



МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра менеджменту та економіки

**УЗГОДЖУЮ**

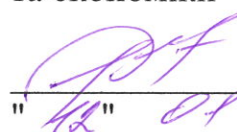
Директор Навчально-наукового  
інституту «Європейська школа  
бізнесу»

  
" 12 " 2021 р.

О. Чатченко  
2021 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
та економіки

  
" 12 " 2021 р.

Ю. Ремига  
2021 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

(шифр і назва навчальної дисципліни)

Рівень вищої освіти:	Перший (бакалаврський) рівень
Ступінь вищої освіти:	бакалавр
Галузь знань:	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність:	073 «Менеджмент»

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

завідувач кафедри менеджменту та економіки,  
кандидат економічних наук, доцент

 Ю. Ремига

Робоча програма навчальної дисципліни обговорена та схвалена на засіданні  
кафедри менеджменту та економіки,  
протокол № 1 від «12» 01 2021 р.

Завідувач кафедри менеджменту та економіки  Ю. Ремига

Плановий термін між ревізіями – 1 рік  
**Контрольний примірник**

## ВСТУП

**Програма вивчення навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень»** складена відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

**Опис навчальної дисципліни (анотація).** Зміна суспільного ладу, що відбулася в Україні, спричинила впровадження ринкових інструментів в управління економікою та господарством, розширила “інтелектуальні” можливості систем управління. Усе це робить украй потрібними нові та більш розроблені методи управління та прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях. Щоб опанувати методи прийняття управлінських рішень, має бути не тільки відповідне теоретичне обґрунтування підходів до виконання цього завдання, а й готовність практики до сприйняття рекомендацій науки. Специфічна особливість освоєння цього курсу — не лише набуття знань про застосування методів прийняття управлінських рішень, а й вироблення навичок практичного використання цих знань. Вивчати дисципліну слід після засвоєння студентами комплексу потрібних знань у галузі природничих, суспільних, технічних і гуманітарних дисциплін, а також умінь використовувати їх у практичній управлінській діяльності.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
<b>Кількість кредитів – 3</b>	<b>Галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»</b>	<b><u>Нормативна</u></b>	
Розділів – 2	<b>Спеціальність: 073 «Менеджмент»</b>	Рік підготовки	
Змістових розділів – 2		<b>4-й</b>	<b>4-й</b>
		Семестр	
		<b>7-й</b>	<b>7-й</b>
		Лекції	
		<b>28 год.</b>	<b>8 год.</b>
		Практичні	
<b>Загальна кількість годин – 90</b>		<b>28 год.</b>	<b>4 год.</b>
Тижневе навантаження: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4	<b>Освітній рівень: Перший (бакалаврський) рівень</b>	Самостійна робота	
		<b>34 год.</b>	<b>78 год.</b>
		Вид контролю:	
		<b><u>іспит</u></b>	<b><u>іспит</u></b>

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є засвоєння студентами комплексу потрібних знань у галузі природничих, суспільних, технічних і гуманітарних дисциплін, а також умінь використовувати їх у практичній управлінській діяльності.

**Міждисциплінарні зв'язки:** навчальна дисципліна «Методи прийняття управлінських рішень» базується на знаннях таких дисциплін, як «Економічне

планування та прогнозування», «Менеджмент», «Економічний аналіз», «Контролінг» та взаємопов'язана з дисциплінами «Аналіз господарської діяльності підприємств», «Логістика», «Організація підприємницької діяльності», «Операційний менеджмент».

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. **Метою** викладання навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є досягнення навчальної мети в програмі поставлено завдання активізувати мислення студентів, їх розвиток, прийняття самостійних рішень в управлінні, а також посилити взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення викладача. Головний фактор у підготовці фахівців — не знання як таке, а здатність мислити в процесі розв'язання проблем і застосування наявних знань.

1.2. Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є:

- методи діагностики проблем економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення і оцінювати очікувані результати;
- методи організації процесу раціонального вирішення проблем в організаціях;
- кількісні методи прийняття управлінських рішень.

1.3. **Компетентності та результати навчання**, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованим у термінах результатів навчання у Стандарті).

Згідно з вимогами стандарту дисципліна забезпечує набуття студентами **компетентностей**:

<b>Інтегральна компетентність</b>	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.
<b>Загальні компетентності</b>	ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>	<p>СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища</p> <p>СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.</p> <p>СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.</p> <p>СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.</p> <p>СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.</p> <p>СК 16. Здатність розуміти та уміло використовувати математичні та числові методи, які часто використовуються для доцільності прийняття управлінських рішень, в тому числі, у розрізі міжнародної економічної діяльності.</p>
--	---

Деталізація компетентностей відповідно до дескрипторів НРК у формі «Матриці компетентностей».

### Матриця компетентностей

№	Компетентність	Знання	Уміння / навички	Комунікація	Автономія та відповідальність
<b>Інтегральна компетентність</b>					
1.	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.	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації  збір, інтерпретація та застосування даних;  спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово	управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;  спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;  формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;  організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;  здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії
<b>Загальні компетентності</b>					
2.	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	концептуальні наукові та практичні знання,	поглиблені когнітивні та практичні	донесення до фахівців і нефахівців	управління складною технічною або

	<p>Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>	критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації	<p>професійною діяльністю чи проектами;</p> <p>спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;</p> <p>формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p> <p>організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</p> <p>здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</p>
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>					
3.	<p>Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.</p> <p>Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.</p> <p>Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.</p> <p>Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.</p> <p>Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.</p> <p>Здатність розуміти та уміло використовувати математичні та числові методи, які часто використовуються для доцільності прийняття управлінських рішень, в тому числі, у розрізі</p>	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	<p>донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації</p> <p>збір, інтерпретація та застосування даних;</p> <p>спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово</p>	<p>управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;</p> <p>спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;</p> <p>формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p> <p>організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</p> <p>здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</p>

	міжнародної економічної діяльності.				
--	-------------------------------------	--	--	--	--

**Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:**

<b>Програмні результати навчання</b>	<p>ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.</p> <p>ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.</p> <p>ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.</p> <p>ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.</p> <p>ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.</p>
--------------------------------------	---

**Результати навчання:**

Після опанування дисципліни студент повинен

**знати:**

- механізми дії законів управління людиною, функціонування об'єктів управління (прийняття рішення);
- принципи й методи управління та праці, використовувані особами, які приймають рішення;
- систему та методи розробки й реалізації управлінських і функціональних рішень,
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення в різних умовах.

**уміти:**

- творчо застосовувати знання теорії та практики прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи й засоби розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- приймати в організації (з оглядом на спеціалізацію) управлінські рішення;
- застосовувати методи, які розвивають здібності щодо прийняття рішень.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

На вивчення навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» відводиться 90 години 3 кредити ЄКТС.

# ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

### **Тема 1. Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління.**

Природа методу. Визначення методів діяльності. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методу діяльності з основними категоріями теорій діяльності й управління. Поняття принципу, мети, функції та структури управління. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління. Структура методів діяльності. Зміст, спрямованість, організаційна форма методів діяльності. Класифікація методів діяльності персоналу управління. Сутність і характеристика методів управління та методів праці, їх вплив на процес прийняття управлінських рішень.

### **Тема 2. Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень.**

Закони, які керують людиною, економічні закони, що визначають особливості прийняття управлінських рішень (ПУР). Механізми впливу законів на процес прийняття рішень, урахування їх вимог. Закони управління: постановки мети, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого та несвідомого, інерції, установки, доміанти, традицій і звичаїв, випереджального відображення дійсності, впливу емоцій, вольової детермінації. Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закони залежності між ціною та пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат і зниженням прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й антимонопольного законодавства. Закони праці персоналу управління: розподілу, поділу, зміни та кооперації праці.

Принципи, що впливають на розробку й реалізацію прийнятих управлінських рішень. Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень певного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу прийняття рішення); інтенсифікації ПУР (повного використання ресурсів, скорочення їх витрат і раціоналізації обсягу їх запасів); інтеграції ПУР у рамках технології управління та загального функціонування системи управління. Принципи наукової організації праці осіб, які приймають рішення (ОПР). Загальні принципи: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу та кооперації праці, робочих місць, організації обслуговування робочих місць, упровадження раціональних прийомів і



методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізації) праці, поділу функцій. Принципи організації праці в процесі прийняття рішень: спеціалізації, пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціоналізації трудових процесів ОПР, системного підходу. Принципи організації роботи керівника: стандартних управлінських ситуацій і рішень; безперервної оцінки управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; "пакування" (об'єднання операцій у відносно одноманітні з "технологічного" погляду групи); потрібної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; прозорості та наочності; автоматизму реалізації рішення.

Методи мислення осіб, що приймають рішення. Діалектичний метод пізнання (опора на об'єктивні факти; реальність умов, кількісне і якісне їх оцінювання; розгляд ситуації; проблеми у взаємозв'язку, безперервному розвитку та зміненню; розкриття суперечностей у розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів). Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція та дедукція, аналогія та порівняння. Інтуїтивно-евристичні методи. Застосування цих методів у ПУР. Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення. Методи й технології розвитку мислення. Освітні та педагогічні технології.

### **Тема 3. Людина та системи прийняття рішення.**

Людина як суб'єкт прийняття рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Логічні форми та чисте мислення. Поняття розумової діяльності. Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання та дії людського розуму. Рефлексія в процесі прийняття рішень. Рефлексія як механізм мислення та процедура. Розвиток і використання рефлексивних здібностей. Мислення людини як відображення безперервно мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування в процесі розв'язання завдань. Види проблемності в мисленні. Безперервність мислення як процесу. Поняття "чистого" мислення. Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Процес і діяльність людини під час прийняття рішень. Мислення та прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок. Мислення, спільне із самосвідомістю, свідомістю та волею як механізм рефлексивної функції. Зв'язок ПУР із рефлексією. Інтелект як форма організації ментального досвіду. Специфіка цілісності психічних явищ. Підходи до розуміння психічних механізмів відображення й осмислення. Особливості підходів до розуміння теорії інтелекту: соціокультурного, генетичного, процесуально-діяльнісного, освітнього, інформаційного, феноменологічного, функціонально-рівневого і регулятивного. Феноменологія інтелекту: ментальні структури, простір і репрезентації. Склад і будова ментального досвіду людини. Психологічна модель ментального досвіду. Особливості організації когнітивного, метакогнітивного й інтенціонального досвіду. Інтелектуальні здібності.

Потреби, емоції, воля, мислення як фактори психофізіологічної діяльності ОПР. Психолінгвістичні аспекти прийняття рішень: процес сприйняття, розуміння та вербалізації (формування розпоряджень), процес мовної інтеракції. Суб'єктивізм сприйняття. Модель світу та її вплив на ПУР. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР. Принципи вибору критеріїв, аналіз альтернатив, оцінювання ситуацій і вибір рішень. Форми мислення: попереднє орієнтування (аналіз умов задачі), вироблення загальної стратегії мислення (альтернативного напрямку та загальної схеми розв'язання завдання), підбір відповідних засобів розв'язання завдання, порівняння отриманих результатів із вихідними умовами завдання. Вплив стресового стану на ПУР. Психофізіологічні резерви організму та підходи до їх використання.

**Тема 4. Структурна та функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект) ПУР як інтегральна складового процесу регуляції спільної діяльності.**

Структурно-рівневий принцип організації процесів ПУР. Закономірні міжрівневі впливи та відносини. Регуляторний і організаційний характер ПУР. Детермінанти міжособистісної взаємодії як умови процедурних засобів реалізації. Критерій умов рівневої диференціації. Ієрархічний принцип організації рівнів. Сукупність критеріїв-верифікаторів (феноменологічних, процесуальних, емпіричних) у ПУР. Функціональна організація процесу ухвалення рішення. Спільність критеріїв структурної та функціональної організації в ПУР. Урахування закономірностей організаційної та функціональної організації процесу прийняття рішень. Вибіркове сприйняття. Когнітивний дисонанс. Пам'ять і ретроспективні суб'єктивні зсуви. Залежність від контрасту. Евристика та суб'єктивні зсуви. Типові психологічні "пастки".

## **ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ**

**Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту.**

Проблеми вдосконалення управління. Роль, місце та значення теорії прийняття рішень у системі управління організацією. Підходи й розвиток теорії прийняття управлінських рішень (математичний вибір рішення, якісно-предметна та комплексна концепції). Класифікація управлінських рішень і вимоги до них. Фактори, від яких залежить якість рішень. Загальний підхід до класифікації управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень: за суб'єктивно-об'єктивною ознакою; формою, змістом і часом дії; місцем і функціями рішень у процесі управління. Ієрархія рішень. Особливості рішень на макро- та мікрорівнях. Управлінське рішення як наслідок процесу управління, реалізований у продукті праці, який отримано завдяки діяльності організації та виражено через його кінцеві результати. Реалізація

управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес його вироблення. Вироблення та реалізація управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значущість, оперативність, результативність. Склад і взаємозв'язок процедур прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що склалася, і розглянутими проблемами. Основні функції менеджменту та процедури ПУР. Матриця взаємозв'язку системних функцій менеджменту. Обсяг функцій за змістом, масштабом інформації, повноваженнями та відповідальністю в ПУР. ТПУР як характеристика діяльності керівника й апарата управління. Управлінське рішення як варіант, формула впливу керівної системи на керовану, фіксований управлінський акт, виражений у письмовій і усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації. ПУР як фактор ефективності системи менеджменту.

### **Тема 6. Основні етапи розробки управлінських рішень.**

Збирання й аналіз інформації. Організація збирання інформації. Стратегічний і оперативний контроль та інформація. Поняття інформаційної стратегії. Стратегічний аналіз. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози), як універсальний аналітичний інструмент стратегічного аналізу, загального та цільового тактичного аналізу, функціонального аналізу. PEST-аналіз (політика, економіка, соціум, технологія), як аналіз середовища вищого рівня. SNN — підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильна, нейтральна, слабка позиції). Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінної системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій. Генерування альтернативних варіантів рішень. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка наслідків прийнятих управлінських рішень. Ухвалення рішення ОПР. Розробка плану (програми) дій. Контроль за реалізацією плану (програми). Прийняття рішень у разі визначеності. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення в умовах визначеності (статистична та детермінована постановка задачі). Методи розв'язання задач, їх коротка характеристика. Математичне програмування. Процедура вироблення альтернатив розв'язання задач: постановка; формалізація; розробка (вибір) математичної моделі; вибір методу розв'язування; розробка алгоритму розв'язування; одержання розв'язків за допомогою інформаційних технологій; аналіз результатів і прийняття рішень. Прийняття рішень у разі ризику. Загальна постановка однокритеріальної задачі ухвалення рішення у разі ризику (статистична та детермінована постановка задачі). Прийняття рішень у разі невизначеності. Загальна постановка задачі прийняття рішень у разі невизначеності (стохастична та детермінована постановка) задачі. Прийняття рішень у разі невизначеності. Методи розв'язування. Приклади задач. Прийняття рішень за повторювання однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія

ігор та її можливості для прийняття рішень. Прийняття рішень у разі дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень). Прийняття рішень у разі стохастичної невизначеності. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

### **Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень Методи прогнозування управлінських рішень.**

Принципи та методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування. Моноваріантні прогнози. Прогнозні сценарії прийняття стратегічних рішень. Сценарне планування на глобальному рівні. Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку. Методичні рекомендації зі сценарного планування. Методи аналізу управлінських рішень. Сутність і принципи аналізу, галузь застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз, їх застосування з ЕОМ. Математичні й економіко-математичні методи аналізу. Застосування PEST- і SWOT-аналізу, SNN-підходу для економічного обґрунтування прийнятих рішень. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності. Методи економічного та соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень. Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування потреби в підвищенні якості функціонування системи прийняття та реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи й методика оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Соціально-психологічні методи у сфері обґрунтування прийнятих рішень. Методи самоуправління, застосовувані в ході прийняття управлінських рішень. Методи управління в ТПУР: стабілізаційний, організаційно-стабілізаційні, психологічний, організаційно-психологічні, розпорядницький, організаційно-розпорядницькі, психологічний, соціально-психологічні. Методи самоврядування (самоменеджменту) ОПР. Методи управлінської праці в ТПУР: розв'язання функціональних завдань (у ході реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (мозкова атака, дискусії, сценарії, вибір стратегій, ліквідація тупикових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

### **Тема 8. Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень**

Поняття стратегія, стратегічне рішення, тактичне рішення. Особливості прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вимоги до ОПР на стратегічному й тактичному рівні. Специфіка стратегічного й тактичного мислення. Особливості підготовки стратега й тактика до прийняття рішень на відповідному рівні управлінської ієрархії. Технологія прийняття стратегічних і тактичних рішень. Характеристика елементів технологій прийняття рішень на стратегічному, функціональному й тактичному (операційному) рівнях.

Механізми управління організаціями в ході реалізації рішень. Методика прийняття рішень на стратегічному й тактичному рівнях. Особливості методик прийняття рішень. Системи прийняття та реалізації рішень. Фактори, що впливають на прийняття та реалізацію рішень: людський, інформаційний, засобів праці. Відповідність керівної системи, системи прийняття та реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу в ході прийняття та реалізації рішень. Урахування всіх факторів у практичній діяльності.

### **Тема 9. Методи управління особами, які приймають рішення Методи організаційно-стабілізаційного впливу.**

Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів. Регламентування, організаційне нормування, організаційного проектування, їх сутність, можливості та сфера застосування. Методи організаційно-технологічного впливу. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів, їх сутність, можливості та сфера застосування. Планові, програмні, мережні, програмно-цільові, алгоритмічні методи; їх сутність, можливості та сфера застосування. Методи організаційно-розпорядницького впливу. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування. Соціально-психологічні методи управління. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування. Психологічні методи управління. Завдання, розв'язувані за допомогою цієї групи методів; їх сутність, можливості та сфера застосування. 13 Методи самоменеджменту. Завдання, розв'язувані за допомогою цих методів; їх сутність, можливості та сфера застосування.

### **Тема 10. Методи прийняття функціональних рішень**

Управлінське рішення у сфері виробництва. Особливості рішень у сфері виробництва. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності у виробничій сфері. Організаційна робота зі зменшення невизначеності. Вплив стресових станів на ОПР. Вплив паніки на управлінські рішення. Логістика й ефективність прийняття рішень. Логістика інформації. Рішення й оперативне управління операційною системою. Управлінське рішення в системі управління матеріальними ресурсами та виробничими запасами. Рішення й управління операційною інфраструктурою, управління якістю. Рішення й управління матеріально-технічним постачанням і збутом.

## **3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Назви змістових розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	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>Змістовий розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</b>												
Тема 1. Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління.	6	2	2	-	-	2	10	2	-	-	-	8

Тема 2. Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень.	6	2	2	-	-	2	8	-	-	-	-	8
Тема 3. Людина та системи прийняття рішення.	6	2	2	-	-	2	10	-	2	-	-	8
Тема 4. Структурна та функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект) ПУР як інтегральна складового процесу регуляції спільної діяльності.	8	2	2	-	-	4	8	-	-	-	-	8
Тема 5. Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту.	8	2	2	-	-	4	10	2	-	-	-	8
<b>Разом за змістовим розділом I</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40</b>
<b>Змістовий розділ 2. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ</b>												
Тема 6. Основні етапи розробки управлінських рішень.	8	2	2	-	-	4	8	-	-	-	-	8
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень Методи прогнозування управлінських рішень.	12	4	4	-	-	4	12	2	2	-	-	8
Тема 8. Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень	12	4	4	-	-	4	8	-	-	-	-	8
Тема 9. Методи управління особами, які приймають рішення Методи організаційно-стабілізаційного впливу.	12	4	4	-	-	4	8	-	-	-	-	8
Тема 10. Методи прийняття функціональних рішень	12	4	4	-	-	4	8	2	-	-	-	6
<b>Разом за змістовим розділом I</b>	<b>56</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>38</b>
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78</b>

#### 4. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління.	2
2.	Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень.	2
3.	Людина та системи прийняття рішення.	2
4.	Структурна та функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект) ПУР як інтегральна складового процесу регуляції спільної діяльності.	2
5.	Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту.	2
6.	Основні етапи розробки управлінських рішень.	2
7.	Методи прийняття управлінських рішень Методи прогнозування управлінських рішень.	4
8.	Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень	4
9.	Методи управління особами, які приймають рішення Методи організаційно-стабілізаційного впливу.	4
10.	Методи прийняття функціональних рішень	4
<b>Разом:</b>		<b>28</b>

## 5. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Програмою навчальної дисципліни семінарські заняття не передбачені.

## 6. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління.	2
2.	Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень.	2
3.	Людина та системи прийняття рішення.	2
4.	Структурна та функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект) ПУР як інтегральна складового процесу регуляції спільної діяльності.	2
5.	Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту.	2
6.	Основні етапи розробки управлінських рішень.	2
7.	Методи прийняття управлінських рішень Методи прогнозування управлінських рішень.	4
8.	Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень	4
9.	Методи управління особами, які приймають рішення Методи організаційно-стабілізаційного впливу.	4
10.	Методи прийняття функціональних рішень	4
<b>Разом:</b>		<b>28</b>

## 7. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

Програмою навчальної дисципліни лабораторні заняття не передбачені.

## 8. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Загальні поняття про методи діяльності персоналу управління.	2
2.	Закони, принципи, методи, що впливають на розробку та реалізацію прийнятих управлінських рішень.	2
3.	Людина та системи прийняття рішення.	2
4.	Структурна та функціональна організація прийняття управлінських рішень (психологічний аспект) ПУР як інтегральна складового процесу регуляції спільної діяльності.	4
5.	Прийняття управлінських рішень у системі менеджменту.	4
6.	Основні етапи розробки управлінських рішень.	4
7.	Методи прийняття управлінських рішень Методи прогнозування управлінських рішень.	4
8.	Прийняття та реалізація стратегічних і тактичних рішень	4
9.	Методи управління особами, які приймають рішення Методи організаційно-стабілізаційного впливу.	4
10.	Методи прийняття функціональних рішень	4
<b>Разом:</b>		<b>34</b>

## 9. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Програмою навчальної дисципліни індивідуальні завдання не передбачені.

## 10. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

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.

## 11. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» застосовуються інформаційні та практичні методи навчання: класичні лекції, лекції-дискусії, практичні заняття, консультації з виконання самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також виконання рефератів зорієнтованих на науково-дослідницький пошук студентів, підготовка коротких повідомлень на основі додаткової літератури курсу, письмові завдання при проведенні контрольних робіт.

Методи навчально-пізнавальної діяльності: пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний метод, метод проблемного викладу, частково-пошуковий або евристичний метод, дослідницький метод.

Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності: індуктивні і дедуктивні методи навчання, методи стимулювання і мотивації навчання.

## 12. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Відповідно до плану вивчення дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» передбачається проведення поточного та підсумкового контролю:

– поточний контроль передбачає проведення опитування під час практичних занять;

– контроль виконання ІНЗ та інших видів робіт;

– підсумковий контроль реалізується у вигляді іспиту.

**Методи контролю:**

1. Оцінювання знань студента під час практичних занять.

2. Виконання завдань для самостійної роботи.

3. Виконання ІНЗ.

4. Проведення проміжних тестів.

5. Проведення поточного контролю.

6. Проведення підсумкового іспиту.

## 13. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Формою підсумкового контролю є іспит, який складається очно в період призначений деканатом або за індивідуальним графіком, який затверджується навчальним планом. Основною формою підсумкового контролю є тестування, робота над практичним завданням та співбесіда.

## 14. СХЕМА НАРАХУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи з дисципліни «Контролінг» здійснюється в балах відповідно до табл.14.1. Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку.

Таблиця 14.1

### Розподіл балів оцінювання успішності студентів з навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень»

Розділ I Поточне тестування та самостійна робота										Розділ II Підсумковий контроль	Всього
Змістовий розділ 1					Змістовий розділ 2						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10		
5	5	5	5	10	5	5	5	5	10	40	100

\*T1, T2, ..., T10 – теми занять

**Поточне оцінювання знань студентів** проводиться протягом семестру у наступних формах:

- усного опитування студентів на практичних заняттях та оцінки рівня їх знань;
- перевірки правильності розв’язання практичних задач;
- експрес-опитування (в усній чи письмовій формі).

#### **Загальна оцінка знань студентів за поточним контролем**

Результати поточного контролю знань студентів в цілому (за усіма формами робіт) оцінюються в діапазоні від **0** до **60** балів.

Студент допускається до підсумкового контролю за умови виконання вимог навчальної програми та у разі, якщо за поточну навчальну діяльність він набрав не менше **36** балів.

#### **Підсумкове оцінювання знань студентів**

Підсумкове оцінювання знань студентів проводиться у формі іспиту.

#### **Критерії оцінювання знань під час іспиту**

Максимальна кількість балів, яку можна отримати на іспиті складає **40** балів (див. табл. 14.2).

Таблиця 14.2

### Розподіл балів оцінювання при підсумковому контролі з навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень»

Оцінка в балах за поточне оцінювання	Оцінка в балах за підсумкове оцінювання	Оцінка за національною шкалою
54-60	36-40	Відмінно
45-53	30-35	Добре
36-44	24-29	Задовільно
менше 36	менше 24	Незадовільно

Під час оцінювання відповіді на окреме питання додатково враховуються допущені недоліки та помилки, якими вважаються:

- неохайне оформлення роботи (не загальноприйняті скорочення, незрозумілий почерк, використання олівців замість чітких чорнил) (мінус 2 бали);
- неточності в назвах окремих економічних категорій та понять (мінус 4 бали).

**Критерії оцінювання відповіді на теоретичні питання білету:**

1. Повна відповідь на питання, яка оцінюється **«відмінно»**, повинна відповідати таким вимогам:

- розгорнутий, вичерпний виклад змісту даної у питанні проблеми;
- повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;
- здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення;
- уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;
- демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;
- використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання.

2. Відповідь на питання оцінюється **«добре»**, якщо:

- відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, вказаних вище (якщо він явно потрібний для вичерпного розкриття питання) або, якщо:
  - при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами зроблені окремі помилки під час: використання цифрового матеріалу.

3. Відповідь на питання оцінюється **«задовільно»**, якщо:

- відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття чотирьох чи більше пунктів, зазначених у вимогах до нього (якщо вони явно потрібні для вичерпного розкриття питання);
- одночасно присутні чотири чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерій оцінки питання;
- висновки, зроблені під час відповіді, не відповідають правильним чи загально визначеним при відсутності доказів супротивного аргументами, зазначеними у відповіді;
- характер відповіді дає підставу стверджувати, що особа, яка складає іспит, не зовсім правильно зрозуміла зміст питання чи не знає правильної відповіді і тому не відповіла на нього по суті, допустивши грубі помилки у змісті відповіді.

З урахуванням вищевикладеного результати іспиту оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів для студентів. При цьому, якщо відповіді студента на екзамені оцінені менше ніж на 30%, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту та незадовільну загальну підсумкову оцінку.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати **100 балів**.

Загальна підсумкова оцінка в балах, за національною шкалою та за шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента (див. табл. 14.3).

Таблиця 14.3

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D	задовільно	
60-65	E		
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

**15. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

- робоча навчальна програма дисципліни;
- плани лекцій, практичних занять та самостійної роботи студентів;
- тези лекцій з дисципліни;
- методичні рекомендації та розробки для викладача;
- методичні вказівки до практичних занять для студентів;
- методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
- тестові та контрольні завдання до практичних занять;
- перелік питань та завдань для поточного і проміжного контролю знань з дисципліни;
- перелік питань до іспиту, завдання для перевірки практичних навичок під час іспиту.

**16. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Основна (базова):**

1. Яковенко О.І. Формування компетенцій професійної діяльності економістів у процесі практичної підготовки: навчально-методичний посібник Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. – 184 с.

2. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є.Петруня, Б.В.Літовченко, Т.О.Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є.Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

#### **Допоміжна:**

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. – 187 с.

2. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.:Всеуито; Наукова думка, 2001. – 242 с.

Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.

Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. – 256 с.

Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. – 240 с.

Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. – 89 с.

Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. – 420 с.

Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б.Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 188 с.

Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці: навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. – 256 с.

Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 89 с.

Садовська І.Б. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: монографія / І.Б.Садовська. – Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 228 с.

Таркуцяк А.О. Фінансовий аналіз та управлінські рішення (на прикладі роботи вищого навчального закладу) : [навч. посіб.] / А.О.Таркуцяк. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 204 с.

Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів ; упоряд. Г.І.Бондаренко. – К.: НАДУ, 2013. – 40 с.

#### **17. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:**

1. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.

2. Сайт безкоштовних електронних підручників онлайн // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://pidru4niki.com>.

3. Офіційний сайт студентської електронної бібліотеки «ЧИТАЛКА» // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://chitalka.info>.

4. Офіційний сайт онлайн-бібліотеки освітньої та наукової літератури // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://eduknigi.com>.
5. Сайт електронної бібліотеки підручників // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua>.
6. Інститут Адізеса (Adizes Institute). // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://adizes.me>
7. Інтернет-портал для управлінців // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.
8. Decision-Making for Business // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.udemy.com/decisionmaking-for-business>.
9. Decision-Making Techniques for Success // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.udemy.com/5-decision-making-techniques-for-success>.
10. SMART Goal Setting Made Simple: A Step-by-Step Success Guide // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.udemy.com/smart-goal-setting-made-simple>.
11. Goal Setting // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://ru.coursera.org/learn/fundamentalsofmanagement/lecture/3rJ6p/3-2-goal-setting>
12. Goal Setting // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/learn/motivatepeopleteams/lecture/BhNCI/02-03-smart-goals>.