

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ
ТА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор

Валерій МАРЧЕНКО

«__» _____ 202__ р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

для здобувачів вищої освіти

Галузь знань	07 Менеджмент та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітній рівень	перший (бакалаврський)
Освітня програма	«Менеджмент, інновації та підприємництво»
Вид дисципліни	обов'язкова

Форма навчання	денна, заочна
Навчальний рік	2025/2026
Кількість кредитів ECTS	5/150
Мова викладання, навчання й оцінювання	українська
Форма підсумкового контролю	залік

Київ–2025

Розробник:

РОДІНОВА Наталія Леонідівна, кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри артменеджменту та інформаційних технологій

ЗАТВЕРДЖЕНО:

В.о. зав. кафедри артменеджменту

та інформаційних технологій _____ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

Протокол №__ від «__»_____ 20__ р.

ПОГОДЖЕНО з гарантом освітньої програми
«Менеджмент, інновації та підприємництво»

Гарант освітньої програми

_____ Наталія ВОРОБІЙОВА

©Родінова Н.Л., 2025

© НАКККіМ, 2025

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1. Анотація (опис) навчальної дисципліни (зокрема міждисциплінарні зв'язки).

Вивчення навчальної дисципліни «Інформаційно-комунікаційні технології прийняття управлінських рішень» передбачено ОП «Менеджмент, інновації та підприємництво» спеціальності 073 Менеджмент, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Відповідно до навчального плану дисципліна є обов'язковою і вивчається здобувачами вищої освіти на другому курсі у 4 семестрі. Формою підсумкового контролю є залік. Загальна кількість годин – 150 (кредитів ЄКТС – 5).

Денна форма: контактні години – 80: лекційні – 30 год, практичні – 20 год., семінарські – 20 год., модульний контроль – 10 год., для самостійної роботи визначено 70 год.

Заочна форма: контактні години – 16: лекційні – 8 год, практичні – 4 год., семінарські – 4 год., модульний контроль – 2 год., для самостійної роботи визначено 132 год.

Дисципліна «Інформаційно-комунікаційні технології прийняття управлінських рішень» є важливою складовою фахової підготовки бакалаврів з менеджменту, адже сприяє формуванню здатності працювати з інформаційними потоками, аналізувати дані та застосовувати цифрові інструменти; оволодінню методами моделювання процесів, інструментами діагностики ризиків, сервісами підтримки прийняття рішень, сучасними платформами та аналітичними технологіями. Застосування отриманих знань сприяє формуванню стратегічного мислення, розвитку навичок відповідального лідерства, уміння прогнозувати наслідки управлінських дій та аргументовано захищати прийняті рішення, що робить майбутніх фахівців конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки.

Навчальна дисципліна «Інформаційно-комунікаційні технології прийняття управлінських рішень» має *міждисциплінарні зв'язки* з такими дисциплінами як: «Інформаційні системи і технології», «Менеджмент та адміністрування», «Теорія організації та підприємництва», «Іноземна мова (за професійним спрямуванням)».

2. Мета дисципліни – систематичне, послідовне та комплексне ознайомлення здобувачів з теоретичними основами та практичними інструментами прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації; розуміння ролі інформаційно-комунікаційних технологій у зборі та аналізі даних, моделюванні процесів, діагностиці ризиків і контролі реалізації вибору.

3. Основними завданнями вивчення дисципліни є формування знань і навичок:

- набути знань з використання інформаційно-комунікаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень;
- освоїти навички з моделювання управлінських процесів, побудови

алгоритмів вибору та візуалізації рішень із застосуванням сучасних цифрових інструментів;

- розвинути комунікаційні компетентності для представлення, аргументації та захисту управлінських рішень;
- опанувати спеціальними компетенціями з контролю реалізації рішень, організації моніторингу, корегування управлінських дій у цифровому середовищі.

4. Компетентності, яких набуває здобувач при вивченні дисципліни відповідно до освітньої програми.

Інтегральна компетентність (ІК):

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

5. Програмні результати навчання:

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Програма навчальної дисципліни складається з чотирьох модулів:

Модуль 1. *Теоретичні основи прийняття управлінських рішень*

Модуль 2. *Методологія підготовки та аналізу рішень*

Модуль 3. *Комунікація та якість управлінських рішень*

Модуль 4. *Моделювання та інформаційно-комунікаційні технології в підтримці рішень*

Модуль 5. *Реалізація, ефективність та контроль управлінських рішень*

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ДЕННА ФОРМА						
№ з/п	Назва розділу, теми	обсяг роботи студента, годин				
		разом	з них:			
			лекції	практичні	семінарскі	м.к.
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ						
1.1.	Концептуальні засади та вимоги прийняття сучасних управлінських рішень.		2		2	4
1.2.	Типологія управлінських рішень.		2	2		5
1.3.	Психологічні та поведінкові аспекти прийняття рішень.		2	2	2	5
	<i>Модульний контроль</i>	2			2	
Разом за 1 модуль		30	6	4	4	14
МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ТА АНАЛІЗУ РІШЕНЬ						
2.1	Методологічні засади підготовки проектів управлінських рішень.		2		2	5
2.2	Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень.		2	2	2	4
2.3	Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.		2	2		5
	<i>Модульний контроль</i>	2			2	
Разом за 2 модуль		30	6	4	4	14
МОДУЛЬ 3. КОМУНІКАЦІЯ ТА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ						
3.1.	Комунікація в управлінні.		2		2	6
3.2.	Умови і фактори якості управлінських рішень.		2	2		4
3.3.	Якість та ефективність управлінських рішень.		2	2	2	4
	<i>Модульний контроль</i>	2			2	
Разом за 3 модуль		30	6	4	4	14
МОДУЛЬ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В						

ПІДТРИМЦІ РІШЕНЬ							
4.1.	Моделювання управлінських процесів.		2	2			4
4.2.	Моделі прийняття управлінських рішень.		2		2		5
4.3.	Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент підтримки управлінських рішень.		2	2	2		5
	<i>Модульний контроль</i>	2				2	
Разом за 4 модуль		30	6	4	4	2	14
МОДУЛЬ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
5.1.	Ефективність управлінських рішень.		2		2		4
5.2.	Контроль реалізації управлінських рішень та відповідальність.		2	2			5
5.3.	Управління ризиками при реалізації управлінських рішень.		2	2	2		5
	<i>Модульний контроль</i>	2				2	
Разом за 5 модуль		30	6	4	4	2	14
Разом з дисципліни		150	30	20	20	10	70
ЗАОЧНА ФОРМА							
№ з/п	Назва розділу, теми	обсяг роботи студента, годин					
		разом	з них:				
			лекції	практичні	семінарські	м.к.	сам. роб.
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
1.1.	Концептуальні засади та вимоги прийняття сучасних управлінських рішень.	9	1				8
1.2.	Типологія управлінських рішень.	9					9
1.3.	Психологічні та поведінкові аспекти прийняття рішень.	12	1		2		9
	<i>Модульний контроль</i>						
Разом за 1 модуль		30	2	-	2	-	26
МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ТА АНАЛІЗУ РІШЕНЬ							
2.1.	Методологічні засади підготовки проєктів управлінських рішень.	11			2		9
2.2.	Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень.	9					9
2.3.	Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.	10	1				9
	<i>Модульний контроль</i>						
Разом за 2 модуль		30	1	-	2	-	27
МОДУЛЬ 3. КОМУНІКАЦІЯ ТА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
3.1.	Комунікація в управлінні.	9	1				8
3.2.	Умови і фактори якості управлінських рішень.	9					9

3.3.	Якість та ефективність управлінських рішень.	10	1				9
	<i>Модульний контроль</i>	2			2		
Разом за 3 модуль		30	1	-	2	-	26
МОДУЛЬ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДТРИМЦІ РІШЕНЬ							
4.1.	Моделювання управлінських процесів.	10	1				9
4.2.	Моделі прийняття управлінських рішень.	11		2			9
4.3.	Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент підтримки управлінських рішень.	9	1				8
	<i>Модульний контроль</i>						
Разом за 4 модуль		30	2	2	-	-	26
МОДУЛЬ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ							
5.1.	Ефективність управлінських рішень.	11		2			9
5.2.	Контроль реалізації управлінських рішень та відповідальність.	9					9
5.3.	Управління ризиками при реалізації управлінських рішень.	10	1				9
	<i>Модульний контроль</i>						
Разом за 5 модуль		30	1	2	-	-	27
Разом з дисципліни		150	8	4	4	2	132

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 1.1. Концептуальні засади та вимоги прийняття сучасних управлінських рішень

Анотація до лекції 1.1.

Розгляд фундаментальних підходів до формування управлінського вибору в умовах динамічного ринку. Сучасне управлінське рішення виступає як інтелектуальна конструкція, що поєднує аналітику, інтуїцію та відповідальність перед організацією і суспільством. Аналіз базових вимог, процесів та інструментарію через вивчення: *сутнісної характеристики рішення* (управлінський вибір трактується як процес втілення місії та стратегії організації; поєднання раціонального аналізу, інтуїції та персональної відповідальності менеджера перед суспільством); *інформаційної культури та етики* (вимоги до якості інформаційного фундаменту, що включає вміння розрізняти факти і припущення, дані та їхні інтерпретації; роль академічної доброчесності та наукової обґрунтованості у прийнятті відповідальних рішень); критеріїв якості управлінської дії (встановлення параметрів «ефективного

рішення», зокрема його релевантності, своєчасності, вимірюваності та відповідності наявним ресурсам; аналіз внутрішньої логіки рішення та його узгодженості із запитами зовнішнього середовища); *ризик-менеджменту у прийнятті рішень* (розуміння неминучості невизначеності при здійсненні вибору; формування навичок свідомого управління ризиками замість спроб їх повного уникнення); *комунікативного аспекту* (розгляд рішення як акту комунікації, що потребує прозорості та переконливої аргументації для персоналу, керівництва та партнерів задля успішної його реалізації); *методологічного інструментарію* (використання прикладних моделей для структурування мислення, наприкл. дерево проблем, дерево рішень та цикл PDCA; Встановлення взаємозв'язку між обраною методологією, якістю вхідних даних та кінцевою результативністю).

План лекції

1. Управлінське рішення в системі менеджменту: сутність і місце.
2. Рішення як процес і як результат. Джерела даних для рішення (якість, верифікація, доброчесність).
3. Етичні вимоги та роль принципу відповідальності.
4. Критерії ефективності якісного управлінського рішення.
5. Інструменти структурування процесу. Невизначеність і ризик та особливості реагування.

Семінарське заняття до теми 1.1

Мета: опанувати системний погляд на управлінське рішення як на багатоетапний процес, навчитися оцінювати вплив якості інформації на результат та обґрунтовувати вибір.

Завдання:

1. Пояснити власними словами, чому управлінське рішення вважається процесом, а не тільки результатом. Вказати 3 аргументи.
2. Розкрити зв'язок: як якість вихідної інформації впливає на надійність рішення? (у формі короткої логічної схеми або списку залежностей).
3. Охарактеризуйте ознаки якісного рішення, спираючись на етичний, логічний і комунікативний критерії (по 2-3 приклади на кожен).
4. Міні-кейс. Менеджер фестивалю отримав пропозицію від спонсора, яка є фінансово вигідною, але суперечить цінностям організації. Сформулювати 2 можливі рішення і аргументувати, яке оберете та чому.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, короткі аналітичні висновки).

Література: 1, 4, 5, 13, 17, 32, 42

Завдання для самостійної роботи до теми 1.1

1. Чому у ХХІ ст. вимога доброчесності стала важливою складовою прийняття управлінських рішень?
2. Як алгоритми соціальних мереж та інформаційні бульбашки можуть впливати на упередженість менеджера при зборі даних?

3. Які управлінські рішення ви вважаєте етично неприйнятними, навіть якщо вони ефективні з точки зору економічних показників? Вказати чому?

Література: 1, 4, 5, 13, 17, 32, 42

Тема 1.2. Типологія управлінських рішень

Анотація до лекції 1.2.

Розгляд різновидів та природи управлінських рішень як відповідь на складність сучасних організаційних систем та динаміку ринку. Аналіз типології вибору здійснюється через дослідження його функціональних особливостей, масштабів впливу та специфіки командної взаємодії.

Базова класифікація за змістом та масштабістю. Диференціація стратегічних, тактичних та операційних рішень з огляду на їх часові межі і рівень впливу на майбутнє організації. Розгляд особливостей програмованих дій, що спираються на чіткі алгоритми, та непрограмованих виборів, які вимагають унікальних підходів у ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Суб'єктність та формат прийняття рішень. Аналіз специфіки індивідуального, групового та колегіального вибору. Дослідження механізмів групової динаміки: від синергії колективного інтелекту до критичних пасток «групового мислення». Визначення меж, де персональна відповідальність керівника має перевагу над колективним обговоренням.

Контекстуальність у креативних індустріях. Специфіка рішень у культурному та творчому секторах, де художня інтуїція поєднується з прагматичним бізнес-аналізом. Пошук «точки переходу», коли суб'єктивне творче бачення потребує раціональної аргументації для команди, партнерів або інвесторів.

Адаптивність в умовах цифровізації. Трансформація класичних моделей управління під впливом технологічних змін. Аналіз рухливості меж між типами рішень у сучасному цифровому середовищі та перегляд доцільності централізації управління залежно від ситуативного контексту.

Функція професійної відповідності. Співвіднесення обраного типу рішення з компетенціями суб'єкта та рівнем його посадової відповідальності. Оцінка взаємозв'язку між часовим горизонтом рішення, обраним інструментарієм та потребою організації в ресурсному забезпеченні.

План лекції:

1. Поняття типології рішень та її значення для практики менеджменту.
2. Класифікація рішень. Стратегічні, тактичні, операційні рішення. Програмовані й непрограмовані рішення. Індивідуальні, групові й колегіальні рішення.
3. Групова динаміка: синергія, конфлікти, групове мислення. Самоконтроль та професійна рефлексія.
4. Специфіка рішень у креативних індустріях та соціокультурних організаціях.

Семінарське заняття до теми 1.2

Мета: розрізнати види управлінських рішень за ключовими ознаками, аналізувати переваги й ризики різних організаційних підходів до вибору.

Завдання:

1. Порівняти три види рішень: стратегічні, тактичні, оперативні. визначити різницю часових горизонтів та очікувань результату.

2. Пояснити, що таке програмовані та непрограмовані рішення, та навести по 2 приклади кожного типу.

3. У чому сутність індивідуальних та колегіальних рішень? Показати які ризики та переваги мають обидва підходи.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, короткі аналітичні висновки, презентація).

Література: 1, 5, 13, 17, 20, 25, 42

Практичне заняття до теми 1.2

Мета: формування у студентів уміння розрізнати види рішень за ключовими ознаками, класифікувати робочу інформацію та аргументувати тип обраного рішення.

Завдання:

1) Кейс-типологізація. Потрібно вирішити – проводити захід офлайн, онлайн або у змішаному форматі.

Визначіть тип цього рішення за трьома критеріями: стратегічність, програмованість, рівень відповідальності.

2) Класифікація інформації. Отримано дані: фінансовий прогноз, відгуки аудиторії, вимоги партнерів, тренди ринку, чутки в соцмережах.

Розподіліть, що є підставами для стратегічного, а що – для оперативного рішення.

3) Міні-презентація. Обрати будь-яке рішення зі свого досвіду (навчання / робота / волонтерство) та довести, до якого типу воно належить.

Критерії: рівень ризику, часовий горизонт, наявність процедури або її відсутність.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (короткі аналітичні висновки, презентація).

Література: 1, 5, 13, 17, 20, 25, 42

Завдання для самостійної роботи до теми 1.2

1. Які типи рішень є найвразливішими до когнітивних викривлень? Чому саме вони?

2. Що спільного і відмінного між ризиковим рішенням та інноваційним рішенням?

3. Обрати одну з моделей лідерства (делегувальна / трансформаційна / транзакційна / ліберальна) і пояснити, які типи рішень вона найбільше підтримує.

Література: 1, 5, 13, 17, 20, 25, 42

Тема 1.3. Психологічні та поведінкові аспекти прийняття рішень

Анотація до лекції 1.3.

Дослідження людського виміру управлінської діяльності, де особистість керівника стає центральним елементом формування логіки вибору. Розкриття механізмів того, як внутрішні стани, інтелектуальні упередження та соціальний контекст трансформують теоретичні моделі прийняття рішень у реальну практику управління.

Психологічна архітектоніка вибору. Аналіз взаємодії раціональних розрахунків та емоційних імпульсів у професійній діяльності менеджера. Розуміння того, чому навіть досконалі математичні моделі втрачають ефективність без урахування людського фактора, тиску відповідальності та дефіциту часу. *Когнітивний та поведінковий фільтр.* Дослідження природи типових ментальних пасток та неусвідомлених упереджень, що викривляють сприйняття реальності. Ситуації, в яких управлінське рішення стає заручником страху помилки, надмірної самовпевненості або прагнення зберегти бездоганний професійний імідж. *Рефлексивна культура та самосвідомість.* Визначення ролі емоційного інтелекту, здатності до самоаналізу та визнання помилок як інструментів зміцнення авторитету. Формування навичок рефлексії, що дозволяють менеджеру дистанціюватися від власних стереотипів задля прийняття об'єктивних рішень. *Соціокультурна та лідерська динаміка.* Вплив мультикультурного середовища на процеси аргументації та групові дискусії в сучасних командах. Встановлення взаємозв'язку між обраним стилем лідерства та рівнем готовності колективу приймати зміни та виконувати нові вказівки керівництва. *Комунікативна стратегія впровадження.* Розгляд комунікації не як допоміжної навички, а як фундаментальної професійної компетенції. Трансформація рішення з директивного акту в процес формування довіри, в якому чесність, повага та прозора аргументація стають базою для практичної реалізації плану.

План лекції:

1. Людина як суб'єкт управлінського циклу: взаємозв'язок раціонального і емоційного компоненту.
2. Когнітивні викривлення та типові пастки мислення.
3. Самоконтроль, рефлексія та емоційний інтелект менеджера.
4. Мотивація, страх і впевненість як фактори вибору.
5. Психологічні механізми комунікації (аргументація, заперечення, підтримка).
6. Мультикультурні особливості і стилі мислення. Типи лідерства як фактори впливу.

Семінарське заняття до теми 1.3

Мета: дослідити психологічні чинники, що впливають на об'єктивність вибору, вивчити роль емоційного інтелекту в менеджменті.

Завдання:

1. Когнітивні викривлення у контексті управлінського рішення. Навести приклади трьох найпоширеніших.

2. Поняття емоційного інтелекту менеджера та його вплив на якість рішення (3-4 основні прояви).

3. Характеристики феномену «групового мислення» (groupthink): ознаки, ризики та способи уникнення.

3. Як рівень стресу впливає на раціональність вибору. Коли стрес може стати ресурсом?

4. Чому культура зворотного зв'язку - це психологічний фактор, що прямо впливає на ефективність впровадження рішень. Обґрунтувати відповідь.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, короткі аналітичні висновки, презентація).

Література: 2, 7, 26, 34, 43

Практичне заняття до теми 1.3

Мета: навчитися ідентифікувати когнітивні пастки в управлінській діяльності та аналізувати зміни у поведінкових моделях команди під впливом стресових факторів і критичних змін середовища.

Завдання:

1. Аналіз кейсу на когнітивні викривлення. Менеджер наполягає на рішенні, бо «воно вже один раз спрацювало».

Визначити, яке викривлення спрацювало, і як мінімізувати його вплив.

2. Стрес-тест рішення. Обрати будь-яке управлінське рішення (вигадане або реальне) і описати, які зміни у поведінці керівника / команди виникнуть:

– при жорсткому дедлайні;

– при зміні керівництва;

– при загрозі фінансування.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (схеми, короткі аналітичні висновки, презентація).

Література: 2, 7, 26, 34, 43

Завдання для самостійної роботи до теми 1.3

1. Як взаємодіють раціональне та інтуїтивне мислення в умовах дефіциту інформації?

2. В яких випадках інтуїція може бути професійним інструментом, а в яких – джерелом ризику?

3. Чому комунікаційні бар'єри вважаються психологічними чинниками ризику для впровадження рішення?

4. Як поведінкові аспекти впливають на мотивацію команди під час реалізації непопулярних рішень?

МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 1

Модульний контроль є результатом вивчення усіх теми, містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання *модульної контрольної роботи*. Модульний контроль передбачає виконання тестового завдання.

Критерії оцінювання модульного контролю: від 1 до 5 балів (10 тестових запитань).

МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ТА АНАЛІЗУ РІШЕНЬ

Тема 2.1. Методологічні засади підготовки проектів управлінських рішень

Анотація до лекції 2.1.

Ознайомлення з управлінським рішенням як зі структурованим проектом, що має власну логіку розробки, обґрунтування і валідації. Перехід від інтуїтивного реагування на проблеми до системного проектування управлінських дій. Методологія як спосіб професійного мислення, що дозволяє структурувати інформаційний хаос і перетворювати «розмите відчуття проблеми» на чіткий алгоритм дій.

Реалізація аналізу процесу підготовки рішення через ключові аспекти. *Проектна природа рішення*. Управлінський вибір як документований інтелектуальний продукт, що має власну логіку розробки, визначені межі, терміни та ресурсне забезпечення. Рішення як проект, результативність якого залежить від якості кожного етапу його підготовки. *Методологічний фундамент розробки*. Сучасні підходи до менеджменту, зокрема системного та ситуаційного аналізу, дизайн-мислення та концепції управління на основі доказів. Науковий підхід до вибору стратегії, що мінімізує ризики необґрунтованої імпровізації. *Діагностичний та аналітичний інструментарій*. Практичні методи пошуку першопричин організаційних труднощів із використанням техніки «5 Why», діаграми Ішікави та логічних дерев. Базис для правильної постановки запитань, які запускають ефективний процес прийняття рішень. *Архітектура цілей та критеріїв*. Трансформація виявлених проблем у конкретні задачі за допомогою технології SMART та системи ключових показників ефективності (KPI). Встановлення вимірюваних параметрів успіху, що дозволяють об'єктивно оцінити майбутній результат. *Комунікативна прозорість та валідація*. Формування довіри між стейкхолдерами через створення зрозумілих і логічно обґрунтованих шаблонів проектних рішень. Документ як інструмент професійної комунікації, що забезпечує підтримку та розуміння обраного курсу з боку команди та партнерів.

План лекції:

1. Рішення як проект: цілі, межі, відповідальність.

2. Порівняльна характеристика сучасних методологічних підходів до менеджменту на основі перевірених доказів.
3. Практичне застосування інструментів діагностики.
4. Методи формулювання цілей і визначення критеріїв ефективності майбутнього рішення.
5. Специфіка підготовки та оформлення документації проекту рішення.

Семінарське заняття до теми 2.1

Мета: сформувати розуміння послідовності у розробці проектів управлінських рішень, визначати систему критеріїв для оцінювання альтернатив та визначати роль цифрових інструментів.

Завдання:

1. Проаналізувати етапи підготовки проекту рішення (діагностика проблеми, постановка цілей, вибір методів аналізу, розробка варіантів, перевірка ризиків) (*подати у вигляді таблиці або презентації*).
2. Значення критеріїв оцінювання альтернатив (адекватність, доцільність, вартість, ризиковість), чому їх важливо погоджувати з командою.
3. Роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у побудові проекту рішення (моделювання, візуалізація, прогнозування, збирання даних).

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (аналітичні висновки, презентація).

Література: 1, 4, 21, 24, 27, 44

Завдання для самостійної роботи до теми 2.1

1. Чому чіткість методології допомагає зменшити політичні, особистісні та емоційні впливи під час ухвалення рішень?
2. Чи є ситуації, коли швидке інтуїтивне рішення виправдане більше, ніж розгорнутий проект? Поясніть контекст (*до 10 речень*).

Література: 1, 4, 21, 24, 27, 44

Тема 2.2. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень

Анотація до лекції 2.2.

Процес критичного зважування альтернатив як передумова здійснення обґрунтованого управлінського вибору. Аналіз у даному контексті постає не як пошук абстрактного ідеалу, а як глибоке дослідження життєздатних можливостей у межах реальних ресурсних та часових обмежень. Формування впевненості у рішенні через побудову міцної логічної аргументації, здатної витримати професійну дискусію на будь-якому рівні.

Реалізація аналізу варіантів через ключові компоненти підготовки. *Матричне моделювання вибору.* Впровадження альтернативної матриці як інструменту порівняння варіантів за критеріями вартості, потенційних ризиків та довгострокових наслідків для організації. Перетворення суб'єктивних припущень на структуровану систему оцінки. *Робота зі «сліпими зонами».*

Виявлення інформаційних прогалин та когнітивних упереджень, які змушують менеджера пропускати ефективні рішення. Роль якісних даних, експертних думок та інтерв'ю зі стейкхолдерами у доповненні сухої статистики. *Партисипативна експертиза*. Використання форматів залучення команди для збагачення аналітичного процесу. Розуміння того, як колективне бачення допомагає ідентифікувати приховані загрози та нові можливості без втрати динаміки прийняття рішення. *Фільтрація та селекція альтернатив*. Методика відсікання формальних і нежиттєздатних варіантів для формування «короткого списку» пріоритетних дій. Створення фінального висновку, що базується на економічній, соціальній та етичній аргументації. *Зрілість рішення*. Розуміння аналізу як етапу, що робить проект рішення готовим до впровадження, мінімізуючи супротив середовища та забезпечуючи підтримку виконавців.

План лекції:

1. Вибір як логічний наслідок аналізу. Інструменти порівняння варіантів.
2. Економічна, соціальна, етична аргументація.
3. Робота зі «сліпими зонами» та інформаційними прогалинами.
4. Експертні консультації і партисипативні підходи.
5. Технологія відбору «життєздатних рішень».
6. Вимоги до підготовки фінального документу.

Семінарське заняття до теми 2.2

Мета: навчитися застосовувати принципи аналізу за різними критеріями; зрозуміти логіку побудови дерева рішень; визначати вплив обмежень ресурсів.

Завдання:

1. Що означає аналіз варіантів рішення, і чому його не можна зводити лише до вибору «найдешевшого» або «найзручнішого» варіанту?
2. Принцип багатокритеріального аналізу. Які критерії можуть бути ключовими для організацій різних секторів (бізнес, державні установи, культурні інституції).
3. Логіка побудови дерева рішень (врахувати інфо про вихідні дані та прогнози наслідків).
4. Проаналізувати, як обмежені ресурси (час, бюджет, репутація, команда) впливають на відбір адекватного варіанта рішення.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (аналітичні висновки, презентація).

Література: 18, 20, 25, 30, 31, 45

Практичне заняття до теми 2.2

Мета: навчитися застосовувати інструменти оцінювання альтернатив; опанувати навички побудови дерева рішень та методи аргументованого захисту обраного варіанту.

Завдання:

1. Міні-кейс на вибір альтернатив. Є три способи реалізувати задачу (наприклад, просування продукту або проведення івенту). Визначити критерії, за якими можна оцінити кожен варіант (мінімум 5 критеріїв).

2. Побудова дерева рішень. Побудувати просту схему (*текст або таблиця*), де видно:

- початкову точку;
- 2-3 альтернативи;
- наслідки кожної;
- імовірні ризики.

3. Рольова ситуація. Уявити, що команда підтримує один варіант, а керівництво – інший. –

Навести обґрунтування (*5-6 речень*), яке допоможе знайти компроміс або аргументовано захистити свою позицію.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 18, 20, 25, 30, 31, 45

Завдання для самостійної роботи до теми 2.2

1. Як уникнути ситуації, коли аналіз варіантів затягується і стає бар'єром для дій? Які інструменти пришвидшують процес?

2. Чи може емоційний чинник бути корисним у виборі варіанта рішення? Наведіть аргументи «за» і «проти».

3. Як визначити момент, коли потрібно відмовитися від вже обраного варіанта на користь нового? Які сигнали повинні насторожити?

4. Яка роль зворотного зв'язку з командою у перевірці життєздатності обраного варіанта рішення?

Література: 18, 20, 25, 30, 31, 45

Тема 2.3. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Анотація до лекції 2.3.

Процес обґрунтування вибору як засіб перетворення суб'єктивного наміру на валідну управлінську дію, здатну витримати перевірку логікою та практикою. Розгляд методів не як механічних замінників людського мислення, а як інтелектуальних інструментів, що дозволяють уникнути поверхневості та забезпечують прозорість аргументації для всіх учасників процесу.

Реалізація аналізу методів обґрунтування через ключові аспекти. *Стратегічний та ситуаційний інструментарій*. Застосування методів SWOT та PEST для комплексної оцінки середовища, а також впровадження сценарного аналізу для прогнозування альтернативних варіантів майбутнього. *Моделювання логіки вибору*. Використання дерев рішень та аналізу чутливості для візуалізації розгалужень і оцінки впливу окремих факторів на фінальний результат. *Критична оцінка моделей*. Аналіз кейсів, в яких розбіжність між прогнозом моделі та реальністю є наслідком ігнорування нелінійних даних. Розуміння меж

застосування кожного методу та важливості збереження критичного мислення керівника. *Етика відповідальності та межі компетенції*. Свідоме фіксування «зони відповідальності» рішення та визначення меж власної компетенції менеджера. Розгляд принципу прозорості як можливості коригувати курс без втрати професійного авторитету завдяки зафіксованим підставам вибору. *Документальна валідація обґрунтування*. Перетворення результатів аналізу на зрозумілі форми звітності: від аналітичних записок до презентаційних моделей, що слугують основою для остаточного ухвалення рішення.

План лекції:

1. Вимоги до обґрунтування управлінського вибору.
2. Порівняльна характеристика аналітичних методів.
3. Сценарний підхід і побудова дерева рішень.
4. Методи опрацювання неструктурованих даних.
5. Межі професійної компетенції та фіксація відповідальності.
6. Документування обґрунтування (текст, таблиця, презентація).

Практичне заняття до теми 2.3

Мета: оволодіння здобувачами інструментарієм обґрунтування управлінського вибору через застосування методів стратегічного аналізу, прогнозування наслідків та систематизацію заходів.

Завдання:

1. SWOT-аналіз. Обрати реальний (вигаданий) проект і скласти SWOT-таблицю (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози).
2. PEST-аналіз. Проаналізувати зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні), які можуть вплинути на обраний проект.
3. Дерево рішень. Для обраного прикладу скласти дерево рішень з трьома альтернативами та прогнозованими наслідками.
4. Оцінка ризиків. Скласти таблицю ризиків для обраного рішення (має містити колонки: вид ризику, ймовірність, вплив, заходи мінімізації).
5. Обґрунтування вибору. Написати коротке пояснення (5-7 речень), чому обрано конкретний варіант, використавши дані з SWOT, PEST, дерева рішень та оцінки ризиків.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 3, 5, 18, 27, 29, 44

Завдання для самостійної роботи до теми 2.3

1. Відмінності між класичними методами обґрунтування (SWOT, PEST, аналіз чутливості) та сучасними цифровими підходами (моделювання, ВІ, алгоритми прогнозування).

2. Як поєднувати кількісні та якісні методи обґрунтування рішень.

3. Які методи краще використовувати в умовах високої невизначеності?

Пояснити чому.

Література: 3, 5, 18, 27, 29, 44

МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 2

Модульний контроль є результатом вивчення усіх теми, містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання *модульної контрольної роботи*. Модульний контроль передбачає виконання практичної роботи.

Критерії оцінювання модульного контролю: від 1 до 5 балів.

МОДУЛЬ 3. КОМУНІКАЦІЯ ТА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 3.1. Комунікація в управлінні

Анотація до лекції 3.1.

Комунікація в управлінні як стратегічна складова, що визначає дієвість прийнятих рішень та забезпечує їх практичну реалізацію. Аналіз процесу донесення вибору до виконавців і партнерів задля формування спільної точки опори та узгодження позицій усіх сторін. Логіка побудови пояснень, від розкриття мотивів і причин до чіткого окреслення очікуваних результатів та оцінки можливих ризиків.

Реалізація аналізу комунікаційних процесів через ключові аспекти. *Стратегія вибору каналів і форматів.* Добір оптимальних інструментів взаємодії залежно від ситуації: від офіційних наказів та цифрових повідомлень у месенджерах до індивідуальних зустрічей і публічних виступів. Врахування особливостей цифрового етикету та специфіки документування управлінських розпоряджень. *Понятійна точність та культура мовлення.* Важливість коректного використання термінології для уникнення викривлень у сприйнятті завдань. Розгляд активного слухання як критично важливої навички, що дозволяє менеджеру отримувати якісний зворотний зв'язок та перевіряти глибину розуміння повідомлення аудиторією. *Діагностика та подолання бар'єрів.* Ідентифікація перешкод, зумовлених ієрархією, психологічними страхами чи мовними відмінностями. Аналіз конфліктних ситуацій, що виникли через помилки у формулюваннях, та розробка алгоритмів їхньої нейтралізації. *Формування середовища довіри.* Дослідження зв'язку між культурою спілкування та готовністю колективу приймати організаційні зміни. Комунікація як взаємодія, у якій народжується спільна відповідальність за результат.

План лекції:

1. Комунікація як інструмент реалізації рішення: сутність і функції.
2. Типологія каналів та форматів донесення рішень.
3. Активне слухання, понятійна точність і цифровий етикет.
4. Бар'єри й ризики комунікації: діагностика, профілактика, корекція.
5. Комунікація у формуванні довіри та підтримці змін.

Практичне заняття до теми 3.1

Мета: вміти ідентифікувати бар'єри у діловій комунікації, опанувати навички вибору ефективних форматів інформування та визначати роль вербальних і невербальних засобів.

Завдання:

1. Аналіз ситуації. Описати приклад з досвіду (робота /навчання /волонтерство), коли комунікація зірвала реалізацію рішення.

Визначити, які саме бар'єри вплинули на результат.

2. Комунікаційна стратегія. Обрати управлінське рішення (запуск проєкту /кадрова зміна /новий партнер).

Описати, як би ви прокомунікували це у трьох форматах: збори, письмове повідомлення, особиста бесіда.

3. Невербальні сигнали. Описати, як невербальні елементи (поза, інтонація, дистанція) можуть підсилити або зіпсувати навіть правильне рішення.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 2, 4, 7, 32, 34, 43

Завдання для самостійної роботи до теми 3.1

1. Чому управлінська комунікація не може бути емоційно нейтральною, як це впливає на стиль керівництва?

2. Які ризики виникають, якщо керівник комунікує лише письмово? У яких ситуаціях письмовий формат є найбільш ефективним?

3. Як впливає цифрова комунікація (месенджери, CRM, корпоративні чати) на субординацію та очікування щодо відповідальності за рішення?

4. Як комунікативна культура організації впливає на готовність до змін і підтримку нових рішень?

Література: 2, 4, 7, 32, 34, 43

Тема 3.2. Умови і фактори якості управлінських рішень

Анотація до лекції 3.2.

Якість управлінського рішення як динамічної категорії, що визначається контекстом його розробки та реалізації. Аналіз залежності результативності вибору від зовнішнього середовища та внутрішнього стану організації. Дослідження умов, за яких ідентичні алгоритми дій демонструють різну ефективність залежно від часових та ресурсних обмежень.

Реалізація аналізу факторів якості через ключові компоненти. *Зовнішня та внутрішня детермінація.* Дослідження впливу законодавчих норм, ринкової динаміки та процесів цифровізації на стійкість управлінських моделей. Зіставлення зовнішніх чинників із внутрішніми параметрами організації: корпоративною культурою, рівнем технологічного забезпечення та психологічним кліматом у команді. *Інформаційна валідність.* Визначення якості вихідних даних як первинної умови для побудови точних прогнозів. Аналіз

ризиків, зумовлених використанням застарілої або неповної інформації, що нівелює ефективність будь-якої методології. *Етичні та правові стандарти*. Розгляд ролі добросовісності та законодавчих обмежень у забезпеченні довготривалої якості рішень. Дослідження наслідків ігнорування етичних норм заради короткочасних результатів та вплив таких дій на репутаційний капітал організації. *Діагностика готовності до змін*. Оцінка відповідності амбітності рішення реальним можливостям виконавців. Виявлення сигналів ризику та розгляд феномену «якісної невдачі», коли бездоганно розроблене рішення втрачає актуальність через непередбачувані зовнішні трансформації. *Системний моніторинг і фіксація*. Впровадження інструментів документування параметрів вибору для подальшого аналізу причин успіху або помилок. Формування критичного підходу до якості як до процесу постійної перевірки рішення на відповідність мінливим умовам середовища.

План лекції:

1. Якість рішення як категорія, залежна від ситуаційного контексту.
2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу.
3. Якість інформаційного забезпечення.
4. Етичні та правові рамки як частина стандартів якості.
5. Методика діагностики та документування параметрів рішення.

Семінарське заняття до теми 3.2

Мета: навчитися оцінювати роль валідності інформації у забезпеченні точності прогнозів та аналізувати вплив факторів макросередовища на результативність прийнятих рішень.

Завдання:

1. Охарактеризувати різницю між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на результативність рішення (*навести 2-3 приклади*).
2. Пояснити роль інформаційної валідності. Вплив якості вихідних даних на точність прогнозів і кінцевий результат.
3. Пояснити, як зовнішнє середовище (законодавство, ринок, цифровізація) може нівелювати або підсилювати ефективність рішення, навіть якщо воно було розроблене за всіма правилами.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 10, 14, 20, 31, 42

Завдання для самостійної роботи до теми 3.2

1. Чому ідентичні управлінські рішення можуть мати різну якість в організаціях з відмінною корпоративною культурою?
2. Як впливає психологічний клімат у команді на якість реалізації гарно прорахованого рішення?
3. Які ризики виникають при ігноруванні змін зовнішнього середовища, якщо рішення формально відповідає корпоративним стандартам?

Література: 10, 14, 20, 31, 42

Тема 3.3. Якість та ефективність управлінських рішень

Анотація до лекції 3.3.

Системне узагальнення знань щодо вимірювання результативності управлінської діяльності та розмежування категорій якості й ефективності. Розгляд якості як характеристики процесу й логіки розробки рішення, на противагу ефективності, що відображає його фактичні наслідки та ступінь впливу на організацію. Аналіз складних випадкових взаємозв'язків, де позитивний результат може бути наслідком збігу обставин, а не системної роботи, що в довгостроковій перспективі створює приховані управлінські ризики.

Реалізація аналізу результативності через ключові аспекти оцінювання. *Багатокритеріальна система індикаторів.* Класифікація показників успіху за фінансовими, репутаційними, соціальними та поведінковими ознаками. Формування підходу до визначення очікуваних результатів на етапі планування для забезпечення можливості об'єктивної перевірки успіху після впровадження. *Часові та просторові параметри оцінки.* Дослідження динаміки результативності, за якої рішення, корисне у короткостроковій перспективі, може стати деструктивним у майбутньому. Аналіз «ефекту доміно» як механізму, що провокує ланцюгову реакцію наслідків у суміжних підрозділах або сферах діяльності організації. *Методологія контролю та корекції.* Впровадження інструментарію моніторингу результатів та алгоритмів реагування на відхилення від цільових показників. Розгляд культури роботи з помилками як індикатора професійної відповідальності менеджера, здатної забезпечити гнучкість управління без втрати авторитету. *Циклічність управлінського процесу.* Розуміння інтерпретації результатів як бази для прийняття наступних рішень, що дозволяє розглядати вибір у динаміці та забезпечує безперервність організаційного розвитку.

План лекції:

1. Порівняльна характеристика якості і ефективності.
2. Індикатори ефективності.
3. Часові параметри оцінки та «ефект доміно».
4. Контроль, корекція та культура роботи з помилками.
5. Зворотній зв'язок та інтерпретація результатів в управлінському циклі.

Семінарське заняття до теми 3.3

Мета: уміти систематизувати знання про взаємозв'язок між якісними характеристиками управлінського процесу та фінальною ефективністю результатів, розуміти роль культури роботи з помилками як стратегічного ресурсу.

Завдання:

1. Різниця між якістю управлінського рішення (як характеристика процесу) та ефективністю (як характеристика результату).

2. Феномен «ефекту доміно» у наслідках управлінського рішення. Як вторинні наслідки можуть вплинути на організацію сильніше, ніж первинні?

3. Пояснити, чому культура роботи з помилками є інструментом підвищення ефективності в довгостроковій перспективі, а не проявом слабкості керівника.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (аналітичні висновки, презентація).

Література: 10, 14, 31, 39, 45

Практичне заняття до теми 3.3

Мета: набути навичок здійснювати ретроспективний аналіз управлінських рішень у різних часових вимірах та моделювати ланцюгові реакції («ефект доміно»).

Завдання:

1. Вибрати рішення та оцінити його наслідки:

– негайно;

– через 6 місяців;

– через 2-3 роки. Пояснити, чи зміниться оцінка ефективності в часі.

2. Скласти міні-схему, де одна дія провокує 3-4 послідовні зміни в інших сферах роботи організації.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 10, 14, 31, 39, 45

Завдання для самостійної роботи до теми 3.3

1. Чи можна вважати рішення ефективним, якщо воно принесло короткострокову вигоду, але спричинило довгострокові втрати? Обґрунтуйте.

2. Чому репутаційні та соціальні показники ефективності можуть мати більшу стратегічну вагу, ніж миттєва економічна вигода?

3. Які ризики виникають при формальному зборі зворотного зв'язку без інтерпретації та аналізу отриманих даних?

Література: 10, 14, 31, 39, 45

МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 3

Модульний контроль є результатом вивчення усіх теми, містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання *модульної контрольної роботи*. Модульний контроль передбачає виконання тестового завдання.

Критерії оцінювання модульного контролю: від 1 до 5 балів (10 тестових запитань).

МОДУЛЬ 4.

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДТРИМЦІ РІШЕНЬ

Тема 4.1. Моделювання управлінських процесів

Анотація до лекції 4.1.

Розгляд моделювання як специфічного інструменту управлінського мислення, що дозволяє структурувати хаотичну реальність та виявити внутрішню логіку складних процесів. Аналіз моделі не як ідеалізованої схеми, а як прагматичного способу проектування зрозумілого й контрольованого шляху реалізації управлінського рішення. Вивчення принципів візуалізації процесів для виявлення критичних залежностей та оптимізації використання наявних ресурсів.

Реалізація аналізу через ключові компоненти моделювання. *Типологія та інструментарій візуалізації.* Дослідження функціональних можливостей різних форматів опису процесів: від класичних блок-схем та алгоритмів до спеціалізованих діаграм Swimlane та стандартів нотації BPMN. Вибір доречного інструментарію залежно від складності завдання та потреб стейкхолдерів. *Параметри робочої моделі.* Визначення принципу мінімальної достатності, що запобігає перевантаженню схем зайвими деталями та зберігає їхню прикладну цінність. Виявлення «сліпих ділянок», які вказують на інформаційні прогалини та потенційні зони ризику в межах розробленого проекту. *Прогностична функція моделювання.* Оцінка впливу управлінських кроків на суміжні процеси організації, зокрема на бюджетування, штатний розклад та репутаційні показники через застосування принципу «що зміниться, якщо...». *Верифікація та адекватність.* Впровадження методик перевірки моделей на логічну завершеність, узгодженість елементів та можливість практичної реалізації. Трактування моделі як робочого інструменту, що надає можливість провести апробацію рішення в аналітичному середовищі задля заощадження реальних ресурсів організації.

План лекції:

1. Моделювання як інструмент управлінського мислення.
2. Класифікація візуальних форматів (блок-схеми, BPMN, карти процесів).
3. Методика побудови моделі.
4. Перевірка моделі на відповідність умовам.

Практичне заняття до теми 4.1

Мета: уміти візуалізувати та графічно змоделювати бізнес-процес за допомогою блок-схем та Swimlane-діаграм, визначати проблемні зони в управлінських циклах.

Завдання:

1. Блок-схема. Обрати управлінську задачу (узгодження бюджету /планування заходу /впровадження нового регламенту) і побудувати просту блок-схему (використати мінімум 7 елементів).

2. Swimlane-діаграма. Побудувати діаграму для процесу, у якому задіяні щонайменше три учасники (департамент /відділ /людина). Визначити, де можливі затримки або дублювання функцій.

3. Пошук «сліпих ділянок». Взяти раніше побудовану модель та позначити ділянки, де бракує даних або зрозумілих переходів. Запропонувати, яку інформацію варто додати.

4. Застосування принципу «що зміниться, якщо...». Обрати один етап у своїй моделі та сформулювати 3 варіанти розвитку подій, якщо змінюється:

- бюджет;
- терміни;
- структура команди.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (таблиці, схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 3, 11, 19, 25, 37

Завдання для самостійної роботи до теми 4.1

1. Окреслити поняття «мінімальної достатності моделі» та ризики перевантаження схеми зайвими деталями.

2. Пояснити, що таке «сліпі ділянки» моделі, як вони виникають та чому становлять ризик для реалізації рішення.

3. Які управлінські рішення не потребують моделювання, а які стають ризикованими без схематизації? Навести аргументи.

4. Чи може бути корисною свідомо спрощена модель? У яких випадках вона ефективніша за деталізовану?

5. Чи можуть цифрові інструменти моделювання підмінити управлінське мислення? У чому полягають переваги і пастки автоматизації?

Література: 3, 11, 19, 25, 37

Тема 4.2. Моделі прийняття управлінських рішень

Анотація до лекції 4.2.

Моделі процесу здійснення вибору як фундаментальної складової управлінської стратегії. Відмінності між класичним раціональним підходом, що базується на суворих логічних процедурах, та поведінковими моделями, які враховують психологічні чинники та ситуативний контекст. Межі ефективності раціонального моделювання в умовах високої невизначеності та дефіциту інформації.

Реалізація аналізу моделей через ключові аспекти вибору. *Класифікація та порівняння підходів.* Зіставлення інкрементальних методів поступових змін із моделями жорсткого планування. Вивчення адаптивних (agile) форматів, що передбачають безперервний перегляд кроків під впливом нових даних, та оцінка їхньої стійкості до зовнішніх викликів. *Гібридизація та баланс управління.*

Впровадження змішаних моделей як засобу досягнення рівноваги між жорстким контролем і необхідною гнучкістю. Формування підходу, за якого вибір моделі диктується природою проблеми, а не особистими вподобаннями суб'єкта управління. *Діагностика помилок застосування.* Виявлення ознак «псевдонауковості», коли складні моделі використовуються лише для демонстрації аналітичної роботи без реального впливу на якість результату. Аналіз ризиків автоматизму та ігнорування контексту при використанні заздалегідь визначених схем. *Реалістичність та прагматизм.* Визначення критеріїв придатності моделі через її здатність допомагати в ухваленні життєздатних рішень у наявних умовах. Перетворення теоретичних знань про моделі на інструмент свідомого формування управлінської траєкторії розвитку організації.

План лекції:

1. Ключові моделі ухвалення рішень: раціональна, поведінкова, інкрементальна, адаптивна.
2. Порівняння моделей за умовами застосування та рівнем ризику.
3. Гібридні формати.
4. Типові помилки використання моделей і хибних обґрунтувань.

Семінарське заняття до теми 4.2

Мета: уміти проводити порівняльний аналіз раціональних, інкрементальних та адаптивних підходів до вибору; розуміти доцільність застосування гібридних моделей для ефективної роботи у мінливому середовищі.

Завдання:

1. Зміст поняття модель прийняття рішення.
2. Порівняти раціональну та поведінкову моделі, у чому відмінності вихідних припущень і практичних наслідків.
3. Охарактеризувати інкрементальний підхід, в яких випадках поступові зміни мають більшу ефективність, ніж масштабні одноразові рішення.
4. Розкрити зміст адаптивної (agile) моделі. Чому постійне оновлення даних та перевірка гіпотез є важливим етапом?
5. Сформулювати принципи гібридної моделі. Визначити як поєднання жорстких і гнучких елементів дозволяє враховувати контекст.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі.

Література: 3, 5, 25, 29, 37

Завдання для самостійної роботи до теми 4.2

1. Дослідити, чи завжди адаптивний підхід гарантує кращі результати при роботі з інноваціями? Які є обмеження?
2. У чому небезпека сліпого копіювання модних моделей без урахування власного контексту та ресурсів?

Література: 3, 5, 25, 29, 37

Тема 4.3. Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент підтримки управлінських рішень

Анотація до лекції 4.3.

Дослідження цифрових інструментів як інтелектуального доповнення до аналітичних здібностей менеджера. Розгляд систем підтримки прийняття рішень (СППР), CRM, ERP, BI-платформ та алгоритмів штучного інтелекту крізь призму їхньої здатності формувати обґрунтовані аналітичні висновки. Вивчення повного циклу функціонування систем: від збору й фільтрації сирих даних до візуалізації та генерування варіантів стратегічних дій.

Реалізація аналізу технологічного забезпечення через ключові аспекти взаємодії. *Диференціація цифрових функцій.* Розмежування інструментів автоматизації, спрямованих на економію часу, та інструментів глибокої аналітики, що розширюють можливості мислення. Розуміння ролі хмарних сервісів у забезпеченні оперативного доступу до даних та прогнозуванні трендів. *Етичні та правові виклики цифровізації.* Аналіз зон відповідальності у випадках алгоритмічних помилок та дослідження принципів приватності даних. Оцінка ризиків дискримінації в автоматизованих рішеннях та встановлення меж етичного використання штучного інтелекту в управлінні. *Трансформація стилю мислення.* Оцінка впливу ІКТ на стратегічність менеджменту та виявлення загроз виникнення надмірної залежності від цифрових підказок. *Критична верифікація результатів.* Формування підходу, за якого результат машинної аналітики розглядається не як готова відповідь, а як аргумент, що потребує професійної перевірки. Утвердження пріоритету професійної відповідальності менеджера над алгоритмічними рекомендаціями задля збереження суб'єктності управління.

План лекції:

1. Роль ІКТ у сучасному менеджменті (автоматизація, аналітика, підтримка рішень).
2. Сервіси і платформи (CRM, ERP, BI, СППР, AI, їх застосування).
3. Етика цифрових рішень (приватність, помилки алгоритмів, зона відповідальності). Критичне використання даних.
4. ІКТ як інструмент формування стратегічних і тактичних рішень.

Семінарське заняття до теми 4.3

Мета: навчитися розуміти системи сучасних цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, оцінювати переваги хмарних технологій та критичного аналізу результати роботи ШІ.

Завдання:

1. Інструменти автоматизації операційних процесів (наприкл., CRM/ERP) та інструменти аналітичної підтримки (BI-платформи, СППР).
2. Переваги використання хмарних сервісів для управління в розподілених або мобільних командах.

3. Пояснити, чому результати, які надає штучний інтелект або ВІ-система, не можна розглядати як безумовну істину.

4. Описати основні етичні ризики цифровізації (приватність даних, алгоритмічні помилки, дискримінація та непрозорість логіки роботи моделей).

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі.

Література: 6, 22, 35, 36, 41

Практичне заняття до теми 4.3

Мета: навчитися порівнювати функціональні можливості сучасних цифрових систем підтримки рішень, критичного аналізувати можливості ШІ.

Завдання:

1. Підготувати порівняльну таблицю. Обрати три інструменти і порівняти їх за критеріями: призначення, ключові функції, тип рішень, для матимуть користь.

2. Визначити ризики цифрової залежності. Опиати ситуацію, коли менеджер повністю довірився рекомендаціям ШІ і припустився помилки. Визначити, які кроки дозволили б уникнути цього?

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (аналітичні висновки, презентація).

Література: 6, 22, 35, 36, 41

Завдання для самостійної роботи до теми 4.3

1. Як визначити межу між оптимальним використанням ІКТ та надмірною залежністю від алгоритмів?

2. Чи можна вважати цифрові інструменти нейтральними? Коли вони стають учасниками процесу впливу на рішення?

3. Якою є зона відповідальності менеджера, якщо алгоритм спричинив помилку, але рішення було підписано керівником?

Література: 6, 22, 35, 36, 41

МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 4

Модульний контроль є результатом вивчення теми, містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання *модульної контрольної роботи*. Модульний контроль передбачає виконання практичного завдання.

Критерії оцінювання модульного контролю: від 1 до 5 балів.

МОДУЛЬ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА КОНТРОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 5.1. Ефективність управлінських рішень

Анотація до лекції 5.1.

Управлінське рішення як динамічний процес, результативність якого потребує системного вимірювання та усвідомленого моніторингу. Ефективність як багатовимірний комплекс фінансових, соціальних, репутаційних та комунікаційних наслідків. Залежність фінального успіху від якості підготовчого етапу, валідності інформаційного фундаменту та здатності суб'єкта управління до оперативної корекції впровадження.

Реалізація аналізу ефективності через ключові методологічні складові. *Інструментарій вимірювання та контролю.* Застосування сучасних систем оцінювання, таких як ключові показники ефективності (KPI), метод цілей та ключових результатів (OKR) та збалансована система показників (Balanced Scorecard). Вивчення індикаторів впливу на стейкхолдерів та методів оцінки якісних параметрів, що не піддаються прямій квантифікації. *Комплексність та суперечливість результатів.* Дослідження ситуацій, де успіх за одним критерієм (наприклад, прибутковістю) супроводжується регресом в іншій сфері (втрата лояльності персоналу або репутаційні збитки). Формування цілісного бачення вибору, що корелює з професійними компетентностями щодо управління організацією та застосування теоретичних знань у практичних ситуаціях. *Комунікація та обґрунтування вибору.* Розвиток навичок інтерпретації результатів для пояснення причинно-наслідкових зв'язків між прийнятим рішенням та отриманими показниками. Акцентування уваги на етичних аспектах, де ефективність розглядається через призму академічної доброчесності та неприпустимості маніпуляції даними. *Прогностична функція ефективності.* Використання інструментів оцінювання як бази для стратегічного прогнозування, що дозволяє перетворити аналіз минулих дій на фундамент майбутнього організаційного розвитку.

План лекції:

1. Поняття ефективності рішень.
2. Інструменти вимірювання (KPI, OKR, BSC) та їх доцільність.
3. Взаємозв'язок ефективності з культурою відповідальності та доброчесності.
4. Технології комунікації та захисту результатів управлінського вибору.
5. Ефективність як фактор розвитку організації (перехід до контролю реалізації).

Семінарське заняття до теми 5.1

Мета: опанувати методiku кількісного та якісного оцінювання результатів управління, навчитися розробляти систему взаємоузгоджених індикаторів.

Завдання:

1. Відмінності між поняттями результативність, ефективність та якість управлінського рішення.

2. Принципи побудови KPI, OKR та Balanced Scorecard, вказати, який тип вимірювань вони забезпечують.

3. Порівняти фінансові, соціальні та репутаційні показники ефективності: що їх об'єднує, а що робить несумісними.

4. Побудувати KPI. Для обраної сфери /закладу (напр.: освіта, культура, виробництво, IT, управління персоналом) розробити 5 KPI, які можна реально виміряти (*їх розписати і вказати яким чином вимірюються*).

5. OKR на практиці. Сформулювати для обраної сфери /закладу одну мету (Objective) і три ключові результати (Key Results) для впровадження внутрішньої комунікаційної реформи в організації.

6. Balanced Scorecard. Побудувати матрицю із 4 вимірів BSC (фінанси, клієнти/стейкхолдери, процеси, розвиток), вписавши по одному індикатору до кожного.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (аналітичні висновки, презентація).

Література: 10, 14, 30, 37, 39

Завдання для самостійної роботи до теми 5.1

Дати відповіді на запитання:

1. Чи можливе об'єктивне вимірювання ефективності в гуманітарних сферах (освіта, культура, соціальні програми)? Які обмеження можуть виникати?

2. Як визначити межу між оптимальним підлаштуванням під KPI і деструктивним «підігнати під показники»?

4. Яким чином прозора система оцінювання впливає на довіру стейкхолдерів і репутацію організації /керівника?

5. Як результати вимірювання ефективності можна взяти за основу для стратегічного прогнозування розвитку організації?

Література: 10, 14, 30, 37, 39

Тема 5.2. Контроль реалізації управлінських рішень та відповідальність

Анотація до лекції 5.2.

Механізми контролю як невід'ємної функції менеджменту, спрямованої на підтримку управлінського вибору та його захист від викривлень на етапі практичного втілення. Контроль як цілісна система моніторингу, що забезпечує відповідність результатів стратегічним цілям. Процеси вибудовування контрольних точок за бюджетними, часовими, операційними та стратегічними параметрами.

Реалізація аналізу контрольної функції через ключові аспекти управлінської відповідальності. *Системний підхід до моніторингу.* Вивчення взаємозв'язку між ефективним контролем та розумінням командою своєї ролі в реалізації рішення, що безпосередньо корелює з навичками командної взаємодії. Використання інструментів фіксації процесу: проміжних звітів, чек-листів та протоколів корекції для формування високої аналітичної культури та навичок

організаційного проектування. *Етичні виміри та запобігання ризикам.* Дослідження природи корупційних ризиків, зловживання повноваженнями та методів протидії приховуванню помилок. Впровадження прозорих процедур як засобу захисту не лише інтересів організації, а й професійної репутації керівника. *Комунікація та зворотний зв'язок.* Розвиток здатності передавати й приймати конструктивну критику без руйнування робочих відносин та блокування ініціативи підлеглих. *Лідерський аспект контролю.* Розгляд контрольної діяльності як прояву лідерських якостей менеджера та його ціннісної зрілості. Формування культури конструктивної відповідальності, де прозорість і стратегічна коректність стають базою для професійної етики сучасного управлінця.

План лекції :

1. Контроль як функція менеджменту.
2. Види контролю (часовий, бюджетний, операційний, стратегічний), їх мета і межі.
3. Прозорість, відповідальність і недопущення корупційних практик.
4. Документування контролю та робота з відхиленнями (корекція, реверсія, перегляд).

Практичне заняття до теми 5.2

Мета: розуміти методику моніторингу реалізації рішень завдяки системі контрольних точок і чек-листів, сформуванню навички побудови антиризикових протоколів для забезпечення відповідальності та прозорості.

Завдання:

1. Проєкт контрольних точок. Обрати управлінське рішення (сервісу, реорганізація відділу, зміна цінової політики тощо) та сформулювати 5 контрольних точок за різними параметрами (час, бюджет, якість, ризики, комунікація).

2. Чек-лист контролю. Створити чек-лист з 10 пунктів для перевірки підготовки до квартального звіту про реалізацію рішення.

3. Антиризиковий протокол. Сформулювати заходи для запобігання приховуванню помилок підлеглими (формат дій керівника + комунікаційні кроки).

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі.

Література: 21, 24, 33, 40

Завдання для самостійної роботи до теми 5.2

1. Сутність контролю як функції менеджменту та його місце в управлінському циклі.

2. У чому різниця між бюджетним, часовим, операційним і стратегічним контролем (навести приклади кожного).

3. Важливість контрольних точок у впровадженні рішень та наслідки їх відсутності.

4. Пояснити чому контроль і довіра до персоналу не є протилежностями, а доповнюють один одного.

5. Обґрунтувати відповідальність керівника за кінцевий результат навіть за умови делегування та розподілу обов'язків.

6. Пояснити чи може надмірний контроль стати причиною зниження ефективності? За яких умов і чому?

Література: 21, 24, 33, 40

Тема 5.3. Управління ризиками при реалізації управлінських рішень

Анотація до лекції 5.3.

Природа ризику як фундаментальної властивості сучасного управлінського середовища, а не випадкової перешкоди на шляху реалізації рішень. Ризик як професійна категорія, що супроводжує кожен етап вибору і потребує системного аналітичного опрацювання. Співвіднесення ймовірності настання подій із масштабом їхніх наслідків у контексті розвитку стратегічного мислення майбутнього управлінця.

Реалізація аналізу ризиків через ключові інструменти та етичні виміри. *Методологія ідентифікації та оцінювання.* Впровадження інструментів візуалізації та аналізу, зокрема карт ризиків, теплових діаграм (heat maps) та ймовірнісних сценаріїв. Визначення критичних тригерів та точок оперативного реагування для мінімізації негативного впливу. *Стратегії поводження з ризиками.* Вивчення підходів до зниження, розподілу або усвідомленого прийняття ризику у випадках, коли він відповідає пріоритетним цілям організації. *Типологія та комунікація загроз.* Класифікація інформаційних, фінансових, репутаційних, командних та правових ризиків. Розвиток навичок прозорого пояснення загроз та обґрунтування обраної стратегії реагування перед стейкхолдерами. *Превентивна діагностика та сценарне мислення.* Роль готовності до непередбачуваних змін у посиленні реалістичності амбітних проєктів. *Етика та професійна відповідальність.* Розгляд ігнорування роботи з ризиками як порушення професійного обов'язку та загрози для стабільності організації. *Проектування гнучких рішень.* Формування здатності закладати в структуру рішення «інфраструктуру гнучкості», що дозволяє адаптуватися до кризових умов без втрати базових цінностей та якості кінцевого продукту.

План лекції:

1. Ризик як об'єктивна характеристика середовища.
2. Інструменти управління ризиками (карти, heat maps, сценарії, тригери).
3. Типологія ризиків (інформаційні, фінансові, командні, репутаційні, правові).
4. Комунікація ризикових сценаріїв. Ризик і професійна етика.

Семінарське заняття до теми 5.3.

Мета: розуміти теоретичне підґрунтя управління ризиками в умовах невизначеності, стратегії реагування на загрози та вміти користуватись інструментами візуалізації ризиків.

Завдання:

1. Ризик, загроза та невизначеність під час реалізації управлінських рішень. У чому між ними різниця?

2. Порівняти стратегії уникнення, зменшення, розподілу та прийняття ризику на прикладах умовних управлінських ситуацій.

3. Етична відповідальність менеджера за ігнорування ризикових факторів у процесі ухвалення рішень. У чому вона полягає?

4. Принцип побудови та логіка використання карти ризиків (risk map). У чому полягають її сильні та слабкі сторони.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі.

Література: 8, 11, 12, 23, 26, 28, 40

Практичне заняття до теми 5.3.

Мета: навчитися ідентифікувати та класифікувати управлінські ризики, опанувати методика візуалізації загроз через побудову карти ризиків та відпрацювати навички кризової комунікації.

Завдання:

1. Ідентифікувати ризики. Обрати проєкт (реорганізація, запуск продукту, зміна політики цін, впровадження CRM тощо) і визначити не менше 8 ризиків, розподіливши їх за типами: інформаційні, фінансові, репутаційні, командні, правові. Для кожного ризику визначте ймовірність (низька/середня/висока) та ступінь впливу, сформууйте карту ризиків.

2. Комунікація ризику. Сформулювати текст повідомлення для стейкхолдерів (до 120 слів), у якому пояснити наявність ризику, стратегія реагування і межі відповідальності.

Систематизувати результати виконання завдання у зручному для здобувача форматі (схеми, аналітичні висновки, презентація).

Література: 8, 11, 12, 23, 26, 28, 40

Завдання для самостійної роботи до теми 5.3.

Дати відповіді на запитання:

1. Яким чином визначити момент, коли ризик стає загрозою, хто несе відповідальність за несвоєчасне реагування?

2. Яким чином організація може закласти механізми протидії ризикам (регламенти, протоколи, кодекси)?

3. Чи можна вважати репутаційні ризики найнебезпечнішими, навіть за умови, що їх наслідки не мають миттєвого фінансового виміру?

Література: 8, 11, 12, 23, 26, 28, 40

МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 5

Модульний контроль є результатом вивчення усіх теми, містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання *модульної контрольної роботи*. Модульний контроль передбачає виконання тестового завдання.

Критерії оцінювання модульного контролю: від 1 до 5 балів (10 тестових запитань).

РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ (за видами робіт)

№ з/п	Назви виду роботи, способи набуття знань	Бали за 1 заняття	Бали за всі заняття (максимальні)				
			1 модуль	2 модуль	3 модуль	4 модуль	5 модуль
1.	Відвідування лекційних занять та участь в аудиторній роботі	1	3×1=3	3×1=3	3×1=3	3×1=3	3×1=3
2.	Практичні заняття	3	2×3=6	2×3=6	2×3=6	2×3=6	2×3=6
3.	Семінарські заняття	3	2×3=6	2×3=6	2×3=6	2×3=6	2×3=6
4.	Модульний контроль	5	1×5=5	1×5=5	1×5=5	1×5=5	1×5=5
	Усього за модуль		20	20	20	20	20
	Разом з дисципліни		100 балів				

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття управлінське рішення та його місце в управлінському циклі.
2. Вимоги до сучасного управлінського рішення в умовах динамічного ринку.
3. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на якість і швидкість ухвалення рішень.
4. Відмінності раціональної моделі прийняття рішення від поведінкової.
5. Які психологічні чинники найбільше впливають на помилки в управлінських рішеннях?
6. Роль когнітивних викривлень під час опрацювання інформації.
7. Класифікація управлінських рішень за рівнем структурованості проблеми.
8. Фактори, що визначають ступінь ризику при прийнятті рішень.
9. Чому повне усунення ризиків є неможливим у сучасному менеджменті?
10. Різниця між якістю управлінського рішення та його ефективністю.
11. Групи показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності рішень.
12. Основа принципу багатокритеріальної оцінки результативності.

13. Поняття «контекстуальна залежність якості рішення».
14. Внутрішні фактори впливу на якість управлінського рішення.
15. Відмінності зовнішніх факторів впливу на рішення від внутрішніх.
16. Чому інформаційна валідність є критичною умовою якісного рішення?
17. Етичні аспекти в процесі ухвалення і реалізації рішень.
18. Роль корпоративної культури у формуванні рішень.
19. Вплив організаційного клімату на готовність команди підтримувати рішення.
20. Сутність комунікації як компонента управління.
21. Найчастіше застосовувані в менеджменті моделі комунікації.
22. Бар'єри, що перешкоджають ефективній управлінській комунікації.
23. Стратегічна комунікація в управлінському процесі.
24. Інструменти для формування управлінських рішень на базі даних.
25. Системи підтримки прийняття рішень (що це і навіщо їх застосовують).
26. Можливості ВІ-платформ для менеджера.
27. Ризики надмірної залежності від цифрової аналітики.
28. Яким чином моделювання допомагає знизити управлінські помилки?
29. Поясніть призначення блок-схем і BPMN у моделюванні процесів.
30. Принцип «мінімальної достатності» у побудові моделі.
31. Прогностична функція моделювання.
32. Види контролю реалізації рішень у менеджменті.
33. Необхідність встановлення контрольних точок при реалізації рішення.
34. У чому полягає ризик «прихованих помилок» та як його зменшити?
35. Взаємопов'язаність відповідальності керівника та делегування повноважень.
36. Моральні ризики у процесі контролю реалізації рішень.
37. Сутність ризику як професійної управлінської категорії.
38. Методи ідентифікації ризиків у менеджменті.
39. Для чого будують ризикові heat maps?
40. Стратегії реагування на ризики та коли їх застосовують.
41. Чим загрожує ігнорування ризиків?

ВИМОГИ ДО ПРАКТИЧНОЇ ЧАСТИНИ

Вимоги до оформлення презентацій

При підготовці презентацій рекомендується дотримуватись наступних вимог щодо структури і наповнення:

1. титульний слайд (містить обов'язково ПІБ та групу здобувача, тему);
2. інформаційні слайди (від 8 одиниць)

- мають розкривати обрану тему на основі якісного опрацювання рекомендованих джерел;

- на слайдах варто додати візуальний компонент (лаконічний текстовий матеріал, фото та ілюстрації, інформативні графіки та ін.);

- за необхідності динаміки можна використати слайд-шоу, дикторський супровід, змістовні відеофрагменти, анімаційні ефекти, елементи графіки тощо;

- на передостанньому слайді розміщується перелік використаних джерел та посилання на інтернет ресурси;
- останній слайд містить подяку аудиторії за увагу.

Файл презентації завантажується до Google Classroom дисципліни у визначені терміни.

Вимоги до оформлення письмової роботи

Письмову роботу можна виконувати без титульного аркушу, але вгорі першого аркуша потрібно обов'язково вказувати ПІБ і групу здобувача, обрану тему.

Технічні особливості:

- шрифт Times New Roman, розмір 14,
- міжрядковий інтервал 1,5,
- поля 2 см з усіх сторін,
- відступ абзацу 1,5 см.

Обсяг – 2-3 аркуші А4. Робота повинна ґрунтовно розкривати тему на основі рекомендованих джерел. Наприкінці роботи має міститись список використаних джерел та інформаційних ресурсів.

Додавання ілюстрацій, що доповнюють зміст, вітається.

Файл письмової роботи завантажується до Google Classroom дисципліни у визначені терміни.

Вимоги до оформлення аналітичних таблиць, інфографіки, аналітичних таблиць і звітів

Це види письмової роботи, що також можна виконувати без титульного аркушу, але вгорі потрібно обов'язково вказувати ПІБ та групу здобувача, обрану тему, внизу має міститись список використаних джерел.

Інфографіка – інструмент для візуалізації інформації та даних, що дозволяє зробити складне простим і легко запам'ятовуваним. Ефективна інфографіка базується на візуальних елементах (ілюстраціях, графіках, діаграмах) з мінімальним текстовим супроводом, тобто візуалізація є ключем до розуміння.

Аналітичні таблиці – важливий інструмент систематизації, порівняння та аналізу даних у бізнес-аналізі. Структурування даних у таблицях полегшує розуміння закономірностей, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень.

Основні вимоги: чіткість ідеї, точність використаних даних; продуманий дизайн та гармонійне розташування візуальних елементів, легкість сприйняття елементів.

Файли завантажуються до Google Classroom дисципліни у визначені терміни.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧА

Критерії оцінювання роботи здобувачів під час семінарських і практичних занять:

- 3 бали – прояв кількох видів активності: виступ з повідомленням/ презентацією/ проектом (відео, аудіо та текстова складова, контент-план, інфорграфіка та ін.), участь в обговоренні, відповіді на додаткові/ уточнюючі запитання тощо.

- 2 бали – прояв двох видів активності: виступ з повідомленням/ презентацією/ проектом, відповіді на запитання, участь в обговоренні з допущенням певних неточностей.

- 1 бал – прояв одного виду активності під час заняття: відповідь є неповною, участь в обговоренні малоактивна, ініційована викладачем.

Критерії оцінювання модульних контрольних точок:

1) у тестових роботах вірна відповідь оцінюється у 0,5 балів (тестових запитань – 10);

2) у письмових роботах оцінюється повнота викладу матеріалу від 1 до 5 балів:

- 5 балів – у відповіді повністю розкрито зміст запитання, матеріал викладено логічно і аргументовано, вільне володіння термінологією; відповідь демонструє високий рівень володіння матеріалом;

- 4 бали – відповідь достатньо повно розкриває зміст запитання або розкриває основні складові, допущено незначних помилок у аргументації відповіді, недостатньо логічно та послідовно викладено матеріал; відповідь демонструє достатній рівень володіння матеріалом;

- 3 бали – відповідь на запитання є неповною, розкрито основні складові, допущено мінімальні помилки в термінології, рівень знань задовільний;

- 1-2 бали – відповідь на запитання є поверховою, загально розкрито окремий аспект теми, наявні помилки у використанні термінології; рівень володіння матеріалом відповідає мінімально допустимому рівню засвоєння.

Загальне оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється за 100-бальною шкалою і відповідає наступним критеріям

☒ **Оцінку А (90-100)** – якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено матеріал:

- здобувач виявляє глибокі знання усієї програми навчальної дисципліни;
- відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить власні висновки та узагальнення;
- застосовує теоретичні знання на практиці, робить власні висновки та узагальнення;
- володіє навичками аналізу масових та елітарних практик;
- розуміє можливості сучасних наукових методів та володіє цими методами на рівні, необхідному для вирішення практичних завдань, що постають при виконанні професійних обов'язків.

☒ **Оцінку В (82-89)** – якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал:

- здобувач виявляє знання усієї програми навчальної дисципліни;
 - відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить певні узагальнення;
 - але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
 - наявні незначні неточності у виконанні практичних завдань.
- ☐ **Оцінку C (74-81)** – якщо правильно викладено матеріал:
- відображає знання термінів, логічно формулює відповідь, але наявні незначні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їхні характеристики;
 - наявні неточності у виконанні практичних завдань.
- ☐ **Оцінку D (64-73)** – якщо відповідь здобувач є поверхневою, недостатньо аргументованою:
- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
 - є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їх характеристики;
 - свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
 - не містить посилань на літературу;
 - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
 - містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;
- ☐ **Оцінку E (60-63)** – якщо відповідь здобувача є поверхневою:
- свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
 - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
- ☐ **Оцінку FX (35-59)** – якщо здобувач не відповів на поставлене питання або відповідь є неправильною:
- не розкриває сутності питання, або ж допущено грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність відповідних знань у здобувача чи їх безсистемність та поверховість;
 - не знає основних положень навчальної дисципліни та принципів аналізу ситуацій; не вміє сформулювати власну думку та викласти її.
- ☐ **Оцінку F (1-34)** – якщо здобувач не відвідував заняття, не відпрацював їх, не проявляв бажання пізнавати навчальну дисципліну.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для екзамену/заліку, курсового проекту (роботи), практики
90–100	A	Відмінно
82–89	B	Добре
74–81	C	
64–73	D	Задовільно

60–63	E	
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основна література

1. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2025. 280 с. <https://salo.li/afa05d8>
2. Психологія управління: навчальний посібник / Когут Я.М., Пряхіна Н.О., Жидецький Ю.Ц., Кіржецький Ю.І., Поцюрко О.Ю. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с. <https://salo.li/7322fD5>
3. Руда М., Бойко Т., Поплівський М., Борковський М. Методи і моделі прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Гданськ, 2022. 272 с. https://omp.gsw.gda.pl/index.php/wydawnictwo_gsw/catalog/view/18/13/45
4. Сидоров О.А., Альошина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Н.О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с. <https://www.er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/11764>
5. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 360 с. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041360.pdf>
6. Turban E., Aronson J.E., Liang T.-P. Decision Support Systems and Intelligent Systems. 2007. 960 p. https://bambangsuhartono.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/decision-support-system-and-intelligent-system-7th-edition-turban_aronson_liang_2005.pdf

Додаткова література

7. Близнюкова, О.М. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. Вип. 2. С. 100-103. <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/131/222>
8. Божкова В.В., Божков Д.С., Філатов О.Л. Напрями безпеко орієнтованого розвитку підприємств в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 116-120. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/656>
9. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>

10. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>
11. Гринь О.В. Аналіз і моделювання ризиків логістичних систем за допомогою штучного інтелекту в умовах глобальної нестабільності. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С. 7-11. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/801>
12. Гуріна Н., Томша А. Аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-15>
13. Демко І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751>
14. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 4(15). С. 94-98. http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf
15. Івата В., Погорєлова О., Бурлан С. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах економічної нестабільності: ключові аспекти. *Економіка та суспільство*, 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-46>
16. Іщенко І., Кононець Н., Жданова-Неділько О., Большая О. Теоретико-методологічні засади майстерності прийняття управлінських рішень. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 100-105. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14654>
17. Карпенко Ю., Кобзар А. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12. С. 147-153. <https://sal0.li/B3fDC15>
18. Коваленко О.Л. Методи для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2024. № 2. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/8.pdf
19. Кононенко Ж., Шаравара Р., Яковенко Т. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
20. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
21. Крамаренко А.В., Алексеєнко І.А., Долинський М.О. Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 9. С. 157-163. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2308>
22. Крамаренко І., Іртищева І., Білоусова С., Іртищев О., Гарагуля А. Організаційно-управлінські механізми забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки

України. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 246-252.
<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/698>

23. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 103.
<https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/51>

24. Лащук Я.М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16.
http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/19.pdf

25. Левицький В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 26.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>

26. Матвеева О.М., Бондаренко О.М., Дуксенко О.П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 219-225.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225>

27. Методи прийняття управлінських рішень: Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
<https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/z/zl16.2.pdf>

28. Мирошниченко Г.Б., Марина А.С. Управління ризиками підприємницьких структур: теоретичний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 58-63. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/581>

29. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/79662144.pdf>

30. Мулик Т.О., Томчук О.Ф., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144-154.
<https://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=22675>

31. Неміш Ю. В., Лозінська Л.Д., Лисенко-Гелемб'юк К.М., Лісова О.В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 109-115. <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/69>

32. Нестеренко Д.В. Сутність феномену «управлінське рішення». *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 3(30). С. 28-32.
http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/3_2021.pdf

33. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.
<https://eprints.zu.edu.ua/37898/1/50.pdf>

34. Овчарук О.М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71-75. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/407>

35. Паламарчук С.В., Гуйва О.О., Міщенко В.А. HR-маркетинг та штучний інтелект: трансформація управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 117. <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/433>
36. Прощенко А.К. Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 112. <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/244>
37. Траверсе М., Самойлик Ю., Завалій І. Стратегічні моделі управління споживчою цінністю в умовах діджиталізації та глобалізації бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-134>
38. Усіченко І., Лисенко Т., Мироненко М. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-57>
39. Фатенок-Ткачук А., Януш Р., Гузьо М. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-174>
40. Черняк О., Чакалов Р., Зачосова Н. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. С. 73-78. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.13>
41. Чіков І. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97-102. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/549>
42. Чічун В. Сутність та значення управлінських рішень у роботі сучасного менеджера. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. Вип. II(74). С. 126-136. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1457>
43. Швед В.В., Луценко С.Л. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 115. <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/334>
44. Шульга О.А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54-58. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483>
45. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-6>