



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор

\_\_\_\_\_ О.М. Омельчук  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_23\_ \_\_\_\_\_ листопада \_\_\_\_\_ 2020 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ  
з навчальної дисципліни  
«ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»  
для підготовки на першому освітньому рівні  
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра  
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за денною формою навчання**

м. Хмельницький  
2020

## ЗМІСТ

Стор.

1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	–	3
1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	–	3
1.2.	Лекції ( <i>теми і плани</i> )		5
1.3.	Семінарські заняття ( <i>теми і плани занять; питання, задачі, завдання або кейси для поточного контролю; завдання для лабораторних робіт; методичні рекомендації для підготовки до занять</i> )	–	8
1.4.	Самостійна робота студентів ( <i>форми, тематика завдань; методичні рекомендації до їх виконання</i> )	–	17
1.5.	Підсумковий контроль ( <i>форми, питання, завдання, задачі тощо для підсумкового контролю; зразок екзаменаційного (залікового) білета</i> )	–	21
2.	Схема нарахування балів ( <i>загальна схема; розрахунки нарахування балів за відповідні види навчальної діяльності</i> )	–	26
3.	Рекомендовані джерела ( <i>в розрізі тем дисципліни</i> )	–	28
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	33

# 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

## 4.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин												
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання						
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі					
			Лекції	Сем. (прак.)	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак.)	Лабор.	Ін.зав.	СРС	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.	Сутнісна характеристика управлінських рішень	8	2	0	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-
2.	Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень	8	2	0	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-
3.	Методи прийняття управлінських рішень	10	4	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-
4.	Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління	10	4	0	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-
5.	Методи прогнозування при обґрунтуванні управлінських рішень	8	2	0	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-
6.	Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства	8	2	0	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-
7.	Економічне обґрунтування рішень в інвестиційній сфері	10	4	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-
8.	Обґрунтування інноваційних рішень	8	2	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-
9.	Економічне обґрунтування управлінських рішень в банківській сфері	9	4	2	-	-	3							

10.	Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері державних фінансів та державно-приватному партнерстві	9	4	2	-	-	3	-	-	-	-	-	-
11.	Економічне обґрунтування управлінських рішень в страхуванні	9	4	2	-	-	3	-	-	-	-	-	-
12.	Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності	8	2	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
	Всього годин:	105	36	14	-	-	55	-	-	-	-	-	-

## 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень	2
1.1	Управлінські рішення: сутність, елементи, форми прояву. Класифікація управлінських рішень.	
1.2	Форми прийняття управлінських рішень.	
1.3	Критерії ефективності та якості управлінських рішень.	
1.4	Ієрархічність управлінських рішень	
1.5	Оптимальність, результативність та якість господарських рішень – основні параметри та показники.	
1.6	Управлінське рішення як ланка процесу управління підприємством. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.	
2.	Тема 2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень	2
2.1.	Технологія розробки управлінських рішень.	
2.2.	Етапи, елементи та алгоритм технології прийняття управлінських рішень.	
2.3.	Фактори впливу на прийняття рішень. Вплив інформаційного забезпечення на підготовку прийняття управлінських рішень.	
2.4.	Місце людського фактора у процесі прийняття рішень.	
2.5.	Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Неформальні аспекти розробки рішень	
2.6.	Загальна характеристика проблеми комунікації в процесі розробки рішень.	
3.	Тема 3. Методи прийняття управлінських рішень	4
3.1.	Класифікація методів прийняття управлінських рішень.	
3.2.	Методи групової роботи в прийнятті управлінських рішень (пряма та обернена розумова атака, метод ключових запитань, метод довільних асоціацій, метод інверсій, метод особистих аналогій, метод номінальної групи, метод синектики, метод «635», метод Дельфі).	
3.3.	Прийоми індивідуальної роботи та теоретико-ігрові методи при прийнятті управлінських рішень.	
4.	Тема 4. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління	4
4.1.	Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні.	
4.2.	Сутність збалансованої системи показників (BSC).	
4.3.	Характеристика системи показників відповідальності. Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра.	
4.4.	Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства.	
4.5.	Матриці можливостей та загроз Дж. Вільсона.	
4.6.	Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток	
4.7.	Система техніко-економічного аналізу.	
4.8.	Методика економічного аналізу.	
4.9.	Прийом порівняння показників і його основні форми. Деталізація економічних показників.	
5.	Тема 5. Методи прогнозування при обґрунтуванні управлінських рішень	2
5.1.	Сутність та зміст методів прогнозування. Кількісні методи прогнозування. Якісні методи прогнозування.	
5.2.	Характеристика методу екстраполяції, параметричного та індексного методу та їх роль в прогнозуванні.	

5.3.	Сутність нормативного, експертного та експериментального методів прогнозування.	
5.4	Регресивно – кореляційний аналіз, його застосування в прогнозуванні та для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень.	
6.	Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства	2
6.1.	Джерела фінансування підприємства.	
6.2.	Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства.	
6.3.	Дивідендна політика підприємства.	
7.	Тема 7. Економічне обґрунтування рішень в інвестиційній сфері	2
7.1.	Методичні основи оцінки ефективності інвестиційних проектів.	
7.2.	Грошові потоки інвестиційного проекту: поняття, склад, структура та розрахунок.	
7.3.	Традиційні методи оцінки інвестиційних проектів.	
8.	Тема 8. Обґрунтування інноваційних рішень	2
8.1.	Стратегічне управління інноваційною діяльністю.	
8.2.	Зміст, типи та вибір інноваційних стратегій	
8.3.	Обґрунтування інноваційних напрямів інноваційного розвитку (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, Стратегічна модель Портера, Матриця БКГ, Матриця "Мак-Кінсі – Дженерал Електрик"	
9.	Тема 9. Економічне обґрунтування управлінських рішень в банківській сфері	4
9.1.	Показники зобов'язань комерційного банку.	
9.2.	Методи управління ресурсною базою банку.	
9.3.	Класифікація кредитів за видами забезпечення та рівнем ризику.	
9.4	Економічні критерії оцінки кредитного портфеля банку.	
9.5	Прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління проблемними кредитами.	
9.6	Прийняття рішень в системі управління активами та пасивами банку.	
10.	Тема 10. Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері державних фінансів та державно-приватному партнерстві	4
10.1	Формування рішень цільових програм бюджетів на основі ключових соціально-економічних показників.	
10.2	Методологія прозорості в прийнятті рішень щодо бюджетного фінансування.	
10.3	Оцінка прозорості місцевих бюджетів та індексу прозорості.	
10.4	Інтерпретація отриманих результатів оцінювання прозорості місцевого бюджету.	
10.5	Визначення пріоритетних проектів для їх реалізації через механізм державно-приватного партнерства.	
10.6	Етапи проекту державно-приватного партнерства та види необхідних досліджень.	
11.	Тема 11. Економічне обґрунтування управлінських рішень в страхуванні	4
11.1	Управлінські рішення в сфері максимізації доходів страхових компаній.	
11.2	Обґрунтування рішень управління капіталом страхової компанії.	
11.3	Економічне обґрунтування складу страхових резервів та їх вплив на забезпечення фінансової стабільності страховика.	
11.4	Рішення про розміщення страхових резервів.	
11.5	Умови, джерела і програма санації страхових організацій.	
12.	Тема 12. Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності	4

12.1	Поняття ризику, його види.	
12.2	Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.	
12.3	Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.	
	Усього	36

### 1.3. Семінарські заняття

#### 1.3.1. Теми та питання семінарських занять і методичні рекомендації до їх опрацювання

##### Семінарське заняття 1

##### Тема 3. Методи прийняття управлінських рішень

##### Питання для усного опитування та дискусії

1.1 Організація та ефективність використання експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень.

1.2 Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості думок експертів в процесах прийняття управлінських рішень.

1.3 Особливості, умови застосування та рекомендації застосування евристичних методів прийняття управлінських рішень.

1.4 Застосування методів індивідуальної роботи при прийнятті управлінських рішень.

1.5 Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень.

##### Методичні рекомендації

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** евристика; метод; евристичні методи; мозкова атака; метод довільних асоціацій; метод інверсій; метод особистих аналогій; метод номінальної групи; синетика; метод синетики; метод «635»; метод Дельфи.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- сутність методів і прийомів;
- класифікація методів і прийомів, що використовуються персоналом управління при розробці та прийнятті управлінських рішень.;
- методи групової роботи;
- характеристика методів групової роботи;
- переваги та недоліки застосування методів групової роботи
- особливості застосування методів групової роботи;
- умови застосування методів групової роботи;
- рекомендації для застосування методів групової роботи.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

##### Практичні завдання

- **I.** Розкрити зміст процесів формування експертних оцінок та оцінки узгодженості думок експертів. Визначити узгодженість думок експертів у складі групи з п'яти осіб, щодо основних факторів інвестиційної привабливості регіону.
- **II.** Продемонструвати процес прийняття групового рішення використовуючи такі методи як: пряма та обернена розумова атака; метод ключових запитань; метод довільних асоціацій; метод інверсій; метод особистих аналогій; метод номінальної групи; метод синетики; метод «635»; метод Дельфи. Робота проводиться в малих групах по 4-5 осіб.

##### Задачі

**Задача 1.** Підприємство, що виробляє пілосмоки, оголосило рекламну акцію, яка полягає в наданні 50 % знижки кожному 100-му покупцеві. Собівартість одного пілосмоку 1 тис. грн., середня норма прибутку – 20 %, обсяги збуту становили 100 тис. шт. в рік. Після оголошення рекламної акції обсяги збуту зросли на 15 %. Оцінити ефективність проведення рекламної акції.

**Задача 2.** Керівництво підприємства розглядає питання про збільшення витрат на збут на 200000 грн., при цьому прогнозується зростання виручки від продажу на 800000 грн. Відомо, що коефіцієнт маржинального прибутку складає 0,8. Визначити, чи вигідно для підприємства збільшувати витрати на рекламу?

**Задача 3.** За результатами проведення комунікаційної діяльності прогнозується збільшення частки фірми на ринку з 14 до 18 % при ємності ринку 174 тис. шт. продукту.



Розрахувати додатковий прибуток фірми у майбутньому році, якщо прибуток на один виріб складає 98 грн., а ємність ринку не змінюється. Витрати на маркетингові комунікації на рік складають 182 тис. грн.

*Задача 4.* Результати досліджень ринку виявили, що здійснення систематичного контролю за якістю продажу продукції дозволяє збільшити збут виробів на 2000 шт. Витрати на контрольні заходи складають 15 тис. грн. Ціна виробу – 200 грн. Собівартість – 160 грн. Визначити доцільність витрат на модернізацію системи контролю.

*Задача 5.* Визначити додатковий товарообіг торгівельного підприємства під впливом реклами, економічний ефект рекламування та рентабельність реклами, якщо:

- середньоденний товарообіг до рекламного періоду – 6700 грн.;
- приріст середньоденного товарообігу за рекламний та післяреklamний період – 10 %;
- кількість днів обліку товарообігу у рекламний та післяреklamний період – 30;
- торгівельна надбавка на товар до ціни реалізації – 30 %;
- витрати на рекламу – 5000 грн.;
- додаткові витрати по приросту товарообігу – 1000 грн.

*Задача 6.* Для підвищення попиту на власні товари підприємство вирішило опублікувати рекламні оголошення в щоденній газеті. У редакціях трьох газет була отримана інформація про число читачів: газету “D” читають 130000 чол., газету “E” – 475000 чол., а газету “F” – 13000 чол. Крім того відомо, що 15000 чол. читають газети “D” і “E”, 21000 – газети “D” і “F”, а 13000 чол. читають газети “E” і “F”. Визначити чисту аудиторію. Визначити максимальну кількість потенційних клієнтів, до яких може дійти рекламне оголошення, при використанні як носіїв реклами 2-х газет, за умови, що 13 000 чол. читають усі три газети.

## **Семінарське заняття 2**

### **Тема 7. Економічне обґрунтування рішень в інвестиційній сфері**

#### Питання для усного опитування та дискусії

2.1. Інвестиційна стратегія як основа управління інвестиційною діяльністю підприємства. Інвестиційний проект як об’єкт управління.

2.2 Схеми фінансування інвестиційних проектів.

2.3 Управління рамками проекту, вибір моменту початку і моменту закінчення проекту.

2.4 Модифіковані методи оцінки ефективності реальних проектів.

2.5 Способи та методи прийняття інвестиційних рішень

#### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** інвестиції, інвестиційні рішення, період окупності інвестицій, дисконтування, NPV, IRR, DPP, внутрішня ставка прибутковості, метод внутрішньої ставки прибутковості, індекс доходності.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- сутність інвестиційних стратегій та проектів;
- метод оцінки за періодом окупності інвестицій;
- NPV, IRR, DP, їх обчислення суть, переваги та недоліки, умови застосування;
- управління інвестиційним проектом
- методах прийняття інвестиційних рішень

#### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв’язування задач за темою заняття.

#### Задачі.

*Задача 1.* Розглядається певний інвестиційний проект, який дозволяє одержати через рік – 125 тис. грн. при ставці прибутковості – 15 %, через два роки – 150 тис. грн. при ставці прибутковості – 25 % і через три роки – 170 тис. грн. при ставці прибутковості 30 % річних. Яку суму можна інвестувати сьогодні у даний проект?

*Задача 2.* Корпорація планує інвестувати кошти в нове обладнання, Початкові витрати проекту 10000 грн., а щорічні грошові потоки від інвестування упродовж 6 років існування проекту – 2500 грн. Визначити період окупності проекту.

*Задача 3.* Корпорація збирається почати виробництво нового обладнання. Вартість капіталу корпорації 9 %. Очікувані грошові потоки проекту:

Час	Грошовий потік, грн.
0	-28000
1	-12000
2	2000
3	8000
4	16000
5-10	18000

Визначити період окупності грошових потоків проекту.

*Задача 4.* Проект з життєвим циклом 4 роки має первинні інвестиції 20000 грн. і такі річні грошові надходження: 1 рік – 10000 грн., 2 рік 2000 грн., 3 рік – 4000 грн., 4 рік – 3000 грн. Визначити середню ставку прибутковості інвестиційного проекту.

*Задача 5.* Корпорації необхідно оцінити інвестиційний проект з первинними інвестиціями 10000 грн. і щорічними грошовими потоками 4000 грн. упродовж 6 років. Корпорація планує необхідну ставку прибутковості проекту на рівні 13 %. Обчислити ЧТВ проекту.

*Задача 6.* Інвестиційний проект має такі річні грошові потоки. Чиста залишкова вартість проекту в період 10 дорівнює 50000. Визначити ЧТВ проекту за умови необхідної ставки прибутковості 12 %.

Час	Грошовий потік, грн.
0	-10000
1	-20000
2	-150000
3	-250000
4	100000
5-10	120000

*Задача 7.* Корпорації було запропоновано три інвестиційні проекти з наступними грошовими потоками (табл. 3).

Визначити індекс прибутковості проектів і вибрати найкращий з цих проектів за умови, що необхідна ставка прибутковості корпорації становить 12 %.

Час	Проект А	Проект В	Проект С
0	-10000	-30000	-18000
1	3000	7000	-6000
2	4000	10000	8500
3	5000	13000	8500
4	5500	15000	9000

Обчислити ЧТВ і ВСП наступних незалежних інвестиційних проектів:

Період	Проект А	Проект В	Проект С
0	-1000	-1000	-1000
1	0	650	1300
2	1400	650	0

Необхідна ставка прибутковості – 15 %. Який проект кращий?

*Задача 8.* Первинна вартість одного проекту – 75 тис. грн., грошові потоки в 1-2 роки – 2 тис. грн., 3-4 роки – 20 тис. грн., 5-10 роках – 25 тис. грн. Визначити ВСП проекту.

*Задача 9.* Підприємство планує нові капіталовкладення протягом 2 років: 120000 \$ в першому році; 70000 \$ – у другому році. Проект розрахований на 8 років з повним освоєнням введених потужностей лише на 5 році, коли запланований чистий річний грошовий дохід складе 64000 \$. Наростання чистого річного грошового доходу в перші 4 роки складе 30, 50, 70, 90 %

відповідно по роках від 1 до 4. Вартість капіталу – 16 %. Необхідно визначити NPV проекту і дисконтований період окупності.

*Задача 10.* Інвестиційний проект вартістю 40000 грн. генерує щорічні грошові потоки 10000 грн. упродовж 8 років. Ставка дисконтування – 8 %. Якою буде тривалість дисконтованого періоду окупності?

*Задача 11.* Керівництво підприємства передбачає впровадити нову машину, що виконує операції, які виконуються в даний час вручну.

Машина коштує з установкою 5000 \$ з терміном експлуатації 5 років і нульовою ліквідаційною вартістю. За оцінками фінансового відділу підприємства впровадження машини за рахунок експлуатації ручної праці дозволить забезпечити додатковий щорічний потік коштів у розмірі 1800 \$.

На 4-му році експлуатації, машині буде потрібний ремонт вартістю 300 \$. Чи економічно і доцільно впровадити нову машину, якщо вартість капіталу підприємства складає 20 %?

*Задача 12.* Підприємство вимагає, як мінімум, 14 % віддачі при інвестуванні власних засобів. В даний час воно має у своєму розпорядженні можливість придбати нове обладнання вартістю 84900 \$. Використання цього устаткування дозволить збільшити обсяг продукції, що випускається, що в підсумку приведе до 15000 \$ додаткового річного грошового доходу протягом 15 років використання устаткування. Обчисліть NPV проекту, припустивши, що після закінчення проекту устаткування може бути продане за залишковою вартістю 3000 \$.

*Задача 13.* Необхідно оцінити значення IRR інвестицій для двох різних проектів. Перший проект, обсягом 6000 \$, що генерує грошовий потік 1500 \$ протягом 10 років. Другий проект спрямований на придбання машини необхідної 10600 \$. Машина протягом 10 років буде заощаджувати щорічно 4000 \$. Залишкова вартість машини дорівнює нулю.

### ***Семінарське заняття 3***

#### **Тема 8. Обґрунтування інноваційних рішень**

##### ***Питання для усного опитування та дискусії***

- 3.1 Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора.
- 3.2 Проектне управління інноваціями на підприємстві.
- 3.3 Схеми реалізації інноваційних проектів .
- 3.4 Методи прогнозування життєвого циклу інноваційного проекту.
- 3.5 Оцінка ефективності інноваційних проектів.

##### ***Методичні рекомендації***

***Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:*** інновації, інноваційний проект, життєвий цикл інноваційного проекту, ефективність інноваційного проекту, портфель бізнес-проектів, ТЕО інноваційного проекту, технічна пропозиція, ризики інноваційних проектів.

***З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:***

- формування рішення про просування на ринок інноваційного продукту;
- забезпечення якості інноваційного проекту;
- бізнес аналізу інноваційного проекту;
- системи механізмів фінансування інноваційних проектів;
- оцінка контрагентів в інноваційних проектах;
- методах прогнозування інноваційного циклу інноваційних проектів;
- підходи та показники оцінки ефективності інноваційних проектів.

##### ***Аудиторна письмова робота***

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

**Задача 1.** Керівництву підприємства необхідно прийняти рішення, щодо придбання нового обладнання для проведення НДДКР. Для цього потрібно провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства на етапі освоєння інновацій. На основі даних табл. визначте ступінь фізичного зносу, коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття обладнання та зробіть висновок щодо можливості його подальшого використання.

Показник	Значення
Середньорічна первісна вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	654,2
Середньорічна залишкова вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.	478,8
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло протягом року, тис. грн.	122,1
Вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло протягом року, тис. грн.	165,5
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на початок поточного року, тис. грн.	675,9
Вартість обладнання для проведення НДДКР, на кінець поточного року, тис. грн.	632,5

**Задача 2.** Проведіть оцінку стану технологічних активів. Зробіть висновок про стан цієї складової інноваційного потенціалу підприємства. Визначте обґрунтованість думок експертів. Побудуйте діагностичний профіль. Вихідні дані наведено в табл. 1.11.

	Технологічні активи	Оцінка експертів $x_i$					Коефіцієнт вагомості $\beta_i$				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Продуктові технології	3	4	3	4	3	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
2	Процесні технології	2	1	2	2	2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
3	Базові технології	2	2	2	1	2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
4	Ключові технології (технології диференціації)	1	2	1	2	1	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4

**Задача 3.** Проведіть оцінку стану фінансових активів. Зробіть висновок про стан цієї складової інноваційного потенціалу підприємства. Визначте обґрунтованість думок експертів за даними таблиці

№	Фінансові активи	Оцінка експертів					Коефіцієнт вагомості
		1	2	3	4	5	
1	Можливість фінансування за рахунок власних засобів	5	4	4	4	3	0,3
2	Забезпеченість оборотними засобами	4	3	3	3	3	0,4
3	Забезпечення коштами для виплати заробітної плати	2	2	2	1	1	0,2
4	Поточні фінансові інвестиції	4	4	3	3	3	0,1

**Задача 4.** Підприємство запроваджує у виробництво новий вид продукції. Очікуваний чистий прибуток складе 200 тис. грн., норма рентабельності – 16%. Для запуску виробництва планується купівля обладнання на суму 50 тис. грн. Амортизаційні відрахування за рік складуть 18 тис. грн. Чи буде економічно доцільним освоєння нового продукту? Обґрунтуйте відповідь з використанням терміну окупності інвестицій, річної рентабельності капіталовкладень.

**Задача 5.** Обрати найбільш доцільний до виконання інноваційний проект. Вихідні дані наведено у таблиці

№ п/п	Показники, млн. грн.,%	Варіанти	
		А	Б
1	Виручка від реалізації річного обсягу продукції	52	30
2	Інвестиції в інновації	30	30
3	Собівартість готової продукції	35,5	20
4	Норма дисконту	10	10

#### Семінарське заняття 4

### Тема 9. Економічне обґрунтування управлінських рішень в банківській сфері

#### Питання для усного опитування та дискусії

- 4.1 Розуміння ліквідності в системі управлінням банку.
- 4.2 Завдання та методи оцінки ліквідності банку.
- 4.3 Нормативи ліквідності банку та прийняття рішень за їх значеннями.
- 4.4 Підходи та критерії до управління ліквідністю банку.

#### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** управління ліквідністю банку, стратегія трансформації активів, стратегія комерційних позик,

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- управління ліквідністю банку через пасиви;
- управління ліквідністю банку через активи;
- стратегічні підходи до управління ліквідністю банку;
- критерії вибору джерел поповнення ліквідних активів;
- методи оцінки ліквідності банку.

#### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

#### *Задачі*

**Задача 1.** Прийміть управлінське рішення щодо застосування збалансованого та незбалансованого за строками підходу до управління активами та зобов'язаннями на прибуток банку, якщо клієнту було надано кредит на 180 днів у сумі 2350 тис. грн.

Показник	Строк, дні	Ставки розміщення, %	Ставки залучення, %
Поточні ставки на ринку	180	26	20
	120	24	18
	90	22	15
	60	20	12
	30	19,5	11
Прогноз ставки:			
через 30 днів	30	15.5	9
через 60 днів	60	20	11
через 90 днів	90	18	12
через 120 днів	120	16	10

**Задача 2.** Як вплине застосування збалансованого та незбалансованого за строками підходу до управління активами та пасивами на прибуток і ризик банку, якщо клієнту було надано кредит на 120 днів у сумі 250 тис. грн. Релевантні показники для прийняття рішення наведені в таблиці

Показник	Строк, дні	Ставки розміщення, %	Ставки залучення, %
Поточні ставки на ринку	120	26	20
	90	24	18
	60	20	15
Прогноз ставки:			
через 30 днів	60	16	10
через 60 днів	30	19	12

**Задача 3.** Відомі наступні дані щодо чутливості активів та пасивів банку «Apple Bank» до змін відсоткової ставки (табл. 7.6). Ліміт банку по 18 коефіцієнту CGAP становить 10%. Необхідно розрахувати GAP, CGAP. У 4 місяці очікується підвищення відсоткових ставок на 5%. Якими будуть наслідки для прибутку банку? Яким фактично був коефіцієнт CGAP у аналізованому періоді?

Інтервал можливої реалізації процентного ризику	Активи, млн. грн.	Пасиви, млн. грн.
1 день	828	793,5
1 день – 3 місяці	1035	1380
3 – 6 місяців	2380,5	2932,5
6 – 12 місяців	3139,5	2346
1 – 5 років	1380	310,5
Більше 5 років	448,5	69
Не чутливі до змін відсоткової ставки	483	1863

### **Семінарське заняття 5**

#### **Тема 10. Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері державних фінансів та державно-приватному партнерстві**

##### Питання для усного опитування та дискусії

- 5.1 Поняття техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).
- 5.2 Підготовка ТЕО та проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства.
- 5.3 Аналіз альтернативних варіантів досягнення мети державно-приватного партнерства.
- 5.4 Управління проектом державно-приватного партнерства.

##### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** державно-приватне партнерство, показники суспільної економічної ефективності, проекти державно-приватного партнерства, експертний аналіз, фінансовий аналіз точка беззбитковості, грошовий потік.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту необхідно особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- методиці аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства;
- аналізу ринкового середовища проекту державно-приватного партнерства;
- дерево методів прогнозування заходів проекту державно-приватного партнерства;
- соціально-економічний аналіз проекту державно-приватного партнерства;
- розрахунок грошових потоків і показників суспільної економічної ефективності;
- експертний аналіз альтернативних варіантів;
- алгоритм проведення оцінки впливу на навколишнє природне середовище;
- методики оцінки наслідків проекту та інженерних рішень проекту державно-приватного партнерства.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

**Задача 1.** Проект державно-приватного партнерства передбачає, що протягом наступних п'яти років щорічно матиме такі грошові потоки: 8000 грн.; 7500 грн.; 7000 грн.; 6000 грн.; 5000 грн. Фактори еквівалента певності за ті ж самі періоди будуть такими: 90 %, 87 %, 80 %, 75 %, 65 %. Початкова сума інвестиції у проект - 15000 грн. Безпечна ставка (наприклад,

дохідність державних облігацій уряду) - 9 %. Застосувавши метод еквівалента певності, необхідно визначити, чи слід з точки інтересів держави прийняти даний проект.

*Задача 2.* Визначити чисту приведену вартість та термін окупності проектів. Вартість капіталу проектів  $r\%$ . Зробити висновки про доцільність реалізації проектів. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблицях.

Показник	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вартість капіталу проектів, %	10	9	7	6	9	7	6	10	9	7

Періоди	Чисті грошові потоки, тис. грн.		
	С	Д	Е
0	-60000	-60000	-60000
1	9090	18180	27027
2	16520	16520	16520
3	22530	15020	7510
4	10928	10928	10928

### **Семінарське заняття 6**

#### **Тема 11. Економічне обґрунтування управлінських рішень в страхуванні**

##### Питання для усного опитування та дискусії

- 6.1 Оцінка фінансового стану страховика.
- 6.2 Управління платоспроможністю страхової компанії.
- 6.3 Технічні резерви страховика та обґрунтування їх розміру.
- 6.4 Особливості формування та управління резервами зі страхування життя
- 6.5 Економічне обґрунтування та мотиви реорганізації та ліквідації страхових компаній.

##### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** страхування, фінансовий стан страховика, платоспроможність страховика, страхові резерви, ліквідація страховика, реорганізація.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту доцільно особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- фактичний запас платоспроможності страховика;
- нормативний запас платоспроможності страховика;
- модель зв'язків проміжних показників із результативним складним показником платоспроможності
- взаємозв'язок компонентів платоспроможності страховика;
- інструментарій управління платоспроможністю страхових компаній у загальній схемі управління;
- методи оцінювання платоспроможності страховика.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

##### *Задачі*

**Задача 1.** Визначити фактичний і нормативний запас платоспроможності страховика, який здійснює ризикові види страхування за вихідними даними (тис.грн.):

- сума премій, що надійшли протягом року -284710;
- сума довгострокових зобов'язань і забезпечень - 245325;
- сума поточних зобов'язань і забезпечень – 14725;
- сума премій переданих у перестраховання -82172;
- валюта балансу – 531124;
- сума нематеріальних активів – 10094;
- сума сплаченого страхового відшкодування – 100370;

-частка страхових сум компенсованих перестраховиками – 19521.

Зробити висновки щодо виконання ним вимог закону України «Про страхування» стосовно рівня платоспроможності страхової компанії.

**Задача 2.** Страхова компанія уклала договір квотного перестраховування, за яким у перестраховування передають 40 % страхової суми за кожним договором страхування. Ліміт відповідальності перестраховика за кожним договором становить 300 тис. грн. Економічно обґрунтуйте суми власного утримання цедента й відповідальності перестраховика в покритті ризиків, а також суму страхового відшкодування, компенсовану перестраховиком, для таких випадків:

- а) страхова сума – 50 тис. грн, страховий збиток – 10 тис. грн;
- б) страхова сума – 300 тис. грн, страховий збиток – 75 тис. грн;
- в) страхова сума – 400 тис. грн, страховий збиток – 120 тис. грн.

**Задача 3.** Станом на кінець січня 2018 року страхова компанія «Надійний захист» має такі показники: сплачений статутний капітал – 85,5 млн грн, технічні резерви – 36,7 млн грн, вільні резерви – 8,4 млн грн, нерозподілений прибуток – 2,8 млн грн. Визначте максимальну величину власного утримання страховика на один договір страхування або перестраховування. На основі розрахунків зробіть висновки.

### **Семінарське заняття 7**

#### **Тема 12. Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності**

7.1 Метод еквівалента певності як можливість передбачення рівня ризику отримання грошових надходжень від інвестицій.

7.2 Складові та джерела ризиків в управлінні.

7.3 Ризики та їх оцінка в банківській діяльності.

#### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** ризик, невизначеність, метод еквівалента, джерела ризиків, ризики в банківській діяльності, критерій Ваальда, правило Гурвіца.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту доцільно особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- поняття умов невизначеності та ризику;
- ризики та заходи по їх зменшенню;
- правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику

#### **Аудиторна письмова робота**

Виконання письмових завдань у тестовій формі та розв'язування задач за темою заняття.

#### ***Задачі.***

**Задача 1.** Власник бензоколонки думає про те, яким повинен бути розмір його станції. Після повного аналізу маркетингових факторів, які відносяться до виробництва бензину та попиту на нього, він розробив таку таблицю:

<b>Розмір станції</b>	<b>Добрий ринок</b>	<b>Середній ринок</b>	<b>Поганий ринок</b>
Маленька	50 000	20 000	- 10 000
Середня	80 000	30 000	- 20 000
Велика	100 000	30 000	- 40 000
Дуже велика	300 000	25 000	- 160 000

Розробіть «дерево рішень» для цієї таблиці. Яке максимаксне рішення? Яке максимінне рішення? Яке рівноймовірне рішення?

**Задача 2.** Завод повинен освоїти випуск одного з трьох видів продукції. Рішення про випуск кожного з них позначимо відповідно  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ . Результати рішень залежать від конкретних обставин: вибір постачальників, технології виготовлення виробів, закупівлі та використання спеціального технічного устаткування, навчання персоналу, впровадження певної системи управління якістю, проведення рекламної кампанії тощо. Позначимо ці результати (стани середовища) відповідно  $S_1$ ,  $S_2$ ,  $S_3$ ,  $S_4$ . Кожній парі сполучень  $A_i$  і



$S_i$  відповідає визначений результат  $E_i$  зазначений в матриці на перетинанні двох показників (таблиця).

Стратегії	Стан середовища				
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	min
$A_1$	140	120	120	115	115
$A_2$	145	125	110	125	110
$A_3$	165	130	150	110	110

Прийняти найкраще рішення на основі використання правила max – min (критерій Ваальда).

*Задача 3.* Менеджеру потрібно прийняти рішення про доцільність закупівлі верстата  $B_1$  чи  $B_2$ . Верстат  $B_2$  – більш економний, що забезпечує більший прибуток на одиницю продукції, але разом з тим він є дорожчим. Ймовірність реалізації 2200 од. продукції становить 0,55, а 1350 од. продукції – 0,45.

Вартість обладнання		Операційний прибуток на одиницю продукції	
$B_1$	$B_2$	$B_1$	$B_2$
12000 грн	22000 грн	21 грн	23 грн

Визначити очікувану грошову віддачу (ОГВ) на основі побудови «Дерева рішень».

#### **1.4. Самостійна робота студентів**

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни. Виконання самостійної роботи дозволяє розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички проведення розрахунків.

Мета самостійної роботи полягає в засвоєнні у повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації. Завданням самостійного вивчення курсу є засвоєння студентами теоретичного матеріалу з курсу бізнес-планування.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 52% (55 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (105 годин).

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

Самостійна робота студента передбачає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до практичних, семінарських занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- вирішення розрахункових завдань за вивченою темою;
- написання рефератів за заданою проблематикою;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- аналітичний розгляд наукової публікації; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;

– систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового іспиту.

Студенти виконують письмову роботу (реферативне повідомлення) самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист.

### **Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень**

#### Питання для самостійної роботи

1. Модель проблемної ситуації. Графічне зображення проблемної ситуації.
2. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління .
3. Типологія управлінських рішень.
4. Політичні рішення: сутність, технології прийняття і впровадження.
5. Стратегічні та тактичні рішення, їх особливості та взаємозв'язок.

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розглянути поняття проблемної ситуації та її графічну інтерпретацію, типологію рішень, розуміння політичних, стратегічних та тактичних рішень.

### **Тема 2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень**

#### Питання для самостійної роботи

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив. Забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінських рішень
2. Зміст процесу контролю за виконанням рішень.
3. Система обліку, контролю та мотивації управлінських рішень. Соціально-психологічні аспекти контролю.

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розглянути співставність альтернативних варіантів управлінських рішень, механізм контролю управлінських рішень.

### **Тема 3. Методи прийняття управлінських рішень**

#### Питання для самостійної роботи

1. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень (системний аналіз у теорії прийняття рішень, багатопланові аналітичні методи)

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення вивчити аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень.

### **Тема 4. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління**

#### Питання для самостійної роботи

1. Балансовий прийом.
2. Метод статистичних групувань. Типологічні, структурні та аналітичні групування.
3. Спосіб перерахунку показників.
4. Метод абсолютних, відносних і середніх величин.
5. Ряди динаміки. Паралельні ряди.
6. Індексний метод. Метод ланцюгових підстановок.

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення розглянути прийоми та методи розрахунку показників ствимірювання економічних результатів управління.

### **Тема 5. Методи прогнозування при обґрунтуванні управлінських рішень**

#### Питання для самостійної роботи

1. Причинно-наслідкові зв'язки що виникають між ознаками. Різні типи відношень. Перевірка щільності зв'язку між ознаками. Встановлення істотності зв'язку між ознаками через порівняння фактичного значення з критичним.
2. Застосування коефіцієнту та індекс детермінації, коефіцієнту кореляції Пірсона.
3. Побудова тренду засобами Excel.
4. Організація робіт управлінським персоналом з прогнозування в ході прийняття управлінських рішень.

*Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення вивчити причинно-наслідкові зв'язки що виникають між ознаками, можливості застосування коефіцієнту та індексу детермінації, коефіцієнта кореляції Пірсона. Дослідити процес організації робіт управлінським персоналом з прогнозування в ході прийняття управлінських рішень На довільному прикладі побудувати тренд засобами Excel.

**Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства**

*Питання для самостійної роботи*

1. Інформаційна база здійснення фінансової діагностики.
2. Традиційні методи фінансової діагностики.
3. Новітні методи фінансової діагностики.

*Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення дослідити інформаційну базу та методи фінансової діагностики, описати застосування традиційних та новітніх методів фінансової діагностики в контексті прийняття та виконання управлінських рішень.

**Тема 7. Економічне обґрунтування рішень в інвестиційній сфері**

*Питання для самостійної роботи*

1. Прийоми та методи урахування інфляції при оцінці проектів.

*Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення розглянути прийоми та методи урахування інфляції при оцінці інвестиційних проектів.

**Тема 8. Обґрунтування інноваційних рішень**

*Питання для самостійної роботи*

1. Динаміка обсягів споживання інновації за часом сприйняття.

*Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення розкрити специфіку обсягів споживання інновації за часом сприйняття.

**Тема 9. Економічне обґрунтування управлінських рішень в банківській сфері**

*Питання для самостійної роботи*

1. Обґрунтування рішень в інвестиційній діяльності банків.
2. Оптимізація інвестиційного портфеля банку в координатах його інвестиційної діяльності.

*Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи*

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення дослідити обґрунтування рішень в інвестиційній діяльності банків та процес Оптимізація інвестиційного портфеля банку в координатах його інвестиційної діяльності.

**Тема 10. Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері державних фінансів та державно-приватному партнерстві**

*Питання для самостійної роботи*

1. Аналіз та оформлення результатів проекту державно-приватного партнерства.

### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення вивчити аналіз та оформлення результатів проекту державно-приватного партнерства за методикою, що передбачає заповнення контрольних таблиць (check-lists) на кожному етапі. Ці контрольні таблиці є опорою для оцінювачів ТЕО і після їх заповнення мають увійти до складу звіту про проведення аналізу ТЕО, який називається «Висновок про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП» та заповнюється експертом проекту.

## **Тема 11. Економічне обґрунтування управлінських рішень в страхуванні**

### Питання для самостійної роботи

1. Економічне обґрунтування договорів перестраховання (пропорційне та непропорційне перестраховання).

### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення вивчити основні методи та форми перестраховання. Охарактеризувати переваги та недоліки, здійснити порівняльний аналіз пропорційної та непропорційної форми його проведення. Визначити оптимальні умови договорів перестраховання з позиції прийняття ефективних управлінських рішень.

## **Тема 12. Економічне обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності**

### Питання для самостійної роботи

1. Абсолютні та відносні міри ризику, умови застосування цих показників.

### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи та на підставі її вивчення розглянути основні теоретико-методичні аспекти оцінки рівня ризикованості діяльності суб'єктів господарювання. Обґрунтувати вибір та застосування абсолютних та відносних мір ризику.

### **1.4.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання**

Тема наукової роботи обирається студентом добровільно з наведеного нижче переліку та закріплюється за ним науково-педагогічним працівником на початку семестру. Наукова робота – це самостійно виконане наукове дослідження певної проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результат власного пошуку та обґрунтовані висновки. Підготовка ІНДЗ у такій формі передбачає:

- підбір та опрацювання літератури за темою наукової роботи;
- складання плану наукової роботи (*вступ, перший розділ* – розкриття теоретичних аспектів проблеми, *другий розділ* – аналіз фактичних та статистичних даних, *третій розділ* – розробка напрямів удосконалення питань досліджуваної тематики, *висновки, список використаної літератури та інформаційних джерел*);
- виклад основних ідей та пропозицій авторів;
- презентація та захист ІНДЗ відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни (виступ до 5 хвилин).

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності розрахунків і вмінням захистити результати дослідження. Захист (до 5 хвилин) за темою наукової роботи відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Інвестування».

Доопрацьована наукова робота, що виконана за обраною темою, може бути заслухана на студентському науково-дослідному гуртку та подана на конкурс студентських наукових робіт з дотриманням установлених вимог. Результати наукової роботи можуть публікуватись у вітчизняному чи закордонному науковому виданні у формі статті, доповідатись на міжнародній, закордонній, всеукраїнській чи університетській конференціях з публікацією або без публікації тез, за що слухачі магістратури одержують додаткові бали.

#### **1.4.2. Темы рефератів**

1. Демократизація розробки рішень. Організація і ефективність використання експертних оцінок.
2. Управлінське рішення і відповідальність: суть і види. Регламентне управління та розподіл відповідальності.
3. Взаємозв'язок цілей і рішень. Альтернативи досягнення цілей і вибір рішення.
4. Рішення як інструмент змін в функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання.
5. Інформаційне забезпечення рішень та інформаційна безпека.
6. Особливості оцінки ефективності рішень.
7. Інвестиційний цикл та обґрунтування управлінських рішень.
8. Загальні відомості про теорії прийняття рішень: теорія оптимальних рішень і психологічна теорія рішень.
9. Економічне обґрунтування рішень в управлінні проектом.
10. Методи формування та контролю управлінських рішень в сучасних економічних умовах.
11. Топологічні методи і технологія розробки управлінських рішень.
12. Аналіз альтернатив при розробці групових рішень.
13. різновиди математичних моделей та їх застосування при прогнозуванні управлінських рішень.
14. Стратегічні та тактичні рішення: особливості прийняття, обґрунтування, взаємозв'язок.
15. Прийоми розробки та вибору управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
16. Організаційно-технологічні передумови та фактори управлінських рішень.
17. Ризик і невизначеність як супутні фактори прийняття управлінських рішень
18. Використання технології корисності для пошуку рішень в умовах невизначеності та ризику.
19. Прогнозування стану внутрішнього середовища та його вплив на прийняття управлінських рішень.
20. Класифікація рішень та фактори їх якості.
21. Функціональний підхід до процесу прийняття управлінських рішень.
22. Моделювання як засіб оптимізації рішень. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення.
23. Системний підхід до процесу прийняття рішень.
24. Ситуаційний підхід до процесу прийняття управлінських рішень.
25. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у загальній системі категорій теорії управління.

#### **1.5. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку з теоретичним питанням, виконанням тестових завдань і розв'язуванням задачі за темами навчальної дисципліни.

1. Управлінські рішення: сутність, елементи, форми прояву.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Форми прийняття управлінських рішень. Критерії ефективності та якості управлінських рішень.
4. Модель проблемної ситуації. Графічне зображення проблемної ситуації.
5. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.
6. Етапи, елементи та алгоритм технології прийняття управлінських рішень.
7. Вплив інформаційного забезпечення на підготовку прийняття управлінських рішень.
8. Місце людського фактора у процесі прийняття рішень. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. Неформальні аспекти розробки рішень.

9. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на реалізацію альтернатив. Забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінських рішень.
10. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.
11. Методи групової роботи в прийнятті управлінських рішень.
12. Прийоми індивідуальної роботи та теоретико-ігрові методи при прийнятті управлінських рішень.
13. Організація та ефективність використання експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень.
14. Формування експертних оцінок та оцінка узгодженості думок експертів в процесах прийняття управлінських рішень.
15. Особливості, умови застосування та рекомендації застосування евристичних методів прийняття управлінських рішень.
16. Застосування методів індивідуальної роботи при прийнятті управлінських рішень. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень.
17. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень (системний аналіз у теорії прийняття рішень, багатопланові аналітичні методи)
18. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні.
19. Сутність збалансованої системи показників (BSC).
20. Модель ділової переваги (BEM) та піраміда результативності МакНейра.
21. Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток
22. Система техніко-економічного аналізу. Методика економічного аналізу.
23. Метод абсолютних, відносних і середніх величин. Ряди динаміки. Паралельні ряди.
24. Індексний метод.
25. Метод ланцюгових підстановок.
26. Оптимізація інвестиційного портфеля банку в координатах його інвестиційної діяльності.
27. Методологія прозорості в прийнятті рішень щодо бюджетного фінансування.
28. Оцінка прозорості місцевих бюджетів та індексу прозорості.
29. Інтерпретація отриманих результатів оцінювання прозорості місцевого бюджету.
30. Визначення пріоритетних проєктів для їх реалізації через механізм державно-приватного партнерства.
31. Етапи проєкту державно-приватного партнерства та види необхідних досліджень.
32. Поняття техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).
33. Підготовка ТЕО та проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства.
34. Аналіз альтернативних варіантів досягнення мети державно-приватного партнерства.
35. Управління проєктом державно-приватного партнерства.
36. Аналіз та оформлення результатів проєкту державно-приватного партнерства.
37. Обґрунтування рішень в інвестиційній діяльності банків.
38. Функції та завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві.
39. Організація та функціонування центрів фінансової відповідальності.
40. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, призначення, структура та особливості.
41. Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності.
42. Показники зобов'язань комерційного банку. Економічні критерії оцінки кредитного портфеля банку.
43. Методи управління ресурсною базою банку. Класифікація кредитів за видами забезпечення та рівнем ризику.
44. Прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління проблемними кредитами.
45. Прийняття рішень в системі управління активами та пасивами банку.

46. Розуміння ліквідності в системі управлінням банку.
47. Завдання та методи оцінки ліквідності банку.
48. Нормативи ліквідності банку та прийняття рішень за їх значеннями.
49. Підходи та критерії до управління ліквідністю банку.
50. Модель комплексної оцінки працівників організації.
51. Джерела фінансування підприємства. Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства.
52. Дивідендна політика підприємства.
53. Інформаційна база здійснення фінансової діагностики.
54. Традиційні та новітні методи фінансової діагностики.
55. Методичні основи оцінки ефективності інвестиційних проектів.
56. Грошові потоки інвестиційного проекту: поняття, склад, структура та розрахунок.
57. Традиційні методи оцінки інвестиційних проектів.
58. Інвестиційна стратегія як основа управління інвестиційною діяльністю підприємства.
59. Інвестиційний проект як об'єкт управління.
60. Схеми фінансування інвестиційних проектів.
61. Управління рамками проекту, вибір моменту початку і моменту закінчення проекту.
62. Прийоми та методи урахування інфляції при оцінці проектів.
63. Модифіковані методи оцінки ефективності реальних проектів.
64. Способи та методи прийняття інвестиційних рішень.
65. Стратегічне управління інноваційною діяльністю. Зміст, типи та вибір інноваційних стратегій.
66. Обґрунтування інноваційних напрямів інноваційного розвитку.
67. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора.
68. Проектне управління інноваціями на підприємстві.
69. Методи прогнозування життєвого циклу інноваційного проекту.
70. Динаміка обсягів споживання інновації за часом сприйняття.
71. Оцінка ефективності інвестиційних проектів.
72. Поняття ризику, його види.
73. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
74. Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.
75. Абсолютні та відносні міри ризику, умови застосування цих показників.
76. Метод еквівалента певності як можливість передбачення рівня ризику отримання грошових надходжень від інвестицій.
77. Складові та джерела ризиків в управлінні.
78. Типологія управлінських рішень.
79. Формування рішень цільових програм бюджетів на основі ключових соціально-економічних показників.
80. Схеми реалізації інноваційних проектів.
81. Управлінські рішення в сфері максимізації доходів страхових компаній.
82. Обґрунтування рішень управління капіталом страхової компанії.
83. Економічне обґрунтування складу страхових резервів та їх вплив на забезпечення фінансової стабільності страховика.
84. Технічні резерви страховика та обґрунтування їх розміру.
85. Особливості формування та управління резервами зі страхування життя.
86. Рішення про розміщення страхових резервів.
87. Економічне обґрунтування та мотиви реорганізації та ліквідації страхових компаній.
88. Умови, джерела і програма санації страхових організацій.
89. Економічне обґрунтування договорів перестраховування (пропорційне та непропорційне перестраховування).

### 1.5.2. Структура залікового білета

Питання 1. Традиційні методи оцінки інвестиційних проектів.

Задача.

Завод повинен освоїти випуск одного з трьох видів продукції. Рішення про випуск кожного з них позначимо відповідно  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$ . Результати рішень залежать від конкретних обставин: вибір постачальників, технології виготовлення виробів, закупівлі та використання спеціального технічного устаткування, навчання персоналу, впровадження певної системи управління якістю, проведення рекламної кампанії тощо. Позначимо ці результати (стани середовища) відповідно  $S_1$ ,  $S_2$ ,  $S_3$ ,  $S_4$ . Кожній парі сполучень  $A_i$  і  $S_i$  відповідає визначений результат  $E_i$  зазначений в матриці на перетинанні двох показників (таблиця).

Стратегії	Стан середовища				
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	min
$A_1$	140	120	120	115	115
$A_2$	145	125	110	125	110
$A_3$	165	130	150	110	110

Прийняти найкраще рішення на основі використання правила  $\max - \min$  (критерій Ваальда).

Тестові завдання.

1. Рішення широкого кола державних та суспільних організацій – це

- А. Акт
- Б. Акцепт
- В. Бюлетень
- Г. Вказівка

2. Найпростішою технологією прийняття рішень є

- А. раціональна
- Б. інтуїтивна
- В. колективна
- Г. персональна

3. Бінарне рішення передбачає

- А. відповідь на питання «так» або «ні»
- Б. існування широкого вибору альтернатив
- В. існування фіксованого набору альтернатив
- Г. потрібно почати дії, але немає прийнятних альтернатив

5. Кількісні методи розробки управлінських рішень застосовують

- А. коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити
- Б. коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню
- В. коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно оцінити
- Г. коли фактори, що визначають прийняття рішення піддаються імовірнісному виміру

6. Який із принципів оцінки ефективності проектів не відноситься до методологічних

- А. Системність
- Б. Неповнота інформації
- В. Вимірність
- Г. Комплексність

7. На якому із рівнів розробки інноваційної стратегії підприємства розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку та забезпечується її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями

- А. Системному рівні
- Б. Корпоративному
- В. Бізнес-рівні
- Г. Товарному рівні

8. Негативними рисами фінансової структури підприємства, побудованої на основі організаційної структури є:



- А. середня складність побудови системи за рахунок відсутності необхідності розробки механізму трансфертного ціноутворення
  - Б. відсутність механізмів саморегулювання та стимулювання бізнес-одиниць
  - В. низькі вимоги до технології обліку за рахунок середньої кількості об'єктів обліку та відсутності необхідності обліку внутрішніх операцій
  - Г. можливість аналізу ефективності основних бізнесів підприємства за рахунок їх локалізації у Центрах маржинального доходу
9. Доходи від продажу активів по закінченні проекту (ліквідаційна вартість), доходи від продажу активів протягом строку експлуатації проекту (з урахуванням податків), надходження за рахунок зменшення оборотних коштів (вивільнення капіталу) – це
- А. притоки інвестиційної діяльності
  - Б. притоки операційної діяльності
  - В. відтоки фінансової діяльності
  - Г. відтоки інвестиційної діяльності
  - Д. відтоки операційної діяльності
10. Процентний ризик виникає
- А. через невизначеність вартості у національній валюті інвалютної угоди в майбутньому
  - Б. через негативний стан платіжного балансу, рівень інфляції, міжгалузеву міграцію короткострокових капіталів
  - В. через коливання процентних ставок, що приводить до зміни витрат на виплату чи відсотків доходів на інвестиції, а отже, до зміни величини прибутку (втрати) у порівнянні з очікуваним
  - Г. Немає правильної відповіді

## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих слухачем магістратури під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатком 12 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затверджене рішенням вченої ради від 28.08.2020 р., протокол №1).

З навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень» для студентів денної форми навчання передбачено проведення 18 лекційних занять. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл балів для лекцій з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень»**

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Денна	18	0,56	1,12	1,68	2,24	2,8	3,36	3,92	4,48	5,04	5,6	6,16	6,72	7,28	7,84	8,4	8,96	9,52	10

2.3. З навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень» для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної форми навчання передбачено проведення 15 семінарських занять.

За результатами семінарського заняття кожному слухачу до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого від 28.08.2020 р., протокол №1).

2.4. Обсяг балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни «Інвестування» для студентів розподіляється пропорційно за виконання 10 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 14 балів.

Індивідуальне завдання виконане за пропонованою темою наукової роботи оцінюються окремо та складає не більше 6 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів. Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Розподіл балів для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень»**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми / кількість балів												Разом балів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,13	14,0
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання, виконане у вигляді дослідної роботи	6,0												6,0
3.	<b>Усього балів</b>	<b>20,0</b>												<b>20,0</b>

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі заліку з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого від 28.08.2020 р., протокол №1).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання та задачі і тестові завдання залікового білета, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень»**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на питання залікового білета	5,0	-	-	5,0
2.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	-	10,0	-	10,0
3.	Максимальна кількість балів за розв'язання задачі екзаменаційного білета	-	-	15,0	15,0
4.	<b>Усього балів</b>	<b>5,0</b>	<b>10,0</b>	<b>10,0</b>	<b>30,0</b>

### 3. Рекомендовані джерела

#### Тема 1

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусев та ін.. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Галушко В.П. Методи та процеси прийняття управлінських рішень: монографія / В.П. Галушко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, Навч.-наук. ін-т бізнесу. – К. : Компринт, 2013. – 343 с.
3. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Щербина [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Центр магіст. підготов. – К. : КНЕУ, 2011. –190 с.
4. Овсюченко Ю. В. Оцінка діяльності підприємств та прийняття управлінських рішень монографія / Ю. В. Овсюченко ; Харк. нац. ун-т радіоелектрон. – Х. : ХНУРЕ, 2010. – 200 с.
5. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.
6. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. / Ю.Є. Петруня, В. Б.Говоруха, Б. В. Літовченко та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.
7. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Метод. реком. до викон. самот. роботи для студ. спец. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. форми навч. / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська – Х: Вид-во НФаУ, 2015. – 63 с.
8. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій / О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2016. – 135 с.

#### Тема 2

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. : у 2 ч. /В. Д. Бакуменко ; Акад. муніципал. упр. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. Ч.1: Теоретико-методологічні засади. – 2010. – 276 с
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. : у 2 ч. /В. Д. Бакуменко ; Акад. муніципал. упр. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 2 : Науково-прикладні аспекти. – 2010. – 296 с.
3. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): монографія / В. Н. Гладунський ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.
4. Дудар А. В. Прийняття рішень в управлінні підприємством / А. В. Дудар // Регіональна бізнес-економіка та управління . – 2013. - № 1. – С. 62-65.
5. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті в умовах визначеності [Текст] : лаб. практикум / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; уклад.: О. Ю. Вінничук, Л. В. Скращук. - Чернівці : Рута, 2015. - 59 с.
6. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Щербина [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Центр магіст. підготов. – К. : КНЕУ, 2011. –190 с.
7. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навч. посіб. / [В. С. Пономаренко та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 271 с.
8. Моделі і методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ : Герда, 2014. – 115 с.
9. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.
10. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник./ К. Д. Семенова– Одеса: ОНЕУ, 2013 . – 194 с.

### Тема 3

1. Галушко В.П. Методи та процеси прийняття управлінських рішень: монографія / В.П. Галушко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, Навч.-наук. ін-т бізнесу. – К. : Компринт, 2013. – 343 с.
2. Гринчуцька С.В. Конспект лекцій з курсу “Системи прийняття рішень” / С. В. Гринчуцька – Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2017. – 130с.
3. Заросило А.П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ/ А.П.Заросило //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 20. – С. 176-180
4. Костриченко В.М. Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень підприємств і оцінювання ризиків» студентами спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Частина 1 / В.М. Костриченко, Ю.В. Красовська, Н.Е. Ковшун, О.І. Левун – Рівне: НУВГП, 2017. – 51 с.
5. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Щербина [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Центр магіст. підготов. – К. : КНЕУ, 2011. –190 с.
6. Моделі і методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ : Герда, 2014. – 115 с.
7. Полінкевич О. М.Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.
8. Половян Н. С. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ. екон. та упр. спец. / Н. С. Половян ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Норд-Прес, 2010. – 236 с.
9. Скітер І. С. Математичні методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ., які навчаються за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" / Скітер І. С., Ткаленко Н. В., Трунова О. В. ; Черніг. держ. ін-т економіки і упр. – Ніжин : Орхідея, 2011. – 247 с.

### Тема 4

1. Адлер, О.О. Економічна діагностика: практикум / Адлер О. О. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 91 с.
2. Букреева Д.С. Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з практичних занять (для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування) / Д.С. Букреева ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро : НГУ, 2017. – 58 с.
3. Євдокимова Н. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
4. Костюк В. О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства : підручник / В. О. Костюк ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 233 с.
5. Микитюк В.М. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак та ін. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
6. Костриченко В.М. Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень підприємств і оцінювання ризиків» студентами спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Частина 1 / В.М. Костриченко, Ю.В. Красовська, Н.Е. Ковшун, О.І. Левун – Рівне: НУВГП, 2017. – 51 с.
7. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Метод. реком. до викон. самост. роботи для студ. спец. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. форми навч. / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська – Х: Вид-во НФаУ, 2015. – 63 с.
8. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник./ К. Д. Семенова– Одеса: ОНЕУ, 2013 . – 194 с.

## Тема 5

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусев та ін.. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Бойченко О. В. Автоматизація управлінських рішень в інформаційно-телекомунікаційних системах спеціального призначення: монографія / О. В. Бойченко, В. П. Квасніков ; Нац. авіац. ун-т. – Сімф. : ДІАЙП, 2011. – 291 с.
3. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): монографія / В. Н. Гладунський ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.
4. Дяченко Н. П. Вплив прогнозованої інформації на підготовку та прийняття рішень в управлінні / Н. П. Дяченко // Ефективність державного управління . – 2013. – Вип. 34. – С. 254-259
5. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський . – Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. – 249 с.
6. Передерій Л. В. Прогнозування для підтримки прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами (частина I) / Л. В. Передерій // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу . – 2013. – № 1. – С. 61-66.
7. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
8. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. / Ю.Є. Петруня, В. Б.Говоруха, Б. В. Літовченко та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.

## Тема 6

1. Адлер, О.О. Економічна діагностика: практикум / Адлер О. О. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 91 с.
2. Акаєв Ш.М. Механізми обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у галузях економіки: монографія / Ш. М. Акаєв, Н. В. Маєвська та ін.; під. ред. канд. екон. наук, доц.. – Макіївка : Ноулідж, Донец. від-ня, 2011. – 409 с.
3. Букреєва Д.С. Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з практичних занять (для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування) / Д.С. Букреєва ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро : НГУ, 2017. – 58 с.
4. Євдокимова Н. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
5. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський . – Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. – 249 с.
6. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Щербина [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Центр магіст. підготов. – К. : КНЕУ, 2011. –190 с.
7. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навч. посіб. / [В. С. Пономаренко та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 271 с.
8. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.

## Тема 7

1. Балан О. С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства / О. С. Балан, О. А. Котляр // Економічний форум . – 2013. – № 3. – С. 111-118.
2. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний

Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусев та ін.. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.

3. Дубровін В. І. Прийняття рішень у процесі управління ризиками проектів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Дубровін, В. М. Льовкін ; Запоріж. нац. техн. ун-т. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 195 с

4. Костриченко В.М. Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень підприємств і оцінювання ризиків» студентами спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Частина 1 / В.М. Костриченко, Ю.В. Красовська, Н.Е. Ковшун, О.І. Левун – Рівне: НУВГП, 2017. – 51 с.

5. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський . – Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. – 249 с.

6. Микитюк В.М. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак та ін. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.

7. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

8. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. / Ю.Є. Петруня, В. Б.Говоруха, Б. В. Літовченко та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.

9. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.

10. Поленкова М.В. Економічне обґрунтування інженерних рішень / М.В. Поленкова – Чернігів. ЧДТУ, 2016. – 71 с.

11. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник./ К. Д. Семенова– Одеса: ОНЕУ, 2013 . – 194 с.

### Тема 8

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-ІУ // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2002. – № 36. – с. 266

2. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусев та ін.. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.

3. Гринчуцька С.В. Конспект лекцій з курсу “Системи прийняття рішень” / С. В. Гринчуцька – Тернопіль, ТНТУ імені І. Пулюя, 2017. – 130с.

4. Євдокимова Н. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.

5. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

6. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник./ С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.

7. Костюк В. О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства : підручник / В. О. Костюк ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 233 с.

8. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник./ К. Д. Семенова– Одеса: ОНЕУ, 2013 . – 194 с.

9. Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.

### Тема 9

1. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): монографія / В. Н. Гладунський ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.

2. Кужелєв М. О. Фінансова гнучкість прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків [текст] монографія / М. О. Кужелєв., М. О. Житар. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 176 с.
3. Лачкова В.М. Фінансовий менеджмент у банку: навч. Посібник / В.М. Лачкова, Л.І. Лачкова, І.Л. Шевчук – Харків: Іванченко І.С., 2017 – 180 с.
4. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський . – Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. – 249 с.
5. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Щербина [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Центр магист. підготов. – К. : КНЕУ, 2011. –190 с.
6. Моделі і методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студентів ВНЗ / К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ : Герда, 2014. – 115 с.
7. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навч. посіб. / [В. С. Пономаренко та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 271 с.
8. Полінкевич О. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.

### Тема 10

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. : у 2 ч. /В. Д. Бакуменко ; Акад. муніципал. упр. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. Ч.1: Теоретико-методологічні засади. – 2010. – 276 с
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. : у 2 ч. /В. Д. Бакуменко ; Акад. муніципал. упр. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 2 : Науково-прикладні аспекти. – 2010. – 296 с.
3. Голинська О.В. Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів / О.В. Голинська, А.О. Матвієнко – Київ: Фонд Східна Європа, 2017. – 73 с.
4. Журавка Ф.О. Оцінка ефективності реалізації державних цільових програм у соціальній сфері / Ф.О. Журавка, Н.В. Овчарова // БІЗНЕСІНФОРМ . – 2014. – № 6. – С. 202 -206 ’
5. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади: монографія / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. А. О. Дегтяря. – Х. : С. А. М, 2010. – 275 с.
6. Заросило А.П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ/ А.П.Заросило //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 20. – С. 176-180
7. Практичний посібник з підготовки техніко-економічного обґрунтування та застосування методики проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства – Київ: Бізнес Центр «Горизонт», 2012. – 100 с.
8. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. / Ю.Є. Петруня, В. Б.Говоруха, Б. В. Літовченко та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.

### Тема 11

1. Про затвердження Положення про обов’язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика : Розпорядження Нацкомфінпослуг від 07.06.2018 р. № 850 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18>.
2. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): монографія / В. Н. Гладунський ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.
3. Говорушко Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку [текст] монографія / Т. А. Говорушко, В. М. Стецюк, О. Ю. Толстенко – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 168 с.



4. Корват О. В. Управління доходами страхової компанії / О. В. Корват, Н.К. Мамедов // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7411>
5. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навч. посіб. / [В. С. Пономаренко та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 271 с.
6. Світлична О.С. Управління фінансами страхових організацій: навч. пос./ О.С. Світлична, Н.М. Сташкевич – Одеса: Атлант, 2015 – 258 с.
7. Сокиринська І. Г. Страховий менеджмент. Навчальний посібник / І.Г.Сокиринська, Т.О.Журавльова, І.Г.Аберніхіна – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 300 с.
8. Островська О. А.Управління фінансовою санацією підприємства. Практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2013. – 176 с.
9. Поленкова М.В. Економічне обґрунтування інженерних рішень / М.В. Поленкова – Чернігів. ЧДТУ, 2016. – 71 с.

## Тема 12

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. – Харків: Промарт, 2015. – 300 с.
2. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусев та ін.. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
3. Дубровін В. І. Прийняття рішень у процесі управління ризиками проектів: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Дубровін, В. М. Льовкін ; Запоріж. нац. техн. ун-т. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 195 с.
4. Костриченко В.М. Методичні вказівки до виконання практичних завдань з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень підприємств і оцінювання ризиків» студентами спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Частина 1 / В.М. Костриченко, Ю.В. Красовська, Н.Е. Ковшун, О.І. Левун – Рівне: НУВГП, 2017. – 51 с.
5. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський . – Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. – 249 с.
6. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. / Ю.Є. Петруня, В. Б.Говоруха, Б. В. Літовченко та ін., за ред. Ю. Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.
7. Полінкевич О. М.Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.
8. Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Метод. реком. до викон. самот. роботи для студ. спец. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. форми навч. / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська – Х: Вид-во НФаУ, 2015. – 63 с.
9. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник./ К. Д. Семенова– Одеса: ОНЕУ, 2013 . – 194 с.
10. Скітер І. С. Математичні методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ., які навчаються за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" / Скітер І. С., Ткаленко Н. В., Трунова О. В. ; Черніг. держ. ін-т економіки і упр. – Ніжин : Орхідея, 2011. – 247 с.
11. Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.

## 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – офіційний сайт Верховної Ради України;
2. <http://www.nbu.gov.ua> - офіційний сайт Національного банку України
3. <http://www.ukrstat.gov.ua> - офіційний сайт Державної служби статистики України;
4. <http://www.president.gov.ua> – офіційний сайт Президента України;

5. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Кабінету Міністрів України;
6. <http://www.dkrp.gov.ua/> – офіційний сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва;
7. <http://www.management.com.ua> – інтернет-портал для управлінців;
8. <http://infomanagement.ru> – інформаційний сайт для менеджерів;
9. <http://www.me.gov.ua> - офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.

**Розробник навчально-методичних матеріалів:**

**Викладач дисципліни** – професор кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, доктор економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

26 жовтня 2020 року

Схвалено кафедрою менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

27 жовтня 2020 року, протокол № 3

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Віктор СИНЧАК

27 жовтня 2020 року

Декан факультету управління та економіки \_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

27 жовтня 2020 року

Погоджено методичною радою університету 20 листопада 2020 року, протокол № 3

Голова методичної ради \_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

20 листопада 2020 року