

## СИЛАБУС

### навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Бізнес-адміністрування
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Статус навчальної дисципліни	вибіркова
Код навчальної дисципліни відповідно до освітньо-професійної програми	ВК 11
Семестр вивчення	6-й семестр
Кількість кредитів ЄКТС / годин	4 / 120
Розподіл за видами занять та годинами навчання	Лекції - 48 год. Практичні, семінарські заняття - 32 год. Самостійна робота - 40 год.
Вид індивідуального завдання	Практичні завдання, доповідь
Форма підсумкового контролю	залік
Кафедра (назва, № кабінету, контактний телефон, e-mail)	Кафедра Менеджменту і адміністрування
Викладач /і:	Аблязова Наталія Рауфівна, к.е.н., доцент
Контактна інформація викладача/ів:	
Дні занять	Згідно з розкладом
Консультації	Очні консультації: згідно з графіком Дистанційні: електронна пошта, групи у Вайбері, Телеграмі

#### Анотація навчальної дисципліни

Існування будь-якої організації пов'язане з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. На практиці рішення найчастіше потрібно оцінювати з різних точок зору, враховуючи фізичні, економічні, технічні та інші аспекти. Це вимагає побудови моделей оптимізації рішень одночасно за декількома аспектами або критеріями.

#### Мета навчальної дисципліни:

Формування необхідного професіоналізму в оволодінні технологією прийняття управлінських рішень, а також надбання первинного досвіду й освоєння прийомів постановки і вирішення проблем в управлінській діяльності.

#### Мета орієнтована на формування у студентів таких компетентностей:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК8. Уміння критично оцінити пропоновані варіанти управлінських рішень і розробити та обґрунтувати пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної ефективності, ризиків і можливих соціально-економічних наслідків.

ЗК17. Уміння критично оцінити пропоновані варіанти управлінських рішень і розробити та обґрунтувати пропозиції щодо їх вдосконалення з урахуванням критеріїв соціально-економічної

ефективності, ризиків і можливих соціально-економічних наслідків.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

### **Програмні результати навчання (відповідно до освітньо-професійної програми)**

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

### **Очікувані результати навчання**

Визначати типи проблем, внутрішні та зовнішні зміни в організації, розуміти зв'язок теорії прийняття рішень з іншими дисциплінами.

Розуміти сутність прийняття управлінських рішень та вимоги до них.

Класифікувати управлінські рішення за ознаками.

Розуміти місце людського фактора у процесі прийняття рішень.

Застосовувати методи прийняття управлінських рішень в різних сферах господарювання.

Засвоїти моделі та методи прийняття оптимальних рішень.

Використовувати нелінійне динамічне програмування в розробці управлінських рішень.

Засвоїти експертні методи та методи прогнозування в розробці управлінських рішень.

Аргументувати прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Засвоїти інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.

### **Зміст навчальної дисципліни:**

#### **Змістовий модуль 1**

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

Предмет та зміст дисципліни. Теорія прийняття рішень як наука. Поняття організації. Внутрішні та зовнішні зміни. Зв'язок теорії прийняття рішень з іншими дисциплінами.

Сутність прийняття управлінських рішень (УР). Ознаки управлінського рішення. Типи проблем. Зміст управлінського рішення. Вимоги до управлінських рішень.

Основні етапи розробки та прийняття УР.

Класифікація УР. Системний та ситуаційний підходи до УР. Принципи системного аналізу. Етапи системного аналізу. Методологія ситуаційного підходу.

##### *Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень*

Місце людського фактора у процесі прийняття рішень. Особистісні фактори, що впливають на процес прийняття УР.

Особливості стилів прийняття УР. Класифікація стилів керівництва за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень, за рівнями організації УР.

Неформальні аспекти розробки рішень. Основні «психологічні» рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття УР.

##### *Тема 3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень*

Методи діагностики проблеми управління (методи економічного аналізу, методи прогнозування).

Методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення (евристичні, логіко-формалізовані теоретико-ігрові).

##### *Тема 4. Моделі та методи прийняття оптимальних рішень*

Математичне моделювання економічних систем. Властивості економічних систем. Основні ознаки, за якими класифікують економіко-математичні моделі.

Математичне програмування як засіб прийняття оптимальних УР. Типові постановки управлінських задач, що розв'язуються методами математичного програмування.

Задачі лінійного програмування. Алгоритм симплекс-методу.  
Задачі лінійного цілочислового програмування. Методи розв'язання задач цілочислового програмування.

*Тема 5. Математичні методи розробки рішень у логістичній діяльності*

Транспортна задача за загальним критерієм вартості. Збалансована транспортна задача.

Транспортна задача за критерієм часу та декількома критеріями.

Алгоритм розв'язання транспортної задачі.

*Тема 6. Використання нелінійного динамічного програмування в розробці управлінських рішень*

Нелінійне програмування. Задачі нелінійного програмування за характером функцій та обмежень, якими вони описуються.

Динамічне програмування. Задачі динамічного програмування. Основні особливості методу динамічного програмування.

*Тема 7. Експертні методи в розробці управлінських рішень*

Експертні оцінки в системі евристичних методів (методи індивідуальних експертних оцінок, методи колективних експертних оцінок).

Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості експертів. Основні підходи до проведення експертних оцінок.

## Змістовий модуль 2

*Тема 8. Методи прогнозування в розробці управлінських рішень*

Кількісні методи прогнозування, їх характеристика. Фактори, що впливають на вибір методу прогнозування.

Якісні методи прогнозування, їх види. Етапи експертного прогнозування.

*Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності*

Теорія ігор. Поняття і класифікація ігор в економіці.

Моделювання ризикових ситуацій в управлінні. Прийняття рішень в умовах ризику. Прийняття рішень в умовах невизначеності.

Поняття про ризик. Міра ризику. Етапи дослідження ризику.

*Тема 10. Прийняття стратегічних управлінських рішень*

Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення. Етапи процесу стратегічного менеджменту. Особливості стратегічних рішень. Порівняльний аналіз стратегічних та оперативних рішень.

Стратегічне мислення і бачення. Основні питання стратегічного мислення і бачення організації. Складові стратегічних організаційних рішень.

Процес установавання організаційних цілей. Групи цілей. Фактори, що впливають на постановку цілей. Етапи процесу формування організаційних цілей.

*Тема 11. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу*

Стратегічні та операційні маркетингові управлінські проблеми. Система стратегій компанії.

Процес стратегічного маркетингового аналізу. Маркетинговий ситуаційний аналіз. Методика SWOT-аналізу. Модель п'яти сил М.Портера.

Обґрунтування стратегічних і тактичних маркетингових рішень. Конкурентні стратегії залежно від ринкового стану компанії. Напрямки аналізу ринку.

*Тема 12. Прийняття фінансових та інвестиційних рішень*

Основні напрями управління фінансами організації. Прийняття фінансових рішень. Методики для підвищення ефективності процесів розробки фінансових управлінських рішень.

Поняття про інвестиційні рішення. Управління інвестиційними рішеннями. Методи фінансового аналізу для прийняття інвестиційних рішень.

*Тема 13. Прийняття рішень у сфері управління персоналом*

Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення. Методи пошуку кандидатів на вакантну посаду. Методи добору працівників. Основні етапи процесу добору персоналу.

УР щодо професійної діяльності працівників. Прийняття рішень щодо трудової адаптації, оцінки персоналу.

УР у сфері мотивації. Вибір форми мотивації персоналу та системи оплати праці.

*Тема 14. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень*

Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття УР. Переваги застосування сучасних комп'ютерних технологій. Передумови автоматизації процесів прийняття рішень. Основні функції управлінської інформаційної системи.

Класифікація інформаційних систем (за функціями та рівнями управління, за організаційною структурою, за функціональною сферою, за особливостями потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту, за характером обробки інформації).

Інформаційні системи підтримки прийняття УР.

#### **Методи викладання, навчання:**

Проблемні лекції.

Практичні заняття: публічне обговорення питань тем курсу, виконання практичних завдань.

Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань (ІНДЗ): практичні завдання, електронна презентація на обрану тему наукової доповіді.

#### **Форми контролю успішності навчання:**

Контрольні заходи з перевірки успішності засвоєння навчального матеріалу з дисципліни включають: поточний контроль, виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань (ІНДЗ), підсумковий контроль.

*Поточний контроль* має на меті перевірку виконання завдань як аудиторної, так і самостійної роботи студентів та може проводитися в таких формах:

- перевірка підготовлених виступів, доповідей з тематики лекційних занять;
- усне опитування або письмовий експрес-контроль на аудиторних заняттях;
- перевірка виконання завдань СРС.

Контроль виконання *ІНДЗ* здійснюється у формі перевірки практичних завдань, наукової доповіді на обрану тему з електронною презентацією.

Формою *підсумкового контролю* з навчальної дисципліни «Теорія прийняття рішень» є *залік*.

Семестровий залік – вид підсумкового контролю засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр, що проводиться в період екзаменаційної сесії.

Форма проведення семестрового заліку – електронне тестування. При проведенні *підсумкового контролю* у формі електронного тестування використовується набір тестових завдань, які містяться в бібліотеці електронних курсів системи дистанційного навчання СУРА для перевірки знань студентів.

#### **Рекомендована література:**

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
2. Жураковська О.С. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. для студ. спец. 126 «Інформаційні системи та технології» та спец. 121 «Інженерія програмного забезпечення» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 99 с.  
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/deaf214b-73d1-447f-8e2c-7ce1417e6d83/content>.
3. Івченко І. Ю. Математичне програмування : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури,

2007. 232 с.

4. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 252 с.
5. Наконечний С. І., Савіна С. С. Математичне програмування : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 452 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [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. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>
7. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
8. Теорія прийняття рішень : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_101\\_88535923.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_101_88535923.pdf)
9. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с. URL: <https://mses.kpi.ua/knigi/zmist/TPR.pdf>

### Система оцінювання результатів навчання:

Згідно з діючою в університеті системою комплексної діагностики знань студентів, з метою стимулювання планомірної та систематичної навчальної роботи, оцінка знань студентів здійснюється за 100-бальною системою.

Підсумкова оцінка (залік) виставляється на підставі суми накопичених балів студентом, отриманих у ході поточного контролю, виконання індивідуального завдання.

#### Схема розподілу балів:

70 балів (поточний контроль)	30 балів (контроль виконання індивідуального завдання)
---------------------------------	---

#### Мінімальний пороговий рівень з кожного виду контролю:

45 балів (поточний контроль)	15 балів (контроль виконання індивідуального завдання)
---------------------------------	---

Накопичування балів з навчальної дисципліни під час *поточного* контролю відбувається під час оцінювання таких видів робіт:

- 1) участь у дискусіях, доповіді (презентації), виступи на практичних заняттях;
- 2) виконання практичних індивідуальних завдань;
- 3) усне опитування;
- 4) електронне тестування;
- 5) виконання завдань самостійної роботи.

Загальна семестрова оцінка за 100-бальною шкалою переводиться у національну шкалу відповідно до таблиці

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Шкала ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи)	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		

35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії і порядок оцінювання навчальних досягнень здобувачів під час усіх видів контролю здійснюється відповідно до затверджено в університеті «Положення про критерії та порядок оцінювання навчальних досягнень з навчальних дисциплін здобувачів вищої освіти» (URL : <https://www.suem.edu.ua/normatyvni-dokumeny>).

### **Політика курсу:**

#### ***Політика дотримання академічної доброчесності***

Викладання навчальної дисципліни ґрунтується на засадах академічної доброчесності. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, фабрикація, фальсифікація, списування.

За порушення академічної доброчесності студенти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності: повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит тощо); повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми.

#### ***Комунікаційна політика***

Студенти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком студента є перегляд новин на Телеграм-каналі.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком студента є робота з дистанційним курсом «Теорія прийняття рішень».

#### ***Політика щодо пропусків занять***

Студенти мають відвідувати лекційні й практичні заняття. Відсутність студента на занятті може бути виправдана поважною причиною. Поважними причинами відсутності вважаються: хвороба, участь у Всеукраїнській студентській олімпіаді, Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт чи будь-якому іншому заході, який можна віднести до заходів, що сприяють розвитку студентів і поліпшенню іміджу університету (факультету).

#### ***Політика щодо виконання навчальних завдань пізніше встановленого терміну***

Студенти мають виконувати всі навчальні завдання у встановлені терміни. Студент, який не виконав ту чи іншу кількість навчальних завдань вчасно й хоче надолужити прогаяне, може звернутися по допомогу до викладача.

#### ***Політика щодо оскарження оцінювання***

Якщо студент не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

#### ***Бонуси***

Студенти, які регулярно відвідували лекції (мають не більше двох пропусків без поважних причин) та мають написаний конспект лекцій отримують додатково 2 бали до результатів оцінювання до підсумкової оцінки.