

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Обґрунтування та прийняття управлінських рішень
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 20 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	4 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1Tg4S1mycANLF8ERdXukf1ABJvjhQLtmd/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Лютфалієва Любов Сергіївна	
Науковий ступінь	нема
Вчене звання	нема
Посада	викладач економічних дисциплін
Дисципліни, які викладає НПП	Економіка підприємства; Мотиваційний менеджмент
Напрями наукових досліджень	Управління ефективністю діяльності підприємств, інноваційний та маркетинговий менеджмент, оптимізація бізнес-процесів у ритейлі (категорійний менеджмент), а також проблеми сталого розвитку та економічної безпеки бізнесу
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3892-3823
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/lyutfalieva-portfolio.pdf

Анотація курсу. Навчальна дисципліна «Обґрунтування та прийняття управлінських рішень» є фундаментальним освітнім компонентом, що розкриває «анатомію» роботи менеджера. Прийняття рішень — це ключова компетенція керівника, яка визначає успіх або крах організації. Курс поєднує точні математичні методи оптимізації з психологією людської поведінки. Студенти вчать не просто обирати «що робити», а науково обґрунтовувати «чому саме це», враховуючи

фактори ризику, невизначеності та обмеженості ресурсів. Особлива увага приділяється вмінню працювати в умовах стресу та дефіциту інформації, що є критично актуальним для сучасного українського бізнес-середовища.

Предметом навчальної дисципліни є принципи, методи, моделі та технології розробки, прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень у складних соціально-економічних системах.

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів системного мислення та практичних навичок діагностики проблем, генерації альтернатив та вибору оптимального варіанту дій з урахуванням наслідків для організації.

Завдання дисципліни передбачають опанування кількісних та якісних методів аналізу ситуацій, вивчення психологічних пасток (когнітивних викривлень), що впливають на вибір керівника, а також набуття навичок колективного прийняття рішень та управління ризиками.

За результатами вивчення курсу студент повинен **знати:**

- типологію управлінських рішень (стратегічні/оперативні, індивідуальні/колективні, запрограмовані/незапрограмовані);
- методи обґрунтування рішень (мозковий штурм, метод Дельфі, дерево рішень, платіжна матриця);
- сутність ризику та невизначеності, а також критерії прийняття рішень у цих умовах (критерії Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца);
- психологічні аспекти: роль інтуїції, емоційного інтелекту та типові помилки мислення.

вміти:

- чітко формулювати управлінську проблему та відокремлювати її від симптомів;
- розробляти набір альтернативних варіантів дій та критеріїв їх оцінювання;
- застосовувати експертні та математичні методи для вибору найкращої альтернативи;
- організовувати групову роботу з прийняття рішень, долаючи конфлікти інтересів;
- оцінювати ефективність прийнятого рішення та розробляти механізми контролю його виконання.

Пререквізити. Дисципліна викладається в четвертому семестрі та інтегрує знання з курсів «Вступ до спеціальності "Менеджмент"», та «Економіка підприємства» (розуміння критеріїв ефективності), які вивчалися на 1–3 семестрах.

Постреквізити. Навичка приймати обґрунтовані рішення є наскрізною для всієї професійної діяльності. Вона є базою для курсів «Стратегічне управління підприємством» (прийняття рішень довгострокового характеру), «Інвестування» (рішення про вкладення капіталу), а також є ключовою при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Теоретичні основи та типологія управлінських рішень	Методи навчання: — демонстрація «дерев рішень», матриць виграшів у теорії ігор, побудова платіжних матриць та візуалізація інфографіки когнітивних пасток (викривлень) мислення; — практичні заняття з багатокритеріального аналізу альтернатив, модерація сесій за методом Дельфі та проведення колективного мозкового штурму для пошуку варіантів розв'язання проблем; — наліз реальних управлінських дилем відомих CEO, розбір кейсів щодо помилкових стратегічних рішень, які призвели до банкрутства або криз; — командне проектування обґрунтованого управлінського рішення для конкретної бізнес-ситуації (від ідентифікації проблеми та діагностики причин до оцінки альтернатив за критеріями вибору).. Методи оцінювання — експрес-тестування за теоретичним матеріалом, оцінка розв'язання розрахункових задач (застосування критеріїв Лапласа, Вальда, Севіджа, Гурвіца) та аналіз «дерев рішень»; — захист групового проекту з обґрунтування вибору альтернативи, презентація розробленої стратегії мінімізації ризиків та плану реалізації рішення; — письмова модульна контрольна робота, що включає теоретичні питання та комплексне розрахункове завдання; — залік у формі тестування (перевірка володіння інструментарієм та алгоритмами прийняття рішень.
Тема 2	Процес підготовки, прийняття та реалізації рішення: етапи й алгоритми	
Тема 3	Методи діагностики проблем та генерації альтернатив	
Тема 4	Евристичні та експертні методи обґрунтування рішень	
Тема 5	Кількісні методи та моделювання в прийнятті рішень	
Тема 6	Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику	
Тема 7	Психологічні аспекти прийняття рішень	
Тема 8	Колективні управлінські рішення та групова динаміка	
Тема 9	Теорія ігор та стратегічні рішення в умовах конфлікту	
Тема 10	Оцінка якості та ефективності управлінських рішень	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Викладання дисципліни відбувається у спеціалізованих аудиторіях із використанням мультимедійних засобів (проектор, комп'ютер) для наочного представлення матеріалу. Студенти мають доступ до фахової літератури в бібліотеці, а також до мережі Інтернет через Wi-Fi для роботи з цифровими інструментами та базами даних

Форми та методи контролю

Система оцінювання результатів навчання складається з поточного та підсумкового (семестрового) контролю. Поточний контроль здійснюється систематично на семінарських і практичних заняттях. Його мета – перевірка теоретичних знань та практичних навичок, зокрема вміння здійснювати діагностику, прогнозування та використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання й аналізу даних.

Форми оцінювання охоплюють:

- усні види робіт: виступи, презентації аналітичних досліджень, захист кейсів, участь у фахових дискусіях та мозкових штурмах;
- письмові види робіт: виконання тестів, контрольних завдань, підготовка аналітичних записок та рефератів.

Методи контролю поєднують усні опитування, перевірку розрахункових завдань і звітів, а також моніторинг активності здобувачів під час вирішення проблемних ситуацій.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3,4)	Семінар 3 (Тема 5)	Семінар 4 (Тема 6,7)	Семінар 5 (Тема 8,9)	Семінар 6 (Тема 10)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до чинного «Положення про оцінювання знань студентів» у закладі вищої освіти. Система оцінювання є накопичувальною, прозорою та враховує всі види навчальної активності студента протягом семестру.

1. Оцінювання модульного контролю

Модульний контроль проводиться на завершальному занятті змістового блоку у формі письмової модульної контрольної роботи (МКР). Метою МКР є комплексна перевірка рівня засвоєння теоретичного матеріалу та вміння застосовувати його на практиці.

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг, точність, аргументованість відповідей та правильність виконання практичних завдань. Максимальна оцінка за модульну контрольну роботу становить 20 балів.

Шкала оцінювання МКР:

- Оцінка **«відмінно» (А)** виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% обсягу роботи). Студент демонструє глибокі знання теорії та творчий підхід до вирішення практичних завдань. (Рейтингові бали: 18–20 балів)
- Оцінка **«добре» (В)** виставляється за виконання 80–89% всіх завдань. Студент добре володіє матеріалом, але допускає незначні неточності у формулюваннях або розрахунках. (Рейтингові бали: 16–17 балів).
- Оцінка **«добре» (С)** виставляється за виконання 70–79% всіх завдань. Студент знає основний матеріал, але відчуває труднощі з обґрунтуванням рішень або допускає механічні помилки. (Рейтингові бали: 14–15 балів).
- Оцінка **«задовільно» (D)** виставляється за правильне виконання 60–69% запропонованих завдань. Студент орієнтується в базових поняттях, але відповіді є поверхневими. (Рейтингові бали: 12–13 балів).
- Оцінка **«задовільно» (Е)** виставляється, якщо правильно виконано 50–59% запропонованих завдань. Це мінімальний рівень, достатній для зарахування модуля. (Рейтингові бали: 10–11 балів).
- Оцінка **«незадовільно» (FX)** виставляється, якщо виконано менше 50% завдань. Модуль не зараховано, потрібне повторне вивчення матеріалу. (Рейтингові бали: менше 10 балів).
- **Неявка** на модульний тест без поважної причини оцінюється у 0 балів.

2. Оцінювання самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є важливою складовою академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота спрямована на поглиблення знань з тем, винесених на самостійне опрацювання, та розвиток навичок пошуку й аналізу інформації.

Самостійна робота з кожної теми, відповідно до робочої програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 4 балів за допомогою стандартизованих критеріїв:

- 4 бали («Відмінно»): Завдання виконано в повному обсязі, вчасно, продемонстровано творчий підхід, глибокий аналіз джерел та вміння робити обґрунтовані висновки.
- 3 бали («Добре»): Завдання виконано правильно, але є незначні зауваження до оформлення або повноти розкриття окремих питань.
- 2 бали («Задовільно»): Завдання виконано частково, наявні суттєві помилки, матеріал викладено поверхнево або порушено терміни здачі.

- 0–1 бал («Незадовільно»): Завдання не виконано, виконано неправильно або є ознаки академічного плагіату.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

3. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності

Для стимулювання наукової та творчої активності студентів передбачено нарахування заохочувальних (бонусних) балів. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять активності, що виконуються понад обсяги завдань, встановлених робочою програмою дисципліни, зокрема:

- участь у роботі наукових конференцій, круглих столів та семінарів;
- активна участь у діяльності наукових гуртків та проблемних груп кафедри;
- підготовка наукових публікацій (тез доповідей, статей);
- участь у Всеукраїнських та Міжнародних олімпіадах і конкурсах наукових робіт.

Порядок нарахування: За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали активну участь у науково-дослідній роботі та виконували вищезазначені види діяльності, можуть присуджуватися додаткові бали до рейтингу з відповідної освітньої компоненти (в межах загальної суми 100 балів).

Відповідно до п. 2.9.11.2 Положення про оцінювання, окрім виконання основних видів робіт, здобувачам освіти можуть нараховуватися додаткові заохочувальні бали за високий рівень навчальної дисципліни та систематичну роботу. Підставою для нарахування таких балів є:

- відвідування всіх лекційних, семінарських та практичних занять (відсутність пропусків без поважних причин);
- наявність повного власного рукописного конспекту лекцій;
- глибоке опрацювання додаткового навчального матеріалу;
- відвідування додаткових консультацій за участі викладача;
- своєчасне виконання та захист усіх передбачених програмою видів робіт. Ці бали додаються до поточного рейтингу студента і є інструментом мотивації до відповідального ставлення до освітнього процесу.

4. Підсумкове семестрове оцінювання (Залік)

Підсумкове семестрове оцінювання (залік) є обов'язковим етапом завершення вивчення дисципліни. Воно може відбуватися у формі накопичення балів (автоматично) або складання письмового тесту.

Формою підсумкового контролю є залік у вигляді письмового тесту. Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом

семестру та складається з суми балів поточного контролю (семінари, самостійна робота), модульного контролю та заохочувальних балів.

Порядок формування оцінки:

Студенти, які виконали всі необхідні завдання (включаючи МКР) і набрали в сумі 60 балів або вище, отримують підсумкову оцінку відповідно до набраної кількості балів без додаткового тестування («автоматом»).

Для студентів, які виконали обов'язкові види робіт, але отримали суму балів нижче 60, а також для тих, хто бажає поліпшити свій результат (підвищити рейтинговий бал), викладач проводить підсумкову контрольну роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Успішне опанування освітнього компонента «Обґрунтування та прийняття управлінських рішень» вимагає від здобувачів освіти високої самодисципліни та відповідального ставлення до навчального процесу.

Обов'язковими умовами є регулярне відвідування лекційних і практичних занять, активна участь в аудиторній роботі, а також своєчасне і якісне виконання всіх видів самостійних та контрольних завдань, передбачених програмою. У разі пропуску занять або отримання незадовільних результатів студент зобов'язаний ліквідувати академічну заборгованість шляхом відпрацювання відповідних тем.

Невіддільною складовою навчання є суворе дотримання норм академічної етики та культури поведінки. Освітній процес базується на принципах академічної доброчесності, що передбачає виключно самостійне виконання всіх письмових робіт, доповідей та презентацій. Будь-які запозичення думок чи текстів інших авторів мають супроводжуватися коректними посиланнями на першоджерела. У межах курсу неприпустимими є будь-які прояви академічної недоброчесності, зокрема плагіат, самоплагіат, фабрикація та фальсифікація даних, списування, обман, хабарництво чи необ'єктивне оцінювання.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Григорків В. С., Григорків М. В. Моделі прийняття рішень в економіці : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т, 2025. 264 с.
2. Григорків В. С., Григорків М. В., Ярошенко О. І. Оптимізаційні методи та моделі : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т, 2024. 464 с.
3. Дмитрієнко В. Д., Леонов С. Ю., Заковоротний О. Ю. Вступ до теорії і методів прийняття рішень : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 139 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86343>.
4. Раскін Л. Г., Сіра О. В., Кожевников Г. К. Методи аналізу систем і прийняття рішень в умовах невизначеності : підручник. Харків : Факт, 2023. 256 с.
5. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків : Друкарня Мадрид ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 335 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_____pdf.

Допоміжна література:

1. Короленко О. Б., Рябікіна К. Г., Рябікіна Н. І., Ртищев С. А. Аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними суб'єктами економічної діяльності. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 4 (44). С. 826–837. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/22308/22279>.
2. Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
3. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.10>.
4. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>.
5. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 75–79. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf.
6. Сазонова С. В., Кисіль А. В. Обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.026265>.
7. Спьяк Г. І., Собко О. М., Турчин Л. Я. Обґрунтування управлінських рішень : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 153 с. URL: <https://surl.lt/jkxclj>.

8. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.

Електронні ресурси

1. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
2. Національний банк України : офіц. інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua>.
3. Слово і Діло : аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua>.
4. Decision Innovation : методологія прийняття рішень. URL: <https://www.decision-making-solutions.com>.
5. Project Management Institute (PMI) : стандарти управління. URL: <https://www.pmi.org>.
6. VoxUkraine : незалежна аналітична платформа. URL: <https://voxukraine.org>.