

**Рівненський державний гуманітарний університет**

**Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ВК 13 ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма 07 «Управління навчальним закладом»**

**Психолого-природничий факультет**

**Рівне 2021**

Робоча програма «Теорія прийняття рішень» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою «Управління навчальним закладом».

Мова навчання: українська

Розробники програми:

Данилюк К. В. - доцент кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

- кандидат наук з державного управління

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Протокол від «31» серпня 2021 року, протокол № 8

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

МАЛАФІК І. В.  
(прізвище, ініціали)

Робочу програму схвалено навчально-методичною комісією психолого-природничого факультету

Протокол від «1» вересня 2021 року, протокол № 5

Голова навчально-методичної комісії \_\_\_\_\_  
(підпис)

Сяська І. О.  
(прізвище, ініціали)

### I. Опис дисципліни «Теорія прийняття рішення»

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - <b>4</b>	Галузь знань (шифр, назва) <b>07 Управління та адміністрування</b>	Вибіркова	
		Рік підготовки	
		<b>2</b>	<b>2</b>
		Семестр	
		<b>1</b>	<b>1</b>
Модулів – <b>2</b>	Спеціальність: <b>073 «Менеджмент»</b>	<b>26</b>	<b>8</b>
		Практичні, семінарські	
<b>14</b>		<b>4</b>	
Лабораторні			
-		-	
Самостійна робота			
<b>40</b>		<b>68</b>	
Індивідуальні завдання			
-			
Вид контролю			
<b>Залік</b>			
Змістових модулів – <b>2</b>			
Індивідуальне науково-дослідне завдання «Шляхи удосконалення управлінських рішень в навчальних закладах» (на матеріалі навчального закладу, в якому студент проходив практику).			
Загальна кількість годин – <b>120</b>	Освітній рівень:		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – <b>4</b> самостійної роботи – <b>6</b>	<b>Другий (магістерський) рівень</b>		

	ОК 2 Управління освітньою діяльністю та якість освіти, ОК 06 Керівник закладу освіти та техніка управлінської діяльності, ОК 08 Кадровий менеджмент, ОК 11 Теорія та менеджмент організації.	

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Метою викладання навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішення» є** формування знань та навичок з основ підготовки та обґрунтування управлінських рішень у сфері менеджменту соціокультурної діяльності; формування вмінь використовувати отримані знання при вирішенні конкретних питань в управлінні соціокультурною діяльністю.

**Основні завдання** вивчення дисципліни «Теорія прийняття рішення»

1. Систематизування знань щодо процесів підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень.
2. Формування вмінь діагностувати проблеми та проблемні ситуації в управлінській діяльності.
3. Формувати аналіз виробничої ситуації та загального її бачення з використання евристичних методів і прийомів у розробці та ухваленні управлінських рішень.
4. Систематизування основних підходів до управління навчальним закладом.
5. Само аналізування доцільності застосування домінуючого стилю керівництва у процесі управлінської діяльності.
6. Формування особливостей прояву різних стилів керівництва при прийнятті управлінських рішень.

**Компетентності, які повинен набути здобувач вищої освіти:**

**загальні компетенції:**

1. ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; спеціальні компетентності:
2. ЗК 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
3. СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

4. СК 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

### **3. Очікувані результати навчання.**

#### **Програмні результати навчання:**

1. ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний, методичний аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
2. ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
3. ПРН 16. Вміти приймати рішення і нести за них відповідальність

### **4. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Загальні принципи вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень**

##### **Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті**

1.1. Місце управлінських рішень в системі управління підприємством. Поняття "управлінські рішення", їх ознаки. Управлінське рішення як процес та явище. Суб'єкт та об'єкт управлінського рішення. Функції рішення в методології та організації процесу управління. Об'єктивна та суб'єктивна сторони процесу розроблення управлінських рішень. Фактори, які впливають на їх розроблення. Класифікація управлінських рішень.

1.2. Сутність та форми управлінських рішень. Економічна сутність та форми управлінських рішень. Економічний зміст рішення. Організаційний зміст управлінського рішення. Соціальний зміст управлінського рішення. 1.3. Особливості прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства. Прийняття управлінських рішень у виробництві. Управлінські рішення в сфері науки. Прийняття управлінських рішень у сфері надання послуг.

##### **Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР**

2.1. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень. Психологія особи в системі розроблення управлінських рішень. Особа, що приймає рішення (ОПР). Компоненти психологічного портрету особистості: інтелектуальна база, професійні якості, особливості поведінки, стилі керівництва тощо.

2.2. Методики оцінювання психологічних властивостей ОПР. Оцінювання ступеня виразності психологічних рис особистості (методики EPQ і EPI Айзенка). Оцінювання рівня інтелектуальності

(IQ-тести Айзенка, IQ-матриці Равена, тест Гілфорда, тест структури інтелекту Р. Амтхауера). Оцінювання характеристик темпераменту за Айзенком. Оцінювання рівня особистої тривожності (опитувальник Дж. Тейлора, методика Ч. Спілберга і Ю. Ханіна).

2.3. Методики аналізу професійних властивостей ОІР. Оцінювання домінуючих стратегій поведінки (методика оцінки домінуючих способів захисту в спілкуванні В.В. Бойка, методика вивчення фрустраціональних реакцій С. Розенцвейга, тест "ділові ситуації" Н. Хитрової, методика діагностики міжособистісних відносин Т. Ліри). Оцінювання стресостійкості (методика Холмса і Раге, методика "Прогноз" Санкт-Петербурзької Військово-медичної академії), комунікабельності (методики В. Бойка), чесності (методика Д. Марлоу і Д. Крауна), конфліктності (методики А. Басса й А. Даркі, А. Ассінгера, К. Томаса). Аналіз стилю керівництва (методика В. Захарова і А. Журавльова).

### **Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень**

3.1. Стадії прийняття управлінських рішень. Підготовка рішення. Прийняття управлінського рішення. Реалізація рішення. Статичні та динамічні завдання прийняття рішень.

3.2. Етапи стадії підготовки управлінського рішення. Збирання та оброблення інформації про ситуацію, визначення цілей діяльності організації як системи. Виявлення та формулювання проблеми. Розроблення системи оцінювання управлінського рішення. Аналіз і діагностика ситуації. Розроблення альтернатив розвитку ситуації.

3.3. Етапи стадії прийняття управлінського рішення. Організація процесу розроблення управлінського рішення. Генерування альтернативних варіантів рішень. Відбір основних варіантів управлінських впливів. Розроблення сценаріїв розвитку ситуації. Експертне оцінювання основних варіантів керуючих впливів.

3.4. Етапи стадії реалізації управлінського рішення. Узгодження прийнятого управлінського рішення. Управління реалізацією рішення: визначення календарних строків виконання рішення, призначення відповідальних виконавців, доведення рішення до виконавців, інструктаж, конкретизація завдань та відповідальності, матеріально-технічне забезпечення процесу праці, координація дій виконавців. Контроль виконання управлінського рішення та оцінка отриманих результатів.

### **Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень**

4.1. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення. Моделі управління: класична модель, коаліція, адміністративна модель, прийнятність, обмежена раціональність. Критерії та обмеження, що застосовуються в моделях прийняття управлінських рішень.

4.2. Концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень. Модель "організація-машина". Модель "природної" організації. Соціотехнічна модель. Інтеракційна модель. Інституціональна модель. Конфліктна модель. Органічна модель. Процесна модель. Проблемно-орієнтована модель. Дескриптивна та нормативна моделі. Індуктивна та дедуктивна моделі. Одноцільова та багатоцільова моделі. Одноперіодна та багатоперіодна моделі. Детермінована та стохастична моделі.

### **Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень**

5.1. Цільові технології розроблення управлінських рішень. Цільова орієнтація управлінських рішень. Цільові технології розроблення управлінських рішень: ініціативно-цільові, програмно-цільові та регламентні.

5.2. Процесорні технології розробки управлінських рішень. Сутність процесорних технологій. Технологія "управління за результатами". Технологія "управління на базі потреб та інтересів". Технологія "управління шляхом постійних перевірок і вказівок". Технологія "управління у виняткових випадках". Технологія "управління на базі штучного інтелекту". Технологія "управління на базі активізації діяльності персоналу".

### **Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень**

6.1. Неформалізовані методи прийняття управлінських рішень. Суть евристичних методів. Методи експертних оцінок у прийнятті управлінських рішень: "мозковий штурм", метод сценаріїв, метод комісій, метод Дельфі. Статистичне оброблення експертної інформації.

6.2. Формалізовані методи прийняття управлінських рішень. Основне призначення економіко-математичних методів у процесі прийняття управлінських рішень. Сутність методів математичного програмування. Кореляційний та регресійний аналіз. Застосування методів математичного програмування у процесі визначення оптимального управлінського рішення. Застосування методів багатовимірного аналізу в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень.

6.3. Основні моделі та засоби прийняття рішень. Алгоритм рішення. Діаграма у вигляді риб'ячого скелету (метод Ісікави). Блок-схема. Процес складання карт ("грунтовка"). Уявні схеми. Метод ABC. Кольорове кодування.

**Змістовий модуль 2 Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища**

### **Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності**

7.1. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. Концепція визначеності при розробці та реалізації управлінських рішень. Умови визначеності. Критерії відбору рішень. Методи аналізу. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

7.2. Методи розробки рішень в умовах визначеності. Оптимізаційний аналіз управлінський рішень. Методи оптимізації: методи дисконтування та облікових оцінок, граничний аналіз, лінійне програмування, аналіз приросту прибутку. Характеристика функцій граничної дохідності та граничних витрат під час розроблення рішень.

## **Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику**

8.1. Сутність ризику та причини його виникнення. Принципові ознаки ризику як економічної категорії. Характерні властивості ризику. Зовнішні чинники виникнення ризику: фактори прямого та непрямого впливу. Внутрішні чинники виникнення ризику. Вимірювання ризику: розмах ризику і середнє квадратичне відхилення. Розрахунок відносного ризику. Коефіцієнт варіації. Функція "ризик – прибуток".

8.2. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику. Урахування ризику під час формування критеріїв прийняття рішень. Процедури визначення критеріїв прийняття управлінських ризиків. Правило Байєса. Принцип Бернуллі. Критерій очікуваного значення. Критерій "очікуване значення – дисперсія". Критерій граничного рівня.

8.3. Методи корегування та зниження ризику. Методи корегування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику; метод еквіваленту визначеності. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень. Страхування ризику.

## **Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності**

9.1. Розроблення рішень в умовах невизначеності. Трансформація ризиків у невизначеність. Об'єктивні та суб'єктивні невизначеності. Рівні невизначеності. Основні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності.

9.2. Критерії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності Критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінювання 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).

9.3. Методи експертних оцінок. Застосування методів експертних оцінок для розроблення управлінських рішень в умовах невизначеності. Метод комісій. Метод "мозкової атаки". Метод сценаріїв. Метод Дельфі. Метод аналізу ієрархій.

## **Тема 10. Реалізація управлінських рішень**

10.1. Оформлення управлінського рішення. Вимоги до оформлення рішень. Основні атрибути документально оформлених управлінських рішень. Процедура погодження (засвідчення) управлінського рішення.

10.2. Послідовність реалізації управлінських рішень. Сутність і зміст основних етапів процесу організації виконання прийнятих управлінських рішень. План реалізації рішення. Інформаційне забезпечення процесу реалізації рішень. Організація масиву та потоків інформації. Підготовка виконавців до реалізації поставлених завдань. Моніторинг і управління реалізацією рішення. Оцінювання виконання рішення.

10.3. Відповідальність за реалізацію рішень. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення. Сутність і види відповідальності керівників. Помилки керівника під час прийняття та реалізації управлінських рішень.

## **Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень**

11.1. Таємниця та конфіденційність під час розроблення управлінських рішень. Комерційна таємниця та конфіденційність: юридичний та економічний аспекти. Необхідність збереження конфіденційності на етапі розроблення управлінських рішень. Ефект раптовості.

11.2. Наслідки порушення конфіденційності управлінських рішень. Збитки підприємства внаслідок порушення режиму конфіденційності. Відповідальність за порушення таємниці та конфіденційності.

## **Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень**

12.1. Параметри та умови забезпечення якості управлінських рішень. Якість управлінського рішення: основні параметри та показники. Основні причини, що призводять до низької якості управлінських рішень. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення. Фактори якості на

стадії реалізації управлінського рішення.

12.2. Ефективність управлінських рішень. Види ефективності управлінських рішень. Вимоги, що висуваються до ефективності управлінських рішень. Принципи оцінювання ефективності управлінських рішень. Сутність фактора часу. Комплексний підхід до розрахунку ефективності.

**Тема 13. Розробка функціональних управлінських рішень, організація їх виконання, контроль і оцінка.**

13.1 Ефективність контролю залежить від чіткості поставлених завдань, обґрунтованості нормативних вимог, а також якості вироблення регламентів здійснення управлінських процедур.

13.2 З міст контролю виявляється у його функціях: діагностики стану справ, орієнтування, стимулювання, коригування дій, розповсюдження передового досвіду, здійснення авторського нагляду, а також педагогічної і правоохоронної.

**5. Структура навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьог о	у тому числі					усьог о	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b><u>Змістовий модуль 1. Загальні принципи вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень</u></b>												
<b>Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті</b>	<b>10</b>	2	2			6	<b>12</b>	2				10
<b>Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР</b>	<b>10</b>	2	-			8	<b>12</b>		2			10
<b>Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень</b>	<b>12</b>	2	2			8	<b>10</b>	2				8
<b>Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень</b>	<b>12</b>	2	2			8	<b>10</b>		2			8
<b>Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень</b>	<b>10</b>	2	-			8	<b>8</b>	2				6

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень	14	2	2			10	8					8
Разом за змістовим модулем 1	68	12	8			48	60	6	4			50
<b><u>Змістовий модуль 2. Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища</u></b>												
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	10	2	2			6	8					8
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	10	2	2			6	10	2				8
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	6	2	-			4	10					10
Тема 10. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	8	2	2			4	10					10
Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень	6	2	-			4	8					8
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень	6	2				4	8					8
Тема 13. Розробка функціональних управлінських рішень, організація їх виконання, контроль і оцінка.	6	2				4	6					6
Разом за змістовим модулем 2	52	14	6			32	60	2				58
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>26</b>	<b>14</b>			<b>80</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>4</b>			<b>108</b>

**6. Теми семінарських занять  
«Теорія прийняття рішення»**

Назва модулів, тем та їх зміст	Кіль-сть год.	
	Всього	В т.ч. лекц.
<b><u>Змістовий модуль 1. Загальні принципи вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень</u></b>		
Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті	2	
Тема 2. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	2	
Тема 3. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	2	
Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	2	
Разом за змістовим модулем 1	<b>8</b>	
<b><u>Змістовий модуль 2. Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища</u></b>		
Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень	2	
Тема 6. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	2	
Тема 7. Конфіденційність управлінських рішень	2	
Разом за змістовим модулем 2	<b>6</b>	
<b>Всього</b>	<b>14</b>	

**7. Плани практичних занять**

Не передбачені навчальним планом

**8. Теми лабораторних робіт**

Не передбачені навчальним планом

**9. Самостійна робота.**

Назва тем для самостійної роботи	Кіль-сть год.
Тема 1. Менеджмент організацій як вид соціального управління	20
Тема 2. Система управлінських рішень.	10
Тема 3. Організація взаємодії і повноваження.	20
Тема 4. Специфіка управлінських рішень.	10
Тема 5. Мотивація діяльності і контроль управлінськими рішеннями.	20
<b>ВСЬОГО</b>	<b>80</b>

**10. Індивідуальне завдання**

ІНДЗ передбачає виконання реферативного повідомлення, а також розроблення одного індивідуального завдання(проекту)

## 11. Методи навчання

MН1 - словесний метод (лекція, дискусія, співбесіда тощо);

MН2 - практичний метод (лабораторні та практичні заняття);

MН3 - наочний метод (метод ілюстрацій і метод демонстрацій);

MН4 — робота з навчально-методичною літературою (конспектування, тезування, анотування, рецензування, складання реферату);

MН5 — відеометод у сполученні з новітніми інформаційними технологіями та комп'ютерними засобами навчання (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані тощо);

MН6 — самостійна робота (розв'язання завдань);

## 12. Методи оцінювання

M02 — усне або письмове опитування

M06 реферати, есе;

M07 - презентації результатів виконаних завдань та досліджень;

M09- захист лабораторних і практичних робіт;

M10 - залік

## 13. Засоби діагностики результатів навчання

-реферати, есе;

-презентації результатів виконаних завдань та досліджень;

## 14. Критерії оцінювання результатів навчання

Суми балів за 100-бальною шкалою	Оцінка ЄКТС	Значення оцінки ЄКТС	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка за національною шкалою	
					Екзамен	Залік
90–100	A	відмінно	здобувач вищої освіти виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить і опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує	Високий (творчий)	відмінно	зараховано

			відповіді, самостійно розкриває власні здібності			
82–89	B	дуже добре	здобувач вищої освіти вільно володіє теоретичним матеріалом, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	Достатній (конструктивно-варіативний)	добре	
74–81	C	добре	здобувач вищої освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, загалом самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, з-поміж яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок			
64–73	D	задовільно	здобувач вищої освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, за допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, з-поміж яких є значна кількість суттєвих	Середній (репродуктивний)	задовільно	
60–63	E	достатньо	здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні			
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	здобувач вищої освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу	Низький (рецептивно-продуктивний)	незадовільно	не зараховано
1–34	F	незадовільно з	здобувач вищої освіти володіє матеріалом на	Низький (рецептивно-		

		обов'язковим повторним вивченням дисципліни	рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів	продуктивний )		
--	--	---	---	----------------	--	--

### 15. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої школи

Поточне тестування та самостійна робота													ІНДЗ	Сума
Змістовий модуль № 1						Змістовий модуль № 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	14	100
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5		
Модульний контроль - 10						Модульний контроль - 15								

№ з.п.	Вид навчальної діяльності	Оціночні бали	Кількість балів
T1	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи ...	1 2 1 1	5
T2	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T3	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T4	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T5	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T6	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять	1 1	5

	Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	2 1	
Модульний контроль (контрольна робота)		10	10
T7	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 1 1 1	4
T8	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T9	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 1 1 1	4
T10	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
T11	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 1 1 1	4
T12	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 1 1 1	4
T13	Робота на лекційних заняттях, опорні конспекти лекцій Виконання завдань під час практичних занять Фронтальне / індивідуальне опитування та участь в обговоренні під час практичних занять Виконання завдань самостійної роботи	1 2 1 1	5
Модульний контроль (контрольна робота)		15	15
ІНДЗ: Проект на тему (згідно варіанта) Ессе на тему (згідно варіанта)		8 6	14
Разом		100	



## 16.Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до виконання індивідуального науково практичного завдання.
2. Методичні вказівки до виконання практичних завдань
3. Опорний конспект лекцій
4. Електронні підручники

## 17. Питання до підготовки підсумкового контролю

### ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

#### 1. При доборі критерію користуються:

- а) формальними науковими методами;
- б) інтуїцією;
- в) глибоким розумінням суті задачі, що вирішується;
- г) можливістю досягнення необхідного результату.

#### 2. На вибір критерію впливає:

- а) відповідність юридичному супроводженню;
- б) внутрішні впливи;
- в) зовнішні впливи;
- г) вимоги керівництва.

#### 3. Оптимальний, або раціональний варіант прийняття управлінського рішення можна обрати наступним чином:

- а) побудовою математичної моделі;
- б) інтуїтивно;
- в) суб'єктивним підходом;
- г) за аналогією.

#### 4. Виділяють наступні моделі прийняття управлінських рішень:

- а) раціональна;
- б) нарощувальна;
- в) організаційна;
- г) задовольняюча.

#### 5. З точки зору свого змісту управлінське рішення дає відповідь на запитання:

- а) з якими результатами мають бути здійснені керівні впливи;
- б) яка альтернатива дій буде обрана;
- в) як передбачити наслідки реалізації управлінського рішення;
- г) з використанням якого алгоритму мають бути здійснені заходи.

#### 6. Документи класифікуються за наступними ознаками:

- а) за терміном виконання;
- б) за відтвореністю;
- в) за назвою;
- г) за терміном зберігання.

#### 7. Соціальний характер управлінських рішень полягає у:

- а) впливі на державно-управлінський апарат;
- б) впливі на потреби та інтереси населення;
- в) мобілізації людей на практичне, цілеспрямоване перетворення дійсності;
- г) окресленні можливих перешкод та обмежень на їх реалізацію.

- 8. Залучення експертів до прийняття управлінського рішення використовується, коли:**
- а) треба перекласти на когось відповідальність за прийняття рішення;
  - б) проблема є невизначеною;
  - в) не вистачає в організації працівників;
  - г) прийняття рішення проходить в умовах невизначеності.
- 9. Діловодство покликане налагодити:**
- а) створення умов для руху документів;
  - б) створення умов для дублювання документів;
  - в) створення умов для пошуку виконаних документів;
  - г) створення умов для зберігання документів.
- 10. Проблема прийняття рішення характеризується сукупністю елементів:**
- а) функціональними обов'язками;
  - б) правилами вибору рішення;
  - в) альтернативними рішеннями;
  - г) добраними критеріями.
- 11. Зниження невизначеності, як властивості об'єкта прийняття рішення, на практиці забезпечується:**
- а) збором інформації;
  - б) обробкою інформації методами аналізу та прогнозу;
  - в) визначенням причин, форм і наслідків невизначеності;
  - г) розробкою математичних моделей.
- 12. До заходів з організації виконання управлінського рішення належать:**
- а) оформлення організаційно-розпорядчих документів;
  - б) ознайомлення виконавців із порядком виконання управлінського рішення;
  - в) запровадження системи координації дій усіх виконавців управлінського рішення;
  - г) вказівка виконавцям управлінського рішення на джерела необхідної ділової інформації.
- 13. Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність наступних складових:**
- а) проекти;
  - б) керовані змінні;
  - в) критерій;
  - г) альтернативи.
- 14. До етапів процесу прийняття управлінського рішення належать:**
- а) Виявлення та обґрунтування варіантів всіх альтернатив;
  - б) Прийняття та оформлення рішення;
  - в) Збір, обробка та аналіз інформації;
  - г) Визначення пріоритетів.
- 15. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:**
- а) особисті якості керівника;
  - б) середовище прийняття рішення;
  - в) інформаційні обмеження;
  - г) колектив виконавців.
- 16. Ризик при ухваленні управлінського рішення визначається:**
- а) наявністю декількох способів визначення рішення;
  - б) недостатністю інформації;
  - в) обмеженістю часу;
  - г) прагненням знайти кращий варіант дій.
- 17. Що робить критерій?**
- а) встановлює якісну перевагу однієї альтернативи над іншими;

- б) вимірює кількісне значення певного чинника;
- в) порівнює різні альтернативи між собою;
- г) встановлює правила вибору управлінського рішення.

**18. Основними кроками процесу впровадження управлінського рішення є:**

- а) презентація та оприлюднення управлінського рішення;
- б) розробка короткострокових та цільових програм;
- в) доведення завдань, яке містить управлінське рішення, до безпосередніх виконавців;
- г) розробка функціональних обов'язків керівників.

**19. Яка із моделей прийняття управлінських рішень базується на економічних критеріях вибору оптимальної альтернативи:**

- а) раціональна;
- б) нарощувальна;
- в) системна;
- г) задовольняюча.

**20. Критерії – це:**

- а) ознака, за якою приймається рішення;
- б) ступінь інформаційної підтримки рішення;
- в) значення стану природи;
- г) формалізований метод прийняття рішення.

**21. Хто готує рішення?**

- а) керівник;
- б) апарат керівника;
- в) міська рада;
- г) технічний персонал.

**22. Для ситуацій, у яких відбувається вибір рішення, характерна:**

- а) наявність мети (цілей);
- б) відсутність обмежень;
- в) однокритеріальність.

**23. Прийняття управлінських рішень – це насамперед:**

- а) функція керівника;
- б) право керівника;
- в) обов'язок керівника;
- г) відповідальність керівника.

**24. Основними рисами єдиної технології роботи з управлінськими документами є:**

- а) контроль за діловодом;
- б) централізація контрольних функцій;
- в) різноманітні норми документообігу згідно з специфікою установи;
- г) проведення матеріально-технічних операцій.

**25. До методів експертних оцінок ефективності реалізованого рішення належать:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) психологічний тиск;
- в) соціологічне дослідження;
- г) правове регулювання.

**26. До якої з нижченаведених категорій належать проблеми, для розв'язання яких необхідна активна участь й чималі зусилля експертів і виробників рішень?**

- а) помірно структуровані;
- б) погано структуровані;
- в) добре структуровані.

**27. Який з нижченаведених критеріїв є синонімом економічної раціональності?**

- а) адекватність;
- б) справедливість;
- в) ефективність;
- г) результативність.

**28. Хто несе відповідальність за результати виконання управлінського рішення?**

- а) керівник;
- б) виконавець;
- в) колегіальний орган, що ухвалив рішення;
- г) експертна група, що розробляла рішення.

**29. Що таке ефективність управлінського рішення?**

- а) ступінь задоволення певної вимоги, на вирішення якої спрямовано рішення;
- б) співставлення досягнутих результатів із запланованими;
- в) міра самоорганізації державних службовців в процесі виконання управлінського рішення;
- г) ступінь досягнення вказаної мети відносно обсягу витрачених на це ресурсів.

## **18. Рекомендована література**

### **Законодавча**

#### **Основна**

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Питання впровадження єдиної державної політики реформ в Україні: Указ Президента України від 19.01.2015 № 22/2015 (зі змінами і доповненнями) . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/22/2015>.
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Національна академія державного управління при Президентові України. – К.: НАДУ, 2011. - [Т. 1. – 748 с.; Т. 2. – 692 с.; Т.3. – 788 с.; Т. 4. – 648 с.; Т. 5. – 408 с.; Т. 6. – 524 с.; Т. 7. – 761 с.; Т. 8. – 712 с.].
4. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні: Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К.: ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
5. Діденко Н.Г. Методологія вироблення та прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. – Київ, 2019. - 134 с.
6. Прийняття управлінських рішень [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.]; ред. Ю. Є. Петруня. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.
7. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.

#### **Допоміжна**

8. Адміністратегія. Ваша успішна кар'єра у сфері державного управління Автор(и): Мачей Кішіловський, Ізабела Кішіловська - Видавництво: "Основи", 2017
9. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / І.В. Рейтерович, С.В. Ситник; уклад. В.М. Гаврилук. – К.: НАДУ, 2013. – 56 с.
10. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
11. Берегой, Т. А. Державно-управлінські рішення [Текст]: навч. посіб. / Т. А. Берегой ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. - 231 с.

12. Герберт А. Саймон. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Пер. з англ.; Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392с.
13. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції. – К.: 2016.-Доступно: [parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/21.pdf](http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/04/21.pdf)
14. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012.- 200 с.
15. КанеманДеніел. Мислення швидке й повільне. Як ефективно використовувати ресурс уваги та ухвалювати рішення в умовах невизначеності.-К.: Наш формат, 2017.
16. Купрій В., Паливода Л. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади: навч. посіб. / Купрій В., Паливода Л. – К. : Макрос, 2011. – 200 с.
17. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали / М.М. Білинська,С.М. Коник, М.М. Газізов. – К.: НАДУ, 2013. – 72 с.
18. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
19. Радов Д. Г. Основи професійної діяльності на державній службі : монографія / Д. Г. Радов; за заг. ред. Н. С. Калашник. – Запоріжжя : КСКАльянс, 2015. – 220 с.
20. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І.Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

## **19. Інформаційні ресурси**

1. <http://www.zakon.rada.gov.ua> – База «Загальне законодавство» Верховної Ради України.
2. <http://www.kmu.gov.ua> – Офіційний сайт Кабінету Міністрів України.
3. <http://www.nads.gov.ua> – Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби
4. <http://www.msp.gov.ua/> - Офіційний сайт Міністерства соціальної політики
5. <http://www.dcz.gov.ua> Офіційний сайт Державної служби зайнятості
6. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державного комітету статистики України.
7. <http://hdr.undp.org/en/> – «Доповідь про людський розвиток» – основне джерело інформації для аналітичного дослідження.
8. <http://www.oecd-ilibrary.org/statistics> – Різноманітні статистичні дані для країн-членів ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку).
9. <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28> – Статистика по більшості країн світу в базах даних Міжнародного валютного фонду.
10. <http://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm> – Міжнародна організація праці, її звіти GlobalWageReport, GlobalEmploymentTrends, WorldofWorkReport.
11. <http://www.weforum.org/reports> – Всесвітній економічний форум, Звіт з глобальної конкурентоспроможності (GlobalCompetitivenessReport).