

**ДРОГОБИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

**СИЛАБУС**

навчальної дисципліни

**Управлінські рішення**

2021 – 2022 н.р.

**1. Опис навчальної дисципліни**

<b>Ступінь вищої освіти</b>	магістр
<b>Галузь знань</b>	07 Управління та адміністрування
<b>Спеціальність</b>	073 Менеджмент
<b>Освітня програма</b>	Менеджмент інноваційної діяльності
<b>Загальний обсяг дисципліни</b>	4 кредитів ЄКТС
<b>Статус дисципліни</b>	вибіркова
Навчально-науковий інститут фізики, математики, економіки та інноваційних технологій	
<b>Кафедра</b>	економіки та менеджменту
<b>Мова навчання</b>	українська
<b>Види занять</b>	лекції, практичні (семінарські)
<b>Форми навчання</b>	денна, дистанційна
<b>Методи навчання:</b> дослідницький метод, евристичний метод, інтерактивні методи, метод інформаційно-комунікативних технологій, кейс-метод, пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний метод, аналітико-синтетичний метод, метод e-learning	

**Лінк на дисципліну:**

**Розподіл годин за видами робіт**

Форма здобуття освіти	Курс	Семестр	Загальний обсяг дисципліни	Кількість годин						Курсова робота	Вид семестрового контролю	
				Аудиторні заняття					Самостійна робота		Залік	Екзамен
			Кредити ЄКТС	Разом	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні заняття	Семінарські заняття				
Денна	I	I	4/120	40	20	–	20	–	80	–	+	–

**2. Викладачі**

Лапчук Ярослав Степанович E-mail: lapchyks@gmail.com	Кандидат економічних наук, доцент
---	-----------------------------------

**3. Характеристика навчальної дисципліни**

**1. Мета навчальної дисципліни** – оволодіння студентами теоретичними знаннями щодо базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів використання комплексного системного підходу до розробки, реалізації, оцінки ефективності управлінських рішень.

**2. Результати навчання.**

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управлінські рішення» студент повинен:

*Знати:* класифікацію та типологію управлінських рішень; умови і чинники забезпечення якості управлінських рішень; технологію розробки та ресурсне забезпечення управлінських рішень; методологію процесу розробки рішень; основні моделі та методи моделювання, що використовуються в процесі розробки управлінських рішень; інформаційні умови розробки та реалізації управлінських рішень; системи мотивації персоналу для підготовки та реалізації управлінських рішень; систему управління ризиком та методи

управління ризиком; методи аналізу альтернативних варіантів рішень; способи і прийоми підвищення ефективності управлінських рішень, контролю їх реалізації.

*Уміти:* застосовувати на практиці основи теорії розробки управлінських рішень; відслідковувати тенденції та прогнозувати зміни управлінських і господарських ситуацій з метою оптимізації прийнятих управлінських рішень; використовувати організаційні методи зниження невизначеності та ризику; визначати джерела актуальної, повної та достовірної управлінської інформації для підготовки рішень; організовувати роботу колективу з реалізації управлінських рішень, як в умовах стабільності, так і в екстремальних ситуаціях; розраховувати ефективність прийнятих управлінських рішень; здійснювати прогнозування виникнення конфліктів у процесі підготовки управлінських рішень та розробляти заходи щодо їх попередження; використовувати прийоми забезпечення соціальної та морально-етичної відповідальності при виконанні рішень.

### **3. Компетентності .**

Навчальна дисципліна формує:

#### ***Загальні компетентності:***

- навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

#### ***Фахові компетентності:***

- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- здатність до управління організацією та її розвитком.

#### ***Програмні результати навчання:***

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

**Пререквізити дисципліни.** Дисципліна «Управлінські рішення» є вихідною.

### **4. Програма дисципліни.**

#### ***Тема 1. Управлінські рішення в системі менеджменту.***

Роль рішень у діяльності менеджера. Рішення як процес, акт вибору і результат вибору. Сутність, зміст і функції управлінських рішень. Ознаки управлінських рішень. Умови ефективності управлінських рішень.

Загальні підходи до ухвалення рішення. Концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід). Якісно-предметна концепція прийняття рішень (дескриптивний підхід). Комплексна концепція прийняття рішень.

Методологічне забезпечення розробки управлінських рішень. Елементи рішення як процесу управління. Принципи розробки управлінських рішень.

## ***Тема 2. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.***

Поняття інформації та її властивості. Сутність та джерела зовнішньої інформації. Внутрішня інформація та її класифікація.

Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Вимоги до інформації на етапах прийняття управлінських рішень. Бенчмаркінг як новий підхід до збору інформації. Об'єкти збору бенчмаркінгової інформації.

Кількісні та якісні характеристики інформації. Способи фіксування інформації. Документ як найпоширеніший спосіб фіксування інформації. Класифікація документів за джерелом, місцем складання, змістом, формою, способом фіксування інформації, термінами виконання та зберігання, ступенем відкритості та метою створення.

Інформаційна система та принципи її побудови. Інформаційний процес. Складові інформаційного процесу: відправник інформації, кодування інформації, канал зв'язку, одержувач інформації, зворотній зв'язок.

## ***Тема 3. Методи і технології розробки управлінських рішень.***

Математичні методи прийняття управлінських рішень. Економіко-математичні моделі: види та алгоритм побудови.

Методи експертних оцінок: метод Делфі, метод сценаріїв, метод суду. Евристичні методи прийняття управлінських рішень: інтуїтивний, адаптивний, експериментальний, раціональний.

Технологія розробки рішень. Етапи процесу розробки рішень. Підходи до прийняття рішень різних шкіл управління: американської, німецької, японської, української.

Умови і фактори якості рішень. Причини невиконання та зниження якості рішень. Організаційно-психологічні передумови якості рішень. Рекомендації з прийняття якісних управлінських рішень.

## ***Тема 4. Прийняття управлінських рішень у різних умовах середовища.***

Середовище прийняття управлінських рішень. Види середовищ, в яких приймається управлінське рішення: визначеність, ризик, невизначеність, неясність.

Прийняття управлінських рішень за умов визначеності. Визначеність як специфічний стан оточення процесу прийняття управлінського рішення. Методи і технологія розробки управлінських рішень за умов визначеності.

Прийняття управлінських рішень за умов ризику. Сутність, наслідки та умови ризику під час прийняття управлінських рішень. Методи управління ризиками. Класифікація, аналіз та оцінювання ризиків.

Прийняття управлінських рішень за умов невизначеності та неясності. Класифікація видів невизначеності. Підходи до прийняття управлінських рішень за умов невизначеності. Неясність як граничний варіант невизначеності. Особливості прийняття управлінських рішень за умов неясності.

## ***Тема 5. Реалізація і оцінка ефективності прийнятого управлінського рішення.***

Сутність і проблеми реалізації управлінського рішення. Етапи реалізації управлінських рішень. Технології реалізації рішень: ініціативно-цільова, регламентна, програмно-цільова. Причини невдач при реалізації рішень.

Контроль за виконанням управлінського рішення. Методи контролю за виконанням управлінського рішення. Етапи процесу контролю реалізації управлінських рішень.

Ефективність управлінського рішення. Оцінка ефективності управлінського рішення. Кількісні та якісні показники ефективності управлінських рішень. Методи оцінки ефективності управлінського рішення.

## **Тематика практичних занять**

1. Управлінські рішення в системі менеджменту.
2. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.
3. Методи і технології розробки управлінських рішень.
4. Прийняття управлінських рішень за різних умов середовища.
5. Реалізація і оцінка ефективності прийнятого управлінського рішення.

**Індивідуальні завдання** мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти отримують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці. Індивідуальні завдання оформляються у вигляді реферату. Обсяг – 10-15 аркушів формату А4. вступ, розділи, висновки, список використаних джерел (не менше 5-7 позицій).

Студент має право запропонувати свою тему індивідуального завдання.

**Орієнтовна тематика індивідуальних навчально-дослідних завдань:**

1. Виникнення науки про управлінські рішення та її взаємозв'язок з іншими управлінськими науками.
2. Середовище прийняття управлінських рішень.
3. Особа, що приймає рішення: сутність та складові образу.
4. Класифікація управлінських рішень.
5. Моделі процесу прийняття управлінських рішень.
6. Планування і прогнозування управлінських рішень.
7. Формалізація і документування управлінського рішення.
8. Напрями забезпечення якості управлінських рішень.
9. Ефективність управлінського рішення: критерії та методи оцінювання.
10. Експертні оцінки в прогнозуванні і розробці управлінських рішень.
11. Методи вибору альтернатив управлінських рішень.
12. Економіко-математичні методи прийняття рішень.
13. Особливості прийняття колективних рішень.
14. Специфіка і феномени індивідуальних рішень.
15. Стили прийняття управлінських рішень.
16. Психологічні основи прийняття рішень.
17. Аналіз практики прийняття рішень у вітчизняних компаніях.
18. Аналіз практики прийняття рішень у зарубіжних компаніях.
19. Прийняття управлінських рішень сучасним керівником.
20. Інформаційні умови розробки управлінських рішень.
21. Концепція ризик-менеджменту в теорії та практиці управлінських рішень.
22. Вплив особистих характеристик ОПР на прийняття рішень.
23. Управлінські рішення і відповідальність керівника.
24. Проблеми прийняття та реалізації управлінських рішень.
25. Генерування альтернатив управлінських рішень.
26. Подолання опору організаційним змінам та рішенням.
27. Використання «дерева рішень» при розробці управлінських рішень.
28. Технологія організації і проведення «мозкового штурму».
29. Технологія прийняття управлінських рішень з використанням методу «Делфі».
30. Організаційні, соціальні та психологічні основи прийняття управлінських рішень.
31. Основні вимоги до розробки і якості управлінських рішень.
32. Особливості прийняття управлінських рішень в маркетингу.
33. Особливості прийняття управлінських рішень у фінансовій діяльності підприємства.
34. Особливості прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності підприємства.
35. Особливості прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом.
36. Особливості прийняття управлінських рішень в управлінні якістю.
37. Особливості прийняття управлінських рішень в управлінні інформацією.
38. Особливості прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності.
39. Ситуаційний підхід у технології розробки та прийняття рішень (аналіз досвіду організацій).
40. Управлінська етика в ухваленні рішення.
41. Управлінське рішення і система управління в умовах стратегічних несподіванок.
42. Управлінські рішення: підготовка, прийняття, контроль виконання.

43. Становлення і розвиток концепції ризик-менеджменту в теорії та практиці прийняття рішень.
44. Проблеми ефективності управлінських рішень.
45. Проблеми невизначеності і ризику в підготовці та прийнятті управлінських рішень.
46. Використання методів прогнозування в управлінських рішеннях.
47. Особливості прийняття рішень керівництвом страхової компанії.
48. Процес інформаційних комунікацій і ефективність рішень.
49. Методи підвищення якості управлінських рішень.
50. Прийоми страхування ризиків управлінських рішень.
51. Експертні методи прогнозування управлінських рішень.
52. Психологія поведінки ОПР в умовах невизначеності і ризику.
53. Роль управлінських рішень у діяльності організації.
54. Інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень.
55. Роль людського фактора в процесі реалізації управлінських рішень.
56. Управління конфліктами при прийнятті та реалізації управлінських рішень.
57. Організаційні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень.
58. Експертні системи як засіб підтримки управлінського рішення.
59. Аналіз сучасних комп'ютерних засобів підтримки управлінських рішень.
60. Помилки керівника при прийнятті управлінських рішень.
61. Влада і відповідальність у прийнятті управлінських рішень.
62. Автоматизація процесу прийняття управлінських рішень.
63. Особливості прийняття рішень керівником виробничої компанії.
64. Особливості прийняття рішень керівником страхової компанії.
65. Особливості прийняття рішень керівником фінансової компанії.
66. Особливості прийняття рішень в науці і наукомісткому виробництві.
67. Особливості прийняття рішень в сфері послуг.
68. Особливості прийняття рішень керівником банку.
69. Особливості прийняття рішень у сфері управління інтелектуальними активами.

#### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Розкрийте специфіку управлінських рішень.
2. Які об'єктивні (зовнішнє і внутрішнє середовище) і суб'єктивні фактори прийняття рішення.
3. Охарактеризуйте середовище прийняття рішення.
4. Розкрийте особливості мислення керівників.
5. Розкрийте вимоги які повинна задовольняти правильно побудована система цілей (дерево цілей).
6. Поясніть у чому полягає сенс виявлення обмежень при виборі управлінських рішень.
7. Охарактеризуйте види обмежень і їх зв'язок з факторами прийняття рішень.
8. Розкрийте, що таке критерії і яка їхня роль у прийнятті рішення.
9. Назвіть об'єктивні і суб'єктивні критерії прийняття управлінських рішень.
10. Охарактеризуйте ґратку Блейка-Моутон як різновид суб'єктивних критеріїв прийняття рішень.
11. Розгляньте проблеми побудови системи критеріїв.
12. Охарактеризуйте середовище процесу прийняття рішення.
13. Назвіть характерні ознаки управлінського рішення.
14. Назвіть основні підходи до визначення управлінського рішення.
15. Визначте функції управлінського рішення.
16. Охарактеризуйте особливості управлінських рішень, що базуються на судженнях, інтуїції, раціональності.
17. Назвіть принципи класифікації інформації.

18. Назвіть основні етапи інформаційного процесу та сформулюйте суть проблеми достовірності та своєчасності інформації.
19. Охарактеризуйте фактори автоматизації процесу прийняття управлінських рішень.
20. Назвіть особливості організації інформаційного забезпечення ПУР.
21. Визначте основні автоматизовані технології ПУР.
22. Охарактеризуйте інформаційно-аналітичне забезпечення робочого місця керівника.
23. Визначте основні передумови застосування методів ПУР.
24. Назвіть загальнометодологічні методи ПУР.
25. Охарактеризуйте експертні методи ПУР.
26. Розкрийте суть правила Гурвіца.
27. Які є типи керівників за ставленням до нововведень?
28. Охарактеризуйте психологічні типи фахівців за сприйняттям ризику.
29. Дайте визначення умов, в яких приймаються управлінські рішення.
30. Охарактеризуйте умови визначеності в ПУР.

##### **5. Місце проведення занять (локація), технічне й програмне забезпечення (обладнання).**

Лекційні і семінарські заняття проводяться в аудиторії теоретичного навчання або дистанційно.

Технічне та програмне забезпечення навчальної дисципліни: ноутбук або ПК, Power Point, Word.

Під час дистанційного чи змішаного навчання передбачається використання платформи Zoom.

##### **6. Система оцінювання.**

Поточна успішність (max = 100) є сумою балів, отриманих студентом за усні відповіді на практичних заняттях (до 30 балів), виконання індивідуального навчального завдання (20 балів) та двох контрольних робіт (по 25 балів).

Розподіл 100 балів між видами робіт:

Письмові контрольні роботи	Усні відповіді на практичних заняттях	Індивідуальне навчальне завдання	Сума
50 (2×25)	30	20	100

Оцінювання усних відповідей студентів на практичних заняттях здійснюється за накопичувальною бальною системою. Студент може отримати максимально 30 балів за шість усних відповідей на десяти практичних заняттях, кожна з яких оцінюється у 0, 1, 2, 3, 4 або 5 балів.

Дві письмові контрольні роботи (2×25 балів) проводяться після вивчення студентами завершеного за змістом обсягу навчального матеріалу.

Захист індивідуального завдання відбувається за два тижні до завершення семестру у позааудиторний час. Критерії оцінювання індивідуального завдання: повнота розкриття теми – 10 балів, рівень самостійності роботи – 3 бали, якість мовного оформлення, якість бібліографічного опису, наявність посилань на список літератури у тексті роботи – 2 бали, захист індивідуального завдання – 5 балів.

Дисципліна вивчається один семестр і формою підсумкового контролю є залік. Підсумкова семестрова оцінка з дисципліни визначається як сума балів за поточну успішність (100). Оцінка виставляється за шкалами оцінювання: стобальною, національною і ЄКТС. Залік за талоном №2 і перед комісією проводиться в письмовій формі і оцінюється за стобальною шкалою.

## 7. Політика дисципліни.

Студент повинен дотримуватися принципів академічної доброчесності, зокрема недопущення академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації, списування під час поточного та підсумкового контролю.

Студент зобов'язаний виконувати правила внутрішнього розпорядку університету, відвідувати навчальні заняття згідно з розкладом, дотримуватися норм етики поведінки. Для забезпечення необхідної якості знань студент повинен регулярно готуватись до занять, працювати з навчальною літературою, з Інтернет-мережевими ресурсами. Пропущені семінарські заняття відпрацьовуються за узгодженням з викладачем розкладом.

## 8. Рекомендовані джерела інформації.

### Основна література

1. Лапчук Я., Ворончак І. Методи прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс [для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»]. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2011. – 246с. – 224 С.
2. Лапчук Я. С. Суть та функції управлінських рішень в діяльності організації. Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тез науково-практичної конференції викладачів та студентів інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій. / за заг. ред. П. Скотного. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2016. – 246с. – С. 120-121.
3. Лапчук Я. С. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в організації. // Нафта і газ. Наука – Освіта – Виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Дрогобич, 02-03 березня 2017 р.). – Дрогобич: ТЗОВ «Трек-ЛТД», 2017. – 181 с. – С. 129-131.
4. Лапчук Я. С. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень / Я. С. Лапчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації» / За ред. Б.Ю. Кишакевича. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2018. – 308 с. – С. 265-267.
5. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
6. Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстедтер Л. Мозг, разум и поведение / Пер. с англ. М.: Мир, 2008. 248 с. 3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
7. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К: Кондор, 2009. 187 с.
8. Горюнов Ю. Ю., Горюнова Т.Ю., Дружинин Д.В. Теория и методы принятия решений. Учебное пособие. Пенза: РГУИТП, 2010. 50 с.
9. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
10. Завадський Й. С. Менеджмент = Management. Т. 1. 2-ге вид. К.: Укр.- фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 2008. 542 с.
11. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
12. Мочаліна З. М. Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання спеціальності «Облік і аудит») . Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2011. 102 с.
13. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 3-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. 209 с.
14. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.



15. Теорія прийняття рішень [текст] навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

Додаткова література

16. Лапчук Я. С., Молчанова І.Р. Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 80-82.

17. Лапчук Я. С., Ланяк А. В. Роль управлінських рішень в діяльності організації // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 78-79.

18. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312с

19. Теорія прийняття рішень [текст] навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

20. Трофимова Л. А., Трофімов В. В. Управлінські рішення (методи прийняття та реалізації): навч. Посібник. СПб. : Изд-во СПбГУЕФ, 2011. 190 с.

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

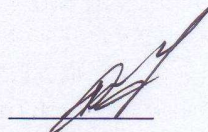
22. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.

23. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.

24. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 89 с.

25. Яковенко О. І. Формування компетенцій професійної діяльності економістів у процесі практичної підготовки : навчально-методичний посібник Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 184 с.

Викладач



Ярослав ЛАПЧУК

Схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
Протокол № 9 від 2 вересня 2021 року

Завідувач кафедри



Богдан КИШАКЕВИЧ