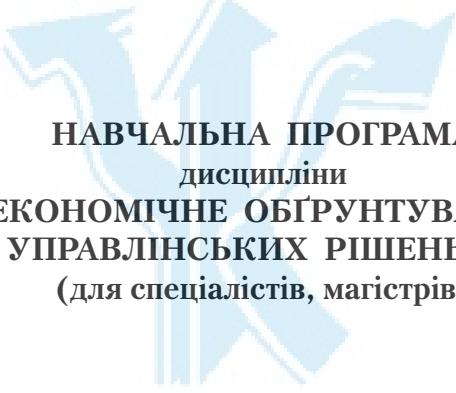


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**  
(для спеціалістів, магістрів)

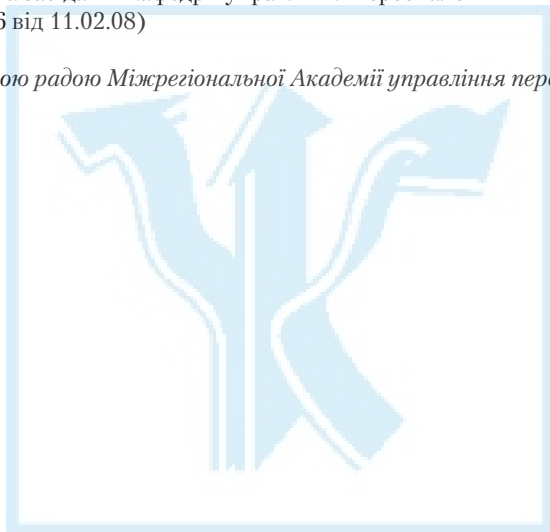
МАУП

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2009

Підготовлено кандидатом військових наук, доктором менеджменту, професором кафедри управління персоналом *В. М. Колпаковим*

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом (протокол № 6 від 11.02.08)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Колпаков В. М.** Навчальна програма дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” (для спеціалістів, магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 34 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план дисципліни, зміст дисципліни, методичні вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних завдань, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В організації управління найважливіше місце посідають розробка і реалізація різних за характером управлінських рішень (УР). При цьому своєчасність їх прийняття й обґрунтування багато в чому залежить від набутих персоналом управління навичок і умінь, розвинених здібностей до управлінської діяльності. Розробка систем прийняття рішень, опанування управлінських технологій значно ускладнені відсутністю стрункої теорії прийняття управлінських рішень, необхідних знань у галузі теорії діяльності людини і неготовністю практики до їх реалізації.

Навчання економічному обґрунтуванню управлінських рішень є складним комплексним завданням, розв'язання якого потребує інтеграції знань про людину як суб'єкта й об'єкта ухвалення рішення, механізмів дії законів управління економічними процесами, урахування факторів, що діють у сфері прийняття рішень, використання сучасних освітніх технологій тощо.

Навчання економічному обґрунтуванню управлінських рішень має специфічні особливості, зумовлені необхідністю не тільки засвоєння знань, а й оволодіння навичками й уміннями їх практичного застосування в різних умовах, розвитку відповідних здібностей.

Для МАУП, де є заочна, вечірня, дистанційна, кореспондентська форми навчання, проходження цього курсу має додаткові специфічні особливості, що вимагають індивідуальної роботи викладача і студента, значної самостійності студентів.

**Мета курсу** — ознайомити студентів із технологією економічного обґрунтування прийняття управлінських рішень, сформувані у студентів необхідний професіоналізм для діяльності у сфері управління в обсязі класифікаційних вимог до фахівця.

Дисципліна вивчається після засвоєння студентами комплексу необхідних знань в галузі природничих, суспільних, технічних, гуманітарних дисциплін і набуття умінь їх використовувати у практичній управлінській діяльності і, у першу чергу, після вивчення курсів теорії соціального управління, менеджменту й управління бізнесом, основ економіки, психології управління, соціології, філософії, методології тощо.

Випускник МАУП у результаті навчання повинен

**знати:**

- існуючі підходи удосконалювання систем економічного обґрунтування управлінських рішень;

- проблеми в галузі навчання обґрунтування управлінських рішень;
- механізми дії законів управління об'єктами ухвалення рішення;
- принципи і методи управління та праці;
- систему діяльності осіб, які економічно обґрунтовують рішення, та їх апарат при розробці і реалізації управлінських рішень;
- зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення за різних обставин і їх обґрунтовують;

**уміти:**

- творчо застосовувати знання теорії і практики економічного обґрунтування і прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків;
- використовувати методи і засоби розробки, економічного обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- економічно обґрунтовувати (з урахуванням спеціалізації) управлінські рішення в організації;
- використовувати технології, що розвивають здібності до економічного обґрунтування прийняття рішень.

Досягнення навчальної мети програми передбачається здійснити за допомогою активізації мислення студентів, його розвитку, самостійного вироблення ними рішень у галузі управління, постійної взаємодії студентів і викладачів через прямі і зворотні зв'язки, творчого мислення викладача. Важливим при підготовці фахівців є не тільки здобуття знань, а й розвиток здатності їх використовувати, економічно мислити. Це вимагає від викладачів уміння володіти складною технікою управління розвитком мислення студентів, здатності створювати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

Для розв'язання завдань курсу програмою навчання визначено наступні методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні і випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, виконання ролей, ділові ігри.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
*дисципліни*  
**“ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
1	<p><b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи економічного обґрунтування управлінських рішень</b></p> <p>1 Основні поняття. Методологія економічного обґрунтування управлінських рішень</p> <p>2 Закони, принципи, методи, що впливають на економічне обґрунтування управлінських рішень</p> <p>3 Людина і система економічного обґрунтування управлінського рішення</p> <p>4 Системи підтримки і економічного обґрунтування прийняття управлінського рішення</p> <p>5 Економічне обґрунтування управлінських рішень у системі управління</p> <p>6 Інформаційно-аналітична діяльність як сервіс особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень</p>
7	<p><b>Змістовий модуль II. Економічне обґрунтування управлінських рішень</b></p> <p>7 Основні етапи обґрунтування управлінських рішень</p> <p>8 Умови економічного обґрунтування управлінських рішень</p> <p>9 Методи в технології економічного обґрунтування управлінських рішень</p> <p>10 Економічне обґрунтування стратегічних і тактичних рішень</p>
11	<p><b>Змістовий модуль III. Економічне обґрунтування функціональних рішень</b></p> <p>11 Економічне обґрунтування рішень в операційному менеджменті</p> <p>12 Економічне обґрунтування маркетингових рішень</p> <p>13 Економічне обґрунтування фінансових рішень</p> <p>14 Економічне обґрунтування рішень з управління персоналом</p>

1	2
15	<b>Змістовий модуль IV. Практичне економічне обґрунтування прийняття управлінських рішень</b> Економічне обґрунтування управлінського рішення керівником організації
Разом годин: 54	

**ЗМІСТ**  
*дисципліни*  
**“ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”**

**Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи економічного обґрунтування управлінських рішень**

***Тема 1. Основні поняття. Методологія економічного обґрунтування управлінських рішень***

Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок. Поняття “управлінське рішення”, “варіант”, “альтернатива”. Поняття “показник” і “критерій” у теорії прийняття рішень. Одно- і багаточільові (критеріальні) завдання прийняття рішень. Критерій оптимальності, чи цільова функція. Проблеми в процесі прийняття рішень.

Поняття теорій економічного обґрунтування і прийняття рішень: ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, завдання, проблема.

Особливості діяльності осіб, які приймають управлінські рішення. Ситуації, що вимагають економічного обґрунтування рішень. Приведення ситуації до типової. Ризик і невизначеність, що супроводжують рішення. Теорія оптимальних рішень. Класи моделей у теорії оптимальних рішень. Психологічні та економічні аспекти теорії рішень.

Основні процеси в діяльності з прийняття рішень: створення суб'єктивного уявлення про ситуацію; оцінювання варіантів наслідків; прогнозування умов, що визначають наслідки; вибір варіантів. Характеристика основних елементів проблемної ситуації у процесі економічного обґрунтування рішення. Стратегічні і тактичні ситуації.

Формалізація постановки завдання економічного обґрунтування рішення. Види стратегій ухвалення рішення. Алгоритмічні стратегії. Евристичні стратегії вибору.

Оптимальність рішення і її зв'язок з ефективністю. Підходи до вироблення оптимальних рішень з управління. Обґрунтування управлінських рішень (економічне, політичне, соціальне тощо). Моделювання як засіб економічного обґрунтування і оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.

Методологія ухвалення економічного обґрунтування рішення. Натуралістичний і діяльний підходи до економічного обґрунтування управлінських рішень. Економічне обґрунтування управлінських рішень в аспекті управлінської акмеології.

Системомислєдїяльнїсна парадигма прийняття управлінських рішень. Межі діяльності. Особливості самовизначальних процедур особи, яка приймає управлінське рішення. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму особи, яка приймає рішення. Рівнева концепція прийняття рішень. Підходи до організації процесу економічного обґрунтування прийняття рішень. Особливості економічного обґрунтування розробки і реалізації рішень у складних ієрархічних системах.

*Література* [1; 2; 9; 14; 21]

## ***Тема 2. Закони, принципи, методи, що впливають на економічне обґрунтування управлінських рішень***

### ***Заняття 1. Закони, що керують людиною, економічні закони, що визначають особливості ПУР***

Механізми впливу законів на процес прийняття рішень, урахування їхніх вимог у діяльності при ПУР. Закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв'язку, ентропії, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки, доміанти, традицій і звичаїв, що випереджає відображення дійсності, впливу емоцій, вольової детермінації.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закон залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат, збиткової прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту мас-

штабу виробництва, економії часу, конкуренції й антимонопольного законодавства.

Закони праці персоналу управління: поділу, зміни і кооперації праці.

*Література* [3; 9; 28]

### *Заняття 2. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень*

Принципи побудови діяльності ПУР: нормативного використання ресурсів (принцип квантифікації управління; дозування ресурсів для розробки рішень визначеного типу); раціональності інформаційного забезпечення управління; економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу ухвалення рішення); інтенсифікації ПУР (повного використання ресурсів, зменшення їх втрат і раціоналізації величини їх запасів); інтеграції ПУР у рамках технології управління і загального функціонування системи управління.

Принципи наукової організації праці осіб, які приймають рішення (ОПР). Загальні принципи: системності, комплексності, економічності, гуманізації праці. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу і кооперації праці, робочих місць, організації обслуговування робочих місць, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізації) праці, розподілу функцій.

Принципи організації праці у процесі прийняття рішень: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, плановості, системної раціоналізації трудових процесів ОПР, системного підходу.

Принципи організації роботи керівника: стандартних управлінських ситуацій і рішень; безперервного оцінювання управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; “пакетування” (об'єднання операцій у відносно одноманітні з “технологічної” точки зору групи); необхідної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; наочності; автоматизму реалізації рішення.

*Література* [8; 9; 15; 18; 20; 28]



### *Заняття 3. Методи мислення особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень*

Діалектичний метод пізнання (спираючись на об'єктивні факти; реальність умов, їх оцінювання з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у взаємозв'язку, безперервному розвитку і зміні; розкриття суперечностей у розвитку; основна ланка; виявлення головних факторів).

Загальнотеоретичні методи: аналіз, синтез, абстрагування й узагальнення, індукція і дедукція, аналогія і порівняння. Інтуїтивно евристичні методи. Включення методів у ПУР.

Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення. Методи і технології розвитку мислення. Освітні і педагогічні технології.

*Література [1; 2; 5; 8–10]*

### ***Тема 3. Людина і система економічного обґрунтування управлінського рішення***

Людина як суб'єкт і об'єкт економічного обґрунтування управлінського рішення. Модель мислення. Структура моделі. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення. Логічна, задачна і проблемна форми мислення. Поняття “чистого” мислення. Поняття мислєдїяльностї.

Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення і інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії осіб, які приймають рішення. Рефлексія у процесі прийняття рішень. Мислення людини як відображення невинно мінливих умов життя. Основний парадокс мислення. Прогнозування у процесі розв'язання завдання. Види проблемності в мисленні.

Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення. Дїяльність людини при здійсненні економічного обґрунтування управлінського рішення. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.

Мислення, поєднане із самосвідомістю, свідомістю і волею, як механізм рефлексивної функції. Зв'язок економічного обґрунтування управлінського рішення з рефлексією.

Вплив трансових станів на економічне обґрунтування управлінського рішення. Психофізіологічні резерви організму і підходи до їх використання.

*Література [1; 2; 7–9; 38]*

#### ***Тема 4. Системи підтримки і економічного обґрунтування прийняття управлінського рішення***

Концепція автоматизації системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППР). Класифікація СППР. Організація інформаційної підтримки управлінської діяльності. Структура й основні завдання інформаційно-довідкових систем. Проектування баз даних. Комп'ютерні мережі і СППР. Організація обчислювальної підтримки управлінської діяльності. Методи моделювання економічних інформаційних систем. Використання методу імітаційного моделювання.

Організація імітаційної підтримки управлінської діяльності. Методологічні основи теорії штучного інтелекту. Методи моделювання знань.

Основні функції інформаційних технологій. Застосування експертних систем. Способи інтелектуалізації автоматизованих інформаційних систем.

Зарубіжний досвід створення і застосування СППР. Принципи побудови СППР. Програмні засоби, що використовуються в СППР.

#### ***Тема 5. Економічне обґрунтування управлінських рішень у системі управління***

Проблеми економічного обґрунтування вдосконалення управління. Роль, місце і значення економічної теорії у системі управління організацією. Підходи і розвиток економічної теорії у системі прийняття управлінських рішень.

Фактори, що визначають якість економічного обґрунтування управлінського рішення. Особливості економічного обґрунтування рішень на макро- і мікрорівнях.

Економічне обґрунтування управлінських рішень як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації, виражений через кінцеві його (управління) результати.

Економічне обґрунтування управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень. Економічне обґрунтування управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу. Характеристика процесу економічного обґрунтування управлінського рішення: безперервність, дискретність, Економічне обґрунтування рішення як варіант впливу керуючої системи на керовану, як фіксований управ-

лінський акт, виражений у письмовій та усній формах і реалізований для вирішення проблемної ситуації. Склад і взаємозв'язок процедур економічного обґрунтування управлінського рішення, їх зв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами. Оцінка ефективності економічного обґрунтування рішення.

*Література* [4; 5; 8; 9; 12–16; 23; 40]

### ***Тема 6. Інформаційно-аналітична діяльність як сервіс особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень***

Класифікація інформації. Інформаційні системи управління виробництвом, фірмою. Корпоративні інформаційні системи. Інформаційні системи керівника.

Особливості автоматизації процесу економічного обґрунтування управлінських рішень у людино-машинних системах. Математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем економічного обґрунтування управлінських рішень. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи.

Автоматизація процесу економічного обґрунтування управлінських рішень. Технології програмно-математичного, лінгвістичного забезпечення. ЕОТ у ролі консультанта, помічника, соратника у процесі економічного обґрунтування управлінських рішень. Інтернет-технології.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера. Завдання, що розв'язуються за допомогою ЕОТ у процесі економічного обґрунтування рішень. Шляхи удосконалення процесу економічного обґрунтування управлінських рішень в АСУ.

Основи теорії аналітичної діяльності. Вступ в аналітику загроз. Функції аналітичної діяльності. Інформаційна культура і рефлексивна самоорганізація аналітика. Стратегія системної діяльності аналітика. Стратегічне прогнозування, планування і безпека діяльності при прийнятті управлінських рішень. Рівні аналітики.

Вимоги до ІАД у процесі економічного обґрунтування управлінських рішень. Роль і місце інформаційно-аналітичної діяльності як сервісу особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності при еко-

номічному обґрунтуванні рішень в умовах визначеності, невизначеності і ризику.

Онтологічна схема ІАД як сервіс особи, яка економічно обґрунтовує рішення.

*Література* [5; 9; 28; 31; 34; 40]

## **Змістовий модуль II. Економічне обґрунтування управлінських рішень**

### ***Тема 7. Основні етапи обґрунтування управлінських рішень***

Збирання і аналіз інформації. Організація збирання інформації. Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оцінної системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу розвитку ситуації. Експертне оцінювання основних варіантів управлінських взаємодій. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертне оцінювання результатів обґрунтування прийнятих управлінських рішень. Ухвалення рішення ОПР. Розробка плану (програми) дій. Контроль за реалізацією плану (програми). Стратегічний і оперативний контролінг та інформація. Стратегічний аналіз.

Математичне програмування. Процедура вироблення варіантів розв'язання завдань: постановка; формалізація; розробка (вибір) математичної моделі; вибір методу; розробка алгоритму розв'язання; одержання рішення за допомогою інформаційних технологій; аналіз результатів економічного обґрунтування рішень.

*Література* [1; 2; 5; 8; 9; 16; 28; 40]

### ***Тема 8. Умови економічного обґрунтування управлінських рішень***

Поняття умови економічного обґрунтування рішення. Економічне обґрунтування рішень в умовах визначеності. Загальна постановка однокритеріального завдання ухвалення рішення в умовах визначеності.

Економічне обґрунтування рішень в умовах ризику. Загальна постановка однокритеріального завдання економічного обґрунтування рішення в умовах ризику (статистична і детермінована постановка завдання).

Економічне обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Загальна постановка завдання економічного обґрунтування рішень в умовах невизначеності (стохастична і детермінована постановка). Завдання економічного обґрунтування в умовах невизначеності. Методи їх розв'язання. Приклади завдань.

Економічне обґрунтування в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор і її можливості для економічного обґрунтування рішень.

Економічне обґрунтування рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).

Економічне обґрунтування рішень в умовах стохастичної невизначеності.

Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

*Література* [8; 9; 13–21; 28; 42]

## ***Тема 9. Методи в технології економічного обґрунтування управлінських рішень***

### *Заняття 1. Методи прогнозування економічних ситуацій*

Принципи і методи прогнозування. Методи екстраполяції. Параметричні методи. Експертні методи. Сутність нормативного, експериментального, індексного методів прогнозування. Організація робіт із прогнозування.

Одноваріантні прогнози. Прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень. Сценарне планування на глобальному рівні. Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку. Методичні рекомендації зі сценарного планування.

*Література* [8; 9; 14; 21; 23; 28; 42]

### *Заняття 2. Методи аналізу економічних ситуацій*

Сутність і принципи аналізу, сфера застосування. Методи: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз і їх застосування з ЕОМ. Економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія), SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), SNN-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позиції).

Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.

*Література* [8; 9; 11; 14; 16; 21; 28–30; 32; 45]

*Заняття 3. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень*

Принципи економічного обґрунтування. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи і методика оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Соціально-психологічні методи у сфері економічного обґрунтування прийнятих рішень.

*Література* [8; 9; 11; 14; 28; 32; 40; 42]

*Заняття 4. Методи управління і праці осіб, які здійснюють економічне обґрунтування управлінських рішень*

Методи управління: організаційно-стабілізуючі, організаційно-психологічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні, психологічні. Методи самоуправління (самоменеджменту) ОПР.

Методи управлінської праці: розв'язання функціональних завдань (при реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (мозкової атаки, дискусій, сценаріїв, вибору стратегій, ліквідації безвихідних ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

*Література* [8; 9; 15; 28; 42]

***Тема 10. Економічне обґрунтування стратегічних і тактичних рішень***

Поняття “стратегічне рішення”, “тактичне рішення”. Особливості економічного обґрунтування стратегічних і тактичних рішень. Вимоги до економічного обґрунтування на стратегічному і тактичному рівнях. Специфіка стратегічного і тактичного мислення. Особливості підготовки стратега і тактика для економічного обґрунтування рішень на відповідному рівні управлінської ієрархії.

Технологія економічного обґрунтування стратегічних і тактичних рішень. Характеристика елементів технологій економічного обґрунтування рішень на стратегічному, функціональному і тактичному

(операціональному) рівнях. Механізми управління організаціями при реалізації рішень.

Методика економічного обґрунтування рішень на стратегічному і тактичному рівнях. Фактори, що впливають на економічне обґрунтування рішень: людський, інформаційний, засобів праці, системні. Відповідність керуючої системи системі прийняття і реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу при економічному обґрунтуванні рішень. Урахування факторів у практичній діяльності.

*Література [1; 2; 8; 9; 34]*

### **Змістовий модуль III. Економічне обґрунтування функціональних рішень**

#### ***Тема 11. Економічне обґрунтування рішень в операційному менеджменті***

Управлінське рішення у сфері виробництва. Особливості економічного обґрунтування рішень у сфері виробництва. Економічне обґрунтування рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності у виробничій сфері. Організаційна робота зі зменшення невизначеності.

Логістика й ефективність економічного обґрунтування прийняття рішень. Логістика інформації. Рішення й оперативне управління операційною системою. Економічне обґрунтування рішення в системі управління матеріальними ресурсами і виробничими засобами. Економічне обґрунтування рішення і управління операційною інфраструктурою, управління якістю. Економічне обґрунтування рішення і управління матеріально-технічним постачанням і збутом.

*Література [9; 14; 16; 42]*

#### ***Тема 12. Економічне обґрунтування маркетингових рішень***

##### ***Заняття 1. Основи економічного обґрунтування маркетингових рішень***

Основи концепції маркетингу. Розуміння маркетингу. Ринок як поле діяльності маркетингу. Ланцюги й обмеження маркетингу. Галузь економічного обґрунтування маркетингових рішень. Організація економічного обґрунтування маркетингу.

Одержання маркетингової інформації. Маркетингові дослідження. Критерії маркетингових досліджень. Сфери економічного обґрунтування рішень при маркетинговому дослідженні.

#### *Заняття 2. Економічне обґрунтування рішення щодо продукту*

Прийняття рішень щодо продукту. Основи економічного обґрунтування рішення щодо продукту. Критерії прийняття рішень щодо продукту. Технологія економічного обґрунтування рішення щодо продукту.

#### *Заняття 3. Економічне обґрунтування рішення щодо розподілу*

Рішення щодо розподілу. Поняття і значення розподілу. Критерії рішень щодо розподілу. Формування методу розподілу. Формування логіки розподілу. Технологія економічного обґрунтування рішення щодо розподілу.

#### *Заняття 4. Економічне обґрунтування рішення про умови*

Рішення про умови. Поняття і значення умов. Критерії рішення. Можливості реалізації монетарних умов. Оформлення немонетарних умов. Оптимальні рішення про ціни. Технологія економічного обґрунтування рішення про умови.

#### *Заняття 5. Економічне обґрунтування прийняття рішень про рекламу*

Прийняття рішень про рекламу. Поняття і значення реклами збуту. Цілі й обмеження в рекламі збуту. Сфери економічного обґрунтування рішень про рекламу. Економічне обґрунтування оптимальних рішень про рекламу. Технологія економічного обґрунтування рішення про рекламу продукту і послуг.

*Література [4; 7–9; 13; 21]*

### ***Тема 13. Економічне обґрунтування фінансових рішень***

Основи прийняття фінансових рішень. Найважливіші фінансові поняття. Процес обороту капіталу підприємства. Функції фінансового господарства підприємства. Фінансове господарство підприємства і ринок капіталу. Фінансовий облік на підприємстві. Планування фінансів і капіталу.

Інвестиційні рішення. Найважливіші поняття. Статистичні методи інвестиційних розрахунків. Динамічні методи розрахунків інвестицій.



Економічне обґрунтування рішення про фінансування. Фінансування за рахунок залучення. Власне фінансування. Технологія економічного обґрунтування фінансових рішень.

*Література* [9; 11; 17; 21; 32]

**Тема 14. Економічне обґрунтування рішень з управління персоналом**

Значення економічного обґрунтування управлінських рішень щодо персоналу. Критерії економічного обґрунтування рішень щодо персоналу. Порядок наймання і звільнення. Економічне обґрунтування рішення щодо персоналу. Інформація про персонал. Пристосування кадрів до змін на підприємстві. Технологія економічного обґрунтування рішення щодо персоналу.

*Література* [4; 9; 13; 28]

**Змістовий модуль IV. Практичне економічне обґрунтування прийняття управлінських рішень**

**Тема 15. Економічне обґрунтування управлінського рішення керівником організації**

Проводиться у формі ділової гри з урахуванням особливостей підготовки, спеціалізації студентів.

*Література* [1; 2; 8; 9; 35]

**КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ**  
**для студентів заочної і дистанційної форм навчання**  
*(варіант визначається за останньою цифрою номера залікової книжки)*

**Варіант 1**

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування прийняття рішень у сфері виробництва.
2. Застосування методів економічного аналізу управлінських рішень.

**Задача 1.** Визначити темп приросту обсягів продажу фірми у 2007 р. і напрямок розширення ринку за такими даними:

- обсяг продажу товару А на ринку I у 2007 р. становив 500 тис. у. о.;
- на ринку II – 200 тис. у. о.;

- обсяг продажу товару *B* на ринку I у 2007 р. становив 1300 тис. у. о.;
- на ринку III — 3200 тис. у. о.
- на основі сегментації ринку встановлено, що темп приросту обсягів продажу товару *A* на ринку I у 2007 р. становитиме 6,0 %;
- на ринку II — 14,0 %;
- темп приросту обсягу продажу товару *B* на ринку I у 2007 р. становитиме 3 %;
- на ринку III — 5 %.

*Проаналізувати наведену ситуацію і розробити пропозиції у сфері маркетингу.*

**Задача 2.** Фірма втрачає конкурентні переваги на ринку, внаслідок чого знижується рівень конкурентоспроможності товару, що випускається. Фірма не має відпрацьованої конструкторсько-технологічної документації на більш прогресивну модель товару, маркетологи не підготували новий ринок. Для зниження ціни є такі дані:

1. Рівняння регресії для факторного аналізу собівартості товару:

$$C = 3,5 \cdot M^{0,64} \cdot T^{0,35} \cdot K_{\text{пр}}^{-0,15} \cdot K_c^{-0,08},$$

де  $M$  — норма витрат матеріалів на виробництво товару, кг;

$T$  — повна трудомісткість виготовлення товару, нормо-годин;

$K_{\text{пр}}$  — середньозважений коефіцієнт пропорційності основних виробничих процесів виготовлення товару, частки одиниці (оптимальне значення  $K_{\text{пр}} = 1,0$ );

$K_c$  — коефіцієнт стабільності кадрів на фірмі, частки одиниці (оптимальне значення  $K_c = 0,92 \dots 0,95$ ).

2. Річна програма випуску товару — 2600 шт.

3. Реалізація організаційно-технічних заходів щодо удосконалення технології, організації виробництва і системи менеджменту фірми дозволить:

- знизити норму витрати матеріалів на 5,5 %;
- знизити трудомісткість виготовлення товару на 7,2 %;
- підвищити середньозважений коефіцієнт пропорційності основних виробничих процесів виготовлення товару на 6,5 %;
- знизити плинність кадрів на 10 %.

4. Термін дії заходів — 2 роки.

5. Інвестиції в розробку і реалізацію заходу — 120 тис. у. о.

6. Собівартість одиниці продукції до впровадження організаційно-технічних заходів — 730 у. о.
7. Норма прибутку за товаром на 2004 р. зберігається на рівні 2003 року, тобто дорівнює 8,5 %.
8. Ступінь капітального ризику реалізації заходів — 0,82.

*Зробити необхідні розрахунки, розробити пропозиції, пояснити “фізичне” значення різних показників.*

*Література [9; 17; 28]*

## **Варіант 2**

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень у сфері маркетингу.
2. Застосування методів економічного аналізу у процесі прийняття управлінських рішень.
  - 2.1. Метод ланцюгових підстановок, його сутність, сфера застосування.
  - 2.2. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення якості компонентів системи менеджменту.

**Задача.** Використовуючи метод ланцюгових підстановок, визначити кількісні і якісні показники впливу трудових факторів на обсяг продажу. Вихідні дані наведені в таблиці.

№ пор.	Показник	За планом	Фактично
1	Обсяг продажу, тис. у. о.	2980	3300
2	Середньооблікова кількість робітників	800	900
3	Середня кількість годин, відпрацьованих робітниками за рік	295	290
4	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за день	7,1	7,0
5	Середній виробіток продукції на відпрацьовану людину-годину	1,6	1,7

**Задача.** Аналіз якості продукції, що випускається, показав, що останніми роками знизився обсяг продажу виробу А. Товар (автомобіль) став поступатися аналогічним товарам конкурентів. Дослідження дали змогу визначити, що вузьким місцем у системі менеджменту є “вхід”. Вузьким місцем на “вході” виявився двигун, що встановлюється

ся на виробі. Аналіз вивчення ринку двигунів цього класу дав змогу визначити три кращі варіанти автомобільних двигунів, що випускаються іншими заводами. Заміна двигуна на виробі А дозволить підвищити якість і конкурентоспроможність автомобіля, що випускається. Виготовляти свої двигуни підприємство не має можливості.

*Визначити найкращий із трьох альтернативних варіантів автомобільних двигунів.*

#### Вихідні дані

Показник	Значення показника за альтернативними варіантами		
	I	II	III
Річна кількість товару, що випускається, у 2007 р., шт.	5600	5600	5600
Передбачувана тривалість випуску нового товару певної моделі, років	2	2	2
Ціна товару у 2007 р., у. о.	21000	21000	21000
Ціна двигуна для нового виробу у 2007 р., у. о.	5100	5100	5100
Коефіцієнт освоєння двигунів у серійному виробництві у 2007 р.	1,00	1,05	1,04
Одноразові витрати на маркетинг, організаційний проект, у. о.	6000000	8000000	10000000
Витрати на транспортування і зберігання партії двигунів у кількості 100 шт. у 2007 р., у. о.	15000	16000	35000
Прогноз річного обсягу ринку нових товарів на 2007–2008 рр., шт.	2000	3000	2500
Прогноз втрат від браку при складанні нового товару на річну програму, у. о.	31000	30000	42000
Рік випуску нового товару	1999	1999	1999
Коефіцієнт зміни корисного ефекту (якості) двигуна стосовно старого виробу	1,20	1,10	1,05
Фактор селективного ризику, частки одиниці	0,7	0,68	0,9
Фактор інфляції	1,09	1,09	1,09

При необхідності введення додаткових показників у ході розрахунків їх обґрунтувати.

*Література [28]*

### Варіант 3

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень у сфері фінансів.
2. Застосування методів економічного обґрунтування прийняття рішень.

2.1. Факторний аналіз із застосуванням ЕОМ. Сутність методу, його можливості, сфера застосування, послідовність виконання.

Виконати розрахунки на ЕОМ у стандартній програмі. Вихідні дані вибрати самостійно, відповідно до умов виробничої діяльності і програми ЕОМ.

2.2. Використання індексного методу прогнозування.

**Задача.** Спрогнозувати витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці конкретного товару у 2007 р. за такими даними:

- 1) витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2007 р. — 165 у. о.;
- 2) індекс зростання цін — 1,25 (у рік);
- 3) питоми витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару у 2007 р. — 300 кг;
- 4) норми витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару у 2007 р. — 250 кг.

*Література* [28]

### Варіант 4

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень у сфері управління персоналом.
2. Застосування методів економічного обґрунтування рішень.

2.1. Аналіз ефективності використання ресурсів. Сутність методу, його можливості, сфера застосування.

**Задача.** Виконати факторний аналіз фондівддачі. Вихідні дані наведені в таблиці.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
Обсяг виробництва продукції, млн. грн.	15400	16500
Фондовіддача, грн.	300	340
Питома вага кооперованих поставань у собівартості продукції, %	65,2	65,1
Питома вага активної частини ОПФ у їх вартості, %	71,2	71,5
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	1,45	1,50

2.2. Експертні методи. Сутність методів, їх можливості, сфера застосування.

**Задача.** Вихідні дані вибрати самостійно, відповідно до умов виробничої діяльності і спеціалізації студента.

*Література* [9; 24; 28]

### Варіант 5

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування стратегічних управлінських рішень.
2. Застосування методів економічного обґрунтування у ході прийняття рішень.

2.1. Використання платіжної матриці.

**Задача.** Вкладення коштів у магазин для торгівлі дамськими капелюхами з імовірністю 0,5 забезпечує річний прибуток у сумі 6000 дол.; з імовірністю 0,2 – 12000 дол.; з імовірністю 0,3 – 8000 дол.

Обґрунтувати пропозиції щодо прийняття рішень. Відсутні дані визначити додатково.

2.2. Проаналізувати дані в таблиці і зробити висновки:

1. Виробництво якого виробу треба розвивати?
2. Який виріб дає необхідну за сумою додану вартість?
3. Які вироби дають задовільні результати?

Показник	Виріб					
	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>5</sub>	Разом
Виторг від продажу, тис.	100	500	300	100	250	1200
Прямі витрати, тис.	40	350	150	115	125	780
Додана вартість, тис.	60	150	150	-15	125	470
Додана вартість, %	60	30	50	-45	50	
Витрати, тис.						250
Чистий прибуток						220

*Література* [33]

### Варіант 6

Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень на тактичному рівні.

Економічне обґрунтування рішень у сфері виробництва.

**Задача.** Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення щодо виробництва електричних і ручних косарок за таких умов: якщо виробляти електричні косарки, то з імовірністю 0,7

очікується виграш у сумі 10 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 5 тис. дол.; якщо виготовляти ручні косарки, то з імовірністю 0,7 можна одержати 7 тис. дол., а з імовірністю 0,3 — 2 тис. дол.

При необхідності введіть додаткові дані.

*Література* [37; 9; 8]

### Варіант 7

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
2. Прийняття рішень.
  - 2.1. З використанням побудованої діаграми в полярних координатах обґрунтувати ухвалення рішення щодо вибору ринку.

Умова:	Західна Україна	Східна Україна
1. Можливість одержати прибуток	негайно	через 2–3 роки
2. Суб'єктивна зацікавленість інвесторів	велика	незначна
3. Необхідність урахування національних особливостей	незначна	велика
4. Близькість постачальників	100 км	500 км
5. Очікувані податкові пільги	великі	незначні
6. Витрати на вкладення в капітальне будівництво	малі	середні

При необхідності введіть додаткові дані.

- 2.1. Економічне обґрунтування рішення щодо придбання нерухомості.

Умова: купується нерухомість з гарантією продажу через рік за 200 тис. дол. Альтернативна вартість капіталу — 0,07.

При необхідності введіть додаткові дані.

*Література* [9; 17; 8]

### Варіант 8

1. Охарактеризувати теоретико-методологічні особливості економічного обґрунтування рішень.
2. Практичне економічне обґрунтування прийняття рішень.
3. Розрахунок беззбитковості в бізнесі.

**Задача.** Видавнича компанія одержує 80 % від роздрібної ціни книги. Постійні витрати становлять 200 тис. грн. Продажна ціна книги — 10 грн. Змінні витрати — 6 грн. Обчислити точку беззбитковості, виконати аналіз, визначити обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.

При необхідності введіть додаткові дані.

4. Економічне обґрунтування рішення в ситуації ризику.

**Задача.** Фірма вирішує питання про терміни переходу до масового випуску нового виду продукції, що є досить дорогою і спочатку може не знайти масового покупця. Тому зайва кваліфікація може призвести до того, що випущену продукцію не буде продано, і вона осяде на складах. Під її залишки доведеться брати кредит у банку і платити за нього відсотки. Якась частина осілої на складах продукції втратить свою якість і просто загине.

Усе це в остаточному підсумку може призвести до збитків. Але баритися теж небажано, тому що ініціативу можуть перехопити конкуренти і тоді частину очікуваного прибутку буде упущено.

Можливі наслідки переходу до масового випуску нової продукції за різної реакції на неї ринку наведені в таблиці виплат.

Варіант рішення про перехід до масового виробництва	Прибуток (млн. у. о.) за можливих термінів настання масового попиту, їх імовірність		
	негайно (0,2)	через 1 рік (0,5)	через 2 роки (0,3)
Перейти негайно	16	6	-6
Перейти негайно	5	12	2
Перейти через 2 роки	0	2	5

Який термін переходу до масового виробництва нового виду продукції треба вважати оптимальним?

*Література [9; 37]*

### Варіант 9

1. Охарактеризувати особливості людини, яка приймає рішення, як суб'єкта й об'єкта.
2. Економічне обґрунтування прийняття рішень.

**Задача.** Розглядається питання про вибір кращого інвестиційного проекту з двох можливих — ІП1 та ІП2. В умовах гарної економічної кон'юнктури кожний з них може принести прибуток, а при поганій — збитки. Імовірність гарної кон'юнктури встановлено на рівні 80 %, а



поганої — на рівні 20 %. Для зручності аналізу інформацію подано у вигляді таблиці виплат.

Інвестиційний проект	Прибуток (млн. грн.) за можливим станом кон'юнктури та її ймовірності	
	гарний (0,8)	поганий (0,2)
1	300	-500
2	425	-1000

Якому проекту віддати перевагу?

2.2. Визначити оптимальний розмір партії постачання.

**Задача.** При будівництві моста довжиною 400 м через річку застосовуються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження мосту — 150 діб. Витрата тяжів — рівномірна. Тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, що, як правило, завантажується не повністю. Вартість рейсу, що включає вантажно-розвантажувальні роботи, не залежить від кількості доставлених тяжів і дорівнює 10 тис. грн. Витрати на утримування тяжів обумовлені зведенням приоб'єктового складу, його експлуатацією і втратами при збереженні. Вони складають 1,2 тис. грн. за 1 т тяжів на добу.

Визначити: оптимальний розмір партії постачання, інтервал поновлення замовлень, витрати на роботу протягом періоду будівництва.

*Література* [13; 33]

### Варіант 10

1. Охарактеризувати технологічні особливості економічного обґрунтування управлінських рішень на стратегічному і тактичному рівнях.
2. Практичне економічне обґрунтування прийняття рішень.

2.1. Застосування теорії масового обслуговування.

**Задача.** Одноканальна СМО має одну телефонну лінію. Заявка-виклик, що надійшла у момент зайнятої лінії, одержує відмову. Потік викликів надходить з інтенсивністю  $\lambda = 0,8$  (викликів у хвилину). Середня тривалість розмови  $t_{об} = 1,5$  хв. Усі потоки подій найпростіші. Потрібно визначити граничні значення:

- 1) відносної пропускну здатності  $q$ ;
- 2) абсолютної пропускну здатності  $A$ ;
- 3) ймовірності відмовлення  $P_{отк.}$

**Задача.** Задача про розподіл виробничої програми.

У цеху є три групи взаємозамінного устаткування з потужностями до 400, 850 і 300 нормо-годин на місяць.

Цеху встановлено план випуску п'яти видів продукції відповідно в обсягах:  $\Pi_1$  – 600 од.,  $\Pi_2$  – 350,  $\Pi_3$  – 450,  $\Pi_4$  – 500 і  $\Pi_5$  – 600.

Час виготовлення одиниці кожного виду продукції на одному устаткуванні становить 0,3; 0,6; 0,4; 0,8 і 0,5 години, на другому – 0,6; 0,8; 0,7; 1,2; 0,9; на третьому – 1,4; 0,5; 0,9; 0,6; 1,0. Витрати на виготовлення одиниці продукції на першому устаткуванні становлять 20, 10, 40, 50 і 80 грн; на другому – 50, 40, 40, 30 і 60; на третьому – 65, 90, 30, 20 і 50. Відпускна ціна одиниці кожного виду продукції – 80, 100, 60, 50 і 85 грн.

Скласти план розміщення замовлень, що гарантує виконання завдання і: а) дає максимум прибутку; б) мінімізує загальну вартість виготовлення продукції; в) мінімізує витрати верстатного часу роботи устаткування; г) мінімізує час роботи устаткування, тобто реалізує виконання замовлення в мінімальний термін; д) забезпечує випуск максимальної кількості комплектів, кожний з яких включає три вироби  $\Pi_1$ , один виріб  $\Pi_2$ , два вироби  $\Pi_3$ , чотири вироби  $\Pi_4$  і три вироби  $\Pi_5$ .

*Література* [8, 26]

### **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

1. Контрольна робота має показати рівень професійної підготовки студентів.
2. Студенти можуть вводити додаткові параметри, дані, необхідні для розрахунків, аналізу й одержання відповідних результатів.
3. Варто обґрунтувати використаний математичний апарат і позиції.
4. Приклади доцільно наводити із сфери виробництва товарів і послуг, в якій студент компетентний. Необхідно використовувати ЕОТ.
5. Студенти можуть запропонувати на кафедрі власний варіант контрольної роботи, що сприяє зростанню їхньої професійної підготовки чи удосконаленню процесу навчання.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Основні категорії теорії прийняття рішень і їх взаємозв'язок.

2. Поняття “показник” і “критерій” у теорії прийняття рішень.
3. Одно- і багатоцільові (критеріальні) завдання прийняття рішень. Критерій оптимальності, чи цільова функція.
4. Поняття теорії економічного обґрунтування і прийняття рішень: ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, завдання, проблема.
5. Ситуації, що потребують економічного обґрунтування рішень. Приведення ситуацій до типових.
6. Ризик і невизначеність, що супроводжують рішення. Теорія оптимальних рішень.
7. Психологічні та економічні аспекти теорії рішень.
8. Основні процеси в діяльності з прийняття рішень: створення суб’єктивного уявлення про ситуацію; оцінювання варіантів наслідків; прогнозування умов, що визначають наслідки; вибір варіантів.
9. Характеристика основних елементів проблемної ситуації в процесі економічного обґрунтування рішення. Стратегічні і тактичні ситуації.
10. Формалізація постановки завдання економічного обґрунтування рішення.
11. Оптимальність рішення і її зв’язок з ефективністю. Підходи до вироблення оптимальних рішень з управління.
12. Обґрунтування управлінських рішень (економічне, політичне, соціальне тощо).
13. Моделювання як засіб економічного обґрунтування і оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
14. Методологія ухвалення економічного обґрунтування рішення.
15. Системомислєдїяльнїсна парадигма прийняття управлінських рішень.
16. Рівнева концепція прийняття рішень.
17. Підходи до організації процесу економічного обґрунтування прийняття рішень.
18. Особливості економічного обґрунтування розробки і реалізації рішень у складних ієрархічних системах.
19. Механізми впливу законів на процес прийняття рішень, урахування їх вимог у діяльності при ПУР.
20. Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР.

21. Методи мислення особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень
22. Діалектичний метод пізнання.
23. Загальнотеоретичні методи мислення особи.
24. Метод Гегеля і розвиток стратегічного мислення.
25. Людина як суб'єкт і об'єкт економічного обґрунтування управлінського рішення.
26. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення. Стратегічне і тактичне мислення.
27. Логічна, задачна і проблемна форми мислення.
28. Поняття “чистого” мислення. Поняття мислєдїяльності.
29. Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, як інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії осіб, які приймають рішення.
30. Прогнозування у процесі розв'язання завдань. Види проблемності в мисленні.
31. Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення.
32. Дїяльність людини при здійсненні економічного обґрунтування управлінського рішення.
33. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.
34. Мислення, поєднане із самосвідомістю, свідомістю і волею як механізм рефлексивної функції.
35. Зв'язок економічного обґрунтування управлінського рішення з рефлексією.
36. Вплив трансових станів на економічне обґрунтування управлінського рішення.
37. Психофізіологічні резерви організму і підходи до їх використання.
38. Концепція автоматизації системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППР).
39. Організація інформаційної підтримки управлінської діяльності. Структура й основні завдання інформаційно-довідкових систем.
40. Методи моделювання економічних інформаційних систем. Використання методу імітаційного моделювання.
41. Основні функції інформаційних технологій. Застосування експертних систем.
42. Зарубіжний досвід створення і застосування СППР.

43. Проблеми економічного обґрунтування вдосконалювання управління.
44. Підходи і розвиток економічної теорії у системі прийняття управлінських рішень.
45. Фактори, що визначають якість економічного обґрунтування управлінського рішення.
46. Особливості економічного обґрунтування рішень на макро- і мікрорівнях.
47. Економічне обґрунтування управлінських рішень як результат процесу управління, реалізований у продукті праці, отриманому в результаті діяльності організації і вираженому через кінцеві його (управління) результати.
48. Економічне обґрунтування управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень.
49. Економічне обґрунтування управлінського рішення як набір процедур і стадій процесу.
50. Характеристика процесу економічного обґрунтування управлінського рішення.
51. Склад і взаємозв'язок процедур економічного обґрунтування управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що склалася, і розглянутими проблемами.
52. Оцінка ефективності економічного обґрунтування рішення.
53. Інформаційно-аналітична діяльність як сервіс особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень.
54. Особливості автоматизації процесу економічного обґрунтування управлінських рішень у людино-машинних системах.
55. Математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем економічного обґрунтування управлінських рішень.
56. Автоматизація процесу економічного обґрунтування управлінських рішень. ЕОТ у ролі консультанта, помічника, соратника у процесі економічного обґрунтування управлінських рішень.
57. Задачі, що розв'язуються за допомогою ЕОТ у процесі економічного обґрунтування рішень.
58. Шляхи удосконалювання процесу економічного обґрунтування управлінських рішень в АСУ.
59. Основи теорії аналітичної діяльності. Уведення в аналітику загроз. Функції аналітичної діяльності.

60. Стратегічне прогнозування, планування і безпека діяльності при прийнятті управлінських рішень. Рівні аналітики.
61. Вимоги до ІАД у процесі економічного обґрунтування управлінських рішень.
62. Роль і місце інформаційно-аналітичної діяльності як сервісу особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень.
63. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності при економічному обґрунтуванні рішень в умовах визначеності, невизначеності і ризику.
64. Онтологічна схема ІАД як сервіс особи, яка економічно обґрунтовує рішення.
65. Поняття умови економічного обґрунтування рішення.
66. Економічне обґрунтування рішень в умовах визначеності.
67. Економічне обґрунтування рішень в умовах ризику.
68. Економічне обґрунтування рішень в умовах невизначеності.
69. Завдання економічного обґрунтування в умовах невизначеності. Економічне обґрунтування в умовах повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор).
70. Теорія ігор і її можливості для економічного обґрунтування рішень.
71. Економічне обґрунтування рішень в умовах дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
72. Економічне обґрунтування рішень в умовах стохастичної невизначеності.
73. Методи прогнозування економічних ситуацій.
74. Методи аналізу економічних ситуацій.
75. Економіко-математичні методи аналізу.
76. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія).
77. SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози).
78. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позицій).
79. Аналіз фінансового стану фірми з позицій конкурентоспроможності.
80. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень і менеджменту.

81. Особливості економічного обґрунтування стратегічних і тактичних рішень.
82. Фактори, що впливають на економічне обґрунтування рішень.
83. Особливості економічного обґрунтування рішень у сфері виробництва.
84. Економічне обґрунтування рішення в системі управління матеріальними ресурсами і виробничими засобами.
85. Економічне обґрунтування рішення і управління операційною інфраструктурою, управління якістю.
86. Галузь економічного обґрунтування маркетингових рішень. Організація економічного обґрунтування маркетингу.
87. Основи економічного обґрунтування рішення щодо продукту. Критерії прийняття рішень щодо продукту.
88. Економічне обґрунтування прийняття рішень щодо реклами.
89. Економічне обґрунтування фінансових рішень.
90. Економічне обґрунтування рішення щодо персоналу.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Андреева О. Д.* Технология бизнеса: маркетинг: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М-Норма, 1997.
2. *Андрейчиков А.* Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2000.
3. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда. — К.: МАУП, 1994.
4. *Байе М.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. — М.: ЮНИТИ, 1999.
5. *Басовский Л.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: ИНФРА-М, 1999.
6. *Белопецкий В. Г.* Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И. П. Мерзлякова. — М.: ИНФРА-М, 1999.
7. *Бланк И. А.* Торговый менеджмент. — К.: Изд-во Укр.-финск. ин-та менеджмента и бизнеса, 1997.
8. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
9. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
10. *Князевская Н.* Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. — М.: Экспертное бюро, 1998.
11. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.

12. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
13. *Плаус С.* Психология оценки и принятие решений. — М., 1998.
14. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
15. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
16. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений. — М., 2000.
17. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
18. *Теория управления* / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.
19. *Теория и тактика антикризисного управления* / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М., 1996.
20. *Управление по результатам* / Санталайнен Т. и др. — М., 1993.
21. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, 1998.
22. *Человеко-машинные системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта* / Б. М. Герасимов и др. — К.: Наук. думка, 1992.
23. *Юкаева В. С.* Управленческое решение. — М., 1999.

*Додаткова*

24. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — М., Воронеж, 1996.
25. *Введение в системный анализ* / В. А. Губанов и др. — Л.: ЛГУ, 1988.
26. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
27. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарика, 1998.
28. *Горский Ю. М.* Системноинформационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
29. *Графы, сети и алгоритмы* / М. Сваами и др. — М.: Мир, 1984.
30. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
31. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
32. *Калина А. В., Конева М. И., Ященко В. О.* Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
33. *Картов Т. П.* Управленческий учёт. — М.: Юнити, 1998.



34. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
35. *Литвак Б. Г.* Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
36. *Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений* / Ф. М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
37. *Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
38. *Мозг, разум, поведение* / Ф. Блум и др. — М.: Мир, 1988.
39. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
40. *Принятие решения на основе самореализации* / А. Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
41. *Роберт М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
42. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998.
43. *Стратегия и тактика антикризисного управления* / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина — СПб.: Специальная литература, 1996.
44. *Фестер Э., Ренц Б.* Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
45. *Харшин Г.* Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
46. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.

МАУП

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” .....	5
Зміст дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” .....	6
Контрольні завдання для студентів заочної і дистанційної форм навчання .....	17
Вказівки до виконання контрольної роботи .....	26
Питання для самоконтролю .....	26
Список літератури .....	31

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. Г. Рогузько*  
Комп'ютерне верстання *О. М. Каденко*

Зам. № ВКЦ-3733

Підп. до друку 13.03.09. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.  
Ум. друк. арк. 2,1. Обл.-вид. арк. 1,9. Тираж 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Видавничий дім “Персонал”  
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*