

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-82М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до проведення практичних занять
та самостійного вивчення навчальної дисципліни
«Управлінські рішення»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
денної і заочної форм навчання

Рекомендовано науково–
методичною радою з якості
ННІЕМ
Протокол № 10 від 17.06.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Щербакова А.С. – Рівне : НУВГП, 2025. – 34 с.

Укладач: Щербакова А. С., к.е.н. доцентка кафедри
менеджменту та публічного врядування.

Схвалено на засіданні кафедри
Протокол № 14 від 12 червня 2025 р.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.н.держ.упр,
завідувач кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення
спеціальності D3 «Менеджмент»

Щербакова А. С.

© А. С. Щербакова, 2025
© НУВГП, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	7
Практичне заняття 1. Управлінські рішення в системі менеджменту	7
Практичне заняття 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.....	8
Практичне заняття 3. Методологія та моделі прийняття управлінських рішень.....	10
Практичне заняття 4. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень	13
Практичне заняття 5. Особливості прийняття та феномени групових рішень.....	14
Практичне заняття 6. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень.....	15
Практичне заняття 7. Технологія реалізації управлінських рішень.....	18
Практичне заняття 8. Якість та ефективність управлінських рішень.....	18
Практичне заняття 9. Сучасні тренди в прийнятті управлінських рішень.....	21
ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ.....	23
ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	25
Перелік питань для самостійного вивчення дисципліни:	26
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	30
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	32

ВСТУП

У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища, цифрової трансформації бізнесу та зростання комплексності управлінських завдань, здатність приймати ефективні рішення стає визначальним фактором успіху як окремого менеджера, так і організації загалом. Дисципліна «Управлінські рішення» відіграє ключову роль у формуванні управлінських компетентностей, необхідних для функціонування в умовах багатоваріантності, ризиків і невизначеності. Прийняття управлінських рішень — це не лише логічна послідовність дій, а складний соціально-економічний процес, що потребує поєднання аналітичного мислення, інтуїції, етичних принципів та стратегічного бачення. У ХХІ столітті, коли інформація стала новим видом капіталу, а швидкість реакції — конкурентною перевагою, потреба в системному підході до управлінських рішень зростає як ніколи.

Мета дисципліни «Управлінські рішення» полягає в забезпеченні студентів всебічним і структурованим розумінням як теоретичних, так і практичних аспектів ухвалення управлінських рішень, що сприяє формуванню необхідних для успішного менеджменту компетентностей у сучасному бізнес-середовищі.

Основними завданнями дисципліни є: засвоєння знань про фундаментальні теорії управління та концепції прийняття рішень; розвиток умінь системно аналізувати управлінські ситуації та формулювати обґрунтовані висновки; формування здатності виявляти ключові проблеми управління та генерувати ефективні рішення в умовах обмеженості ресурсів і багатоваріантності; опанування практичних навичок прийняття як індивідуальних, так і колективних управлінських рішень із урахуванням етичних стандартів та загальнолюдських цінностей; стимулювання розвитку креативного та інноваційного мислення, необхідного для стратегічного бачення і проактивної управлінської поведінки.

Після завершення вивчення дисципліни здобувач вищої освіти буде здатний демонструвати сформовані результати навчання у формі знань, умінь і практичних навичок, а саме:

- володіти фундаментальними знаннями про основні концепції, теоретичні підходи та моделі прийняття управлінських рішень;
- здійснювати глибокий аналіз управлінських ситуацій: ідентифікувати проблеми, формувати спектр альтернатив і прогнозувати можливі наслідки кожного варіанта дій;
- розробляти та впроваджувати управлінські рішення на практиці, використовуючи кейс-методи, бізнес-симуляції та проєктну діяльність;
- застосовувати сучасні інформаційно-аналітичні інструменти та цифрові технології для збирання, обробки та візуалізації даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих рішень;
- ефективно взаємодіяти в команді, комунікувати в професійному середовищі під час колективної роботи над управлінськими задачами;
- приймати індивідуальні та колективні рішення з урахуванням етичних принципів і загальнолюдських цінностей, формувати стратегії управлінської діяльності в умовах невизначеності та змін.

Основними завданнями навчальної дисципліни є набуття компетентностей:

- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички;

- здатність управляти діяльністю бізнес-структур, в тому числі в мережі Інтернет, використовуючи інновації та сучасні інформаційні технології.

Зміст та організація вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» тісно пов'язані з досягненням програмних результатів навчання освітньо-професійної програми «Менеджмент». У процесі опанування дисципліни здобувачі вищої освіти мають змогу на практиці реалізувати та закріпити такі результати:

- ПРН3 – шляхом засвоєння ключових теорій, моделей і функціональних підходів до управління та лідерства;

- ПРН4 – через аналіз реальних управлінських ситуацій, постановку проблем і формування обґрунтованих рішень із використанням сучасних методичних інструментів;

- ПРН8 – завдяки застосуванню методів менеджменту при моделюванні процесів прийняття рішень та розробленні варіантів управлінського впливу;

- ПРН9 – у рамках командних завдань, дискусій, мозкових штурмів і колективного вирішення кейсів, що розвиває навички командної взаємодії, лідерства та спільного прийняття рішень;

- ПРН11 – через аналіз кейсів і комунікацію в навчальних ситуаціях, що моделюють різні сфери управлінської діяльності;

- ПРН16 – у процесі самостійної підготовки до занять, розв'язання ситуаційних задач, критичного осмислення альтернативних рішень і рефлексії власної управлінської позиції;

- ПРН18 – завдяки ознайомленню з інструментами діагностики проблем підприємств та практикою прийняття рішень в умовах інноваційного розвитку й підприємницької діяльності.

Такий підхід дозволяє забезпечити логічну інтеграцію цілей дисципліни з результатами навчання програми та підвищити її практичну спрямованість.

Дисципліна «Управлінські рішення» належить до обов'язкових освітніх компонентів освітньо-професійної програми «Менеджмент» та ґрунтується на знаннях і компетентностях, сформованих під час вивчення таких навчальних дисциплін, як «Вступ до спеціальності», «Підприємницька діяльність» та «Основи психології». Вона забезпечує логічне продовження міждисциплінарної підготовки

здобувачів і сприяє інтеграції економічного, поведінкового та організаційного підходів до процесу управління.

Викладання навчальної дисципліни передбачає поєднання традиційних форм аудиторної роботи з інтерактивними елементами онлайн-навчання, що сприяє розширенню та підтримці сучасного освітнього середовища. Освітній процес організовано з урахуванням активних методів навчання, зокрема використання дискусій, професійних обговорень, аналізу конкретних ситуацій (case study), онлайн-консультацій, мозкового штурму, роботи в малих групах, колаборативного навчання, методів узагальнення й конкретизації тощо. Такий підхід забезпечує підвищення мотивації здобувачів, розвиток критичного мислення та формування практичних управлінських навичок.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Управлінські рішення в системі менеджменту

***Метою** практичного заняття є набуття розуміння сутності та основних етапів процесу прийняття управлінських рішень*

Завдання 1.

Знайдіть приклад управлінського рішення, яке вплинуло на світ. Підготуйте доповідь та презентацію, де коротко представте інформацію.

Завдання 2.

Перегляньте фільм "Засновник" (The Founder, 2016). Проаналізуйте які ключові управлінські рішення ухвалював головний герой; які методи та підходи до ухвалення рішень були застосовані Р. Кроком. Оцініть етичні аспекти прийнятих управлінських рішень. Результати оформіть у вигляді звіту.

Завдання 3.

Використовуючи метод "Альпи" складіть свій перелік завдань на місяць, оцініть тривалість запланованих дій, визначте резерви часу (у співвідношенні 60:40), визначте пріоритетні завдання та

потребу в передорученні окремих операцій. Отримані результати представте у вигляді таблиці 1. Зробіть відповідні висновки.

Таблиця 1

№ з/п	Вид робіт	Дата	Планова тривалість виконання	Фактична тривалість виконання	Резерв часу	Відсоток виконання	Причини невиконання

Практичне заняття 2. Процеси підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень

***Метою** практичного заняття є формування практичних навичок і вмінь щодо етапів підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень шляхом аналізу конкретних управлінських ситуацій, ідентифікації проблем, обґрунтування альтернатив, вибору оптимального варіанта та розроблення механізмів його впровадження з урахуванням ресурсних, часових і організаційних обмежень*

Завдання 1.

Ознайомтесь з типовими рішеннями, що характеризують основні функції менеджменту. Розподіліть рішення за функціями менеджменту, обґрунтуйте рішення (табл.1)

1. Формування стратегічного напрямку діяльності компанії на основі аналізу ринку та прогнозів змін у зовнішньому середовищі.
2. Визначення місії, цілей і очікуваних результатів розвитку компанії на середньострокову перспективу.
3. Розробка системи управлінських сценаріїв для швидкого реагування на зміни ринку.
4. Побудова організаційної структури, здатної адаптуватися до нових стратегій та взаємодії між підрозділами.
5. Запровадження нової системи взаємодії між департаментами з акцентом на горизонтальні зв'язки.
6. Розробка індивідуалізованої системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
7. Впровадження інструментів, що дозволяють виявляти приховані мотиви та підвищувати залученість працівників.

8. Формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури як елементу нематеріального впливу.
9. Встановлення системи моніторингу ключових процесів на основі даних у реальному часі.
10. Створення інтегрованої системи контролю, що поєднує попередній, поточний та заключний контроль.
11. Визначення ключових показників ефективності діяльності з можливістю прогнозного реагування.
12. Впровадження адаптивної моделі управління, яка змінює пріоритети залежно від ринкової динаміки.
13. Здійснення кадрових рішень щодо ротації, підвищення кваліфікації або вивільнення персоналу.
14. Створення системи оперативної комунікації між рівнями управління.
15. Розробка та реалізація рішень щодо розподілу ресурсів (фінансів, ІТ, персоналу) між проектами.
16. Опрацювання сценаріїв розвитку внутрішніх ризиків з метою стабілізації діяльності.
17. Застосування інструментів швидкої оцінки рішень у ситуаціях з неповною інформацією.
18. Побудова структури відповідальності, повноважень та звітності на всіх рівнях.
19. Запровадження конфліктологічних практик для уникнення внутрішніх загострень.
20. Використання даних зворотного зв'язку для постійного вдосконалення управлінських рішень.

Таблиця 1

Рішення, типові для функцій управління

Рішення	Функція менеджменту	Пояснення/обґрунтування
---------	---------------------	-------------------------

Завдання 2.

Ви є власником невеликого ресторану "Serv", який спеціалізується на сервіруванні їжі. Останнім часом Ви помітили, що процес замовлення та постачання сировини неефективний, що призводить до: зменшення прибутків на 15% протягом останніх трьох місяців через нестабільні поставки та непередбачувані витрати; падіння продуктивності кухні на 20% через відсутність

необхідних продуктів у потрібний час; збільшення витрат на логістику на 25% через відсутність узгоджених графіків постачання та часті термінові замовлення; скарги клієнтів на якість деяких страв, що пов'язано з використанням неякісних або недостатньо свіжих продуктів; проблеми з обліком запасів, що призводить до надлишків або нестачі певних видів сировини. Прийміть управлінське рішення щодо вдосконалення процесу замовлення та постачання сировини, щоб підвищити продуктивність ресторану, знизити витрати та забезпечити стабільну якість страв. Підготуйте план рішення.

Практичне заняття 3. Методологія та моделі прийняття управлінських рішень

Метою практичного заняття є ознайомлення здобувачів освіти з основними підходами, методологіями та моделями прийняття управлінських рішень, а також формування вмінь застосовувати ці моделі на практиці для аналізу управлінських ситуацій, вибору раціональних альтернатив і обґрунтування ефективних рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності

Завдання 1.

Приватне акціонерне товариство «Consult+» працює на ринку консалтингових послуг 10 років. Штат організації налічує понад 100 осіб. Спочатку співробітники працювали з клієнтами поодиночки або довільно згурпованої командою. Потім було прийнято управлінське рішення, яке передбачало об'єднання всіх співробітників в міні-групи по 4 людини. В результаті склалася несприятлива ситуація: внутрішньоорганізаційні розбіжності, в результаті чого значно знизилася продуктивність праці. Прийміть управлінське рішення щодо виходу з ситуації що склалася. Поміркуйте, якби Ви були керівником даної організації, то як би ви вчинили щоб вийти з даної несприятливої управлінської ситуації. Які управлінські рішення повинні бути прийняті у даному випадку? Як прийняті Вами рішення можуть позначитися на Ваших співробітників і на роботі самої організації? Яке рішення (інертне, імпульсивне, ризиковане,

обережне, раціональне, засноване на судженні або інтуїтивне) Ви плануєте прийняти?

Завдання 2.

Ви керівник великої компанії ТОВ ""Силует", яка працює в сфері оптової та роздрібної торгівлі. Вам в команду потрібен новий офіс-менеджер. На співбесіду прийшли три кандидати: Андрій, Богдан, Володимир. Співбесіду та випробувальний термін вони пройшли з наступними професійними і особистими характеристиками.

Андрій. Має дуже хороші професійні навички і великий досвід роботи, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами проявляє грубість і недобррозичливість.

Богдан. Професійні навички на досить високому рівні, ввічливий, товариський і доброзичливий, як з керівництвом, так і відвідувачами, акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми і багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми.

Володимир. За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним, доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на проблеми, що виникають.

Прийміть управлінське рішення: кого Ви приймете на роботу? Обґрунтуйте своє рішення. Поясніть які переваги і недоліки такого управлінського рішення.

Завдання 3.

Торгівельна компанія ПрАТ «Рівнеторг» з 2005 р. займається реалізацією на внутрішньому ринку мінеральних добрив і супутніх продуктів. У компанії працюють 326 людей. У постачальників цієї продукції з'явилася можливість збільшити виробництво добрив на 65 %. Вони попросили компанію ПрАТ «Рівнеторг» відповідно збільшити реалізацію цього товару. Керівництво компанії було зацікавлене такою пропозицією і створило групу для її детального вивчення й опрацювання. Група фахівців провела маркетингові дослідження і визначила найбільш вигідні для просування продукції регіони. Керівництво ПрАТ «Рівнеторг» запланувало створити мережу філій у визначених регіонах з просуванням

добров. Дане управлінське рішення було схвалено і через деякий час реалізовано. Через рік роботи фінансові показники компанії погіршилися через збитки більшості філій. Головна причина цих збитків полягала в поганій інформованості філій про час і найменування добров які надходять їм на реалізацію. В результаті очікування акціонерів щодо збільшення прибутку компанії не справдилися. Проаналізуйте управлінську ситуацію, що склалася. Який порядок підготовки управлінського рішення (етапи) був реалізований в компанії ПрАТ «Рівнеторг»? Які рекомендації можна дати компанії для підготовки ефективного управлінського рішення?

Завдання 4.

Компанія «FlexPrint» – середній виробник інноваційних упаковок для харчових продуктів. Основними конкурентними перевагами компанії є швидке виготовлення, можливість адаптації дизайну упаковки під клієнта, екологічні матеріали. 70% доходу – експорт до ЄС. Решта – контракти з українськими мережами супермаркетів. На початку нового фінансового року компанія опинилася в ситуації турбулентності, що загрожує виконанню контрактів і стабільності бізнесу. Польський постачальник біоплівки тимчасово зупинив поставки через страйк транспортної галузі. Запасів на складі вистачить лише на 2 тижні. Альтернативні постачальники дорожчі на 20–25%, логістика – ненадійна. Крім того, у ЄС анонсовано нову директиву щодо стандартів переробки упаковки. Текст закону не опубліковано. Відомо лише, що деякі матеріали, які використовує FlexPrint, можуть потрапити до «небажаних». Мережа супермаркетів «GreenBox», з якою активно співпрацює FlexPrint не здійснює оплату вже понад 40 днів через внутрішні зміни у фінансовому управлінні в клієнта, що створює касовий розрив. Проте, контрактом штрафи не передбачено. Ще й на додачу преса та ринкові аналітики висвітлюють ситуацію суперечливо: від «тимчасового дисбалансу» до «початку структурної кризи в екопакуванні».

Ідентифікуйте тип ситуації (чи має вона ознаки ризику, невизначеності, турбулентності або кризи?). Оцініть, яку модель ухвалення рішення найбільш доречно застосувати в цій ситуації (раціональна модель, інкрементальна модель, евристичний

підхід, адаптивна модель (контингентна), модель сценарного планування (*побудуйте «дерево рішень» або карту можливих сценаріїв*)). Сформулюйте 2–3 альтернативи управлінського рішення в умовах невизначеності. Обґрунтуйте, яке з рішень варто обрати, з урахуванням таких критеріїв: рівень ризику / очікувана шкода; гнучкість реалізації; ймовірність успіху за різних сценаріїв; вплив на репутацію компанії. Визначте, яких даних Вам не вистачає для повноцінного рішення, і запропонуйте, як діяти, якщо їх неможливо отримати.

Практичне заняття 4. Особливості та стилі прийняття індивідуальних рішень

Метою практичного заняття є формування розуміння психологічних, когнітивних та організаційних особливостей процесу прийняття індивідуальних рішень, ознайомити зі стилями управлінського мислення, а також розвиток навичок самостійного вибору стилю прийняття рішень залежно від типу проблеми, особистих характеристик керівника та конкретних управлінських умов

Завдання 1.

Ви — HR-менеджери компанії. У вас є 2 кандидати на посаду менеджера з просування:

- Кандидат А: прийшов у яскравому костюмі, впевнено говорить, має 1 рік досвіду.
- Кандидат Б: тихий, скромний, з 3 роками досвіду, але хвилюється на співбесіді.

Обмеження: У вас 10 хвилин на ухвалення рішення. Резюме не встигли прочитати.

Обґрунтуйте кого з кандидатів Ви обираєте? Чому? На які евристики опираєтесь?

Завдання 2.

Ви — підприємець, який завтра відкриває точку з продажу лимонаду біля університету. Питання: який смак запустити першим?

Обмеження: У вас немає часу на дослідження ринку. Бюджет дозволяє закупити інгредієнти лише для одного виду смаку.

1. Ухваліть рішення про смак, спираючись лише на інтуїцію, попередній досвід, асоціації, спостереження. 2. Обґрунтуйте якою евристикою ви скористались. 3. Поясніть які потенційні ризики? Як би ви змінили підхід, маючи більше часу

Завдання 3.

Ви — менеджер онлайн-магазину. Розпочалась Чорна п'ятниця, обвалився сайт, клієнти скаржаться, паніка в команді. Керівник у відрядженні. У вас є 15 хвилин, щоб вирішити:

- чи запускати резервну версію сайту,
- чи публікувати пости в соцмережах з акціями,
- чи чекати повернення головного спеціаліста.

1. Ухваліть рішення. Назвіть, якими правилами-евристиками ви керувались. 2. Поясніть чи ефективне таке реагування в кризі? Як би ви діяли в спокійних умовах?

Практичне заняття 5. Особливості прийняття та феномени групових рішень

***Метою** практичного заняття є формування знань про специфіку групового прийняття рішень, ознайомлення з основними соціально-психологічними феноменами, що впливають на ефективність групової взаємодії (групове мислення, конформізм, поляризація тощо), а також розвиток практичних навичок участі у колективному прийнятті рішень, виявлення ризиків групової динаміки та способів їх нейтралізації*

Завдання 1. "Місто майбутнього"

Ви — команда експертів із розвитку громади м.Рівне. Місто отримало грант у розмірі 10 млн євро. Необхідно обрати напрямок інвестування:

1. Транспортна система
2. Освітня інфраструктура
3. Екологічні проекти
4. ІТ-інновації в управлінні містом

Кожен варіант має 2–3 сценарії розвитку з різною ймовірністю успіху і грошовим ефектом (або втратою).

Побудуйте дерево рішень. Запропонуйте сценарії розвитку, оцініть ризики, обґрунтуйте ймовірності та ефекти. Оберіть найоптимальніший варіант з урахуванням ризику.

Робота відбувається у міні-групах по 3-5 осіб.

Завдання 2.

Компанія "SmartTech Home" спеціалізується на розумній побутовій техніці (роботопилосмоки, автоматизоване освітлення, Wi-Fi чайники, камери спостереження тощо). Перші 3 роки компанія стабільно зростала завдяки новизні та тренду на «розумні будинки». Але за останні 6 місяців: продажі впали на 35%, конкуренти вивели дешевші аналоги, ринок наситився, клієнти стали обережніші в покупках, в соцмережах з'явилися скарги на складність встановлення та використання техніки.

Додаткова інформація:

- Компанія має 2 склади з непроданою технікою на суму 4 млн грн.
- У бюджеті залишилось 300 тис. грн на просування.
- Команда розробників готова змінити або спростити функціонал у нових моделях.
- Флагманський товар – розумний чайник – отримав відгуки типу: «Круто, але складно».

Завдання:

1. За 10 хвилин придумати максимальну кількість ідей для виходу з кризи (Правила штурму: Не критикувати ідеї; Кількість важливіша за якість; Будь-яка, навіть абсурдна ідея — цінна)
 2. Обрати 2 найбільш перспективні ідеї. За 5 хвилин коротко обґрунтувати: Що буде зроблено? Який очікуваний ефект? Чому це реально реалізувати?
 3. Презентувати обрані рішення всій групі (по 2 хв).
- Робота відбувається у міні-групах по 3-5 осіб.

Практичне заняття 6. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень

Метою практичного заняття є формування усвідомлення ролі етичних принципів у процесі прийняття управлінських рішень, розвиток здатності аналізувати управлінські ситуації з

точки зору етичної відповідальності, балансу інтересів стейкхолдерів та довгострокових наслідків прийнятих рішень

Завдання 1.

Кожна група отримує короткий кейс (роздатковий матеріал видається викладачем), що описує управлінську ситуацію з етичним конфліктом. Розгляньте кейс та визначте у чому полягає етична дилема; проаналізуйте її з позиції трьох підходів (утилітаризм (максимум користі), етика обов'язку (правильність дії), етика чеснот (яким має бути лідер)); визначте, яке рішення ухвалили б Ви як менеджери; обґрунтуйте, чи можна поєднати моральність і ефективність у цій ситуації.

Завдання 2. «Червона кнопка»

Вам пропонується 3 дилеми. Оберіть одну і напишіть короткий есе, яке включатиме відповіді на такі запитання:

1. Чи натиснете ви умовну "червону кнопку" — ухвалите аморальне, але вигідне рішення?
2. Які цінності вплинули б на вашу відповідь?
3. Як би ваше рішення відбилося на іміджі керівника?

Дилема 1. Бюджет за рахунок правди

Ви — фінансовий директор компанії, яка подає заявку на грант. Для підвищення шансів на отримання фінансування ви маєте можливість трохи «підкоригувати» звіт: завищити показники минулорічного прибутку. Це не буде перевірено незалежними аудиторами. Якщо компанія отримає грант — буде збережено 30 робочих місць.

Дилема 2. Компроміс у наймі персоналу

Ви очолюєте HR-відділ компанії, яка готує вихід на новий ринок. Ви отримали вказівку найняти «дешевшу» робочу силу без перевірки умов праці у підрядника. Ви знаєте, що це означає порушення трудових прав — але така схема дозволяє компанії виграти конкурентну боротьбу.

Дилема 3. Мовчання замість прозорості

Ви – керівник відділу з продажу. Компанія щойно виявила, що один із її популярних товарів має недоведену, але ймовірну проблему: деякі клієнти скаржаться на побічні ефекти. Ви розумієте, що відкритість знизить довіру і вдарить по репутації. Керівництво радить не реагувати до «офіційних доказів».

Завдання 3

Оцініть та розставте за рівнем етичного ризику наступні ситуації (від найменш до найбільш проблемної):

- «Прикрашення» звіту для інвестора
- Відмова працівнику в гнучкому графіку через особисті обставини
- Збирання даних про клієнтів без згоди
- Публічне зниження заробітної плати персоналу для «економії»
- Приховування інформації від клієнтів
- Моніторинг соцмереж працівників
- Просування товару з перебільшеними перевагами в рекламі
- Ігнорування скарг на дискримінацію в колективі
- Ухвалення рішення, що погіршує екологічну ситуацію, заради короткострокового прибутку
- Запровадження системи відеоспостереження без попередження працівників

Обґрунтуйте рейтинг: Чи порушено закон? Чи є негативні довгострокові наслідки? Хто є постраждалою стороною? Як це вплине на репутацію лідера / компанії? Запропонуйте шляхи етичного розв'язання кожної ситуації

Завдання 4 (мікропроект)

Розробіть 5-7 ключових етичних норм для умовної компанії, що працює, наприклад: а) у сфері медичних технологій, б) у сфері онлайн-освіти (галузь може бути обрана самостійно – ІТ, виробництво, послуги, торгівля, медицина, освіта тощо)

Ваш етичний кодекс має включати такі блоки:

1. Принципи роботи менеджера
2. Взаємодія з персоналом
3. Відповідальність перед клієнтами
4. Покарання за порушення етичних норм

У кожному блоці слід врахувати:

- правила прийняття управлінських рішень (чесність, прозорість, відсутність конфлікту інтересів);
- етичне ставлення до працівників і клієнтів (повага, рівність, чесна комунікація);

- наслідки порушення етичних норм (механізми внутрішнього реагування).

Формат роботи – в парах або малих групах (3-5 осіб)

Практичне заняття 7. Технологія реалізації управлінських рішень

Метою практичного заняття є формування навичок щодо планування, організації та контролю процесу реалізації управлінських рішень; ознайомлення з етапами впровадження рішень в організаційній практиці, чинниками, що впливають на ефективність реалізації, та методами подолання бар'єрів, що виникають у процесі впровадження

Завдання 1.

Оберіть один із прикладів з історії бізнесу невдалих управлінських рішень, які привели до негативних наслідків (наприклад, провал Nokia, Kodak, Blockbuster). Опишіть управлінське рішення, яке не було реалізоване належним чином. Визначте на якому етапі реалізації була допущена помилка. Запропонуйте, як її можна було уникнути.

Завдання 2.

Оберіть локальний бізнес або уявне підприємство (наприклад, кафе, онлайн-школа, виробник меблів). Розробіть покрокову технологію реалізації управлінського рішення для:

- виходу на новий ринок,
- зміни формату роботи,
- впровадження бонусної системи.

Завдання 3.

Уявіть, що ваша компанія вирішила впровадити нову CRM-систему для покращення роботи з клієнтами. Складіть: 1. План реалізації управлінського рішення (етапи, терміни, відповідальні). 2. Основні ризики та способи їх мінімізації. 3. Систему контролю за впровадженням.

Практичне заняття 8. Якість та ефективність управлінських рішень

***Метою** практичного заняття є формування навичок оцінювати якість і ефективність управлінських рішень за допомогою кількісних та якісних критеріїв; ознайомлення з підходами до оцінювання результативності прийнятих рішень, їх впливу на досягнення цілей організації, а також розвиток навичок аналізу причин відхилень між запланованими та фактичними результатами управлінської діяльності*

Завдання 1.

Компанія «Nova», яка спеціалізується на продажі електроніки в онлайн-форматі, планує збільшити обсяг продажів у наступному кварталі. На сьогодні, конкуренція на ринку зростає, а темпи приросту клієнтської бази сповільнюються. Компанія має у своєму розпорядженні бюджет у розмірі 100 тис. грн, який може бути використано лише на один із двох варіантів управлінського впливу:

1. Проведення рекламної кампанії (у тому числі: таргетована реклама в соціальних мережах, Google Ads, банерна реклама на популярних ресурсах);
2. Запровадження системи бонусів для клієнтів (наприклад, кешбек, бонусні бали за повторні покупки, програма лояльності з накопичувальним ефектом).

Завдання:

1. Оцініть очікувану ефективність кожного з варіантів за такими критеріями:
 - Фінансовий результат: прогнозований приріст доходу та прибутку.
 - Вплив на імідж бренду: посилення впізнаваності, лояльності, репутації.
 - Довгостроковий ефект: можливість утримання клієнтів і сталого зростання.
2. Проаналізуйте потенційні ризики й обмеження реалізації кожного варіанту (внутрішні та зовнішні).
3. Оберіть оптимальний варіант рішення для компанії та обґрунтуйте свій вибір, спираючись на отримані висновки. Запропонуйте гібридне рішення або альтернативний підхід, пояснивши його доцільність.

4. Оформіть результати аналізу у вигляді управлінської довідки або презентації з аргументованим вибором.

Завдання 2.

Провести міні-дослідження: Визначити 5 ключових факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень. Навести приклади, як кожен із цих факторів позитивно або негативно впливав на результат рішення в бізнесі, державному секторі або освітній сфері.

Завдання 3.

Оцініть якість і ефективність рішень, зважте позитивні та негативні наслідки, запропонуйте альтернативи або вдосконалення:

1. Компанія підняла ціни на 20% — виручка зросла, але втрачено 30% клієнтів.
2. Оптимізовано штат: зменшено витрати на 15%, але зросла кількість помилок у звітах.
3. Компанія скоротила витрати на навчання персоналу на 40%. У короткостроковій перспективі це знизило витрати, але за 6 місяців впала якість обслуговування.
4. Керівник вирішив централізувати ухвалення рішень. Це зменшило кількість помилок у підрозділах, але працівники втратили мотивацію й ініціативу.
5. У рамках діджиталізації компанія перевела 70% процесів в онлайн. Зросла швидкість обробки замовлень, але частина клієнтів похилого віку відмовилася від послуг.
6. Фірма запровадила бонусну систему для продавців. Продажі зросли на 18%, але виявилось, що клієнтам масово продавали непотрібні послуги, що знизило репутацію бренду.
7. У період кризи компанія тимчасово заморозила зарплати. Це дозволило зберегти робочі місця, але плінність кадрів зросла удвічі.
8. Після впровадження ІТ-системи для обліку робочого часу зменшилась кількість запізнь. Однак персонал почав відчувати надмірний контроль, що погіршило клімат у колективі.

9. Компанія вирішила відмовитися від роботи з невеликими замовниками, щоб зосередитись на корпоративних клієнтах. Це підвищило середній чек, але зменшило частоту замовлень.
10. Для підвищення ефективності логістики було змінено перевізника. Вартість доставки знизилася на 20%, але зросла кількість скарг на затримки.

Практичне заняття 9. Сучасні тренди в прийнятті управлінських рішень

***Метою** практичного заняття є формування цілісного уявлення про сучасні тренди у сфері прийняття управлінських рішень, ознайомлення з новітніми підходами, інструментами та технологіями, що використовуються в управлінській практиці, розвиток здатності критично оцінювати вплив глобальних змін (цифровізації, big data, штучного інтелекту тощо) на процес управлінського вибору та адаптація отриманих знань до реальних управлінських ситуацій.*

Завдання 1.

Оберіть або отримайте кейс компанії (наприклад: Netflix, Amazon, Zara, Tesla, McDonald's), яка в останні роки впровадила нові підходи до прийняття рішень під впливом сучасних трендів (цифровізація, big data, автоматизація, екомислення тощо). На основі отриманої інформації:

1. Визначіть, який саме тренд вплинув на процес прийняття рішень.
2. Опишіть, як саме змінився підхід до ухвалення управлінських рішень.
3. Проаналізуйте результат: чи стало рішення ефективнішим?
4. Сформулюйте висновки для українських компаній: чи доречно адаптувати цей тренд в локальному контексті?

Завдання може виконуватися індивідуально або групою (3-5 осіб)

Завдання 2

Заповніть аналітичну таблицю 2 з сучасними трендами, які суттєво впливають на підходи до прийняття управлінських рішень у бізнесі. Для кожного тренду: оберіть реальний приклад компанії, яка активно впроваджує або адаптує цей тренд, сформулюйте, які саме управлінські рішення цей тренд змінює чи спрощує (на стратегічному, тактичному або операційному рівні), наведіть можливі ризики або негативні наслідки, пов'язані з бездумним або некритичним використанням тренду.

Таблиця 2

Тренди в прийнятті управлінських рішень

№	Тренд	Приклад компанії	Які рішення змінює / спрощує	Потенційні ризики
1	Штучний інтелект (AI)			
2	Емоційний інтелект та поведінкові дані у прийнятті рішень			
3	Моделювання сценаріїв майбутнього (what-if analysis) для прогнозування наслідків рішень			
4	Етичне лідерство та принципово-ціннісні рішення			
5	Участь стейкхолдерів (co-creation / співтворення рішень)			
6	Дизайн-мислення (Design Thinking)			

Завдання 3.

Оберіть тренд:

- Штучний інтелект (AI)
- Big Data
- ESG / сталий розвиток

- ВІ-системи / автоматизація рішень
- Гейміфікація в управлінні
- Децентралізоване прийняття рішень (self-management)

Завдання: Поясніть суть тренду. Наведіть приклади компаній, які його застосовують. Поясніть, як цей тренд впливає на прийняття рішень (швидкість, ефективність, делегування, ризики). Візуалізуйте це у вигляді інфографіки або схеми на фліпчарті / презентації.

Форма роботи: командна робота з презентацією

ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАУКОВО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ) – це самостійна аналітично-прикладна робота студента, спрямована на поглиблене вивчення теоретичних основ прийняття управлінських рішень, опрацювання прикладних методів аналізу управлінських ситуацій, а також формування практичних навичок розробки, обґрунтування та впровадження ефективних рішень у реальному чи змодельованому середовищі підприємства.

Актуальність виконання такого завдання зумовлена сучасними умовами господарювання, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю, технологічними змінами та жорсткою конкуренцією. В цих умовах здатність менеджера оперативно, обґрунтовано та стратегічно мислити є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства. Управлінські рішення охоплюють усі сфери управління — від визначення місії і стратегії підприємства до оперативного реагування на внутрішні проблеми чи зовнішні виклики.

Виконання ІНДЗ дозволяє: навчитися розпізнавати й формулювати управлінські проблеми; практикувати використання сучасних методів аналізу та прийняття рішень (у тому числі кількісних, евристичних, групових, імітаційних); розвивати аналітичне мислення, здатність працювати з інформацією, прогнозувати наслідки управлінських дій; набути навичок розробки альтернатив, оцінювання варіантів та впровадження обраних рішень у форматі планів або моделей; підготуватися до реальних викликів, з якими стикається менеджер у своїй професійній діяльності.

З метою розвитку навичок командної взаємодії, колективного аналізу управлінських ситуацій та спільного прийняття рішень, індивідуальне науково-дослідне завдання передбачається виконувати у складі малих робочих груп – по 3–5 осіб. Такий формат сприятиме формуванню управлінських компетентностей у контексті групової динаміки, дозволить студентам розподілити ролі (ініціатор, аналітик, модератор, виконавець тощо), а також відпрацювати комунікативні та організаційні навички, необхідні в умовах реального управлінського середовища. Командна робота активізує процеси обговорення, співставлення ідей, критичного мислення та узгодження позицій, що є невід’ємною частиною процесу прийняття якісних управлінських рішень.

Індивідуальне завдання має містити логічну та структуровану подачу матеріалу і відображати аналітичний підхід до проблематики. **Рекомендована структура ІНДЗ:**

Вступ (1-2 сторінки) повинен містити короткий опис теми та її актуальність; обґрунтування актуальності проблеми в контексті управлінських рішень; мета та завдання дослідження; об’єкт та предмет дослідження.

Основна частина (6-10 сторінок) повинна містити **теоретичний блок**, що включає огляд основних понять та теорій, пов’язаних із темою, підходи, методи та інструменти для прийняття рішень, а також огляд літературних джерел (наукові статті, книги, аналітичні звіти), порівняльний аналіз теорій чи підходів (якщо є різні погляди на обрану тему); **практичний блок**, що містить аналіз реальних кейсів або практичних прикладів: 1. Опис конкретного випадку (компанії, ситуації, управлінської дилеми). 2. Визначення проблеми / розгляд прийнятого рішення. 3. Аналіз альтернатив. 4. Обране рішення та обґрунтування. 5. Наслідки прийнятого рішення (позитивні чи негативні), 6. Рекомендації чи було рішення ефективним, які альтернативні варіанти можна було б розглянути, запропоновані методи або підходи для покращення процесу ухвалення рішень. 7. Оцінка ефективності рішення

Висновки (1-2 сторінки) повинні узагальнювати отримані результати та підкреслювати практичне значення дослідження: які ключові моменти були виявлені, яке значення мають отримані результати для менеджерів різних управлінських рівнів та власні висновки здобувачів щодо теми дослідження.

Перелік тем ІНДЗ, що охоплюють як теоретичні аспекти, так і прикладні напрями прийняття управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі:

1. Управлінські рішення в умовах війни та відновлення економіки
2. Логістичні рішення під час кризи та релокації бізнесу
3. Особливості прийняття управлінських рішень при віддаленій роботі та гібридних форматах управління
4. Цифрова трансформація та управлінські рішення
5. Кризове управління в умовах глобальної невизначеності
6. Емоційний інтелект як фактор прийняття рішень
7. Симуляційні моделі та цифрові інструменти у прийнятті рішень
8. Управління волонтерськими та гуманітарними ініціативами
9. Управління бізнесом в умовах штучного інтелекту
10. Роль персоналізованих маркетингових рішень у бізнесі
11. Вплив соціальних мереж на прийняття рішень у компаніях
12. Розвиток "зеленої" економіки та екологічно відповідальні управлінські рішення
13. Гейміфікація в управлінських рішеннях та мотивації персоналу
14. Прийняття рішень в умовах обмеженої інформації
15. Вплив когнітивних помилок на управлінські рішення
16. Прийняття рішень у команді: як досягти згоди?
17. Дилеми менеджера: вибір між прибутком і репутацією
18. Особливості ухвалення рішень в умовах стресу та тиску
19. Прийняття рішень у ситуації конфлікту: як знайти компроміс?
20. Прийняття рішень у малому бізнесі vs у великих корпораціях
21. Чому менеджери відкладають ухвалення рішень?
22. Дизайн-мислення у прийнятті рішень

ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Успішне засвоєння дисципліни «Управлінські рішення» потребує раціонального поєднання різних видів навчальної діяльності – лекційного матеріалу, активної участі у практичних заняттях, а також якісної самостійної роботи студентів. Саме

самостійна робота виступає важливою складовою професійної підготовки майбутніх менеджерів і формує навички критичного мислення, аналітичного підходу до управлінських ситуацій та відповідального прийняття рішень.

Вивчення дисципліни передбачає, що студент буде не лише засвоювати теоретичні засади процесу прийняття рішень, а й набувати практичного досвіду в моделюванні управлінських ситуацій, аналізі альтернатив, обґрунтуванні вибору оптимального рішення та оцінці його ефективності.

Самостійна робота здобувачів освіти включає:

- Опрацювання основної та додаткової літератури, аналітичних матеріалів, наукових статей, кейсів, а також конспектів лекцій – з метою поглиблення розуміння методів і моделей прийняття рішень.
- Підготовку до практичних занять, яка передбачає аналіз кейсів, роботу з таблицями, схемами, вирішення задач із використанням управлінських моделей.
- Виконання індивідуальних і групових завдань, таких як аналіз управлінських дилем, розробка алгоритмів прийняття рішень в умовах ризику чи невизначеності, оцінка ефективності управлінських рішень в реальних або змодельованих ситуаціях.
- Підготовку презентацій, доповідей, міні-досліджень, пов'язаних із сучасними трендами, етичними аспектами, цифровими технологіями в управлінні, особливостями індивідуального та групового вибору тощо.

Значна частина тем дисципліни вимагає пошуку прикладів із сучасної управлінської практики, тому активна робота з матеріалами інтернет-джерел, звітах компаній, аналітичних публікаціях вітається та заохочується як елемент розвитку професійної аналітичної культури майбутнього менеджера. Виконання всіх форм самостійної роботи є необхідною умовою успішного засвоєння дисципліни та формування управлінських компетентностей.

Перелік питань для самостійного вивчення дисципліни:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень

1. Сутність управлінського рішення, його основні характеристики.
2. Види управлінських рішень за суб'єктом, сферою дії, масштабністю, часом прийняття.
3. Роль управлінського рішення в системі функцій менеджменту.
4. Основні відмінності між управлінською дією та управлінським рішенням.
5. Принципи, що лежать в основі прийняття ефективного управлінського рішення.
6. Класифікація управлінських проблем та їх вплив на тип рішення.
7. Основні стадії процесу підготовки та ухвалення управлінського рішення.
8. Структуровані, напівструктуровані та неструктуровані рішення.
9. Вплив середовища на тип і логіку прийняття рішень.
10. Основні чинники, що визначають якість управлінського рішення.

Розділ 2. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.

Ризики, невизначеність та рішення в умовах змін

1. Сутність раціональної моделі прийняття рішень.
2. Охарактеризуйте принцип інкрементальної моделі (поступове прийняття рішень).
3. Охарактеризуйте адаптивну (контингентну) модель. Поясніть особливості її застосування.
4. Охарактеризуйте управлінські рішення в межах поведінкової теорії Герберта Саймона.
5. Поясніть відмінність між нормативними, дескриптивними та прескриптивними моделями.
6. Поясніть методи підтримки прийняття рішень застосовуються в менеджменті (SWOT, PESTLE, дерево рішень тощо).
7. Охарактеризуйте метод сценарного планування в ухваленні стратегічних рішень.
8. Охарактеризуйте індивідуальні та групові евристичні підходи до пошуку рішень.
9. Особливості прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності.

10. Поясніть цінність комбінованого використання кількісних та якісних методів прийняття управлінських рішень.
11. Охарактеризуйте типи ризиків, що супроводжують управлінські рішення.
12. Поясніть особливості прийняття рішень у кризових ситуаціях.
13. Охарактеризуйте методи прийняття рішень в умовах невизначеності.
14. Поясніть суть сценарного мислення та його роль у прийнятті рішень.
15. Визначте особливості моделей прийняття рішень в умовах обмеженого часу та інформації.
16. Охарактеризуйте роль інтуїції в управлінських рішеннях в умовах нестабільності.
17. Визначте інструменти для виявлення та попередження ризиків у прийнятті рішень.

Розділ 3. Індивідуальні та групові рішення: особливості, стилі, ефективність

1. Охарактеризуйте основні стилі прийняття управлінських рішень.
2. Визначте чинники, що впливають на індивідуальне управлінське рішення.
3. Поясніть переваги та обмеження індивідуальних управлінських рішень.
4. Визначте особливості групового прийняття рішень.
5. Охарактеризуйте феномен «групового мислення» та способи його подолання.
6. Охарактеризуйте методи колективного прийняття рішень.
7. Охарактеризуйте етапи організації групового обговорення управлінської проблеми.
8. Визначте, які ролі відіграють учасники групи при прийнятті рішення.
9. Поясніть вплив неформальних лідерів і міжособистісних відносин на групові рішення.
10. Порівняйте ефективність індивідуального та групового прийняття рішень.

Розділ 4. Реалізація, контроль та оцінка ефективності управлінських рішень

1. Охарактеризуйте ключові умови успішної реалізації управлінського рішення.
2. Поясніть роль комунікацій у процесі реалізації управлінських рішень.
3. Сформулюйте основні завдання процесу реалізації управлінського рішення.
4. Поясніть сутність контролю як функції менеджменту.
5. Назвіть та охарактеризуйте види контролю: попередній, поточний, заключний.
6. Охарактеризуйте методи контролю за реалізацією управлінських рішень.
7. Визначте показники ефективності реалізованих управлінських рішень.
8. Поясніть, як забезпечити зворотний зв'язок у процесі реалізації.
9. Охарактеризуйте помилки, що можуть виникати на етапі реалізації рішень.

Розділ 5. Етичні та поведінкові аспекти управлінських рішень

1. Охарактеризуйте поняття етичної дилеми в управлінській діяльності.
2. Поясніть сутність основних етичних підходів до прийняття рішень (утилітаризм, деонтологія, етика чеснот).
3. Охарактеризуйте типові приклади неетичних управлінських рішень і їх наслідки.
4. Поясніть суть конфлікту інтересів та шляхи його усунення.
5. Охарактеризуйте роль корпоративної етики та етичного кодексу менеджера.
6. Поясніть вплив моральних цінностей менеджера на характер управлінських рішень.
7. Визначте, як корпоративна культура впливає на стиль прийняття рішень.
8. Поясніть значення прозорості та підзвітності при ухваленні управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте вплив емоцій на управлінське мислення та вибір.
10. Поясніть, як когнітивні упередження можуть спотворити логіку управлінського рішення.

Розділ 6. Сучасні тренди в управлінських рішеннях

1. Охарактеризуйте вплив цифрових технологій на процес прийняття управлінських рішень.
2. Визначте основні напрями використання штучного інтелекту (ШІ) в прийнятті рішень.
3. Поясніть, як використовуються системи бізнес-аналітики (BI) для підтримки управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте можливості застосування штучного інтелекту в управлінні.
5. Охарактеризуйте переваги і ризики використання ШІ для ухвалення управлінських рішень.
6. Поясніть роль автоматизації процесів у пришвидшенні ухвалення рішень.
7. Охарактеризуйте принципи самоуправління (self-management) в сучасних організаціях.
8. Визначте роль ESG-критеріїв та сталого розвитку у формуванні сучасних управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте глобальні тенденції, що трансформують логіку управлінських рішень у сучасному менеджменті.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Організація освітнього процесу та оцінювання результатів з дисципліни «Управлінські рішення»

Для досягнення цілей і реалізації змісту дисципліни «Управлінські рішення», здобувачам вищої освіти необхідно:

- опанувати теоретичний матеріал (поняття, моделі, методи, підходи до прийняття рішень у менеджменті);
- виконувати практичні завдання під час аудиторних занять та самостійної роботи;
- вчасно здавати індивідуальні науково-дослідні завдання;
- складати модульні контрольні роботи.

За погодженням із викладачем, здобувачі можуть виконувати альтернативні навчальні завдання (проекти, аналітичні огляди, кейс-аналізи тощо), які рівнозначно сприяють досягненню запланованих програмних результатів навчання.

Принципи оцінювання результатів навчання

Оцінювання здійснюється відповідно до 100-бальної шкали, з урахуванням таких пропорцій:

- поточна робота протягом семестру (практичні, самостійні, індивідуальні завдання) – до 60 балів, що становить 60% від загальної семестрової оцінки;
- модульний контроль (тестові завдання) – до 40 балів, що становить 40% семестрової оцінки: модуль 1 – до 20 балів; модуль 2 – до 20 балів.

Оцінювання знань та умінь студентів у межах модулів здійснюється у формі електронного тестування на платформі Moodle, згідно з графіком освітнього процесу. Контроль охоплює засвоєння теорії, розуміння моделей прийняття рішень та вміння застосовувати їх у практичних управлінських ситуаціях.

Загальні підходи до виставлення балів

Критерії оцінювання визначаються окремо для кожного виду завдань. При цьому враховуються:

- якість і повнота виконання завдання – до 60% балів за завдання;
- дотримання термінів виконання – до 40% балів за завдання.

Для зарахування завдання обов'язковою є умова – виконання не менш ніж 60% його змістового обсягу та подача у встановлений термін.

Питання, пов'язані з організацією поточного й підсумкового контролю, а також порядок подання апеляцій у разі незгоди з оцінкою, регламентуються університетськими документами та публікуються на офіційному ресурсі Навчально-наукового центру незалежного оцінювання НУВГП.

Академічна доброчесність

Виконання всіх завдань передбачає дотримання принципів академічної доброчесності, зокрема: самостійність виконання індивідуальних, модульних та контрольних робіт; недопущення плагіату, фабрикації, фальсифікації, списування; добросовісне використання джерел з обов'язковим їх коректним цитуванням; заборона використання сторонніх сервісів або програм штучного інтелекту (ШІ) для створення або автоматичного генерування навчальних завдань без погодження з викладачем.

У разі виявлення порушень академічної доброчесності:

- завдання не зараховується;
- бал за відповідну роботу може бути знижений до 0;
- у разі повторного або грубого порушення може бути призначене додаткове контрольне завдання або усна співбесіда для підтвердження авторства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Caroline Wang. Managerial Decision Making Leadership: The Essential Pocket Strategy Book. 2020. 160 p.
2. J. Bridge, J.C. Dodds. Managerial Decision Making (Routledge Library Editions: Management), 1st Edition. 2019. 322 p.
3. Kostiantyn Koshelenko. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. Helion & Company, 1st Edition. 2024. 306 p.
4. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
5. Кузнецова І. О. (ред.). Технології прийняття управлінських рішень. Діса-плюс, 2023. 430 с.
6. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень. Центр учбової літератури. 2022. 252 с.
7. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків. Вежа-Друк, 2023. 188 с.
8. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні ; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

Додаткова література:

1. Céleste Grimard. Making Effective Decisions: Self-coaching questions, inspiration, tips, and practical exercises for becoming

- an awesome manager (Managerial Competencies Series). 2023. 114 p.
2. Neuronswaves. Critical Thinking, Logic & Problem Solving: The Complete Guide to Superior Thinking, Systematic Problem Solving, Making Outstanding Decisions, and Uncover Logical Fallacies Like a Pro. 2023. 154 p.
 3. Jeremy Domingo. Decision Analysis in Education: Foundation of Managerial Decision Making. Kindle Edition. 2020.
 4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
 5. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. Менеджмент у питаннях та відповідях. ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
 6. Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство, 2022. (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
 7. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової Харків : «Діса плюс», 2023. 430 с.

Інтернет-джерела:

1. **Alliance for Decision Education Blog** – освіта в прийнятті рішень, зокрема для студентів та молодих менеджерів. URL: <https://alliancefordecisioneducation.org/blog/>
2. **Mind Tools Blog – Decision Making** – практичні інструменти й техніки ухвалення рішень у менеджменті. URL: <https://www.mindtools.com/blog/category/decision-making/>
3. **Deakin University LibGuides – Management Case Studies** – колекція кейсів з бізнесу та управління. URL: <https://deakin.libguides.com/management/case-studies>
4. **Fiveable – Decision-Making Case Studies** – доступні для практичного навчання довідкові матеріали. URL: <https://library.fiveable.me/probabilistic-and-statistical-decision-making-for-management>
5. **Lumivero – Top 5 Predictions for Research and Decision-Making in 2025** – прогнози AI у бізнес-дослідженнях та

прийнятті рішень. URL:
<https://lumivero.com/resources/blog/top-5-predictions-for-research-and-decision-making>

6. **Runn – The 8 Top Trends Shaping Resource Management in 2025** – огляд тенденцій управління ресурсами, важливих для процесів прийняття рішень. URL:
<https://www.runn.io/blog/resource-management-trends>