, активна участь у дискусіях;

- 10 – правильна відповідь, активна участь у дискусіях;
 5 – відповідь неточна або неповна, пасивна участь у дискусіях;
 0 – відсутність на практичному занятті.

3. Контрольна робота

Максимальна кількість балів за виконання контрольної роботи дорівнює = 40 балів.

Критерії оцінювання:

- 40 – правильна відповідь;
 20-39 – відповідь неточна або неповна;
 10-19 – відповідь неточна або неповна;
 0 – відповідь неправильна або відсутня

Розрахунок шкали (R) рейтингу

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає:

$$R C = 10 \times 4 + 10 \times 2 + 40 = 100 \text{ балів}$$

Таким чином, рейтингова шкала з дисципліни складає $R = R C = 100$ балів.

Студенти, які набрали протягом семестру рейтинг з кредитного модуля менше $0,6R$ зобов'язані виконувати залікову контрольну роботу.

Студенти, які набрали протягом семестру необхідну кількість балів ($0,6R$) мають можливості:

а) отримати залікову оцінку (залік) так званим автоматом; відповідно до набраного рейтингу;

б) виконувати залікову контрольну роботу з метою підвищення оцінки. При цьому попередній рейтинг студента з дисципліни скасовується і він отримує оцінку тільки за результатами залікової контрольної роботи.

Критерії підсумкового оцінювання

Сума балів	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	Відмінно (A)	Відмінно	Зараховано
82-89	Дуже добре (B)	Добре	
74-81	Добре (C)		
64-73	Задовільно (D)	Задовільно	Не зараховано
60-63	Достатньо (E)		
35-59	Незадовільно (FX)	Незадовільно	
1-34	Неприйнятно (F)		

12. Методичне забезпечення

Робоча програма (розглянута та схвалена на засіданні кафедри). Плани занять, конспект лекцій. Перелік основної та додаткової літератури. Навчально-наочні посібники, технічні засоби навчання тощо. Методичні розробки для проведення окремих занять.

13. Рекомендована література

Основна література

1. Дзьоба О.Г. Менеджмент. Івано-Франківськ, 1998.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, 2002.

3. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. Київ, 2001.
4. Петренко В.П., Данилюк М.О., Попадюк А.В., Табахарнюк М.О. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент). - Івано-Франківськ: ІФОД, 1996. – 188 с.
5. Петренко В.П., Данилюк М.О. Вступ до менеджменту. Івано-Франківськ, 1994.
6. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
7. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. Київ "Либідь", 2003.

Додаткова

1. Бажин И.И. "Информационные системы менеджмента" М.: ГУВШЭ, 2001, - 688с.
2. Бирман И.Я. Оптимальное программирование. Москва. "Экономика", 1978, - 256с.
3. Брагін Ю.В. Економіко-математичне моделювання. Київ.: "НМК ВО". 1990, - 230с.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. - 420 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: 1995, - 480с.
6. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка 2001. - 242 с.
7. Кредисов А.Н., Панченко Є.Т., Кредисов В.А. Менеджмент для керівників.-К.: 1999, - 556с.
8. Крушевський А.В., Швецов К.И., Математическое программирование и моделирование в экономике. Киев: Вища школа, 1979, - 188 с.
9. Ларионов А.И., Юрченко Т.И., Новоселов А.Л., Экономико-математические методы в планировании. Москва: "Высшая школа", 1991, - 216 с.
10. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О. "Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі" К.: 1995, - 24с.
11. Применение методов корреляции в экономических исследованиях. Москва, Наука, 1992, - 96с.
12. Тарнавська Н.П, Пушкар Р.М. "Менеджмент: теорія та практика", Тернопіль, 1997, - 456 с.
13. Управление организацией. Учебник / Под ред. Поршнева А.Г. 1998, - 669с.
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения.- М.: 1997, - 208с.
15. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. - М.: Финансы и статистика, 1991. - 240с