

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА**



Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В  
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Освітня програма «Підприємництво та торгівля»  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Затверджено на засіданні кафедри  
Протокол № 1 від 26 серпня 2024 р.

м. Івано-Франківськ – 2024

<b>1. Загальна інформація</b>	
<b>Назва дисципліни</b>	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
<b>Викладач (-і)</b>	Стефінін Володимир Володимирович, доц., к.е.н., доц. кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
<b>Контактний телефон викладача</b>	+380672992171
<b>Е-mail викладача</b>	volodymyr.stefinin@pnu.edu.ua
<b>Формат дисципліни</b>	Очний, заочний
<b>Обсяг дисципліни</b>	3 кредити ЄКТС, 90 год.
<b>Посилання на сайт дистанційного навчання</b>	<a href="https://d-learn.pnu.edu.ua/">https://d-learn.pnu.edu.ua/</a>
<b>Консультації</b>	Консультації проводяться відповідно до Графіку консультацій, розміщеному на сайті кафедри <a href="https://kptpe.pnu.edu.ua/hrafik-provedennia-konsultatsij/">https://kptpe.pnu.edu.ua/hrafik-provedennia-konsultatsij/</a>
<b>2. Анотація до навчальної дисципліни</b>	
<p>Дисципліна «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» вивчає процеси прийняття рішень в організаціях з метою досягнення їхніх цілей. Студенти отримують знання про теоретичні підходи до аналізу ситуацій, оцінки альтернативних варіантів та прийняття оптимальних рішень. Основні теми включають в себе моделі прийняття рішень, роль інформації, ризику та нечіткості у процесі прийняття рішень, а також практичні справи та кейси для вирішення реальних управлінських проблем.</p> <p><b>Предмет</b> дисципліни «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» є процеси та методи прийняття рішень в організаціях з врахуванням ризиків і невизначеності в сучасних умовах, а також вибір оптимальних варіантів застосування їх.</p> <p><b>Об'єкт дослідження</b> «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» – є різноманітні ситуації, що виникають в управлінській діяльності, де потрібно приймати рішення.</p> <p><b>Пререквізити:</b> Ділові комунікації англійською мовою, Бізнес-аналітика, Управління інноваційними проектами в підприємстві та торгівлі.</p> <p><b>Постреквізити:</b> Електронна комерція та Інтернет-торгівля, Біржова електронна торгівля, Виробнича практика, Науково-дослідна практика, кваліфікаційна робота, Атестація.</p>	
<b>3. Мета та цілі навчальної дисципліни</b>	
<p>Мета дисципліни "Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності" – полягає у формуванні у студентів розуміння основних принципів, методів та інструментів прийняття управлінських рішень в організаціях.</p> <p>Цілі навчальної дисципліни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Набутти теоретичних знань про процеси прийняття рішень та основні підходи до аналізу ситуацій.</li> <li>2. Розвинути навички з оцінки альтернативних варіантів та вибору оптимальних рішень.</li> <li>3. Засвоїти практичні методи та інструменти для розв'язання реальних управлінських проблем.</li> <li>4. Сформувати вміння приймати чіткі та ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.</li> <li>5. Бути готовими до вирішення управлінських завдань на різних рівнях та в різних функціональних областях організацій.</li> </ol>	
<b>4. Програмні компетентності та результати навчання</b>	
<p><b>Інтегральна компетентність</b></p> <p><b>ІК 1.</b> Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог</p>	

**Загальні компетентності****ЗК 1.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.**ЗК 2.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.**ЗК 5.** Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків**Спеціальні (фахові) компетентності****СК 3.** Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі.**СК 4.** Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.**Результати навчання****ПРН 1.** Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.**ПРН 2.** Визначати, аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.**ПРН 5.** Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та торгівлі.**ПРН 8.** Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.**ПРН 9.** Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких та торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.**5. Організація навчання**

Обсяг навчальної дисципліни 90 год.

Вид заняття	Загальна кількість годин
Лекції	16
Семінарські заняття	14
Самостійна робота	60

## Ознаки курсу

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний / вибірковий
2	076 Підприємництво та торгівля	1	Нормативний

## Тематика навчальної дисципліни

Тема	кількість год.					
	Денна форма навчання			Заочна форма навчання		
	лекції	семінарські заняття	самостійна робота	лекції	семінарські заняття	самостійна робота
Тема 1. Процеси прийняття рішень в управлінні.	2	2	6	2	-	8
Тема 2. Моделі прийняття управлінських рішень..	2	2	7	2	-	8
Тема 3. Плюси та мінуси групового прийняття рішень.	2	2	7	-	-	10
Тема 4. Ризики та несигурність прийняття рішень..	2	2	7	-	2	8
Тема 5. Вплив особистих уподобань на прийняття управлінських рішень.	2	2	7	-	2	8
Тема 6. Етичні аспекти у прийнятті управлінських рішень.	2	2	5	2	-	8

Тема 7. Стратегічне прийняття управлінських рішень.	2	2	5	-	-	10
Тема 8. Технології та інструменти для підтримки прийняття управлінських рішень.	2	-	6	-	-	10
Індивідуальне завдання	-	-	10	-	-	10
<b>Усього годин</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>80</b>

#### 6. Система оцінювання навчальної дисципліни

Загальна система оцінювання курсу	<b>100 бална – (50 балів протягом семестру та 50 балів за екзамен)</b> Поточний контроль 0-30 балів; Самостійна робота 0-10 балів; Індивідуальне завдання 0-10 балів; Екзамен 0-50 балів.					
	Поточне тестування та самостійна робота			Екзамен	Сума балів з навчальної дисципліни	
	Модуль 1	Модуль 2				
	<b>Поточний контроль</b>	<b>Самостійна робота</b>	<b>Індивідуальне завдання</b>	Екзаменаційна робота		
	Усне опитування, тестування	Тестування (КРС)	Презентація			
	30 балів	10 балів	10 балів			
<b>50 балів</b>			<b>50 балів</b>	<b>100</b>		
Підсумкова оцінка з дисципліни у стобальній шкалі переводиться у національну шкалу та ECTS за такою схемою						
<b>Шкала оцінювання для екзамену</b>						
<b>університетська</b>		<b>національна</b>			<b>шкала ECTS (ЄКТС)</b>	
90 – 100		5	відмінно			<b>A</b>
80-89		4	добре			<b>B</b>
70-79						<b>C</b>
60-69		3	задовільно			<b>D</b>
50-59						<b>E</b>
26-49		2	незадовільно з можливістю повторного складання			<b>FX</b>
1-25			незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни			<b>F</b>
Вимоги до індивідуального завдання	Вивчення дисципліни передбачає виконання індивідуального завдання – «Модель прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності». Індивідуальні завдання виконується у вигляді презентації до 5 слайдів з вказанням назви організації чи галузі, шифру групи та прізвища виконавця. Студент бере за основу одну організацію чи галузь і описує розроблену стратегію сталого розвитку для неї.					

	<p>Оформляють ІЗ у вигляді презентації за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін. (захист відбувається на останньому практичному занятті, презентація надсилається викладачу на електронну пошту). Максимальна оцінка за індивідуальне завдання становить 10 балів.</p>										
<p>Семінарські заняття</p>	<p>Поточні оцінки 2, 3, 4, 5, які можуть отримати під час семінарських занять (або тестування в системі дистанційного навчання) сумуються і розраховується середнє арифметичне (із заокругленням до десятих). Поточне тестування по окремих темах може проводитись у системі дистанційного навчання – результат відображається у відсотках, максимум 100%. Середній бал за поточний контроль переводиться у 30 бальну шкалу.</p> <table border="1" data-bbox="359 524 1444 2074"> <thead> <tr> <th data-bbox="359 524 625 562">Оцінка</th> <th data-bbox="625 524 1444 562">Умови отримання оцінки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="359 562 625 864"> <p><b>5</b> <b>«відмінно»</b></p> </td> <td data-bbox="625 562 1444 864"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повний, правильний, послідовний, зв'язний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується правильними прикладами;</li> <li>- все, що викладається повинно свідчити про глибоке розуміння і орієнтацію в явищах і процесах, що вивчаються;</li> <li>- правильні вичерпні відповіді на додаткові питання викладача, що мають мету з'ясувати ступінь розуміння здобувачем матеріалу, що ним викладається.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 864 625 1272"> <p><b>4</b> <b>«добре»</b></p> </td> <td data-bbox="625 864 1444 1272"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач дає правильний, повний виклад змісту підручника і матеріалу, поданого викладачем, але на додаткові контрольні питання, які ставить викладач для з'ясування глибини розуміння і вміння орієнтуватися в явищах і процесах, відповідає лише з деякою допомогою викладача чи колег;</li> <li>- при правильному і в цілому зв'язному викладі матеріалу, здобувач припускає у відповіді неточності, які виправляє сам або при першому зауваженні викладача;</li> <li>- недостатньо вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1272 625 1850"> <p><b>3</b> <b>«задовільно»</b></p> </td> <td data-bbox="625 1272 1444 1850"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач виявляє знання і розуміння основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді допускає суттєві помилки і усвідомлює їх тільки після повторної вказівки викладача;</li> <li>- відповіді на запитання дає не одразу, а тільки після деякого напруження пам'яті, при чому відповіді нечіткі;</li> <li>- не в змозі без допомоги викладача вивести співвідношення з іншими проблемами дисципліни, що вивчається;</li> <li>- допускає грубі помилки або зовсім пропускає матеріал і частково виправляє ці помилки тільки після вказівки викладача;</li> <li>- здобувач виявляє незнання більшої частини навчального матеріалу, нелогічно і невпевнено його викладає, у відповіді мають місце заминки і перерви, не може пояснити проблему, хоча і розуміє її;</li> <li>- викладає матеріал не достатньо зв'язно і послідовно.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1850 625 2074"> <p><b>2</b> <b>«незадовільно»</b></p> </td> <td data-bbox="625 1850 1444 2074"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач припускається грубих помилок при викладі матеріалу і не виправляє ці помилки навіть при вказівці на них викладача;</li> <li>- виявляє повне незнання і нерозуміння навчального матеріалу і як наслідок цього - повна відсутність навичок як в аналізі явищ, так і у подальшому виконанні практичних завдань.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Оцінка	Умови отримання оцінки	<p><b>5</b> <b>«відмінно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повний, правильний, послідовний, зв'язний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується правильними прикладами;</li> <li>- все, що викладається повинно свідчити про глибоке розуміння і орієнтацію в явищах і процесах, що вивчаються;</li> <li>- правильні вичерпні відповіді на додаткові питання викладача, що мають мету з'ясувати ступінь розуміння здобувачем матеріалу, що ним викладається.</li> </ul>	<p><b>4</b> <b>«добре»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач дає правильний, повний виклад змісту підручника і матеріалу, поданого викладачем, але на додаткові контрольні питання, які ставить викладач для з'ясування глибини розуміння і вміння орієнтуватися в явищах і процесах, відповідає лише з деякою допомогою викладача чи колег;</li> <li>- при правильному і в цілому зв'язному викладі матеріалу, здобувач припускає у відповіді неточності, які виправляє сам або при першому зауваженні викладача;</li> <li>- недостатньо вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.</li> </ul>	<p><b>3</b> <b>«задовільно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач виявляє знання і розуміння основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді допускає суттєві помилки і усвідомлює їх тільки після повторної вказівки викладача;</li> <li>- відповіді на запитання дає не одразу, а тільки після деякого напруження пам'яті, при чому відповіді нечіткі;</li> <li>- не в змозі без допомоги викладача вивести співвідношення з іншими проблемами дисципліни, що вивчається;</li> <li>- допускає грубі помилки або зовсім пропускає матеріал і частково виправляє ці помилки тільки після вказівки викладача;</li> <li>- здобувач виявляє незнання більшої частини навчального матеріалу, нелогічно і невпевнено його викладає, у відповіді мають місце заминки і перерви, не може пояснити проблему, хоча і розуміє її;</li> <li>- викладає матеріал не достатньо зв'язно і послідовно.</li> </ul>	<p><b>2</b> <b>«незадовільно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач припускається грубих помилок при викладі матеріалу і не виправляє ці помилки навіть при вказівці на них викладача;</li> <li>- виявляє повне незнання і нерозуміння навчального матеріалу і як наслідок цього - повна відсутність навичок як в аналізі явищ, так і у подальшому виконанні практичних завдань.</li> </ul>
Оцінка	Умови отримання оцінки										
<p><b>5</b> <b>«відмінно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повний, правильний, послідовний, зв'язний, обґрунтований виклад питання, що супроводжується правильними прикладами;</li> <li>- все, що викладається повинно свідчити про глибоке розуміння і орієнтацію в явищах і процесах, що вивчаються;</li> <li>- правильні вичерпні відповіді на додаткові питання викладача, що мають мету з'ясувати ступінь розуміння здобувачем матеріалу, що ним викладається.</li> </ul>										
<p><b>4</b> <b>«добре»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач дає правильний, повний виклад змісту підручника і матеріалу, поданого викладачем, але на додаткові контрольні питання, які ставить викладач для з'ясування глибини розуміння і вміння орієнтуватися в явищах і процесах, відповідає лише з деякою допомогою викладача чи колег;</li> <li>- при правильному і в цілому зв'язному викладі матеріалу, здобувач припускає у відповіді неточності, які виправляє сам або при першому зауваженні викладача;</li> <li>- недостатньо вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача.</li> </ul>										
<p><b>3</b> <b>«задовільно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач виявляє знання і розуміння основного навчального матеріалу, що розглядається, але під час відповіді допускає суттєві помилки і усвідомлює їх тільки після повторної вказівки викладача;</li> <li>- відповіді на запитання дає не одразу, а тільки після деякого напруження пам'яті, при чому відповіді нечіткі;</li> <li>- не в змозі без допомоги викладача вивести співвідношення з іншими проблемами дисципліни, що вивчається;</li> <li>- допускає грубі помилки або зовсім пропускає матеріал і частково виправляє ці помилки тільки після вказівки викладача;</li> <li>- здобувач виявляє незнання більшої частини навчального матеріалу, нелогічно і невпевнено його викладає, у відповіді мають місце заминки і перерви, не може пояснити проблему, хоча і розуміє її;</li> <li>- викладає матеріал не достатньо зв'язно і послідовно.</li> </ul>										
<p><b>2</b> <b>«незадовільно»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобувач припускається грубих помилок при викладі матеріалу і не виправляє ці помилки навіть при вказівці на них викладача;</li> <li>- виявляє повне незнання і нерозуміння навчального матеріалу і як наслідок цього - повна відсутність навичок як в аналізі явищ, так і у подальшому виконанні практичних завдань.</li> </ul>										

Самостійна робота	Студент опрацьовує питання, що призначенні для самостійного вивчення і для контролю за самостійною роботою (КСР) проходить тестування в системі дистанційного навчання (25 тестових питань, дві спроби – кращий результат). Результат відображається у відсотках, максимум 100%, при виставленні в журнал множиться на коефіцієнт 0,1. Максимальна оцінка за тестування становить 10 балів.
Умови допуску до підсумкового контролю	Студент повинен набрати не менше 25 балів у сумі за такі види робіт: Поточний контроль (максимум 30 балів). Самостійна робота (максимум 10 балів). Індивідуальне завдання (максимум 10 балів). Якщо студент набрав менше 25 балів. Дозволяється, як виняток, з дозволу декана економічного факультету за заявою, погодженою з кафедрою підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, одноразове виконання студентом додаткових видів робіт з навчальної дисципліни (відпрацювання пропущених занять, перескладання змістових модулів, виконання індивідуальних завдань тощо) для підвищення оцінок за змістові модулі.
Підсумковий контроль	<p><b>Екзамен</b> (максимум 50 балів) проводиться у комбінованій формі (письмова + усна компоненти).</p> <p><b>Структура екзаменаційного білета:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретичне питання (0-10 балів)</li> <li>2. Теоретичне питання (0-10 балів)</li> <li>3. Тести. 20 тестових питань у системі дистанційного навчання університету (d-learn.pnu.edu.ua) (0-10 балів).</li> <li>4. Завдання. (0-20 балів)</li> </ol> <p>У випадку online екзамен проходить в режимі тестування в системі дистанційного навчання (d-learn.pnu.edu.ua) 50 тестів по 1,0 балу (50 балів) (дві спроби – кращий результат).</p> <p>В умовах online ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми Zoom або Google Meet.</p> <p>Повторне складання екзаменів допускається не більше двох разів з кожної дисципліни:</p> <p>один раз викладачеві (<b>талон №2</b>) усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (<b>талон №3</b>) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.</p> <p>Здобувача вищої освіти, який не ліквідував академічну заборгованість у встановлені терміни без поважної причини, <b>відраховують</b> з університету за академічну неуспішність або за його згодою направляють на <b>повторне вивчення навчальної дисципліни</b> (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).</p> <p>В умовах карантину чи військового стану ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми ZOOM.</p>
<b>7. Політика навчальної дисципліни</b>	
<p><b>Письмові роботи.</b> Виконання індивідуального завдання “Модель прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності” оформляють у вигляді презентації за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін.</p> <p><b>Академічна доброчесність.</b> Очікується, що студенти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлюючи наслідки її порушення в університеті <a href="https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/">https://pnu.edu.ua/положення-про-запобігання-плагіату/</a>.</p> <p><b>Відвідування занять</b> є важливою складовою навчання. Дозволяється вільне відвідування лекцій. Пропуски практичних занять відпрацьовуються в обов’язковому порядку на консультаціях, при цьому оцінка не ставиться, а нб округляється.</p> <p><b>Неформальна освіта.</b> Результати неформальної освіти можуть зараховуватись відповідно до «Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти в</p>	

Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника»  
<https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2022/11/neformalna-osvita.pdf>

**Використання штучного інтелекту (ШІ)** дозволяється як допоміжного інструменту.

**Додаткові бали** +10 балів за участь у конференції: виступ або тези; до 10 балів за сертифікат неформальної освіти.

#### **8. Рекомендована література**

1. Гевко І.В., Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І. Б. Гевко. К. : Кондор, 2023. – 187 с.
2. Долінський Л. Фінансовий ризикменеджмент: навчально-методичний посібник. НаУКМА, 2022. 132 с.
3. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
4. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
5. Кривда О. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 85 с.
6. Морозюк С., Мороз В. Ризик-менеджмент Київ: Кондор, 2019. 140 с.
7. Негрей М. В., Тужик К. К. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал, 2018. 272 с.
8. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. К. : Центр учбової літератури, 2019. 438 с.

Володимир СТЕФІНІН

Доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки