

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра публічного управління та адміністрування**



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«РОЗРОБКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Статус дисципліни	вибіркова
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Ступінь вищої освіти	«магістр»
Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма	освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Форми здобуття вищої освіти	заочна
Мова викладання	українська мова
Форма підсумкового контролю	залік



Київ - 2021

Розробник:

Олександр ЛУПАЛО професор кафедри публічного управління та адміністрування НАВС, кандидат юридичних наук, доцент.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри публічного управління та адміністрування
Протокол від 17.09.2021 року № 2

Завідувач кафедри публічного управління та адміністрування



Ігор ПАСТУХ

Схвалено науково-методичною радою НАВС
Протокол від 24.09.2021 № 1

Голова науково-методичної ради



Станіслав ГУСАРЕВ

Результати перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20__/20__ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

протокол засідання кафедри

від ____.____ 202_ № __

Завідувач кафедри

Ігор ПАСТУХ

протокол науково-методичної ради

від ____.____ 202_ № __

Голова НМР

Станіслав ГУСАРЕВ

Робоча програма переглянута на 20__/20__ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

протокол засідання кафедри

від ____.____ 202_ № __

Завідувач кафедри

Ігор ПАСТУХ

протокол науково-методичної ради

від ____.____ 202_ № __

Голова НМР

Станіслав ГУСАРЕВ

Робоча програма переглянута на 20__/20__ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

протокол засідання кафедри

від ____.____ 202_ № __

Завідувач кафедри

Ігор ПАСТУХ

протокол науково-методичної ради

від ____.____ 202_ № __

Голова НМР

Станіслав ГУСАРЕВ

Робоча програма переглянута на 20__/20__ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

протокол засідання кафедри

від ____.____ 202_ № __

Завідувач кафедри

Ігор ПАСТУХ

протокол науково-методичної ради

від ____.____ 202_ № __

Голова НМР

Станіслав ГУСАРЕВ

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Програму навчальної дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні основи сукупності знань та вмінь, що формують профіль управлінця, оскільки прийняття управлінських рішень є концентрованим вираженням управлінської діяльності. Оволодіння матеріалом дисципліни дає можливість студентам сформувати в них відповідні знання, вміння та навички для розробки і прийняття ефективних управлінських рішень, для оцінювання якості прийнятих управлінських рішень, для пошуку найкращих варіантів їх реалізації.

Мета й завдання навчальної дисципліни.

Мета навчальної дисципліни навчальної дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» - формування у студентів навичок виробляти власні варіанти управлінських рішень та одержання ґрунтовних теоретичних знань щодо процесу розробки і реалізації рішення в рамках системи менеджменту як сукупність наукових підходів, прийняття методів, а також цільової, забезпечуючої, функціональної та керуючої підсистем

Основні завдання навчальної дисципліни формуються на основі структуривання мети і включають:

- формування уявлення про теоретичні основи прийняття рішень;
- ознайомлення з теоретичними знаннями та практичними навичками розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень як основного елемента професійної діяльності державного службовця, ефективного менеджера;
- виробити вміння ідентифікації та класифікації проблем організації;
- набуття навичок вибору найбільш раціональних методологічних та організаційних схем, розробки прийняття і реалізації рішень, вміння аналізу альтернатив дій;
- вивчити моделі, методи, алгоритми та детермінанти (фактори) прийняття рішень;
- вивчити вплив зовнішнього середовища на реалізацію альтернатив;
- вміти застосовувати критерії розробки і вибору рішень в умовах невизначеності та ризику;
- вміти обґрунтовувати ефективність рішень;
- опанувати інноваційними підходами прийняття творчих нестандартних (унікальних) рішень.

Пререквізити. Навчальна дисципліна «Розробка та прийняття управлінських рішень» пов'язана та базується на теоретичних положеннях навчальних дисциплін «Управлінський контроль в публічній сфері», «Логіка», «Політологія», «Соціологія», «Основи економічної теорії», «Адміністративне право», «Публічна служба»

Перелік компетентностей, які забезпечує навчальна дисципліна, і програмних результатів навчання

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та

характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальна компетентність здобувачів вищої освіти у процесі вивчення навчальної дисципліни охоплює:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК08. Формування «soft skills»:

–*індивідуальних*: властивість приймати рішення та вирішувати проблеми; позитивне мислення та оптимізм;

–*комунікативних*: креативність; логіка; зрозуміло формувати думки; відповідати аргументовано, зрозуміло, вчасно і ввічливо;

–*управлінських*: уміння вирішувати проблемні ситуації.

Спеціальні (фахові) компетентності:

ФК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

ФК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

Програмні результати навчання:

ПРН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.

ПРН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

Засвоївши програму дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень», студенти мають бути здатними вирішувати професійні завдання з урахуванням досягнень науки управління та володіти основними професійними компетенціями з державного управління:

у науково-дослідній діяльності:

– готовність застосовувати сучасні методи дослідження і критерії оцінки ефективності реалізації управлінських рішень;

– здатність поставити завдання та організувати наукові дослідження з визначення та розв'язання проблем шляхом правильної розробки та ефективного прийняття управлінських рішень

– базові поняття та категорії навчальної дисципліни;

– фактори, принципи розробки та ефективного прийняття управлінських рішень в публічній сфері;

– види розробки та ефективного прийняття управлінських рішень;

– фактори формування розробки та ефективного прийняття управлінських рішень;

– здатність поставити завдання та організувати наукові дослідження з визначення та розв'язання проблем у сфері розробки та ефективного прийняття управлінських рішень

в організаційно-управлінській діяльності:

- застосувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення;
- використовувати основні етапи розробки управлінських рішень;
- формалізувати практичні задачі відповідно до методів теорії прийняття рішень;
- формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного та адекватного рішення;
- формувати систему критеріїв досліджуваної ситуації відповідно до мети і завдань дослідження;
- вироблення оптимального рішення або множини ефективних рішень за допомогою методів теорії прийняття рішень.
- формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного рішення в органах державної влади;
- здатність та готовність до врахування положень законодавчих та нормативно-правових актів з організації розробки та прийняття управлінських рішень;
- критично осмислювати проблемні питання прийняття управлінських рішень у публічній сфері;
- усвідомлювати систему динамічного стратегічного менеджменту та основні напрями прийняття управлінських рішень;
- аналізувати розвиток управлінських процесів у публічній сфері, ідентифікувати проблеми та обґрунтовувати необхідність їх вирішення, добирати для цього необхідну та релевантну кількісну і якісну інформацію, робити обґрунтовані та неупереджені висновки.

у педагогічній діяльності:

- розробка методичного забезпечення і проведення навчання та перевірки знань з питань розробки та прийняття управлінських рішень.

у консультаційній діяльності:

- надання допомоги та консультації працівникам з практичних питань організації розробки та прийняття управлінських рішень.

– здійснювати аналіз моделей формування розробки та прийняття управлінських рішень

– навчитися:

–аналізувати нормативно-правові акти та нормативні документи у сфері публічного управління та адміністрування;

– формулювати варіанти вибору (альтернатив) прийняття ефективного рішення в органах державної влади;

–відшукувати необхідну інформацію у спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об'єктивно оцінювати інформацію.

Структура навчальної дисципліни. Програма навчальної дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» складається з таких тем:

Тема 1. Поняття та класифікація управлінських рішень

Управлінське рішення, як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Прийняття рішення – основа управління. Основні складові процесу прийняття рішення: проблема і можливість. Основні ознаки управлінського рішення: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм.

Два типи проблем: стабілізації і розвитку. Ліквідація проблеми, як імпульс до прийняття управлінського рішення. Основні причини виникнення проблем. Основні вимоги до управлінських рішень. Основний зміст управлінських рішень: економічний, організаційний, правовий, технологічний, соціальний. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.

Класифікація управлінських рішень за ознаками: за функціональним призначення, за характером дій, за часом дії.

Тема 2. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Умови прийняття управлінських рішень.

Технологія прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішення, як циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направлено на розв'язання проблеми організації. Три стадії прийняття рішень: підготовка, прийняття і реалізація рішення. Етапи прийняття рішень: Аналіз ситуації. Визначення проблеми. Визначення критеріїв вибору. Розробка альтернативних рішень. Вибір альтернативи. Узгодження оптимального рішення. Управління виконанням. Контроль і оцінка результатів.

Збір та аналіз інформації. Види спотворень інформації. Визначення та діагностика проблеми.

Організаційні аспекти формування управлінських рішень. Загальна структура, зміст і оформлення рішення.

Чотири етапи прийняття рішень:

- 1) Виникнення проблеми;
- 2) Формулювання і аналіз проблеми;
- 3) Прийняття рішень;
- 4) Реалізація рішень.

Основні умови до технології прийняття рішень. Додержання ієрархії. Використання цільових міжфункціональних груп. Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій. Використання планів. Забезпечення горизонтальних зв'язків.

Основні вимоги обґрунтованість, оптимальність вибору, право спроможність, рішення, стислість, ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

Відмова від прийняття управлінського рішення. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень.

Тема 3. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості. Відповідальність за прийняття управлінські рішення.

Модель теорії ігор.

Модель теорії черг.

Модель лінійного програмування.

Модель управління запасами.

Імітаційне моделювання.

Структура соціальної відповідальності керівника. Види відповідальності управлінця.

Помилки керівника при прийнятті рішення. Суб'єктивні та об'єктивні помилки. Відповідальність за прийняття управлінські рішення.

2. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		заочна форма навчання	
Кількість кредитів ЕКТС – 3	Галузь знань «Публічне управління та адміністрування» (28) Спеціальність: «Публічне управління та адміністрування» (281)	Нормативна	
Кількість розділів –	навчально-науковий інститут ЗДН	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин –90		2-й	
		Семестр	
		6 год.	
		Лекції	
		6 год.	
		Семінарські	
		0 год.	
		Практичні	
		0 год.	
		Самостійна робота	
		78 год.	
		Вид контролю:	
		залік	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить: для заочної форми навчання 20/90

3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
	денна форма					Заочна форма					
	усього	у тому числі				усього	у тому числі				
					нд		.р.				нд
1	2					8		0	1	2	3

Тема 1. Поняття та класифікація управлінських рішень							0	3					6
Тема 2. Прийняття управлінських рішень у системі управління. Умови прийняття управлінських рішень.							0	3					6
Тема 3. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості. Відповідальність за прийняття управлінські рішення.							0	3					6
Усього годин							0	9					8

4. Очікувані результати

Навчання з дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

Знати:

- основні підходи до вдосконалення систем прийняття управлінських рішень;
- проблеми навчання технології прийняття УР;
- механізми дії законів управління об'єктів ухвалення рішення;
- принципи та методи управління та праці, використовувані особами, які приймають рішення;
- систему діяльності осіб, які приймають рішення, і апарат, використовуваний ними для розробки та реалізації управлінських і функціональних рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення, за різних обставин, а також їх обґрунтування ;

Уміти:

- творчо застосовувати знання теорії та практики прийняття УР під час виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи, технології та засоби розробки, обґрунтування, прийняття й реалізації УР;
- приймати (з огляду на спеціалізацію) УР в організації;

- застосовувати технології, що розвивають здібності до прийняття рішень.
- правильно визначати пріоритетні завдання відповідно до загальних цілей державного управління;
- дискутувати, аргументовано обстоювати свої думки та переконання, правильно оцінювати, вибирати та аналізувати інформацію з різних джерел, робити правильні та обґрунтовані висновки.

Плани семінарських та практичних занять

Тема 1: Поняття та класифікація управлінських рішень

Семінарське заняття – 2 год.

1. Управлінське рішення, як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.
2. Прийняття рішення – основа управління. Основні складові процесу прийняття рішення: проблема і можливість.
3. Основні ознаки управлінського рішення: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм.
4. Два типи проблем: стабілізації і розвитку.
5. Ліквідація проблеми, як імпульс до прийняття управлінського рішення.
6. Основні причини виникнення проблем.
7. Основні вимоги до управлінських рішень.

Тема 2.: Прийняття управлінських рішень у системі управління. Умови прийняття управлінських рішень.

Семінарське заняття – 2 год.

1. Технологія прийняття управлінських рішень.
2. Процес прийняття рішення, як циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації.
3. Три стадії прийняття рішень: підготовка, прийняття і реалізація рішення.
4. Етапи прийняття рішень: Аналіз ситуації. Визначення проблеми. Визначення критеріїв вибору. Розробка альтернативних рішень. Вибір альтернативи.
5. Узгодження оптимального рішення.
6. Управління виконанням. Контроль і оцінка результатів.
7. Загальна структура, зміст і оформлення рішення.

Тема 3. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості. Відповідальність за прийняття управлінські рішення.

Семінарське заняття – 2 год.

1. Модель теорії ігор.
2. Модель теорії черг.
3. Модель лінійного програмування.
4. Модель управління запасами.

5. Імітаційне моделювання.
6. Відповідальність за прийняття управлінські рішення.

Правила оформлення реферату:

1. Текст набирається на комп'ютері (Times New Roman 14, полуторний інтервал) або (у крайньому випадку) пишеться розбірливим почерком.

2. Обсяг роботи – 15000-25000 тисяч знаків (без пробілів) або 15-20 сторінок.

3. На першому аркуші обов'язково вказати назву реферату, прізвище, ім'я й групу автора. На другому – план. На третьому – починається текст. На останньому необхідно привести список використаної літератури, посилання на веб-сайти й інші джерела інформації (література – за абеткою, Інтернет джерела – наприкінці).

Процедура оцінювання реферату спирається на десять показників. Кожний показник оцінюється за шкалою від 1 до 10. Максимальний бал, таким чином, становить 100. Це дозволяє перерахувати бали у 5-бальну систему оцінок.

Критерії оцінювання рефератів:

- Структурованість роботи (наявність чіткого плану) і валідність (відповідність структури змісту теми)
- Чітке визначення актуальності, цілі, проблеми, що освітлюються у рефераті
- Змістовність (широта і повнота висвітлення теми)
- Коректне оформлення цитування
- Бібліографія роботи (кількість і якість, новизна використаних джерел)
- Наявність емпіричної частини
- Наявність схем, таблиць, діаграм, моделей та вміння їх інтерпретувати й аналізувати
- Вміння стисло, логічно і повно доповісти про результати дослідження
- Вміння точно і змістовно відповідати на питання

Підсумковий показник (у балах) /оцінка за 5-бальною шкалою

1. Завдання самостійної роботи

Тестові завдання.

1. Дайте найбільш правильне коло принципів, які притаманні стратегічному плануванню.

А. Цілевстановлення, цілереалізація, багатоваріантність, альтернативність та селективність, безперервність, наукова та методична обґрунтованість, реалістичність, досяжність, гнучкість, доброзичливість, самовираження, динамічність, реакція на ситуацію.

Б. Цілевстановлення, цілереалізація, багатоваріантність, альтернативність та селективність, безперервність, наукова та методична обґрунтованість, реалістичність, досяжність, гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, гнучкість, соціальна орієнтованість.

В. Цілевстановлення, цілереалізація, правосуб'єктність, багатоваріантність, альтернативність та селективність, безперервність, наукова та методична

обґрунтованість, реалістичність, досяжність, гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію.

2. Дайте найбільш повне та правильне коло «пасток» при стратегічному плануванні:

А. підміна змісту стратегічної діяльності формою, способами обрахунків та змістом, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; недостатньо відведення часу для розробки стратегічних планів, що проявляються в запізненні реакцій на зміни в середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, занижені сподівання, що наявність стратегії не забезпечить досягнення визначених цілей; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та максимальних можливостей здійснення змін.

Б. підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; недостатньо відведення часу для розробки стратегічних планів, що проявляються в запізненні реакцій на зміни в середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, а також планів які не враховують потреби об'єкта планування та максимальних можливостей здійснення змін.

В. підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів; надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляються в запізненні реакцій на зміни в середовищі; розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та максимальних можливостей здійснення змін.

3. Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти:

А. аналітичні дії; цілепокладання; процес безпосередньої розробки стратегії.

Б. аналітичні дії; цілеутворення; процес безпосередньої розробки стратегії.

В. аналітичні дії; визначення щодо можливості розподілу ресурсів; процес безпосередньої розробки стратегії.

4. У місії повинні бути відображені:

А. історія організації, існуючий стиль поведження власників і управлінського персоналу, ресурси, які вона використовує для досягнення своїх цілей на даний час, а також можливості і способи здійснення діяльності, що відбивають те, у чому сила організації, у чому її можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка;

Б. ресурси, які вона може використати для досягнення своїх цілей, а також можливі способи здійснення майбутньої діяльності, у чому її можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка;

В. історія організації, існуючий стиль поведження власників і управлінського персоналу, ресурси, які вона може використати для досягнення своїх цілей, а також

можливості і способи здійснення діяльності, що відбивають те, у чому сила організації, у чому її можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

5. Розробка стратегічних планів складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

А. визначення (або удосконалення) місії організації; встановлення (або коригування) системи цілей; визначення системи стратегій (стратегічного набору) та заходів щодо їх реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу.

Б. визначення (або удосконалення) місії організації; встановлення (або коригування) місії; визначення системи стратегій (стратегічного набору), деталізація заходів та встановлення строків щодо їх реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу.

В. визначення (або удосконалення) місії організації; встановлення (або коригування) місії; визначення системи цілей (стратегічного набору) та заходів щодо їх реалізації; визначення дій з метою виконання їх у межах досить тривалого часу та закріплення їх у планах, проектах і програмах різного типу.

6. Вимоги до побудови «дерева цілей»:

А. повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та вищого рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методичним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт;

Б. повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; графічне зображення послідовності виконання оперативно-тактичних цілей, несуперечливість цілей нижчого та вищого рівнів; визначення мети та підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методичним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт;

В. повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні визначається мета та підцілі, сукупність яких має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та вищого рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методичним підходом; мета та усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

7. Методи побудови «дерева цілей»:

А. метод «дезагрегації», «метод забезпечення необхідних умов» .

Б. метод «дезагрегації», «метод забезпечення необхідних умов», «метод структурізації».

В. метод «дезагрегації», «метод забезпечення необхідних умов», метод «локалізації»

8. Стратегічний план має кілька зрізів:

А. часовий, функціональний, плануючий, ресурсний, виконавчий;

Б. часовий, функціональний, забезпечуючий, ресурсний, виконавчий

В. часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий

9. У світовій практиці виділяють десять основних шкіл стратегічного менеджменту (або шкіл розробки стратегій):

А. дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації

Б. бюджетування, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації

В. функціонування, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації

10. Для розробки стратегії Г. Мінцберг запропонував «планову модель», яка передбачає, що:

А. стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

Б. використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут - урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій згідно запланованих заходів, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

В. використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут - урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій згідно запланованих заходів, при чому процес розробки та коригування стратегій не може бути дещо спонтанним, але слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

11. Згідно теорії Пітера Лоранжу стратегічне планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності:

А. розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно стратегічне передбачення;

Б. розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та визначення розміру ресурсів для можливості організації для подальшого зростання;

В. розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, формування персоналу та визначення розміру ресурсів для можливості організації для подальшого зростання;

12. Закон України «Про державні цільові програми» передбачає

А. загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля

Б. загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, національної безпеки та охорони громадського порядку, національно-культурного розвитку, охорони довкілля

В. загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, національної безпеки та охорони громадського порядку, інноваційного розвитку галузі, національно-культурного розвитку, охорони довкілля

13. Як можна назвати щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України:

А. доповіддю Президента України

Б. окремим видом звернення Президента України до Верховної Ради України

В. окремим видом програмного документа

14. На довгостроковий період (понад п'ять років) розробляються проекти:

А. Стратегії економічного та соціального розвитку України; Державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя; стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності)

Б. лише Стратегії економічного та соціального розвитку України, а регіонального розвитку не розробляють.

В. не має правильної відповіді

15. На середньостроковий період (до п'яти років) розробляються проекти:

А. регіональних стратегій розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя; стратегій розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності), прогнозу економічного та соціального розвитку України; прогнозу економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади); Основних напрямів бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України; державних цільових програм; стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.

Б. Програми діяльності Кабінету Міністрів України; прогнозу економічного та соціального розвитку України; прогнозу економічного та соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, м. Києва і Севастополя (за рішенням місцевих органів влади); Основних напрямів бюджетної політики і прогнозу показників зведеного та державного бюджетів України; державних цільових програм; стратегічних планів роботи центральних органів виконавчої влади.

В. правильної відповіді немає.

16. Ініціаторами розроблення державної цільової програми можуть бути:

А. Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк, Національна академія наук, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації.

Б. Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк, Національна академія наук, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації, а також місцеві органи самоврядування.

В. лише Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади та Національний банк.

Відповідь: А

17. Ініціювання розроблення державної цільової програми здійснюється за таких підстав:

А. наявності проблеми, яку не можна розв'язати засобами територіального чи галузевого управління та яка потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; відповідність мети програми пріоритетним напрямам державної політики, визначеним у законах України, указах Президента України, програмах діяльності Кабінету Міністрів України;

Б. проблеми, яку визначає Кабінет міністрів України;

В. проблеми, яку визначає Кабінет міністрів України або центральний орган виконавчої влади.

18. Коли було прийнято Закон України «Про державні цільові програми»:

А. 18 березня 2004 року

Б. 19 березня 2005 року

В. 15 березня 2006 року

19. При дослідженні проблем управління, в яких одна частина взаємозв'язків виражена кількісно, а інша - якісно, використовують

А. кількісні методи

Б. якісні методи

В. математичні методи.

20. Класифікація цілей за сферою діяльності:

А. глобальні, регіональні, вищі, проміжні, національні, локальні

Б. політичні, технологічні, наукові, естетичні

В. політичні, технологічні, наукові, естетичні, виробничі, соціальні

21. Державним замовником державної цільової програми можуть бути:

А. Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національна академія наук України, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації.

Б. центральні органи виконавчої влади, Національна академія наук України, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, органи місцевого самоврядування.

В. центральні органи виконавчої влади, Національна академія наук України, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації.

22. Загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля затверджуються

А. Кабінетом Міністрів України

Б. за поданням Кабінету Міністрів України законом

В. за поданням ініціатора проекту Кабінетом Міністрів України.

23. Назвіть основні особливості методу Дельфі:

А. анонімність експертів; використання результатів попереднього туру опитувань; статистична характеристика групової відповіді

Б. поєднання використання експертів та математичних методів обробки результатів;

В. використання анонімних експертів та використання методу «дерева цілей»

24. За допомогою критеріального методу стратегічне планування здійснюється використовуючи:

А. фактичні статистичні дані за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників; використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Б. планові значення показників на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Застосовується під час планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності)

В. правильної відповіді не має

25. До стратегій ресурсного забезпечення включають:

А. стратегію кадрів і соціального розвитку; стратегію технічного розвитку (інноваційну); стратегію матеріально-технічного забезпечення;

Б. фінансову стратегію (підвищення ефективності виробництва); організаційну стратегію.

В. А та Б вірні відповіді.

2. Індивідуальні завдання.

Теми реферативних повідомлень:

1. Поняття та значення моніторингу результатів стратегічного планування.

2. Цінності у стратегічному управлінні.

3. Особливості етапів стратегічного управління.

4. Критерії оцінювання стратегічних цілей державної організації, установ, центральних органів виконавчої влади.

5. Методи формування і аналізу цілей в процесі стратегічного планування.

6. Система стратегічних цільових пріоритетів державних установ, організацій, ЦОВВ.
7. Поняття зовнішнього середовища. Взаємодія державних установ і організацій і навколишнього середовища.
8. Характерні особливості зовнішнього середовища: невизначеність, складність, динамізм.
9. Складові компоненти зовнішнього середовища державних установ і організацій: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні. Поняття безпосереднього середовища державних установ і організацій.
10. Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрямки стратегічних досліджень організації.
11. Методика виконання стратегічних досліджень.
12. Організація проведення стратегічних досліджень.
13. Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища.
14. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST – аналіз.
15. Аналіз внутрішнього середовища організації для розробки стратегічних рішень.
16. Особливості SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації.
17. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку державної установи, виходячи з його стратегічної позиції.
18. Комплексне оцінювання державної організації та її середовища щодо можливих стратегічних змін.

3. Методи навчання та контролю

Бінарні (інформаційно-повідомляючий-виконавчий), частково-пошукові, опитування, тестовий контроль.

Словесні методи (лекція, розповідь-пояснення), наочні (ілюстрація, демонстрація), практичні (аналіз нормативно-правових актів та навчальних міні-кейсів), репродуктивні, проблемно-пошукові, інтерактивні (дискусія, методи групової роботи).

Крім того, контрольні заходи поділяються на: поточний контроль, рубіжний (модульний), підсумковий контроль

Поточний контроль – визначення якості знань на підставі виконаних курсантом (робіт, в тому числі самостійних, відповіді й доповненнях до відповідей, тестів та інших завдань, з виставленням балів згідно із критеріями і шкалою оцінювання, затвердженими кафедрою.

Результати поточного контролю використовуються як засіб стимулювання навчальної діяльності. У ході поточного контролю проводиться систематичний вимір приросту знань і їх корекція. Вони заносяться до журналів обліку відвідування занять. Результати поточного контролю враховуються під час виставлення підсумкових оцінок.

Проміжний (рубіжний) контроль – діагностика рівня опанування навчальним матеріалом в межах змістового модулю: фронтальне опитування, тестування, контрольна робота, колоквиум тощо.

Підсумковий модульний контроль – діагностика рівня опанування

навчальним матеріалом в межах усієї навчальної дисципліни із оцінюванням результатів за національною шкалою і шкалою ECTS. Форма підсумкового модульного контролю визначається робочим навчальним планом у вигляді заліку.

9.Критерії оцінювання результатів навчання

Загальні критерії оцінювання

I рівень оцінювання (оцінка - 3). Відповідь здобувача вищої освіти при відтворенні навчального матеріалу елементарна, зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Здобувач вищої освіти відтворює основний навчальний матеріал, здатний виконувати завдання за зразком, володіє елементарними вміннями навчальної діяльності.

II рівень - достатній (оцінка - 4). Здобувач вищої освіти знає істотні ознаки понять, явищ, закономірностей, зв'язків між ними, а також самостійно застосовує знання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями, вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Відповідь повна, правильна, логічна, обґрунтована.

III рівень - високий (оцінка - 5). Здобувач вищої освіти здатний самостійно здійснювати основні види навчальної діяльності. Знання здобувача вищої освіти є глибокими, міцними, узагальненими; здобувач вміє застосовувати знання творчо, його навчальна діяльність позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію.

Вивчення дисципліни повинно дати не тільки певну суму знань, а й підготувати студентів для освоєння обраної професії та допомоги формувати світогляд. Складовими навчальних досягнень здобувачів є вміння відтворювати отриману інформацію, знаходити нову, оцінювати її та застосовувати в стандартних і не стандартних ситуаціях. Тому потрібно оцінювати:

- 1) рівень володіння теоретичними знаннями;
- 2) рівень вмінь використовувати теоретичні знання під час розв'язування задач;
- 3) рівень володіння практичними уміннями та навичками, які виявляються під час виконання практичних робіт;
- 4) оцінювання творчих робіт здобувачів (рефератів, експериментальних робіт, особливо пов'язаних з майбутньою професією).

Оцінювання рівня теоретичних знань.

Відповідь з теорії може складатися:

- 1) з викладу теоретичного матеріалу;
- 2) формування правил, законів, закономірностей;
- 3) із завдань на вибір правильної відповіді

При оцінюванні відповідей з теорії враховується:

- 1) обсяг відтвореної інформації та її співвідношення до обсягу повної інформації з даного питання;
- 2) обсяг додаткової інформації, здобутої студентом, та доцільність її використання;
- 3) частота допомоги викладача;
- 4) кількість похибок (помилкок, недоліків, неточностей) у відповіді;
- 5) логічний зв'язок відтвореної інформації.

Оцінювання рівня вмінь використовувати знання при розв'язанні практичних задач

У процесі оцінювання задача розбивається на окремі логічні кроки та операції; кожному з яких залежно від їх складності та значущості дається певна кількість балів або їх частина.

При оцінюванні вмінь та знань здобувача треба користуватися такими критеріями та характеристиками рівнів.

Середній рівень (оцінка-3) передбачає вміння розв'язувати задачі репродуктивного характеру, тобто за готовою логічною схемою знайти вірне рішення.

Достатній рівень (оцінка-4) передбачає розв'язування задач на 4-6 логічних кроків репродуктивного характеру, розв'язання яких потребує практичного застосування набутих знань з обґрунтуванням процесу міркувань без допомоги викладача.

Високий рівень (оцінка-5) передбачає розв'язання стандартних задач оригінальним способом або самостійне розв'язання нестандартних задач на 4 та більше кроків.

Оцінювання рівня володіння практичними вміннями та навичками

Оцінювання рівня володіння здобувачами практичними уміннями та навичками здійснюється під час підготовки до семінарських занять та при виконанні практичних (в тому числі і домашніх) завдань.

Частину практичних робіт викладач може використовувати для створення проблемних ситуацій, мотивації діяльності студентів під час вивчення нового матеріалу або їх тренування.

Частина семінарських робіт може виконуватись після вивчення відповідного теоретичного матеріалу на етапі узагальнення знань та вмінь. У таких випадках робота обов'язково оцінюється. Під час перевірки і оцінки практичних робіт необхідно звернути увагу на такі показники: творчість; використання наукових термінів; повнота і правильність відповіді; логічність побудови відповіді; повнота і глибина висновку до роботи; самостійність і охайність виконання роботи; застосування окремих джерел інформації, рівень володіння прийомами навчальної роботи.

Для оцінювання різних рівнів пізнавальної діяльності викладач може поставити додаткові вимоги до виконання робіт.

Оцінювання рівня творчих завдань

До творчих завдань належать: реферати, успішна участь в олімпіадах, конкурсах, тощо.

Ця діяльність здобувача має враховуватись та оцінюватись при виставленні семестрових оцінок.

10.Форми поточного та підсумкового контролю (контрольні заходи)

Поточний контроль у формі індивідуального або групового опитування, письмового контролю, тестового контролю.

Семестровий контроль у формі екзамену.

Модульне контрольне оцінювання може проводитись в усній формі, у формі письмової контрольної роботи та/або тестування (комп'ютерного, письмового).

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна та з урахуванням дистанцій

Moodle - безкоштовна, відкрита (Open Source) система управління навчанням.

Потребує наявність ноутбуків, комп'ютерів, планшетів, смартфонів з Інтернетом.

12. Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю

1. Поняття теорії прийняття рішень.
2. Сутність, цілі і завдання, предмет, об'єкт і функції теорії прийняття рішень.
3. Методи, структура і категорії теорії прийняття рішень.
4. Управлінське рішення в циклі управління.
5. Управлінське рішення як психологічний процес.
6. Підготовка управлінського рішення як процес діяльності.
7. Моделі теорії прийняття рішень.
8. Класична модель.
9. Адміністративна модель.
10. Політична модель.
11. Процес прийняття рішення, як циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації.
12. Три стадії прийняття рішень: підготовка, прийняття і реалізація рішення.
13. Етапи прийняття рішень: Аналіз ситуації.
14. Визначення проблеми. Визначення критеріїв вибору.
15. Розробка альтернативних рішень.
16. Вибір альтернативи.
17. Узгодження оптимального рішення.
18. Управління виконанням.
19. Контроль і оцінка результатів.
20. Збір та аналіз інформації.
21. Види спотворень інформації.
22. Визначення та діагностика проблеми.
23. Організаційні аспекти формування управлінських рішень.
24. Загальна структура, зміст і оформлення рішення.
25. Чотири етапи прийняття рішень: 1) Виникнення проблеми; 2) Формулювання і аналіз проблеми; 3) Прийняття рішень; 4) Реалізація рішень.
26. Основні умови до технології прийняття рішень.
27. Використання цільових міжфункціональних груп.
28. Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.
29. Забезпечення горизонтальних зв'язків розробки управлінських рішень.

30. Основні вимоги обґрунтованість, оптимальність вибору, право спроможність, рішення, стислість, ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

31. Методи і прийоми, використовувані персоналом управління при розробці та прийнятті рішень.

32. Сутність методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень, їх класифікація.

33. Методи групової роботи.

34. Метод ключових питань.

35. Метод вільних асоціацій.

36. Метод інверсій.

37. Метод номінальної групи.

38. Основні поняття передбачення.

39. Основи прогнозування.

40. Методи прогнозування.

41. Аналіз прийняття рішень різними школами управління.

42. Американська школа прийняття управлінських рішень.

43. Німецька школа прийняття управлінських рішень.

44. Японська школа прийняття управлінських рішень.

45. Збір, обробка та аналіз інформації.

46. Опис проблемної ситуації.

47. Діагностика виявленої проблеми.

48. Розробка альтернатив.

49. Вибір альтернативи.

50. Оцінка альтернативи.

51. Остаточне рішення.

52. Реалізація управлінського рішення.

53. Стандартні проблеми.

54. Добре визначені проблеми.

55. Слабо визначені проблеми.

56. Невизначені проблеми.

57. Поняття умов невизначеності і ризику.

58. Правила та критерії прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику.

59. Методи обліку невизначеності і ризику.

60. Особливості стратегічних управлінських рішень.

61. Обґрунтування механізму управління організацією, що реалізує стратегічні управлінські рішення.

62. Зміст і послідовність дій персоналу управління при розробці, прийнятті та реалізації стратегічних рішень.

63. Алгоритм вироблення рішення.

64. Розрахунок наявного часу.

65. Оцінка обстановки, що склалася.

66. Визначення можливих варіантів дії.

67. Вибір управлінського рішення за аналогією.

68. Аранжування вимог до рішення.

69. Формулювання рішення.

70. Прийняття рішень в умовах ризику.
71. "Дерево рішень".
72. Передбачається вартість точної інформації.
73. Аналіз чутливості.
74. Оцінка ефективності управлінських рішень.
75. Узагальнюючі показники.
76. Приватні показники.
77. Узагальнюючі показники соціальної ефективності.
78. Приватні показники соціальної ефективності.

13. Рейтингова система оцінювання результатів навчання

Поточний контроль – 60 %			Підсумковий контроль	Сума
			екзамен	
T1 20	T2 20	T3 20	40%	100 %

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	відмінно	A	відмінне виконання
85-89	добре	B	вище середнього рівня
75-84		C	загалом хороша робота
66-74	задовільно	D	непогано
60-65		E	виконання відповідає мінімальним критеріям
35-59	незадовільно	F _x	необхідне перескладання
1-34		F	необхідне повторне вивчення курсу

14. Література до всіх тем.

1. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності / Н.О.Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес №1(11) 2015. с.161- 168.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
3. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК / М. О. Вітюк, Л. І. Бурдейна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 142-145.

4. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72-74.
5. Ковнак В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2000. Т. 3, 5, 15
6. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.
7. Кутащенко М.В., Сутність ризику і причини його виникнення // Інвестиції: практика та досвід, 2009. № 6. С. 45-48.
8. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4, Т.1. С.111-116.
9. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень / А. Є. Никифоров // Бізнес Інформ. - 2015. № 1. С. 8-14.
10. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. К.: Атіка, 2008. 240 с.
11. Славіна Н. А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій / Н. А. Славіна, О. С. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2014. Вип. 22. С. 212-217.
12. Тревого, О. Основні аспекти впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах невизначеного середовища [Текст] / О. Тревого // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук .пр. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 156-161.
13. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Х., 2012. № 38. С.128-132.
14. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.Петруня Ю. Є.Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. –214 с.
- 15.Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ [Текст] : пер. с польск. / З. Миколайчик ; Науч. ред. А. Н. Тищенко. - Харьков : Гуманит. центр, 2004. - 472 с.
- 16.Бакуменко В Д.Формування державно – управлінських рішень.Проблеми теорії,методології,практики.Моногр.-К.:Вид-во УАДУ. -2000 -328с.

17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988, – 576с.
19. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К: Кондор, 2009. – 187с.
20. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512с.
21. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351с.
22. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.
23. Воробьев С.А., Марьин С.А., Пономаренко О.С. Теория принятия решений. Классические подходы: Учеб. пособие для студ. спец. „Интеллектуальные системы обработки информации принятия решений”. – Х.: ХТУРЭ, 2000.
24. Горюнов Ю.Ю., Горюнова Т.Ю., Дружинин Д.В. Теория и методы принятия решений. Учебное пособие. – Пенза: РГУИТП, 2010. – 50 с.
25. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с.
26. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
27. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом. – 2. изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004.
28. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
29. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. Учебное пособие. – М.: МарТ, 2005. – 496 с.
30. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. – М.: Издательство „МарТ”, 2004. – 656 с.
31. Афанасьев М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.
32. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» С.І.Чернов, М.М. Новікова, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.:ХНУМГ, 2014. – 140 с.
33. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
34. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції" / авт. кол. : А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та

ін. ; Нац. ін.-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : ІОЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

35. Пак Н. Т. Регіональна економіка: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 326 с

36. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 606 с.

37. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pravo.org.ua/files/administr.doc>.

38. Демидов В. В. Информационно-аналитическая работа в международных отношениях : [учеб. пособ.] / В.В. Демидов. – М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. – 200 с.

39. Зобнин А. В. Информационно-аналитическая работа в государственном муниципальном управлении: Учеб. пособие / Научный редактор Д. И. Полювянный. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 120 с.

40. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навчально-методичні матеріали / Авт.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – 44 с.

41. Кушнарєнко Н. М. Наукова обробка документів: Підручник / Н. М. Кушнарєнко, В. К. Удалова. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2006. – 334 с.

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

Інтернет сайти

31. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.portal.rada.gov.ua>.

32. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. – Режим доступу : <http://in.ukrproject.gov.ua/>.

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

35. Офіційний сайт Управління Голодержслужби України в Харківській області. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/sub/harkivska>.

Додаткова література:

1. Бажин В.А. Разработка управленческих решений: компакт-учебник. – Харьков: Консум, 2006. – 316 с.

2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч.

3. Посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
4. Козловский В.А. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. – СПб. : Специальная литература, 1998. – 346 с.
5. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б.В. та ін.. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
6. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посібник, - К.: Атіка, 2008. – 240 с.
7. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
8. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 238 с.
10. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / под ред. проф. А.Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.
11. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
12. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2009. – 493 с.
13. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник.— К.: Кондор, 2009. — 187 с.
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посібник. – К.: Магнолія плюс, 2003. – 336 с.
15. Комарницький І.Ф., Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання): Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 308 с.
16. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите. Конспект лекций для самостоятельного изучения дисциплины. Авт. К.А. Фисун - Харьков: ХНАГХ, 2005. - 136 с.
17. Полтораки В.А. Маркетинговые исследования: методы и технологии. – Днепропетровск: Арт-Пресс, 1997. – 136 с.
18. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності/ Н.О.Бурбело //Економіка. Менеджмент. Бізнес №1(11) 2015. с.161- 168.
19. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
20. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК / М. О. Вітюк, Л. І. Бурдейна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 142-145.
21. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72-74.

22. Ковнак В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2000. Т. 3, 5, 15
23. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло,
24. О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.
25. Кутащенко М.В., Сутність ризику і причини його виникнення // Інвестиції: практика та досвід, 2009. № 6. С. 45-48.
26. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4, Т.1. С.111-116.
27. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень / А. Є. Никифоров // Бізнес Інформ. - 2015. № 1. С. 8-14.
28. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. К.:Атіка, 2008. 240 с.
29. Славіна Н. А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій / Н. А. Славіна, О. С. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2014. Вип. 22. С. 212-217.
30. Тревого, О. Основні аспекти впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах невизначеного середовища [Текст] / О. Тревого // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук .пр. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 156-161.
31. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Х., 2012. № 38. С.128-132.
32. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
33. Бікулов Д. Т. Застосування теорії ігор для прийняття рішень у місцевому самоврядуванні / Д. Т. Бікулов // Право та державне управління. 2015. № 1. С. 116-120.
34. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 95-98
35. Манжос Т. В. Одноперіодна модель управління запасами в умовах невизначеності гібридного типу / Т. В. Манжос, Ю. В. Куницька // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 5. С. 135-139.

36. Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки : моногр. Х. : Кортес-2001, 2007. 132 с.
37. Соколовська З. М. Моделювання діяльності аутсорсингової фірми /
38. З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 60-70.
39. Соколовська З. М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 69-76
40. Череп А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва / А. В. Череп, П. В. Гудзь, А. В. Сучков // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 28(1). С. 84-90
41. Шиян А. А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами / А. А. Шиян. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 414 с
42. Шулла Р. С. Використання моделей цілочислового лінійного програмування як інструменту оптимізації витрат і фінансових результатів в умовах багатоваріантності та комплексності технологічного процесу / Р. С. Шулла, М. М. Повідайчик, М. М. Попик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. - Вип. 1(2). С. 371-378.



Підпис автора РПНД