

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”
(для спеціалістів, магістрів)**

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено професором кафедри управління персоналом
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри теоретичної та прикладної економіки
(протокол № 6 від 11.02.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Колпаков В. М. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” (для спеціалістів, магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 44 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень”, методичні вказівки до самостійного вивчення, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, список літератури.

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів — один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих під час аудиторної роботи знань, вмінь і навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів з приводу виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, що проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Економічне обґрунтування управлінських рішень” для всіх економічних спеціальностей включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату (есе) за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою.

Мета самостійної роботи — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми і формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

Завдання самостійної роботи — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Економічне обґрунтування управлінських рішень”.

Зміст самостійної роботи визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи, конспектом лекцій, періодичними виданнями тощо.

Самостійна робота з навчальної дисципліни організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу до роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка під час виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем і студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Економічне обґрунтування управлінських рішень”, мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм і видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконані завдання визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Усі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ”

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

1	2
12	Економічне обґрунтування маркетингових рішень
13	Економічне обґрунтування фінансових рішень
14	Економічне обґрунтування рішень з управління персоналом
15	Змістовий модуль IV. Практичне економічне обґрунтування прийняття управлінських рішень Економічне обґрунтування управлінського рішення керівником організації
Разом годин: 54	

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ
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 багатокільові (критеріальні) завдання прийняття рішень. Критерій оптимальності, чи цільова функція. Проблеми в процесі прийняття рішень.

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

Особливості діяльності осіб, які приймають управлінські рішення. Ситуації, що потребують 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; оцінка наслідків варіантів; прогнозування умов, що визначають наслідки; вибір варіантів. Характеристика основних елементів проблемної ситуації в 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, 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 діяльнісний підходи до економічного обґрунтування управлінських рішень. Економічне обґрунтування управлінських рішень в аспекті управлінської акмеології.

Системомиследяльнісна 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]

Теми рефератів

1. Проаналізувати взаємозв'язок дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” з іншими дисциплінами, що формують погляди економіста.
2. Методологія економічного обґрунтування управлінських рішень.
3. Системомиследяльнісна парадигма прийняття управлінських рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке “управлінське рішення”, основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв’язок?
2. У чому полягає зміст і мета дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень”?
3. Що є предметом вивчення дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень” та що після її вивчення повинен знати кожен студент?
4. Основні завдання дисципліни “Економічне обґрунтування управлінських рішень”.

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 їх вимог у діяльності при ПУР. Закони управління: цілепокладання, розмаїтості, руху (зміни), зворотного зв’язку, ентропії, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки, домінанти, традицій і звичаїв, що випереджає відображення дійсності, вплив емоцій, вольової детермінації.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР. Закон залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат, убутої прибутковості, економічного взаємозв’язку витрат у сфері виробництва і споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й антимонопольного законодавства.

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

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, скорочення їхніх втрат і раціоналізації величини їхніх 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, устанавлення раціональних прийомів і методів праці, створення умов, дисципліни, планування (алгоритмізації) праці, розподілу функцій.

Принципи організації праці в 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; безупинної оцінки управлінських ситуацій; оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівником і його апаратом; “пакування” (об'єднання операцій у відносно одноманітні з “технологічного” погляду групи); необхідної розмаїтості видів і форм управлінських документів; оптимальної інформованості; видимості і 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 (об'єктивні факти; реальність умов, їхня оцінка з кількісного і якісного боку; розгляд ситуації, проблеми у взаємозв'язку, безупинному розвитку і зміні; розкриття протиріч 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]

Теми рефератів

1. Закони, що керують людиною, економічні закони, що визначають особливості ПУР.
2. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень.
3. Методи мислення особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Роль економічних законів у підвищенні ефективності ПУР.
2. Закони, що керують людиною, економічні закони, що визначають особливості ПУР.
3. Що ви розумієте під поняттям “закони, принципи, методи”?
4. На основі даних статистичного збірника розрахувати індекс людського розвитку України та її регіонів.
5. На основі статистичного матеріалу, проаналізованих статей із періодичних видань дати власну оцінку законам, принципам, методам, що впливають на економічне обґрунтування управлінських рішень.

Література [1; 3; 9; 10; 15; 18; 20; 28]

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 миследіяльності.

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

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

Мислення, сполучене 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.

Теми рефератів

1. Модель мислення. Структура моделі.
2. Логічна, задачна і проблемна форми мислення. Поняття “чистого” мислення.
3. Вплив трансових станів на економічне обґрунтування управлінського рішення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що слід розуміти під поняттям “рефлексія”?
2. У чому сутність простого мислення людини як відображення безупинно мінливих умов життя?
3. Охарактеризувати фази мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.
4. Які є способи мислення?
5. Охарактеризувати діяльність людини при здійсненні економічного обґрунтування управлінського рішення.
6. На основі даних статистичного збірника визначити достовірність або хибність закону мислення. Пояснити результати.

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 та 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.

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

Теми рефератів

1. Концепція автоматизації системи підтримки прийняття управлінських рішень (СППР).
2. Сутність організації інформаційної підтримки управлінської діяльності.
3. Охарактеризувати основні функції інформаційних технологій.
4. Досвід створення і застосування СППР.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке “організація інформаційної підтримки управлінської діяльності”?
2. У чому сутність методологічних основ теорії штучного інтелекту. Методи моделювання знань.
3. Розкрити класифікацію СППР.
4. Розробити стратегію імітаційної підтримки управлінської діяльності.
5. Підготувати виступ на тему: “Закордонний досвід створення і застосування СППР. Принципи побудови СППР”.

Література [8; 12; 15; 18; 19; 23; 26]

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

Теми рефератів

1. Проблеми економічного обґрунтування вдосконалення управління.
2. Роль, місце і значення економічної теорії у системі управління організацією.
3. Фактори, що визначають якість економічного обґрунтування управлінського рішення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Особливості економічного обґрунтування рішень на макро- і мікрорівнях.
2. Розробити економічне обґрунтування управлінських рішень як результат процесу самоуправління.
3. Підготувати виступ на тему: “Економічне обґрунтування управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення і реалізації управлінських рішень”.
4. Охарактеризувати процес економічного обґрунтування управлінського рішення як безперервність, дискретність...
5. Охарактеризувати склад і взаємозв'язок процедур економічного обґрунтування управлінського рішення, їх взаємозв'язок із ситуацією, що складається, і розглянутими проблемами.
6. Особливості оцінки 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. ЕВТ у ролі консультанта, помічника, соратника в процесі економічного обґрунтування управлінських рішень. Інтернет-технології.

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

Основи теорії аналітичної діяльності. Введення 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.

Вимога 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 економічному обґрунтуванні рішень за умов визначеності, невизначеності та ризику.

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

Теми рефератів

1. Основи теорії аналітичної діяльності.
2. Особливості автоматизації процесу економічного обґрунтування управлінських рішень у людино-машинних системах.

3. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності при економічному обґрунтуванні рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
4. Онтологічна схема ІАД як сервіс особи, яка економічно обґрунтовує рішення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризувати особливості автоматизації процесу економічного обґрунтування управлінських рішень у людино-машинних системах.
2. Охарактеризувати математичне, інформаційне, алгоритмічне забезпечення систем економічного обґрунтування управлінських рішень.
3. Бази даних, бази знань, експертні системи, інформаційно-довідкові системи, інформаційно-аналітичні системи.
4. Охарактеризувати автоматизоване робоче місце (АРМ) менеджера.
5. Підготувати виступ на тему: “Стратегічне прогнозування, планування і безпека діяльності при прийнятті управлінських рішень”.
6. Підготувати виступ на тему: “Технології програмно-математичного, лінгвістичного забезпечення”.
7. Вимога до ІАД у процесі економічного обґрунтування управлінських рішень.
8. Роль і місце інформаційно-аналітичної діяльності як сервісу особи, яка здійснює економічне обґрунтування управлінських рішень.

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 збору інформації. Одержання інформації про ситуацію. Визначення мети. Розробка оціночної системи. Аналіз ситуації. Діагностика ситуації. Розробка прогнозу

розвитку ситуації. Експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій. Добір основних варіантів управлінського впливу. Розробка сценаріїв розвитку ситуації. Експертна оцінка 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 вирішення задач: постановка; формалізація; розробка (вибір) математичної моделі; вибір методу вирішення; розробка алгоритму вирішення; одержання рішень за допомогою інформаційних технологій; аналіз результатів економічного обґрунтування рішень.

Теми рефератів

1. Стратегічний і оперативний контролінг та інформація.
2. Стратегічний аналіз.
3. Математичне програмування.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризувати порядок збирання і аналізу інформації.
2. Як відбувається організація збору інформації, визначення мети, розробка оціночної системи, аналіз ситуації, діагностика ситуації, розробка прогнозу розвитку ситуації?
3. Як виконується експертна оцінка основних варіантів управлінських взаємодій?
4. Як відбувається розробка сценаріїв розвитку ситуації?
5. Виконати експертну оцінку результатів обґрунтування одного з прийнятих управлінських рішень у вашій організації.
6. Здійснити розробку плану (програми) дій і контроль за реалізацією прийнятого рішення.

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

Тема 8. Умови економічного обґрунтування управлінських рішень

Поняття умови економічного обґрунтування рішення. Економічне обґрунтування рішень за умов визначеності. Загальна постановка однокритеріального завдання ухвалення рішення за умов визначеності.

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

Економічне обґрунтування рішень за умов невизначеності. Загальна постановка завдання економічного обґрунтування рішень за умов невизначеності (стохастична і детермінована постановка). Завдання економічного обґрунтування за умов невизначеності. Методи їхнього рішення. Приклади задач.

Економічне обґрунтування за умов повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор). Теорія ігор та її можливості для економічного обґрунтування рішень.

Економічне обґрунтування рішень за умов дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).

Економічне обґрунтування рішень за умов стохастичної невизначеності.

Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів.

Теми рефератів

1. Економічне обґрунтування рішень за умов визначеності.
2. Економічне обґрунтування рішень за умов ризику.
3. Економічне обґрунтування рішень за умов невизначеності.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризувати поняття “умови економічного обґрунтування рішення”.
2. Як здійснюється загальна постановка однокритеріального завдання ухвалення рішення за умов визначеності?
3. Як здійснюється загальна постановка однокритеріального завдання економічного обґрунтування рішення за умов ризику (статистична і детермінована постановка завдань)?
4. Як здійснюється загальна постановка завдання економічного обґрунтування рішень за умов невизначеності (стохастична і детермінована постановка)?
5. Навести приклад завдання економічного обґрунтування за умов невизначеності. Методи їхнього вирішення. Приклади задач.
6. Навести приклад застосування теорії ігор та її можливості для економічного обґрунтування рішень.

7. Як здійснити економічне обґрунтування рішень за умов дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень)?
8. Як здійснити економічне обґрунтування рішень за умов стохастичної невизначеності?
9. Як здійснити 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 та їх застосування в ЕОМ. Економіко-математичні методи аналізу. Використання PEST-аналізу (політика, економіка, соціум, технологія), SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильної, нейтральної, слабкої позиції), підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.

Аналіз фінансового становища 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 та реалізації управлінських рішень і менеджменту. Методи і методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Методи соціально-психологічні в 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: вирішення функціональних завдань (при реалізації функції ухвалення рішення й організації управління); творчої праці (мозкова атака, дискусій, сценаріїв, вибору стратегій, ліквідації тупикових ситуацій, аналоговий, експертні, екстраполяцій); творчої праці з виконавськими функціями (матричні, використання діаграм, теорії ігор, дерева рішень тощо).

Література [8; 9; 15; 28; 42]

Теми рефератів

1. Методи прогнозування економічної ситуації “Вплив науково-технічного прогресу на зростання продуктивності праці”.
2. Методи аналізу економічних ситуацій.
3. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень.
4. Методи управління та праці осіб, які здійснюють економічне обґрунтування управлінських рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризувати принципи і методи прогнозування.
2. Як здійснюється організація робіт із прогнозування?
3. Охарактеризувати прогнозні сценарії при прийнятті стратегічних рішень.

4. Як здійснюється сценарне планування на глобальному рівні? Стратегічні бесіди як засіб розуміння перспективи розвитку.
5. Охарактеризувати сутність і принципи аналізу, сферу застосування.
6. Охарактеризувати економіко-математичні методи аналізу.
7. Охарактеризувати порядок використання PEST-аналізу, SWOT-аналізу, SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів, підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.
8. Виконати аналіз фінансового становища фірми, де ви працюєте, з позицій конкурентоспроможності.
9. Охарактеризувати економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття і реалізації управлінських рішень і менеджменту.
10. Охарактеризувати методи соціально-психологічні в сфері економічного обґрунтування прийнятих рішень.
11. Охарактеризувати методи управління і методи самоуправління (самоменеджменту) ОПР.
12. Охарактеризувати методи управлінської праці.

Література [8; 9; 14; 15; 21; 23; 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 рівні. 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: людські, інформаційні, засоби праці, системні. Відповідність керуючої системи системі прийняття і реалізації рішень. Наукова організація діяльності персоналу при економічному обґрунтуванні рішень. Врахування факторів у практичній діяльності.

Теми рефератів

1. Особливості підготовки стратега і тактика для економічного обґрунтування рішень на відповідному рівні управлінської ієрархії.
2. Технологія економічного обґрунтування стратегічних і тактичних рішень.
3. Методика економічного обґрунтування рішень на стратегічному і тактичному рівнях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Поняття “стратегічне рішення”, “тактичне рішення”.
2. Вимоги до економічного обґрунтування на стратегічному і тактичному рівнях.
3. Охарактеризувати специфіку стратегічного і тактичного мислення.
4. Характеристика елементів технологій економічного обґрунтування рішень на стратегічному, функціональному і тактичному (операціональному) рівнях.
5. Механізми управління організаціями при реалізації рішень.
6. Підготуватися до дискусії з питань “Фактори, що впливають на економічне обґрунтування рішень”.

Література [1; 2; 8; 9; 34]

Змістовий модуль III. Економічне обґрунтування функціональних рішень

Тема 11. Економічне обґрунтування рішень в операційному менеджменті

Управлінське рішення в 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 заматами. Економічне обґрунтування рішення та управління операційною

інфраструктурою, управління якістю. Економічне обґрунтування рішення та управління матеріально-технічним постачанням і збутом.

Теми рефератів

1. Особливості економічного обґрунтування рішень у сфері виробництва.
2. Економічне обґрунтування рішення та управління матеріально-технічним постачанням і збутом.
3. Логістика й ефективність економічного обґрунтування прийняття рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Наведіть приклади управлінських рішень у сфері виробництва.
2. Як здійснюється організаційна робота зі зменшення невизначеності?
3. Як здійснюється економічне обґрунтування рішення в системі управління матеріальними ресурсами і виробничими земами?
4. Наведіть приклади економічного обґрунтування рішення та 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 рішень щодо продукту. Критерії прийняття рішень щодо продукту. Можливості формування і методи витрати рішення. 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 за умовами.

Заняття 5. Економічне обґрунтування прийняття рішень стосовно реклами

Прийняття рішень стосовно реклами. 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.

Теми рефератів

1. Основи економічного обґрунтування маркетингових рішень.
2. Економічне обґрунтування рішення щодо продукту.
3. Економічне обґрунтування рішення щодо розподілу.
4. Економічне обґрунтування рішення про умови.
5. Економічне обґрунтування і прийняття рішень про рекламу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Наведіть приклади організації економічного обґрунтування маркетингу.
2. Наведіть приклади прийняття рішень щодо продукту.
3. Наведіть приклади прийняття рішень щодо розподілу.
4. Наведіть приклади прийняття рішень про рекламу.

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.

Теми рефератів

1. Основи прийняття фінансових рішень.
2. Інвестиційні рішення.
3. Технологія економічного обґрунтування фінансових рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризувати найважливіші фінансові поняття.
2. Функції фінансового господарства підприємства.
3. Фінансове господарство підприємства і ринок капіталу.
4. Наведіть приклади прийняття інвестиційних рішень.
5. Як здійснюється економічне обґрунтування рішення про фінансування?
6. Як здійснюється технологія економічного обґрунтування фінансових рішень?

Література [9; 11; 17; 21; 32]

Тема 14. Економічне обґрунтування рішень з управління персоналом

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

Теми рефератів

1. Значення економічного обґрунтування управлінських рішень стосовно персоналу.
2. Критерії економічного обґрунтування рішень стосовно персоналу.
3. Технологія економічного обґрунтування рішення стосовно персоналу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Як здійснюється економічне обґрунтування управлінських рішень стосовно персоналу?
2. Наведіть приклади економічного обґрунтування рішення стосовно 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 і з урахуванням особливостей підготовки, спеціалізації студентів (завдання і план проведення окремим документом).

Література [1; 2; 8; 9; 35]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок.
2. Поняття “показник” і “критерій” у теорії прийняття рішень.
3. Одно- і багаточільові (критеріальні) завдання прийняття рішень. Критерій оптимальності, чи цільова функція.
4. Поняття теорій економічного обґрунтування і прийняття рішень — ситуація, процес, процедура, операція, форма, зміст, мета, стратегія, задача, проблема.
5. Ситуації, що потребують економічного обґрунтування рішень. Приведення ситуації до типової.
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; оцінка наслідків варіантів; 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, 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 та оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
14. Методологія ухвалення економічного обґрунтування рішення.
15. Системомиследяльнісна 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 миследяльності.
29. Рефлексія як феномен. Рефлексія як функція мислення, інтегральний механізм, що реалізує функції пізнання і дії осіб, які приймають рішення.
30. Прогнозування в процесі вирішення задачі. Види проблемності в мисленні.
31. Способи мислення. Математизація мислення. Психофізіологія мислення.

32. Діяльність людини при здійсненні економічного обґрунтування управлінського рішення.
33. Мислення і прогнозування. Мислення і зворотний зв'язок.
34. Мислення, сполучене 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. Закордонний досвід створення і застосування СППР.
43. Проблеми економічного обґрунтування вдосконалення 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 виражається через кінцевий його (управління) результати.
48. Економічне обґрунтування управлінського рішення за допомогою взаємозалежних функцій, що формують процес вироблення та 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 складається, 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. ЕВТ у ролі консультанта, помічника, соратника в процесі економічного обґрунтування управлінських рішень.
57. Завдання, що розв'язуються за допомогою ЕВТ в процесі економічного обґрунтування рішень.
58. Шляхи удосконалення процесу економічного обґрунтування управлінських рішень в АСУ.
59. Основи теорії аналітичної діяльності. Введення в аналітику загроз. Функції аналітичної діяльності.
60. Стратегічне прогнозування, планування і безпека діяльності при прийнятті управлінських рішень. Рівні аналітики.
61. Вимога до ІАД в 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 за умов 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 за умов визначеності.
67. Економічне обґрунтування рішень за умов ризику.
68. Економічне обґрунтування рішень за умов невизначеності.
69. Задачі економічного обґрунтування за умов невизначеності. Економічне обґрунтування за умов повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії стратегічних ігор).

70. Теорія ігор та її можливості для економічного обґрунтування рішень.
71. Економічне обґрунтування рішень за умов дії невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень).
72. Економічне обґрунтування рішень за умов 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 позиції), підходу до економічного обґрунтування прийнятих рішень.
79. Аналіз фінансового становища фірми з позицій конкурентоспроможності.
80. Економічні методи обґрунтування необхідності підвищення якості функціонування системи прийняття та 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 зметами.
85. Економічне обґрунтування рішення та управління операційною інфраструктурою, управління якістю.
86. Галузь економічного обґрунтування маркетингових рішень. Організація економічного обґрунтування маркетингу.
87. Основи економічного обґрунтування рішень щодо продукту. Критерії прийняття рішень щодо продукту.
88. Економічне обґрунтування прийняття рішень стосовно реклами.
89. Економічне обґрунтування фінансових рішень.
90. Економічне обґрунтування рішення стосовно персоналу.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Контроль знань з дисципліни — це два блоки планових заходів:

- поточний контроль знань;
- підсумковий контроль знань.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи за семестр, у т. ч.:	від 1 до 40 балів, у т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: <ul style="list-style-type: none">• систематичність та активність роботи протягом семестру• виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них: до 10 балів до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 15 балів	допуск до заліку (іспиту)
1.3	Ініціатива студента та творчий підхід у виконанні робіт, додаткова участь у освітньо-науковій роботі кафедри	до 15 балів (додаткові мотивуючі бали)	залік (іспит) автоматичний
2	Оцінювання заліку (іспиту)	від 1 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання заліку (іспиту)

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається із суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит (залік). На заліку (іспиті) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Підсумковий контроль знань з дисципліни проводиться у формі іспиту (заліку) за білетами, до кожного з яких включено 3 питання на іспит і 2 питання на залік.

Відповідь на кожне питання оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 5 і 0 балів.

20 балів — якщо відповідь студента:

- є повною, правильною та обґрунтованою;
- свідчить про знання всієї програми навчальної дисципліни, з використанням різноманітних методів наукового аналізу тощо;
- свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою документів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

10 балів — якщо відповідь студента має недоліки:

- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей;
- є не зовсім правильною у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів тощо;
- не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій та ін., свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

5 балів — якщо студент не достатньо повно висвітлив питання, не розкрив його сутності, що свідчить про відсутність знань або їх безсистемність та поверховість, невміння чітко сформулювати думку та викласти її.

Якщо відповіді студента оцінені менше ніж у 20 балів, іспит (залік) вважається не складеним.

Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 1 до 40 балів) та результатів заліку (не менше 20 і не більше 40 балів) за 100-бальною системою або шляхом автоматичного складання отриманих студентом балів.

Таблиця відповідності шкали оцінювання з національною системою оцінювання в Україні

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою
1	2	3	4
85–100	A	Відмінно — відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5 (відмінно)

Закінчення таблиці

1	2	3	4
80	B	Дуже добре — вище середнього рівня з кількома помилками	4 (добре)
65–75	C	Добре — загалом правильна робота з певною кількістю недоліків	
60	D	Задовільно — непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)
50–55	E	Достатньо — виконання задовольняє мінімальні критерії	
20–45	FX	Незадовільно — серйозне доопрацювання з можливістю повторного складання	2 (незадовільно)
0–15	F	Незадовільно — обов'язкове повторне вивчення дисципліни	2 (незадовільно)

ВИБІРКОВІ ЗАВДАННЯ

(передбачають формування у студентів навичок аналітиків із побудовою діаграм, графіків, таблиць)

Варіант 1

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

Приклад 1. Визначити темп приросту обсягу продаж фірми у 2007 р. і напрями розширення ринку за такими даними:

- обсяг продаж товару А на ринку 1 у 2007 р. склав 500 тис. у. о.;
- на ринку 2 — 200 тис. у. о.;

- обсяг продаж товару Б на ринку 1 у 2007 р. склав 1300 тис. у. о.;
- на ринку 3 — 3200 тис. у. о.;
- на основі сегментації ринку встановлено, що темп приросту обсягу продаж товару А на ринку 1 на 2007 р. становитиме 6,0 %;
- на ринку 2 — 14,0 %;
- темп приросту обсягу продаж товару Б на ринку 1 на 2007 р. складе 3 %;
- на ринку 3 — 5 %.

Проаналізувати ситуацію і розробити пропозиції в сфері маркетингу.

Приклад 2. Фірма стала втрачати переваги на ринку, внаслідок чого знизився рівень конкурентоспроможності товару, що випускається. Відпрацьованої конструкторсько-технологічної документації на прогресивну модель товару немає, маркетологи не підготували нового ринку. Для зниження ціни є такі дані:

$$C = 0,347 \cdot M^{0,652} \cdot T^{0,340} \cdot k_{np}^{-0,148} \cdot k_c^{-0,085}$$

1. Рівняння регресії для факторного аналізу собівартості товару, де M — норма витрат матеріалів на виробництво товару, кг; T — повна трудомісткість виготовлення товару, нормо-годин; k_{np} — середньозважений коефіцієнт пропорційності основних виробничих процесів виготовлення товару, частки одиниці (оптимальне значення $k_{np} = 1,0$); k_c — коефіцієнт стабільності кадрів на фірмі, частки одиниці (оптимальне значення $k_c = 0,90 \dots 0,95$).

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 плінність 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 з товару на 2004 р. зберігається на рівні 2003 р., тобто 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 в процесі прийняття управлінських рішень.
- 2.1. Метод ланцюгових підстановок, його сутність, сфера застосування.

Приклад. Використовуючи метод ланцюгових підстановок, визначити кількісні та якісні показники впливу трудових факторів на обсяг продаж. Вихідні дані наведені в таблиці.

№ пор.	Фактори і функція	За планом	Фактично
1	Обсяг продаж, тис. у. о.	2980	3300
2	Середньоспискова чисельність 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 людино-годину	1,6	1,7

- 2.2. Методика економічного обґрунтування управлінських рішень з підвищення якості компонентів системи менеджменту.

Приклад. Аналіз якості продукції, що випускається, засвідчив, що в останні роки знизився обсяг продаж виробу А. Товар (автомобіль) став поступатися аналогічним товарам конкурентів. Дослідження дозволили виявити, що вузьким місцем у системі менеджменту є її “вхід”. Вузьким місцем на “вході” виявився двигун, що встановлюється на виробі. Аналіз вивчення ринку двигунів такого класу дозволив визначити три кращих варіанти автомобільних двигунів, що випускаються іншими заводами. Заміна двигуна на виробі А дозволить підви-

щити якість і конкурентоспроможність автомобіля, що випускається. Виготовляти свої двигуни немає можливості.

Потрібно вибрати найкращий із трьох альтернативних варіантів автомобільних двигунів. Вихідні дані наведено в таблиці.

Показник	Значення показника за альтернативними варіантами		
Річна програма товару, що випускається, у 2007 р., шт.	5600	5600	5600
Передбачувана тривалість випуску нового товару даної моделі, років	2	2	2
Ціна товару в 2007 р., у. о.	21000	21000	21000
Ціна двигуна для нового виробу в 2007 р., у. о.	5100	5100	5100
Коефіцієнт освоєння двигунів у серійному виробництві в 2007 р.	1,00	1,05	1,04
Одноразові витрати на маркетинг, організаційний проект, у. о.	6000000	8000000	10000000
Витрати на транспортування і збереження партії двигунів із 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 річних втрат від браку при складанні нового товару, 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, часток одиниці	0,7	0,68	0,9
Фактор інфляції	1,09	1,09	1,09

За необхідності у ході розрахунків обґрунтувати введення додаткових показників.

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 за стандартною програмою. Вихідні дані вибрати самостійно залежно від умов виробничої діяльності та програми ЕОМ.
 - 2.2. Використання індексного методу прогнозування.

Приклад. Спрогнозувати витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці конкретного товару в 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 (на рік);
- 3) питома витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару в 2007 р. — 300 кг;
- 4) норми витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці товару на 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.

Приклад. Виконати факторний аналіз фондovіддачі. Вихідні дані наведено в таблиці.

Показник	Рік	
	базисний	звітний
1	2	3
Обсяг виробництва продукції, млн грн.	15400	16500

Закінчення таблиці

1	2	3
Фондовіддача, грн.	300	340
Питома вага кооперованих поставчань у собівартості продукції, %	65,2	65,1
Питома вага активної частини ОПФ в їх вартості, %	71,2	71,5
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	1,45	1,50

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

Приклад. Вихідні дані вибрати самостійно залежно від умов виробничої діяльності та спеціалізації студента.

Література [9; 24; 28]

Варіант 5

- Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування стратегічних управлінських рішень.
 - Застосування методів економічного обґрунтування у ході прийняття рішень.
- 2.1. Використання платіжної матриці.

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

Обґрунтувати пропозиції з прийняття рішень. Відсутні дані визначити додатково.

2.2. Проаналізувати дані таблиці і зробити висновки:

- Виробництво якого виробу треба розширювати?
- Який виріб дає необхідну за сумою додану вартість?
- Які вироби дають задовільні результати?

Показник	Виріб					
	T1	T2	T3	T4	T5	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Виторг від продаж, тис.	100	500	300	100	250	1200
Прямі витрати, тис.	40	350	150	115	125	780

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5	6	7
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

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень на тактичному рівні.
2. Економічне обґрунтування рішень у сфері виробництва.

Приклад. Використовуючи метод “дерево рішень”, визначити краще рішення з виробництва електричних і ручних косарок за умов: якщо вироблялися електричні косарки, то з імовірністю 0,7 очікується вигреш 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.

За необхідності введіть додаткові дані.

Література [8; 9; 37]

Варіант 7

1. Охарактеризувати особливості економічного обґрунтування рішень за умов визначеності, ризику і невизначеності.
2. Прийняття рішень.
 - 2.1. З використанням побудованої діаграми в полярних координатах обґрунтуйте ухвалення рішення на вибір ринку.

Умови	Західна Україна	Східна Україна
1) Можливості одержання прибутку	негайно	через 2-3 роки
2) Суб'єктивна зацікавленість інвесторів	велика	незначна
3) Необхідність обліку 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

За необхідності введіть додаткові дані.

- 2.1. Економічне обґрунтування рішення з придбання нерухомості.
Умови: набувається нерухомість з гарантією продажу через рік за 200 тис. дол. Альтернативна вартість капіталу – 0,07.

За необхідності введіть додаткові дані.

Література [8; 9; 17]

Варіант 8

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

Приклад. Видавнича компанія одержує 80 % від роздрібною ціни книги. Постійні витрати – 200 тис. грн. Продажна ціна книги – 10 грн. Перемінні витрати – 6 грн. Обчисливши точку беззбитковості і виконавши аналіз, визначити обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість.

За необхідності введіть додаткові дані.

4. Економічне обґрунтування рішення в ситуації ризику.

Приклад. Фірма вирішує питання про терміни переходу до масового випуску нового виду продукції, що є досить дорогою і тому спочатку може не знайти масового покупця. Тому зайва кваліфікація може призвести до того, що випущена продукція не буде продана, а осяде на складах. Під її залишки доведеться брати кредит у банку і платити за нього відсотки. Якась частина продукції на складах втрапить свою якість, іншу просто буде втрачено.

Усе це в остаточному підсумку завдасть певних збитків. Але баритися теж небажано, адже ініціативу можуть перехопити конкуренти, і тоді очікуваного прибутку не буде.

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

Варіант рішення про перехід до масового виробництва	Виплати за можливих термінів настання масового попиту та їх імовірність, млн у. о.		
	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 як суб'єкта й об'єкта, що приймає рішення.
2. Економічне обґрунтування прийняття рішень.

Приклад. Розглядається питання про вибір кращого інвестиційного проекту з двох можливих — ІП1 та ІП2. За умов сприятливої економічної кон'юнктури кожен з них може дати прибуток, а за поганої — збитки. Імовірність сприятливої кон'юнктури оцінена на рівні 80 %, а поганої — на рівні 20 %. Для зручності аналізу інформацію вміщено в таблицю виплат.

Вибір	Виплати за станом кон'юнктури та її ймовірності, млн грн.	
	Хороша (0,8)	Погана (0,2)
ІП1	300	500
ІП2	425	1000

Якому проекту віддати перевагу?

- 2.1. Визначити оптимальний розмір партії поставок.

Умови: При будівництві моста довжиною 400 м через річку витрачаються спеціальні тяжі з міцної сталі (140 кг/м). Термін спорудження моста — 150 діб. Витрата тяжів — рівномірна. Тяжі доставляються автомашиною вантажопідйомністю 5 т, що, як правило, завантажується не до кінця. Вартість рейсу з вантажно-розвантажувальними роботами не залежить від кількості тяжів і становить 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 оптимальні: партію поставок, інтервал поновлення замовлень, витрати на роботи протягом періоду будівництва.

Література [13; 33]

Варіант 10

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

Приклад. З використанням теорії масового обслуговування.

Одноканальна СМО – це одна телефонна лінія. Заявка – виклик, що прийшов у момент зайнятої лінії, одержує відмовлення. Потік викликів надходить з інтенсивністю $\lambda = 0,8$ (викликів на хвилину). Середня тривалість розмови $t_{об} = 1,5$ хв. Усі потоки подій найпростіші. Потрібно визначити граничні значення:

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

Приклад. Задача про розподіл виробничої програми.

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

Цеху доведено план випуску п'яти видів продукції відповідно в обсягах: П1 – 600 одиниць, П2 – 350, П3 – 450, П4 – 500 і П5 – 600.

Час виготовлення одиниці кожного виду продукції на першому устаткуванні складає 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 – 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 гарантують виконання завдання, а також: а) що дає максимум прибутку; б) мінімізуючий загальну вартість виготовлення продукції; в) мінімізуючий витрати верстатного часу роботи устаткування; г) мінімізуючий час роботи устаткування, тобто реалізуючий виконання замовлення в мінімальний термін; д) що забезпечує випуск максимального числа комплектів, кожен з яких включає три вироби П1, один виріб П2, два вироби П3, чотири вироби П4 і три вироби П5.

Література [8; 26]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Кодекс законів про працю України та інше законодавство про працю.* — К.: Праця, 1997.
2. *Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1919–1956.* — Т. 1. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991.
3. *Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною Конференцією праці, 1957–1990.* — Т. 2. — Женева: Міжнародне бюро праці, 1991.
4. *Андреева О. Д.* Технология бизнеса: маркетинг: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М-Норма, 1997.
5. *Андрейчиков А.* Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2000.
6. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда. — К.: МАУП, 1994.
7. *Байе М.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. — М.: ЮНИТИ, 1999.
8. *Басовский Л.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: ИНФРА-М, 1999.
9. *Белопецкий В. Г.* Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И. П. Мерзлякова. — М.: ИНФРА-М, 1999.
10. *Бланк И. А.* Торговый менеджмент. — К.: Изд-во Укр.-финск. ин-та менеджмента и бизнеса, 1997.
11. *Колтаков В. М.* Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
12. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
13. *Князевская Н.* Принятие рисковых решений в экономике и бизнесе. — М.: Экспертное бюро, 1998.
14. *Норкотт Д.* Принятие инвестиционных решений. — М., 1997.
15. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании. — М.: Дело, 1996.
16. *Плаус С.* Психология оценки и принятие решений. — М., 1998.
17. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. — М.: Финансы и статистика, 1989.
18. *Рофе А. И.* Научная организация труда. — М.: Мик, 1998.
19. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений. — М., 2000.
20. *Теплова Т. В.* Финансовые решения: стратегия и тактика. — М., 1998.
21. *Теория управления* / Под ред. Ю. В. Тихонравова. — М.: Вестник, 1997.
22. *Теория и тактика антикризисного управления* / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. — М., 1996.
23. *Управление по результатам* / Т. Санталайнен и др. — М., 1993.
24. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, 1998.

25. *Человеко-машинные* системы принятия решений с элементами искусственного интеллекта / Б. М. Герасимов и др. — К.: Наук. думка, 1992.
26. *Юкаева В. С.* Управленческое решение. — М., 1999.

Додаткова

27. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. — М.; Воронеж, 1996.
28. *Введение* в системный анализ / В. А. Губанов и др. — Л.: ЛГУ, 1988.
29. *Венцель Е. С.* Исследование операций. — М.: Сов. радио, 1972.
30. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 1998.
31. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
32. *Графы, сети* и алгоритмы / М. Сваами и др. — М.: Мир, 1984.
33. *Дюран В., Сделл П.* Кластерный анализ. — М.: Статистика, 1977.
34. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. — М., 1984.
35. *Калина А. В., Конева М. И., Яценко В. О.* Современный экономический анализ и прогнозирование. — К.: МАУП, 1997.
36. *Карпов Т. П.* Управленческий учет. — М.: Юнити, 1998.
37. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М., 1998.
38. *Литвак Б. Г.* Управленческое решение. — М.: Тандем, 1998.
39. *Менеджмент* и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов и др. — М.: ИНФРА-М, 1996.
40. *Мескон М., Альберт А., Хедоури А. М.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
41. *Мозг, разум, поведение* / Ф. Блум и др. — М.: Мир, 1988.
42. *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
43. *Принятие* решения на основе самореализации / А. Г. Ивахненко и др. — М.: Сов. радио, 1976.
44. *Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
45. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998.
46. *Стратегия* и тактика антикризисного управления / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кудина. — СПб.: Спец. лит., 1996.
47. *Фестер Э., Ренц Б.* Методы корреляционного и регрессивного анализа. — М.: Финансы и статистика, 1983.
48. *Харшин Г.* Современный факторный анализ. — М.: Статистика, 1972.
49. *Шёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1996.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни	
“Економічне обґрунтування управлінських рішень”	5
Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни	
“Економічне обґрунтування управлінських рішень”	6
Питання для самоконтролю	25
Критерії оцінювання знань.....	30
Вибіркові завдання.....	32
Список літератури	42

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп’ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Зам. № ВКЦ-3906

Підп. до друку 12.05.09. Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 2,56. Обл.-вид. арк. 2,4. Наклад 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*