



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

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра (денна форма навчання)
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

РОЗРОБНИК:

Професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, доктор
економічних наук, професор

_____ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій

27 серпня 2024 року, протокол № 1

Завідувачка кафедри, кандидатка економічних
наук, доцентка

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

27 серпня 2024 року

Деканеса факультету управління та економіки

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

28 серпня 2024 року

ЗМІСТ

		Стор.
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни	2
1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	2
1.2.	Лекції	3
1.3.	Семінарські (практичні, лабораторні) заняття	5
1.4.	Самостійна робота студентів	39
1.5.	Індивідуальні завдання	40
1.6.	Підсумковий контроль	41
2.	Схема нарахування балів	45
3.	Рекомендовані джерела	47
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті	53

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин					
	Денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.
Тема 1. Сутнісна характеристика господарських ризиків	8	2	2	-	-	4
Тема 2. Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень	10	2	4	-	-	4
Тема 3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень	10	2	4	-	-	4
Тема 4. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління	10	2	4	-	-	4
Тема 5. Економічне обґрунтування рішень при формуванні стратегії виробничої програми	10	2	4	-	-	4
Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень в сфері робочого капіталу	10	2	4	-	-	4
Тема 7. Прийняття управлінських рішень в системі бюджетування та управління трудовими ресурсами	12	2	6	-	-	4
Тема 8. Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства та в інвестиційній сфері	10	2	4	-	-	4
Тема 9. . Рішення в умовах ризику та невизначеності. Обґрунтування інноваційних рішень	10	2	4	-	-	4
Усього годин	90	18	36	-	-	36

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Сутнісна характеристика господарських рішень	2
1.1 1.2 1.3 1.4 1.5	Управлінські рішення: сутність, елементи, форми прояву Класифікація управлінських рішень Форми прийняття управлінських рішень Критерії ефективності та якості управлінських рішень Ієрархічність управлінських рішень	
2	Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень	2
2.1 2.2 2.3 2.4	Технологія розробки управлінських рішень Етапи, елементи та алгоритм технології прийняття управлінських рішень Фактори впливу на прийняття рішень Вплив інформаційного забезпечення на підготовку прийняття управлінських рішень	
3	Методи прийняття управлінських рішень	2
3.1 3.2 3.3	Класифікація методів прийняття управлінських рішень Методи групової роботи в прийнятті управлінських рішень Прийоми індивідуальної роботи та теоретико-ігрові методи при прийнятті управлінських рішень	
4	Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління	2
4.1 4.2 4.3 4.4	Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні Сутність збалансованої системи показників (BSC) Характеристика системи показників відповідальності Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра	
5	Економічне обґрунтування рішень при формуванні стратегії виробничої програми	2
5.1 5.2 5.3 5.4	Загальні принципи економічної стратегії виробничої програми Прогнозування обсягу виробництва, виробнича функція Витрати виробництва та їх оптимізація Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію оптимізації фінансового результату	
6	Обґрунтування управлінських рішень в сфері робочого капіталу	2
6.1 6.2 6.3 6.4 6.5	Принципи управління робочим капіталом компанії Управління операційним і фінансовим циклом підприємства Управління запасами Управління дебіторською заборгованістю Фінансування оборотних активів	
7	Прийняття управлінських рішень в сферах бюджетування та управління трудовими ресурсами підприємства	2
7.1 7.2 7.3 7.4 7.5	Сутність бюджетування Типологія бюджетів Функції та завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві Організація та функціонування центрів фінансової відповідальності Засади аналізу персоналу для прийняття ефективних управлінських	

7.6	рішень Управління балансом робочої сили	
7.7	Показники використання робочого часу	
8	Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства та в інвестиційній сфері	2
8.1	Джерела фінансування підприємства	
8.2	Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства	
8.3	Дивідендна політика підприємства	
8.4	Методологічні основи оцінки ефективності інвестиційних проектів	
8.5	Грошові потоки інвестиційного проекту: поняття, склад, структура та розрахунок	
8.6	Традиційні методи оцінки інвестиційних проектів	
8.7		
9	Прийняття рішень в умовах ризику. Обґрунтування інноваційних рішень	2
9.1	Поняття ризику, його види.	
9.2	Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику	
9.3	Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень.	
9.4	Стратегічне управління інноваційною діяльністю	
9.5	Зміст, типи та вибір інноваційних стратегій	
9.6	Обґрунтування інноваційних напрямів розвитку (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, Стратегічна модель Портера, Матриця БКГ, Матриця "Мак-Кінсі – Дженерал Електрик", Матриця "Shell – DPM", Матриця "Розвороту" Ч. Хофера, Матриця Arthur D. Little (ADL/LC), Тривимірний аналіз Д. Абеля, Матриця Р. Купера, діловий комплексний аналіз (PIMS))	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

- 1.1 Оптимальність, результативність та якість господарських рішень – основні параметри та показники.
- 1.2 Управлінське рішення як ланка процесу управління підприємством.
- 1.3 Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.
- 1.4 Модель проблемної ситуації. Графічне зображення проблемної ситуації.
- 1.5 Підходи в прийнятті рішень різними школами управління.

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: рішення; управлінське рішення; система управління; організаційні аспекти управлінського рішення в; індивідуальна управлінська концепція керівника; управлінські задуми; політичні рішення; стратегічні рішення; тактичні рішення; класифікація управлінських рішень; типологія управлінських рішень.

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

- прийняття управлінського рішення в організаційному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в психологічному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в соціальному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в інформаційному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в економічному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в технологічному аспекті;
- прийняття управлінського рішення в правовому аспекті;
- формальна (математизована) теорія прийняття рішень;
- співвідношення формального і неформального аспектів розробки УР;
- елементи процесу мислення;
- класифікація УР;
- типологія УР;
- способи продумування проблеми.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. У довільній формі описати приклад господарського (управлінського рішення) із зазначенням його обов'язкових елементів – предмета рішення, мети та причини розробки рішення, суб'єкта прийняття рішення, об'єкта прийняття рішення (*опис рішення в кожного студента/ки свій та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Завдання 2. Використовуючи Інтернет-джерела на довільному прикладі оформіть запропоновану для Вас форму управлінського рішення: Акцепт, Інструкція, Контракт, Наказ (письмовий або усний), Огляд, Оферта, Перелік, Положення, Правила, Прейскурант, Протокол, Розпорядження, Статут, Концепція, Прес-реліз, План

Завдання 3. Розглянути проблемну ситуацію, пов'язану із початком змагань з «Моделюванням бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень», розкрити теоретичні основи побудови моделі проблемної ситуації та її графічного відображення та практично апробувати її.

Ділова гра

Ділова гра «7 хвилин з життя керівника» проводиться на основі баскет-методу з використанням відеозйомки. Правила проведення ділової гри та її сценарій оголошуються на початку семінарського заняття.

Семінарські заняття 2-3

Тема 2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

- 2.1 Місце людського фактора у процесі прийняття рішень
- 2.2 Особливості стилів прийняття управлінських рішень
- 2.3 Неформальні аспекти розробки рішень
- 2.4 Загальна характеристика проблеми комунікації в процесі розробки рішень.
- 2.5 Забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінських рішень

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: «типовий» процес розробки рішень; обов'язкові атрибути документів; концепція прийняття УР; принципи прийняття УР; парадигма прийняття УР; розробка рішень; інтервальна шкала; шкала абсолютних і відносних величин; зовнішнє середовище; внутрішнє середовище.

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

- поняття фінансової стратегії та її роль і місце у стратегічному наборі підприємства;
- принципи розробки фінансової стратегії підприємства;
- основні критерії прийняття УР;
- основні шкали прийняття УР;
- зміст процесу обґрунтування рішень;
- методи оптимізації УР.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Використовуючи рис. 2.1 із лекційного матеріалу теми 2 описати у табличній формі етапи технології прийняття управлінського рішення з конкретними процедурами на конкретному прикладі (вибір прикладу та таблиці довільний) (*опис в кожного студента/ки індивідуальний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

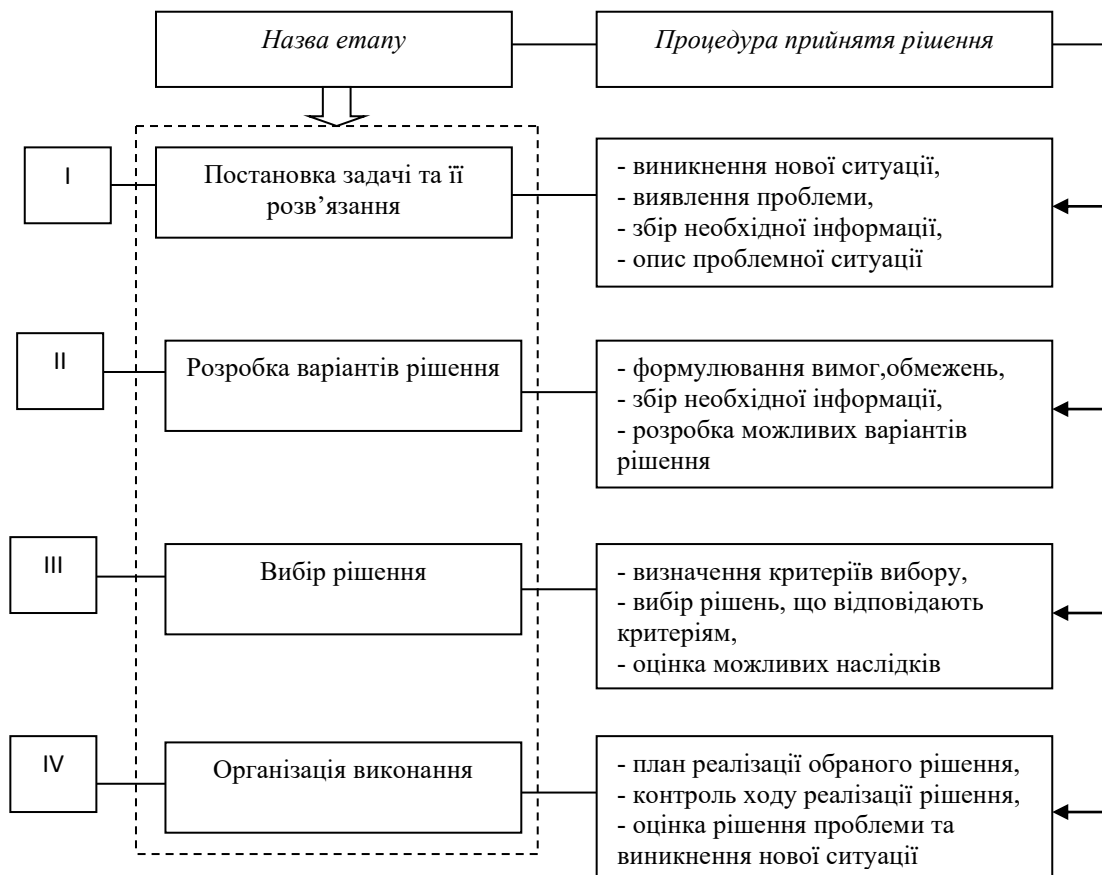


Рисунок 2.1 – Етапи технології прийняття господарських рішень

Завдання 2. Сформуйте запитання до конкретного прикладу управлінського рішення за таблицею 2.1 (*вибір прикладу довільний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Таблиця 2.1 – Зв'язок елементів процесу прийняття рішення з практикою

Запитання	Елементи
Навіщо робити?	Ідея, мета
Що робити?	Кількість і якість об'єктів
З якими витратами?	Ресурси
Як робити?	Застосовувані технології
Хто повинен робити?	Виконавці
Коли робити?	Терміни
Для кого робити?	Споживачі
Де робити?	Місце
Що це дає?	Економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти

Завдання 3. Розглянути теоретичні основи розробки критеріїв прийняття рішень та їх шкал. На основі опрацьованого матеріалу розробити критерії для реальної практичної ситуації прийняття управлінського рішення та на її прикладі розкрити зміст процесу обґрунтування рішень.

Завдання 4. Використовуючи рис.2.4 із лекційного матеріалу теми 2 реалізуйте у табличній формі принцип своєчасності управлінських рішень конкретному прикладі використовуючи кроки:

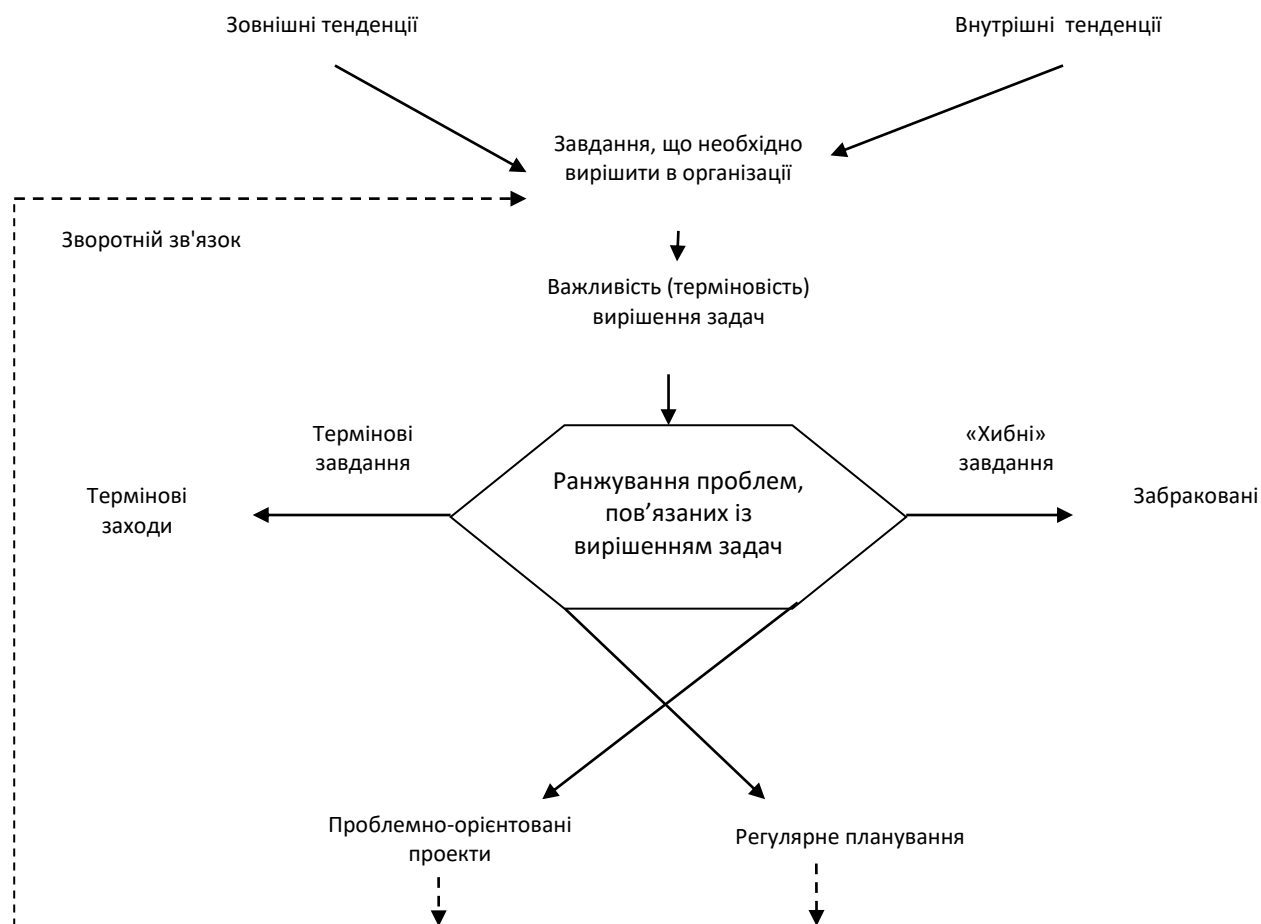


Рисунок 2.2 – Загальна схема управління на основі ранжування прийняття рішень

1. Організація постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:

- термінові, що потребують негайного вирішення;
- важливі, середньо термінові та ті, що «укладаються» в наступний плановий цикл;
- важливі нетермінові задачі;
- хибні, які не заслуговують на увагу.

4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми.

5. Для середньо-термінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється, з точки зору стратегічних та тактичних наслідків.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Вибір прикладу та таблиці довільний (*реалізація в кожного студента/ки індивідуальна та не повторюється у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Завдання 5. Використовуючи одне-два джерела із первинного збору даних (- *особисті інтерв'ю на вулиці*; - *дискусії у фокус-групах з потенційними клієнтами*; - *опитування та анкетування - спостереження та запис інформації -відвідання інших підприємств - розмови з доброзичливими підприємцями, які задіяні у подібному бізнесі*) та одне-два джерела із вторинного збору даних (*пошукові джерела онлайн*; - *статистика населення – онлайн*; *торгово-комерційна Палата / служби підтримки бізнесу*; - *Торгові та Професійні Асоціації та їх друковані видання та Інтернет сайти*; - *спеціалізовані професійні видання*; - *дані щодо ринку та промисловості від урядових джерел*; - *Організації, які досліджують ринок, видавці*; - *Реферативні довідники у бібліотеках*; - *промоційні та інші матеріали конкурентів*; - *матеріали з підприємства (попередньої бази практики)* – підготуйте інформацію для проекту управлінського рішення. (*вибір прикладу для проекту довільний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Семінарські заняття 4-5

Тема 3. Методи прийняття управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

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

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

3. Дерево рішень

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

2. Особливості, умови застосування та рекомендації застосування методів індивідуальної роботи при прийнятті управлінських рішень

3. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень

Аудиторна письмова робота

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.

3 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.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Використовуючи пояснення та приклад щодо прийняття рішення за допомогою «дерева рішень» на власний вибір змодельуйте будь-яку ситуацію з господарської сфери діяльності підприємства та вирішіть її за допомогою ДЕРЕВА РІШЕНЬ (*реалізація в кожного студента/ки індивідуальна та не повторюється у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Пояснення та приклад.

Для прийняття рішення за допомогою «дерева рішень» необхідно скористатися ієрархічною структурною схемою. Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами – можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні. При побудові багаторівневого «дерева рішень» досягнення мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень «дерева рішень» повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків.

Процес прийняття управлінських рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає виконання п'яти етапів:

Етап 1. Формулювання завдання.

Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити суттєві і несуттєві. Це дозволить привести опис завдання щодо прийняття управлінського рішення у форму, що піддається аналізу. Повинні бути виконані такі основні процедури:

- визначення можливостей збору інформації для експериментування і реальних дій;
- складання переліку подій, що з певною імовірністю можуть відбутися;
- встановлення часового порядку розміщення подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова «дерева рішень».

Етап 3. Оцінка ймовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані ймовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення виграшів (чи програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Вирішення завдання.

Процедура застосування дерева рішень містить ряд визначень. У залежності від ставлення до ризику розв'язання задачі може виконуватися з позицій так званих «об'єктивістів» і «суб'єктивістів».

Безумовним грошовим еквівалентом (БГЕ) гри називається максимальна сума грошей, які гравець готовий заплатити за участь у грі (лотереї), або, що те саме, та мінімальна сума грошей, за яку він готовий відмовитися від гри.

Кожен гравець має свій БГЕ. Гравця, для якого БГЕ збігається з очікуваною грошовою оцінкою (ОГО) гри (з середнім виграшем у грі), тобто виконується рівність $БГЕ = ОГО$, то гравця умовно називають об'єктивістом; якщо вказана рівність не виконується, то гравця, для якого БГЕ менше або більше ОГО, називають суб'єктивістом.

Очікувана грошова оцінка розраховується як сума добутків розмірів виграшів на ймовірності цих виграшів, тобто ОГО співпадає з математичним очікуванням випадкової величини X – величини виграшів. Якщо $x_1, x_2, \dots, x_n$ – можливі значення випадкової величини X , а $p_1, p_2, \dots, p_n$ – ймовірності, з якими випадкова величина X приймає можливі значення, тоді ОГО можна знайти за формулою 4.2:

$$ОГО = \sum_{i=1}^n x_i p_i.$$

Якщо для суб'єктивіста виконується рівність $БГЕ > ОГО$, то суб'єктивіста вважають схильним до ризику; якщо виконується нерівність $БГЕ < ОГО$, то суб'єктивіста вважають несхильним до ризику.

Приклад. Керівництво компанії вирішує, чи створювати для випуску нової продукції велике підприємство, мале підприємство чи продати патент іншій фірмі. Розмір виграшу, який компанія може одержати, залежить від сприятливого чи несприятливого стану ринку (табл.4.1). За допомогою дерева рішень надати рекомендації щодо прийняти управлінського рішення.

Таблиця 4.1. Вихідні умови прикладу

№ з/п	Дії компанії	Виграш при стані економічного середовища, у.о.	
		Сприятливому	Несприятливому
1.	Будівництво великого підприємства	200000	-180000
2.	Будівництво малого підприємства	100000	-20000
3.	Продаж патенту	10000	10000

Розв'язок.

За формулою 4.2 розраховуємо середній очікуваний виграш, тобто ОГО для вершини 1:

$$ОГО_1 = 200000 * 0,5 + (-180000) * 0,5 = 10000 \text{ (у.о.)};$$

для вершини 2

$$ОГО_2 = 100000 * 0,5 + (-20000) * 0,5 = 40000 \text{ (у.о.)};$$

для вершини 3:

$$ОГО_3 = 10000 * 0,5 + 10000 * 0,5 = 10000 \text{ (у.о.)}$$

За даними розрахунків формуємо графічно дерево рішень (рисунок 4.1)

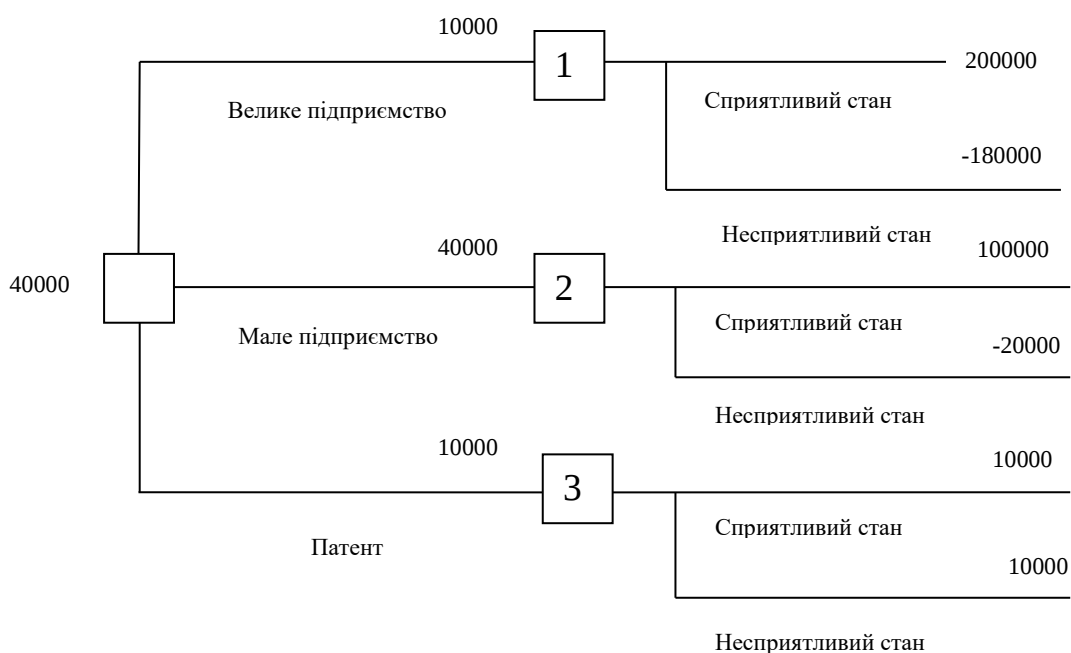


Рисунок 4.1 – Дерево рішень за наведеним прикладом

Висновок: Порівнявши розраховані ОГО найбільш доцільно вибрати стратегію 2, тобто будувати мале підприємство, а галузі (стратегії) 1 і 3 дерева рішення можна відкинути. ОГО найкращого рішення дорівнює 40000 у.о. Слід зазначити, що наявність стану з ймовірностями 50% (або 0,5) невдачі і 50% удачі на практиці часто означає, що справжні ймовірності гравцю швидше за все невідомі і він приймає таку гіпотезу (так зване припущення - п'ятдесят на п'ятдесят).

Завдання 2. Виконати завдання відповідно до свого номера у списку групи.

Завдання 2.1. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління підприємством висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів.

Сформулюйте висновок. Які методи прийняття управлінських рішень Ви б використали? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.2 На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

- розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;

Сформулюйте висновок. Які методи прийняття управлінських рішень Ви б використали? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.3. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

- скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, відповідно зменшити оптові ціни.

Сформулюйте висновок. Які методи прийняття управлінських рішень Ви б використали? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2.4. Джек Стек у книзі «Велика гра в бізнес» так оцінює роль зборів: «Вони служать нашим організаційним щитом управління, вони є засобом, за допомогою якого ми підтримуємо зв'язок один з одним. Вони задають темп і тон, настрої всій компанії. Коли я замислююся про те, як багато наші збори дають, мене дивує, що стільки компаній обходяться взагалі без усяких регулярних зборів». Далі Джек Стек пише: «...чергові збори співробітників є особливою категорією, тому що вони відіграють особливу роль. Принаймні, повинні грати. Найголовніша їх функція - створити організацію. Вони повинні згуртувати компанію воєдино. Вони повинні допомагати людям бізнесу. Працівникам вони повинні давати те, що їм необхідно для роботи. Люди повинні розуміти зміст прийнятих на них рішень чітко й однозначно».

А як вважаєте Ви? Чи дійсно збори відіграють таку значну роль в управлінні та впливають на прийняття ефективних управлінських рішень в компанії? Наведіть приклади із сучасності, які доводять, що збори забезпечують менеджерів усіма необхідними для управління засобами та об'єднують людей навколо загальних цінностей і цілей. У яких випадках прийняття управлінських рішень збори малоефективні? Наведіть приклади.

Завдання 2.5. В яких випадках управлінці приймають обирають «дерево рішень» з а основу прийняття управлінських рішень? Наведіть приклад дерева рішень. Чому слід обирати цей метод

Завдання 2.6. Що таке платіжна матриця? Наведіть приклад розрахунку платіжної матриці? В яких випадках вона використовується?

Завдання 2.7. Розробіть письмові запрошення учасникам «подвійної мозкової атаки» з указівкою мети «мозкової атаки» та роз'ясненням їхньої ролі у вирішенні задачі.

Завдання 2.8. Використовуючи довільний приклад навести застосування методу ключових питань для збору додаткової інформації в умовах невизначеності проблеми або впорядкування вже існуючої інформації з нижче наведеними вимогами.

Вимоги до використання методу:

- 1) проблемність і оптимальність (питаннями необхідно спрощувати задачу);
- 2) дроблення інформації (питаннями необхідно ділити проблему на під проблеми);
- 3) цілеспрямованість (кожне нове питання повинно формувати стратегію та модель вирішення проблеми).

Завдання 2.9. Використовуючи джерела мережі «Інтернет» віднайти рішення довільного підприємства та застосувавши Метод Аналогії провести заміну досліджуваного об'єкта на аналогічний з подібними вивченими властивостями для вирішення сформованої власної проблемної ситуації в діяльності господарюючого підприємства (пригадується та аналізується подібна ситуація, вихід з якої був знайдений раніше).

Завдання 2.10. Використовуючи джерела мережі «Інтернет» віднайти рішення довільного підприємства та застосувавши Метод інверсії (базується на пошуку рішень в зворотному напрямку (кардинально протилежний вихід із ситуації та відхід від стандартного рішення) провести заміну досліджуваного об'єкта на протилежний для вирішення сформованої власної проблемної ситуації в діяльності господарюючого підприємства

Завдання 2.11. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою методу «прямої мозкової атаки» та підібрати учасників (серед колег-студентів) у групі для її вирішення. Виступити модератором процесу

Завдання 2.12. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою методу «зворотної мозкової атаки» та підібрати учасників (серед колег-студентів) у групі для її вирішення. Виступити модератором процесу

Завдання 2.13. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою методу 635 та підібрати учасників (серед колег-студентів) у групі для її вирішення. Виступити модератором процесу

Завдання 2.14. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою методу «Дискусії» та підібрати учасників (серед колег-студентів) у групі для її вирішення. Виступити модератором процесу

Завдання 2.15. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою методу «Синектики

Завдання 3. Сформувані проблему для можливості її вирішення за допомогою Ділової гри.

Загальна організація проведення ділових ігор потребує виконання таких етапів:

1. Керівник пропонує аудиторії організувати декілька груп (наприклад, чотири-п'ять) за бажанням працівників чи за власною пропозицією.

2. Кожна група обирає свого керівника, що організує роботу всієї групи.

3. Група викладає письмово в звіті хід розв'язання задачі та її результати.

4. Усі учасники групи виступають в однаковій ролі менеджера, який на основі здобутих результатів повинен прийняти відповідне рішення, що впливає з цілей гри.

5. Кожна група одержує вихідну інформацію із задачі, кожен варіант якої містить визначені числові значення вихідних даних.

6. Якщо темою (метою) гри є відповіді на ті чи інші запитання, що виникають у колективі чи стають перед менеджером, то кожній групі працівників задається аналогічне запитання (чи кілька запитань),

7. Неодмінна умова ділової гри – обмеження часу її проведення. Ділова гра може проводитися за два-три рази до 2-х годин.

8. Після закінчення терміну проведення ділової гри кожен керівник групи доповідає керівнику організації про виконання завдання та передає йому письмовий звіт.

9. У результаті обговорення дається оцінка звіту щодо змісту (новизна й оригінальність, повнота відповіді, точність) та часу (оперативності) розв'язання задач.

Тема 4. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління

Питання для обговорення та дискусії

- 4.1 Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства.
- 4.2 Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток
- 4.2 Система техніко-економічного аналізу.
- 4.3 Методика економічного аналізу.
- 4.4 Прийоми порівняння показників і його основні форми. Деталізація економічних показників.
- 4.5 Балансовий прийом.
- 4.6 Метод статистичних групувань.
- 4.7 Типологічні, структурні та аналітичні групування.
- 4.8 Спосіб перерахунку показників.

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: система стратегічного вимірювання результатів підприємства, збалансована система показників (BSC), матриця «спрямованої політики», комплексний аналіз PIMS, система техніко-економічного аналізу, метод абсолютних, відносних і середніх величин, система показників відповідальності ASC, піраміда результативності МакНейра.

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

- як ціноутворення, конкуренція та попит впливають на прибутковість підприємства?
- як поєднання аналізу технічних та економічних показників допомагає у прийнятті рішень?
- динамічний, структурний, факторний, порівняльний аналіз.
- виявлення причин розбіжностей між плановими та фактичними показниками при прийнятті управлінських рішень;
- використання балансу для визначення фінансових ресурсів підприємства.
- як підприємство може прогнозувати розвиток на основі скоригованих показників

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Використовуючи рис. 4.1 із лекційного матеріалу теми 4 сформууйте у табличній формі «Збалансовану систему показників (BSC)» на конкретному прикладі за чотирма основними критеріями:

- фінансовим;
- відносинами з клієнтами;
- внутрішніми бізнес-процесами;
- навчанням та розвитком персоналу

В подальшому, на цій основі здійснить аналіз проєкцій збалансованої системи показників (BSC) за допомогою таблиці 4.1 (*вибір прикладу довільний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

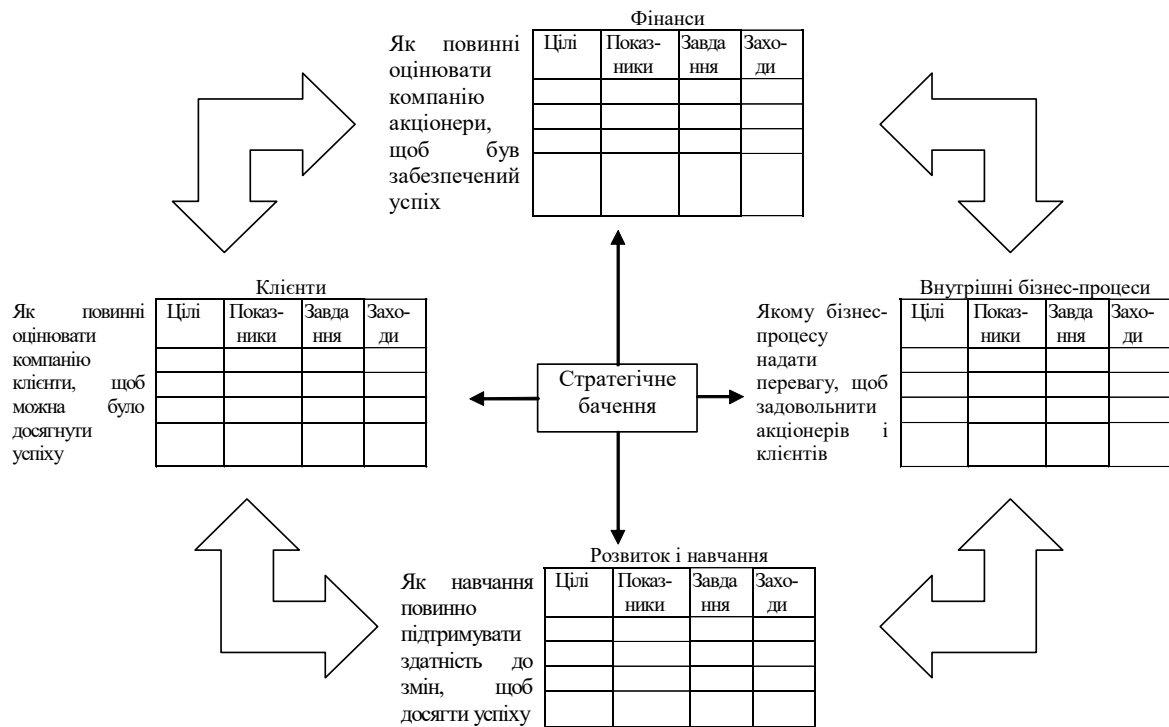


Рисунок 4.1 – Структура збалансованої системи показників

Таблиця 4.1 – Аналіз проєкцій збалансованої системи показників (BSC)

№ з/п	Проекція BSC	Характеристика
1	2	3
	Проекція фінанси	Є однією з ключових складових збалансованої системи показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства. Як правило, типовими завданнями в рамках фінансової проєкції виступають: <i>збільшення рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку</i> тощо. Ці показники є основними індикаторами ефективності в рамках даної проєкції. Як правило, фінансові завдання стоять на вершині дерева цілей підприємства, проте існує дуже тісний взаємозв'язок з маркетинговими завданнями, завданнями внутрішніх процесів і зростання підприємства
	Проекція клієнти	В рамках даної проєкції керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів. Потім визначаються основні показники, що їх оцінюють. Як правило, основними показниками ефективності в цій проєкції є: <i>задоволеність покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д.</i> У цю проєкцію також обов'язково включаються <i>показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку підприємства (valueproposition)</i> , що у свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів щодо постачальника продукції або послуг

1	2	3
	Проекція внутрішніх бізнес-процесів	Ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якого залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. <i>Показники даної проекції зорієнтовані на процеси, що здійснюють основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців.</i> Після того, як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються показники, які характеризують дані процеси. Так, наприклад, <i>показником ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість бракованої продукції і т.д.</i>
	Проекція навчання і зростання	Визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства не можливо за допомогою технологій, які використовуються в цей момент. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, організаційних систем і процедур. Для того, щоб забезпечити довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи і процедури. Дані цілі розглядаються в рамках цієї проекції BalancedScorecard. У проекції навчання і зростання основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи

Завдання 2. Використовуючи табл. 4.2 із лекційного матеріалу теми 4 сформууйте у табличній формі систему показників моделі ASC: зацікавлені сторони; внески; показники; стимули; показники (таблиця).

Таблиця 4.2 – Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
1	2	3	4	5
Власники	Внески до статутного капіталу	Розмір статутного капіталу	Зростання вартості підприємства, доходу від інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці	Пропорційні до праці рівень життя і умови праці	Розмір заробітної плати, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці та замовники	Прихильність або лояльність до підприємства	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість рекламаций, швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники та підрядники	Відповідно до запитів підприємства	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Розмір кредиторської заборгованості, строк простроченої кредиторської заборгованості

(*вибір прикладу довільний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті). Які додатково групи зацікавлених сторін Ви б додали при аналізі діяльності аналізованого підприємства ?

Завдання 3. На основі попереднього завдання змодельуйте та презентуйте Піраміду результативності МакНейра (Performance Pyramid) (рис.4.2) із запропонованими показниками (див. рисунок). (*При побудові піраміди врахуйте, що на найвищому рівні топ-менеджери

формулюють стратегічне бачення – мету компанії. На найнижчому рівні піраміди показники можна розраховувати щоденно, щотижнево або щомісячно. На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – один раз на квартал, півріччя, рік. Крім цього, на вищих рівнях піраміди перевагу треба надавати фінансовим показникам, які мають інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництву компанії було зрозуміло, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори)



Рисунок 4.2 – Піраміда результативності МакНейра

Семінарські заняття 8-9

Тема 5. Економічне обґрунтування рішень при формуванні стратегії виробничої програми

Питання для обговорення та дискусії

1. Виробнича потужність підприємства і фактори що її визначають
2. Методика обчислення виробничої потужності. Виробнича потужність у натуральних або умовно-натуральних вимірниках. Загальний випуск продукції в порівняльних цінах
3. Динаміка виробничої потужності та обґрунтування рішень щодо ліквідації диспропорцій виробничих потужностей підрозділів підприємства. Коефіцієнт використання проектної потужності. Фондовіддача та фондомісткість. Показники рівня використання обладнання
4. Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами. Трудомісткість виробничої програми. Особливості обчислення потрібної кількості робітників залежно від їх функцій і ролі у виробничому процесі
5. Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами
6. Трудомісткість виробничої програми
7. Особливості обчислення потрібної кількості робітників залежно від їх функцій і ролі у виробничому процесі

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: виробнича потужність підприємства, коефіцієнт використання проектної потужності, показники рівня використання обладнання, трудомісткість виробничої програми.

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

- як визначається максимальний обсяг випуску продукції?
- проектна, встановлена, використовувана потужність;
- як оцінити потужність у натуральних, умовно-натуральних та вартісних вимірниках?
- аналіз «розривів» між потенційним та фактичним виробництвом;
- методи прогнозування змін у потужностях підприємства;
- взаємозв'язок між використанням основних фондів і продуктивністю;
- методи визначення необхідного часу на виконання виробничих операцій;
- як змінюється потреба у трудових ресурсах із розвитком технологій?

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Використовуючи табл. 5.1 із лекційного матеріалу теми 5 розрахуйте та подайте у табличній формі прогноз обсягів реалізації продукції за своїм варіантом відповідно до вихідних даних таблиці 5.1 за своїм варіантом.

Таблиця 5.1 – Прогноз обсягів реалізації

Види продукції	Ціна грн.	1-й рік		2-й рік		3-й рік		4-й рік	
		Кількість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кількість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кількість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кількість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)
А									
Б									
Разом									

(*завдання обговорюється на семінарському занятті). На основі розрахунків запропонуйте та обґрунтуйте управлінське рішення

Вихідні дані до таблиці 5.1

Види продукції	Ціна грн.	1-й рік		2-й рік		3-й рік		4-й рік	
		Кіль-кість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кіль-кість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кіль-кість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)	Кіль-кість (тис.од.)	Сума (тис. грн.)
Варіант 1									
А	100	70		75		60		80	
Б	200	80		80		70		90	
Варіант 2									
А	70	76		55		90		12	
Б	90	90		80		79		33	
Варіант 3									
А	30	86		57		98		12	
Б	40	91		90		99		11	
Варіант 4									
А	110	90		80		66		45	
Б	190	76		55		39		31	
Варіант 5									
А	1100	120		99		145		99	
Б	167	176		133		78		44	
Варіант 6									
А	211	132		299		245		299	
Б	162	122		233		278		244	
Варіант 7									
А	133	111		44		56		34	
Б	112	112		56		123		45	
Варіант 8									
А	245	88		89		90		89	
Б	76	78		67		80		90	

Варіант 9								
A	678	450		478		567		590
Б	877	560		789		770		797
Варіант 10								
A	222	56		78		90		88
Б	111	78		98		70		89
Варіант 11								
A	301	67		90		88		49
Б	440	78		67		112		110
Варіант 12								
A	155	56		99		101		109
Б	543	45		47		45		40
Варіант 13								
A	55	86		57		98		12
Б	43	91		90		99		11
Варіант 14								
A	134	132		299		249		299
Б	173	122		233		235		244
Варіант 15								
A	16	1111		449		567		560
Б	18	1121		560		780		798
Варіант 16								
A	55	79		72		55		54
Б	66	87		81		77		76
Варіант 17								
A	70	76		55		90		12
Б	90	90		80		79		33
Варіант 18								
A	30	86		57		98		12
Б	40	91		90		99		11
Варіант 19								
A	110	90		80		66		45
Б	190	76		55		39		31
Варіант 20								
A	1100	120		99		145		99
Б	167	176		133		78		44
Варіант 21								
A	211	132		299		245		299
Б	162	122		233		278		244
Варіант 22								
A	133	111		44		56		34
Б	112	112		56		123		45
Варіант 23								
A	100	70		75		60		80
Б	200	80		80		70		90

Завдання 2. Розв'язати задачу за своїм варіантом, що базується на формулах 5.3 та 5.4 лекційного матеріалу, запропонувати за результатами задачі управлінські рішення (*розв'язок задачі доповідається на семінарському занятті)

Методичні пояснення та приклад методу розрахунку ціни на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку

Цей метод передбачає порівняння різних комбінацій цін та обсягів продажу, у результаті чого обирається такий варіант, що дає змогу подолати рівень беззбитковості й отримати запланований прибуток. Рівень беззбитковості розраховується як критичний обсяг виробництва, при якому доходи від реалізації такого обсягу дорівнюють сукупні витрати на його виробництво.

При такому підході сукупні витрати розраховуються:

$$B_c = C * N_k, \quad (5.1)$$

де B_c – сукупні витрати;

N_k – беззбитковий обсяг виробництва або продажу, критичний обсяг виробництва, шт.

C – собівартість, яка розраховується ;

$$C = Z_v + C_{пв}/T, \quad (5.2)$$

Доходи від реалізації визначаються за такою формулою:

$$D = N_k * Ц, \quad (5.3)$$

де $Ц$ – ціна за одиницю продукції, грн.

Точка беззбитковості встановлюється як співвідношення суми постійних витрат виробництва за певний період ($C_{пв}$) до різниці між ціною ($Ц$) та питомими змінними витратами (Z_v):

$$N_k = C_{пв}/(Ц - Z_v), \quad (5.4)$$

де N_k – беззбитковий обсяг виробництва або продажу, критичний обсяг виробництва, шт.;

$Ц$ – ціна одиниці продукції, грн;

$C_{пв}$ – постійні витрати, грн;

Z_v – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції, грн.

Критичний обсяг виробництва продукції (N_k), для одержання наперед визначеної величини прибутку, можна розрахувати, користуючись формулою

$$N_k = C_{пост} / (k_{пв} - k_{пр}), \quad (5.5)$$

де $k_{пв}$ – частка постійних витрат у валових витратах на виробництво;

$k_{пр}$ – обумовлений коефіцієнт прибутковості, який бажано досягти.

На критичний обсяг виробництва та реалізацію продукції впливають різноманітні чинники цінового і витратного характеру. Зокрема зміна N_k у натуральному виразі, в наслідок підвищення ціни на вихідні матеріали, обчислюється за допомогою формули:

$$N_k^{цм} = (C_{пв}/(Ц - Z_v I_{ц})) - (C_{пв}/(Ц - Z_v)) \quad (5.6)$$

де $I_{ц}$ – індекс підвищення ціни на матеріали.

Подібна формула застосовується для визначення впливу ціни одиниці виробу на критичний обсяг виробництва:

$$N_k^{цв} = (C_{пв}/(I_{ц} - Z_v)) - (C_{пв}/(Ц - Z_v)) \quad (5.7)$$

Якщо одночасно збільшились постійні витрати та зменшилась ціна, то вплив цих чинників на критичний обсяг виробництва можна визначити так

$$N_k^{цм} = (C_{пв} I_{п}/(I_{ц} - Z_v)) - (C_{пв}/(Ц - Z_v)) \quad (5.8)$$

де $I_{п}$ – індекс збільшення постійних витрат.

Приклад

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Виробнича потужність підприємства, яке виробляє один вид продукції, становить 650 тис. од. на рік, а доходи від реалізації виробів – 2600000 грн. Постійні витрати на виробництво складають 900000 грн., змінні витрати – 1360000 грн.

Розв'язання

1. Розраховуємо ціну за одиницю продукції:
 $D = N \cdot C$, звідки $C = D/N = 2\,600\,000/650\,000 = 4$ (грн./шт.)
 2. Розраховуємо змінні витрати на одиницю продукції:
 $Z_v = Z/N = 1\,360\,000/650\,000 = 2,09$ (грн./шт.)
 3. Розраховуємо точку безбитковості
 $N_k = C_{пв}/C - Z_v = 900\,000/(4 - 2,09) = 471\,204,18$ шт
- Відповідь: 471 204,18 шт.

Варіант 1

Поточний обсяг реалізації продукції підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку може дорівнювати 11000 од. Продажна ціна одиниці продукції становить 28 грн. Змінні витрати в розрахунку на одиницю продукції складають 13,5 грн., а постійні витрати на весь річний випуск продукції – 78000 грн. Розрахувати точку безбитковості виробництва.

Варіант 2

Поточний обсяг реалізації продукції підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку може дорівнювати 15000 од. Продажна ціна одиниці продукції становить 30 грн. Змінні витрати в розрахунку на одиницю продукції складають 12 грн., а постійні витрати на весь річний випуск продукції — 80000 грн. Додатковий розмір прибутку, який одержить підприємство за умови скорочення змінних витрат на 10 % і постійних витрат на 20000 грн.

Варіант 3

На малому підприємстві витрати на оренду приміщень та їх утримання становлять 4000 тис. грн. на рік, а витрати на управління, інженерне і виробничо-господарське обслуговування та амортизаційні відрахування – 3000 тис. грн. Змінні витрати на один виріб складають 200 грн., його продажна ціна – 300 грн.

Визначити мінімальний обсяг випуску продукції на рік, який забезпечує безбитковість виробництва.

Варіант 4

Промислове підприємство виробляє продукцію одного найменування та реалізує її на внутрішньому ринку за ціною 230 грн. за одиницю. Питомі змінні витрати становлять 180 грн. Постійні витрати становлять разом 550000 грн. Внаслідок підвищення орендної плати постійні витрати збільшилися на 8 %. Крім того, кон'юнктура внутрішнього ринку спричинила зниження продажною ціни на продукцію підприємства на 5 %.

Визначити, яким чином збільшення постійних витрат і зниження продажною ціни на продукцію вплинуть на розрахункову величину критичного її обсягу, який треба виготовляти на підприємстві.

Варіант 5

Підприємство виготовляє і продає за рік 30 тис. Виробів по ціні 70 грн. Змінні витрати становлять 50 грн., річні постійні витрати – 300 тис. грн. Скільки треба виготовляти і продавати виробів щоб за даних умов одержати 400 тис. грн. прибутку за рік?

Варіант 6

Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 1 тис. виробів, які реалізуються за ціною 20 тис. грн. Уся вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складі немає. Постійні витрати дорівнюють 4000 тис. грн., змінні витрати на одиницю продукції – 12 тис. грн.

Знайти точку безбитковості.

Варіант 7

Визначити обсяг безбитковості продажів багатоприбуткового підприємства, якщо відомо, що операційні постійні витрати дорівнюють 10 тис. грн. Обсяг випуску і продажу, які плануються – 10 тис. грн. Операційні змінні витрати у плані випуску дорівнюють 6 тис. грн.

Варіант 8

Розрахувати у натуральному вигляді обсяг продажу продукції, який дозволить підприємству досягти хоча б нульового рівня рентабельності, якщо відомо, що ціна за штуку дорівнює 10 грн., постійні операційні витрати становлять 1000 грн. і змінні витрати на одиницю дорівнюють 8 грн.

Варіант 9

Підприємство виготовляє певний вид продукції. Відомо, що ціна реалізації одиниці продукції становить 150 грн.; змінні витрати на одиницю – 80 грн.; постійні витрати – 25000 грн.

Обґрунтувати: Точку беззбитковості у грошовому та натуральному показниках.

Варіант 10

Підприємство виготовляє певний вид продукції. Відомо, що ціна реалізації одиниці продукції становить 150 грн.; змінні витрати на одиницю – 80 грн.; постійні витрати – 25000 грн.

Обґрунтувати: Прибуток підприємства при обсязі реалізації 120000грн.

Варіант 11

Підприємство виготовляє певний вид продукції. Відомо, що ціна реалізації одиниці продукції становить 150 грн.; змінні витрати на одиницю – 80 грн.; постійні витрати – 25000 грн. Обґрунтувати: Обсяг реалізації, необхідний для отримання чистого прибутку в сумі 14500 грн.

Варіант 12

Підприємство виготовляє продукти А і Б. Необхідно визначити точку беззбитковості за умови виробництва продуктів двох видів. Дані для розрахунку точки беззбитковості випуску продукції двох видів представлені в таблиці.

№з/п	Назва статті	Продукція А	Продукція Б
1	Ціна, грн	39000	28000
2	Змінні витрати на одиницю продукції, грн	16000	14500
3	Дохід (маржинальний дохід). грн	22000	15000
4	Частка в обсязі продажу, %	70	30
5	Постійні витрати, грн	100000000	

Варіант 13

Підприємство виробляє три види продуктів – А, Б, В. Відомі річні показники щодо обсягу продажу кожного продукту, змінних витрат по кожному продукту, а також постійних витрат. Обґрунтувати беззбитковий обсяг по кожному виду продукції.

№ з/п	Назва статті	А	Б	В	Всього
1	Обсяг продажу, тис. грн	30000	60000	20000	110000
2	Частка в обсязі продажу, %	25,5	45,0	29,5	100
3	Змінні витрати, тис. грн	12000	30000	5000	47000
4	Дохід (маржинальний дохід), тис. грн	16500	27000	13700	57200
5	Рівень доходу від обсягу продажу, %	55	45	68,5	52
6	Постійні витрати, тис грн	24000			

Варіант 14

Яку ціну варто встановити, щоб підприємство змогло одержати прибуток у розмірі 100 тис. грн, якщо випускається 200 тис. шт. виробів, постійні витрати становлять 400 тис. грн, а змінні 60 % у ціні.

Варіант 15

Підприємство виготовляє і продає за рік 37 тис. Виробів по ціні 71 грн. Змінні витрати становлять 64 грн., річні постійні витрати – 300тис.грн. Скільки треба виготовляти і продавати виробів щоб за даних умов одержати 700 тис.грн. прибутку за рік?

Варіант 16

Обчислити точку беззбитковості виробництва підприємства, використовуючи таку інформацію. Виробнича потужність підприємства, яке виробляє один вид продукції, становить 1110 тис. од. на рік, а доходи від реалізації виробів – 2600000 грн. Постійні витрати на виробництво складають 920000 грн., змінні витрати – 1110000 грн.

Семінарські заняття 10-11

Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень в сфері робочого капіталу

Питання для обговорення та дискусії

1. Формування політики управління оборотними активами підприємства.
2. Загальна класифікація активів. Класифікація оборотних активів. Операційний цикл.
3. Стадії руху оборотних активів в розрізі етапів операційного циклу.
4. Підходи до формування оборотних активів підприємства — консервативний, поміркований і агресивний.
5. Нормативи формування оборотних активів.
6. Нормативи формування оборотних активів
7. Вибір моделі фінансування оборотних активів підприємств залежно від рівня ризику, рентабельності й ліквідності
8. Матриця вибору політики комплексного оперативного управління поточними активами та поточними пасивами
9. Інформаційне забезпечення прийняття рішень із дебіторської заборгованості
10. План-графік роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості
11. Організація роботи з повернення дебіторської заборгованості
12. Алгоритм управління дебіторською заборгованістю
13. Методи управління дебіторською заборгованістю підприємства
14. Інструменти управління дебіторською заборгованістю підприємства
15. Внутрішній контроль управління дебіторською заборгованістю підприємства Черговість основних функцій та кроків управління дебіторською заборгованістю

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: оборотні активи, операційний цикл, фінансовий цикл, нормування оборотних активів, інформаційне забезпечення управління дебіторською заборгованістю, алгоритм управління дебіторською заборгованістю

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

- як підприємство визначає структуру, ефективність використання та джерела фінансування оборотних активів?
- основні етапи руху оборотних активів у процесі операційної діяльності.
- вплив обраного підходу до формування оборотних активів на ліквідність, фінансову стійкість підприємства;
- методи розрахунку мінімально необхідного рівня запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості;
- як рівень ризику, ліквідності та прибутковості впливає на вибір стратегії фінансування?
- джерела даних для аналізу дебіторської заборгованості, оцінка фінансового стану контрагентів;
- етапи взаємодії з контрагентами, встановлення кредитних лімітів;
- політика щодо простроченої заборгованості, штрафні санкції, реструктуризація боргу;
- порядок дій підприємства для мінімізації ризиків неплатежів;
- аналіз термінів погашення заборгованості, рейтинг контрагентів, прогнозування платоспроможності клієнтів;
- черговість кроків для запобігання зростанню простроченої заборгованості.
- методи захисту від неплатоспроможних клієнтів.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Розв'язати задачу за своїм варіантом (табл. 6.1) (*розв'язок задачі доповідається на семінарському занятті) Варіант завдання визначається за номером у списку групи. Необхідно визначити тривалість операційного, виробничого й фінансового циклів підприємства. Представити результати графічно. Запропонувати управлінські рішення за результатами розв'язку.

Приклад задачі. Визначити тривалість операційного, виробничого й фінансового циклів підприємства, виходячи з наступних даних: обсяг реалізації за квартал (РП) – 10 000 грн., середньоквартальні залишки виробничих запасів (ПЗ) – 2 000 грн., незавершеного виробництва (НП) – 100 грн., готової продукції (ГП) – 3 000 грн., дебіторської заборгованості (ДЗ) – 3 500 грн., коштів (ДС) – 200 грн., кредиторської заборгованості (КЗ) – 1 500 грн.

Розв'язок

Операційний цикл підприємства – період повного обороту оборотних коштів, період часу від моменту витрати підприємством коштів на придбання вхідних запасів сировини й матеріалів до надходження грошей від дебіторів за реалізовану їм продукцію. Тривалість операційного циклу розраховується за формулою:

$$ОЦ = Д_{ДС} + Д_{ПЗ} + Д_{ГП} + Д_{ДЗ} \quad (6.1)$$

де $Д_{ДС}$ – тривалість одного обороту запасів коштів підприємства, у днях;

$Д_{ПЗ}$ – тривалість одного обороту виробничих запасів, у днях;

$Д_{ГП}$ – тривалість одного обороту запасів готової продукції підприємства, у днях;

$Д_{ДЗ}$ – тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, у днях.

У процесі управління оборотними коштами в рамках операційного циклу виділяють дві основні його складові: виробничий і фінансовий цикл підприємства.

Виробничий цикл підприємства характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних коштів, що використовуються для обслуговування виробничого процесу, починаючи з моменту надходження сировини, матеріалів і напівфабрикатів на підприємство й закінчуючи моментом відвантаження виготовленої з них готової продукції підприємством. Визначається за формулою:

$$ПЦ = Д_{ПЗ} + Д_{НП} + Д_{ГП} \quad (6.2)$$

де $Д_{НП}$ – тривалість одного обороту незавершеного виробництва, у днях.

Фінансовий цикл (цикл грошового обігу) підприємства представляє собою період повного обігу коштів, вкладених в оборотні кошти, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отримані сировину, матеріали й напівфабрикати, і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості за поставлену готову продукцію. Визначається за формулою:

$$ФЦ = ПЦ + Д_{ДЗ} - Д_{КЗ} \quad (6.3)$$

де $Д_{КЗ}$ – тривалість обороту кредиторської заборгованості, у днях.

Визначаємо тривалість одного обороту елементів оборотних коштів:

– виробничих запасів: $К_{об} = 10\,000 / 2\,000 = 5$; $Д_{ПЗ} = 90/5 = 18$ днів;

– незавершеного виробництва: $К_{об} = 10\,000 / 100 = 100$; $Д_{НП} = 90 / 100 = 1$ день;

– готової продукції: $К_{об} = 10\,000 / 3\,000 = 3,33$; $Д_{ГП} = 90/3,33 = 27$ днів;

– дебіторської заборгованості: $К_{об} = 10\,000 / 3\,500 = 2,86$; $Д_{ДЗ} = 90/2,86 = 32$ дні;

– коштів: $К_{об} = 10\,000 / 200 = 50$; $Д_{ДС} = 90/50 = 2$ дні;

– кредиторської заборгованості: $К_{об} = 10\,000 / 1\,500 = 6,67$; $Д_{КЗ} = 90/6,67 = 14$ днів.

Визначаємо тривалість циклів підприємства:

1. Тривалість операційного циклу $ОЦ = 2 + 18 + 27 + 32 = 79$ днів.

2. Тривалість виробничого циклу $-ПЦ = 18 + 1 + 27 = 46$ днів.

3. Тривалість фінансового циклу - $\Phi\text{Ц} = 46 + 32 - 14 = 64$ дні.

Таблиця 6.1 – Варіанти завдань до завдання 1

№ варіанту	Обсяг реалізації за квартал, грн.	Середньоквартальні залишки, тис. грн.					
		Виробничих запасів	Незавершеного виробництва	Готової продукції	Дебіторської заборгованості	Коштів	Кредиторської заборгованості
1	2	3	4	5	6	7	8
1	100000	40	20	50	40	6	10,4
2	200000	50	30	40,5	50	6	10,5
3	300000	30	20	20,7	30	4	10,6
4	400000	50	10	30,4	50	3	10,9
5	500000	40	30	40	40,5	4	10,8
6	550000	70	50	80,2	70	8	10,5
7	600000	70	40	70	70,8	9	10,7
8	650000	70	20	70,2	70,5	4	10,3
9	700000	90	30	90,2	90	6	10,5
10	750000	100	40	80,5	100	8	10,9
11	800000	40	20	50,2	40,5	6	10,4
12	850000	50	50	60	50,2	6	10,5
13	900000	60	30	60	60,5	4	10,6
14	950000	60	10	60	60,3	3	10,9
15	150000	70	20	70,5	70,1	4	10,8
16	250000	50	40	50,5	50,2	8	10,5
17	500000	41	31	40	40,5	4,5	12,8
18	550000	71	51	80,2	70	8,4	12,5
19	600000	71	40	70	70,8	9,2	12,7
20	100000	40	20	50	40	6	12,6
21	200000	50	30	40,5	50	6	12,2
22	300000	30	20	20,7	30	4	12,4
23	400000	50	10	30,4	50	3	12,6
24	800000	40	20	50,2	40,5	6	12,4

Завдання 2. Розв'язати задачу за своїм варіантом (*розв'язок задачі доповідається на семінарському занятті). Варіант завдання визначається за номером у списку групи (табл. 6.2). За результатами розв'язку запропонуйте управлінські рішення

Приклад задачі.

Торговельна компанія планує розширити асортиментну лінійку та розглядає можливість закупівлі нового товару. Відпускна ціна постачальника на товар 35 грн витрати на транспортування та зберігання плануються на рівні 5 грн за одиницю. Маркетологи пропонують продавати товар по 50 грн. Компанія планує щоденно продавати 100 одиниць товару з відстрочкою платежу 30 днів (час затримки платежів враховано). Спрогнозувати обсяг грошових коштів, які мають бути інвестовані в дебіторську заборгованість, за умови альтернативної ставки капіталу, яку визначимо на рівні вартості банківського кредиту у 22 % річних.

Розв'язок

Для прогнозування обсягу грошових коштів, які мають бути інвестовані в дебіторську заборгованість, можна скористатися формулою:

$$ID3 = V_k \cdot K_{\text{ц}} (DD3 + DПП) \quad (6.4)$$

де: ID3 – обсяг інвестицій в дебіторську заборгованість, грн;

V_k – розмір виручки, яку планується отримати від реалізації продукції, з відстрочкою платежу, грн;

$K_{\text{ц}}$ – коефіцієнт співвідношення собівартості продукції та ціни (коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції);

DD3 – середній період відстрочки платежу, дні;

DПП – середній період затримки платежів за наданими кредитами, дні.

Скориставшись формулою (6.1) розрахуємо розмір дебіторської заборгованості та потребу в додатковому фінансуванні:

$$ID3 = 50 \cdot 100 \cdot (40/50) \cdot 30 = 120\,000 \text{ (грн)}$$

Як бачимо, для забезпечення розширення асортименту необхідно поповнити оборотний капітал компанії на 120 000 грн.

Для фінансового обґрунтування доцільності продажу нового товару при вищезазначених умовах необхідно порівняти додатковий прибуток, який компанія отримує від збільшення обсягу продажів із сумою сплати за фінансові ресурси, що необхідно залучити для фінансування приросту дебіторської заборгованості.

Компанія внаслідок продажу цього товару отримає за рік прибуток у розмірі 120 000 грн $((50-40)*100*12)$. За альтернативної ставки капіталу, яку визначимо на рівні вартості банківського кредиту у 22 % річних, сума витрат на фінансове обслуговування дебіторської заборгованості становитиме 26 400 грн $(0,22*120\,000)$

Таблиця 6.2 – Варіанти завдань до завдання 2 (номер варіанту – номер студент(а/ки) у списку групи)

№ варіанту	Відпускна ціна постачальника за товар	Витрати на зберігання та транспортування товару, грн	Пропозиція продажу товару маркетологами, грн	Щоденний плановий продаж товару, грн	Відстрочка платежу, днів	Ставка, %
1	45	7	59	173	40	20
2	68	15	70	128	15	19
3	78	6	85	230	25	18
4	56	12	77	254	17	17
5	44	23	90	167	23	16
6	18	5	44	237	17	14
7	45	11	66	124	19	21
8	39	4	90	87	27	22
9	28	7	39	34	33	23
10	34	9	77	56	41	24
11	56	15	79	76	13	25
12	45	4	61	78	14	26
13	33	7	42	92	67	27
14	56	6	70	47	54	28
15	45	8	89	65	34	29
16	89	12	120	87	55	30
17	5	44	23	90	167	17
18	6	18	5	44	237	23
19	7	45	11	66	124	19
20	45	7	59	173	40	20
21	68	15	70	128	15	19
22	78	6	85	230	25	18
23	5	44	23	90	167	17
24	56	15	79	76	13	25

Завдання 3. На умовному прикладі здійснити аналіз структури дебіторської заборгованості за допомогою типової таблиці 6.3 Зробити висновки та запропонувати рішення щодо видів роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості (*вибір прикладу довільний та не повинен повторюватись у групі, обговорюється на семінарському занятті).

Таблиця 6.3 – Структура дебіторської заборгованості підприємства

Контрагент	Загальна сума дебіторської заборгованості, тис. грн	Сума нормальної (непротермінованої) дебіторської заборгованості, тис. грн	Протермінована дебіторська заборгованість, тис. грн за різними періодами		
			0-14 днів	15-30 днів	31-60 днів
А					
В					
С					
Д					
...					
Усього					

Семінарські заняття 12-14

Тема 7. Прийняття управлінських рішень в сферах бюджетування та управління трудовими ресурсами

Питання для обговорення та дискусії

- 7.1 Поняття та види операційних бюджетів. Кроки для визначення формату операційного бюджету
- 7.2 Рішення з формування фінансової структури підприємства. Критерії для виокремлення ЦФВ (центр фінансової відповідальності) з існуючої структури підприємства. Етапи процесу розробки фінансової структури. Переваги фінансової структури підприємства, побудованої на основі організаційної структури. Недоліки фінансової структури підприємства, побудованої на основі організаційної структури. Переваги фінансової структури підприємства, побудованої на основі бізнес-процесів. Недоліки фінансової структури підприємства, побудованої на основі бізнес-процесів структури. Взаємозв'язок між операційними та функціональними бюджетами підприємства.
- 7.3 Регламентація системи бюджетування на підприємстві. Документи, що містить в собі бюджетний довідник підприємства. Стандартна структура Положення про фінансову структуру.
- 7.4 Економічне обґрунтування рішень виконання операційних бюджетів і бюджетів доходів та витрат. Причини відхилень від виконання бюджету.
- 7.5 Система оцінки трудових ресурсів та її види
- 7.6 Модель комплексної оцінки працівників підприємства
- 7.7 Методи оцінювання діяльності трудових ресурсів організації (Біографічний, Інтерв'ювання (співбесіда)), Анкетування (самооцінка), Соціологічне опитування, Спостереження, Тестування, Експертні оцінки, Критичний інцидент, Ділова гра, Аналіз конкретних ситуацій, Ранжування, Програмований контроль, Іспит (залік, захист бізнесплану), Самозвіт (виступ), Комплексна оцінка праці, Атестація персоналу)
- 7.8 Методи оцінки керівників та спеціалістів підприємства
- 7.9 Атестація працівників як метод їх оцінювання. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації
- 8.6 Управлінські рішення та організація проведення щорічної оцінки діяльності працівників
- 7.10 Узгодження стратегічного напрямку діяльності компанії з плануванням людських ресурсів
- 7.11 Переваги і недоліки різних способів усунення надлишку робочої сили або уникнення браку у робочої сили
- 7.12 Значення і завдання аналізу використання робочого часу
- 7.13 Джерела інформації для аналізу робочого часу
- 7.14 Аналіз використання робочого часу
- 7.15 Аналіз використання цілоденного фонду робочого часу
- 7.16 Аналіз використання внутрішньозмінного робочого часу

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: операційні бюджети, фінансова структура підприємства, центри фінансової відповідальності, бюджетний довідник підприємства, оцінка трудових ресурсів, методи оцінювання персоналу, атестація працівників, управлінські рішення оцінки ефективності роботи персоналу, планування людських ресурсів, надлишок робочої сили, використання робочого часу.

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

- роль бюджету продажів, виробництва, закупівель, адміністративних витрат;
- формування операційного бюджету: етапи розробки, визначення формату, аналіз витрат і доходів;
- як операційний бюджет корелює з фінансовими та функціональними бюджетами?
- нормативні документи, бюджетний довідник, Положення про фінансову структуру.

- контроль виконання бюджетів, причини відхилень, методи коригування та аналіз ефективності бюджету;
- оцінка виконання бюджету: методи аналізу витрат, доходів та їх вплив на прийняття управлінських рішень.
- системи оцінки персоналу та критерії оцінювання ефективності працівників;
- методи усунення дефіциту або надлишку персоналу;
- як оптимізувати використання персоналу для досягнення стратегічних цілей?

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Використовуючи матеріали лекційного заняття на довільному прикладі підприємства потрібно розробити «Положення про фінансову структуру підприємства». Положення має містити розділи (*матеріал не повторюється у групі та доповідається на семінаському занятті):

1. Основні поняття.
2. Загальні положення. Базові принципи. Сфера застосування
Розробка, затвердження та зміни. Розподіл Положення.
3. Принципи бюджетного управління.
Етапи управлінського циклу.
Планування (розробка бюджетів).
Облік фактичних даних і контроль відхилень.
Аналіз виконання та звітність.
Прийняття управлінських рішень.
- 3.2 Фінансова структура.
- 3.3. Бізнеси підприємства.
4. Структура центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).
Графічний вигляд.
Табличний вигляд.

Завдання 2. Розв'язати задачу за своїм варіантом (*розв'язок задачі доповідається на семінарському занятті)

Приклад задачі. Здійснити аналіз показників трудових ресурсів та оплати праці на підприємстві за даними минулого та звітного років (за прикладом таблиці 7.1). Запропонувати управлінські рішення за результатами аналізу

Розв'язок

Таблиця 7.1 – Вихідні дані з трудових ресурсів та оплати праці на підприємстві

Показник	Минулий базисний рік (0)	Фактично за звітний рік (1)	Відхилення (+/-)	Темпи росту, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. (РП)	19038	21029,6	+1991,6	110,46
Витрати на оплату праці, тис. грн. (ФЗП)	1140	1230,8	+90,8	107,8
в % до обсягу реалізації	ФЗП/РП*100 5,99	5,85	-0,14	97,7
Середньорічна чисельність працівників, чол (ТР _{сер})	95	99	+4	104,2
Виручка на одного працівника (продуктивність праці, виробітка), тис. грн/чол, В	РП/ТР _{сер} 200,4	212,42	+12,02	106
Середньорічна зарплата на одного працівника, тис. грн. (ЗП _{сер})	ФЗП/ ТР _{сер} 12	12,432	0,432	103,6

1. Темпи росту обсягів реалізації випереджали темпи росту витрат на оплату праці ($110,46 > 107,8$), що вплинуло на зниження їхнього рівня з 5,99 до 5,85% до виручки, або на 2,3%. Це перший фактор, що вплинув на зниження рівня витрат.

2. Продуктивність праці (виробіток) збільшувалася більш високими темпами в порівнянні з темпами росту середньорічної заробітної плати ($106 > 103,6$). Це другий фактор, що вплинув на зниження рівня витрат на оплату праці.

3. Частка приросту обсягів реалізації за рахунок інтенсивного фактору приросту продуктивності праці склала:

$$Д = (1 - (T_{\text{пр.Е}} / T_{\text{пр.ОР}})) * 100 = (1 - (4,2 / 10,46)) = 59,8\%$$

де $T_{\text{пр.Е}}$ – темпи приросту екстенсивного фактору – чисельності працівників;

$T_{\text{пр.Е}}$ – темпи приросту обсягів реалізації.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про те, що підприємство за звітний рік забезпечило підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проведемо розрахунки впливу факторів на зміну обсягу реалізації й зміну величини витрат на оплату праці.

На зміну обсягу реалізації вплинули зміна середньорічної чисельності працівників й їхньої продуктивності праці (екстенсивний й інтенсивний фактори). Розрахунки можна виконати методом ланцюгових підстановок:

$$\Delta \text{РП} = (\text{ТР}_{\text{сер0}} \text{В}_1 - \text{ТР}_{\text{сер0}} \text{В}_0) + (\text{ТР}_{\text{сер1}} \text{В}_1 + \text{ТР}_{\text{сер0}} \text{В}_1)$$

вплив зміни продуктивності чисельності праці працівників

$$\Delta \text{РП} = 21029,6 - 19038 = 1991,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{РП} = (95 * 212,42 - 95 * 200,4) + (99 * 212,42 - 95 * 212,42) = 1141,9 + 849,7 = 1991,6 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, приріст реалізації за рахунок зміни продуктивності праці (росту виробітки) склав в абсолютному вимірі 1141,9 тис. грн., а за рахунок зміни чисельності працівників - 849,7 тис. грн.

Якщо весь приріст обсягу реалізації прийняти за 100%, то $1141,9 / 1991,6 = 57,3\%$ приросту пов'язане з підвищенням продуктивності праці, а $849,7 / 1991,6 = 42,7\%$ – зі зміною чисельності працівників.

На зміну суми витрат на оплату праці вплинули зміни величини середньорічної заробітної плати й зміна чисельності працівників:

$$\Delta \text{ФЗП} = (\text{ТР}_{\text{сер0}} \text{ЗП}_1 - \text{ТР}_{\text{сер0}} \text{ЗП}_0) + (\text{ТР}_{\text{сер1}} \text{ЗП}_1 + \text{ТР}_{\text{сер0}} \text{ЗП}_1)$$

вплив зміни зарплати вплив зміни чисельності

$$\Delta \text{ФЗП} = (95 * 12,432 - 95 * 12) + (99 * 12,432 - 95 * 12,432) = 41,04 + 49,76 = 90,8 \text{ тис. грн.}$$

Зміна величини середньорічної зарплати вплинуло на зміну витрат на оплату праці в абсолютному вимірі на 41,04 тис. грн., а зміна чисельності працівників - на 49,76 тис. грн.

Відносна економія живої праці (працівників в розрахунку на рік):

$$Е_1 = (\text{ТР}_{\text{сер1}} - (\text{РП}_1 / \text{В}_0)) = 99 - (21029,6 / 200,4) = 99 - 105 = 6 \text{ чол}$$

Якби продуктивність праці залишалася на рівні минулого року, то підприємству треба було б на 6 чол. більше, ніж працювало у звітному періоді. Завдяки росту продуктивності праці, відносна економія витрат на оплату праці склала: $Е_2 = Е_1 \text{ЗП}_{\text{сер1}} = 6 * 12,432 = 74,592 \text{ тис. грн.}$

Таблиця 7.1 – Варіанти завдань до завдання 2 (номер варіанту – номер студент(а/ки) у списку групи)

№ з/в	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.		Витрати на оплату праці, тис. грн.		Середньорічна чисельність працівників, чол	
	Минулий базисний рік	Фактично за звітний рік	Минулий базисний рік	Фактично за звітний рік	Минулий базисний рік	Фактично за звітний рік
1	40000	55000	1 000	1 100	100	110
2	50000	60000	4 000	3 800	120	122
3	55000	65000	4 000	4 200	130	135
4	60000	70000	4 500	5 000	140	141
5	65000	75000	4 500	4 000	150	155
6	70000	80000	4 000	4 500	155	158
7	75000	85000	4 500	3 600	160	162
8	80000	90000	5 000	5 100	165	164
9	85000	95000	5 000	5 800	170	174
10	90000	95000	5 000	5 900	175	170
11	95000	97000	5 000	4 200	180	184
12	15000	35000	4 000	4 500	185	180
13	25000	45000	4 000	3 700	190	198
14	35000	55000	4 000	5 500	195	196
15	45000	62000	4 200	3 500	120	122
16	55000	72000	2 000	1 800	125	128
17	40000	55000	1 000	1 100	100	110
18	50000	60000	4 000	3 800	110	111
19	55000	65000	4 000	4 200	120	131
20	60000	70000	4 500	5 000	130	147
21	65000	75000	4 500	4 000	180	153
22	70000	80000	4 000	4 500	195	159
23	75000	85000	4 500	3 600	162	160
24	80000	90000	5 000	5 100	167	162

Завдання 3. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом підприємства (підприємство та галузь вибирається довільно). Дерево цілей має включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації та оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею. Результати практичного завдання обговорюються на семінарському занятті.

Завдання 4. На основі вихідних даних таблиці 7.2 та лекційного матеріалу теми 7 розрахувати за своїм варіантом (табл. 7.3):

- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт обороту кадрів по прийому;
- коефіцієнт обороту кадрів по звільненню;
- коефіцієнт відновлення кадрів;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт постійності кадрів

Коефіцієнти потрібно прорахувати із відхиленням та темпом зміни. Зробити аналіз результатів розрахунків та на його основі запропонувати управлінські рішення (*матеріал доповідається на семінарському занятті)

Таблиця 7.2 – Вихідні дані для аналізу інтенсивності руху робочої сили і вивчення постійності кадрів

Показники	Базисний період	Звітний період	Відхилення (+, -)		Темп зміни, %
			4	5	
1	2	3	4	5	6
1. Наявність працівників на початок звітної періоду					
2. Прийнято працівників					
3. Вибуло працівників – усього, у тому числі					
3.1 З причин скорочення штатів					

1	2	3	4	5	6
3.2 За власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді					
3.3 Інші причини					
4. Наявність працівників на кінець звітного періоду					
5. Середньооблікова чисельність персоналу					
6. Чисельність працівників, які працювали на підприємстві повний період					
7. Коефіцієнт загального обороту (P.2 + P.3) : P5					
8. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (P.2 : P.5)					
9. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (P.3 :P.5)					
10. Коефіцієнт відновлення кадрів (P.2 : P.3)					
11. Коефіцієнт плинності кадрів (P.3.2 : P.5)					
12. Коефіцієнт постійності кадрів (P.6 : P.5)					

Таблиця 7.3 – Вихідні дані до завдання 4

№ Варіанту	1. Наявність працівників на початок звітного періоду		2. Прийнято працівників		3.1 З причин скорочення штатів		3.2 За власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді		3.3 Інші причини		4. Наявність працівників на кінець звітного періоду		5. Середньо-облікова чисельність персоналу		6. Чисельність працівників, які працювали на підприємстві повний період	
	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП	БП	ЗП
1	79	78	5	9	3	4	2	3	1	2	78	78	77	76	68	60
2	134	142	15	18	2	4	2	5	3	3	142	148	140	146	112	112
3	67	71	7	9	1	2	1	1	1	1	71	76	68	68	57	58
4	34	35	4	6	0	1	1	1	2	1	35	38	33	33	27	26
5	67	79	15	5	1	2	1	0	1	0	79	81	70	78	76	77
6	97	102	7	5	0	0	1	3	1	1	102	103	101	102	89	94
7	54	54	1	2	0	0	0	1	1	1	54	54	53	53	52	50
8	133	136	12	10	7	4	1	4	1	0	136	138	134	135	112	120
9	564	553	0	1	7	6	0	1	2	1	553	546	557	548	556	546
10	432	440	12	5	3	6	0	1	1	2	440	436	434	438	430	433
11	225	235	0	12	1	1	0	3	1	3	235	240	229	237	228	235
12	176	175	14	7	5	1	6	4	4	3	175	174	175	174	173	171
13	341	348	25	5	7	3	8	4	3	2	348	344	345	345	342	340
14	325	362	65	15	15	1	4	2	9	1	362	373	334	367	348	361
15	879	859	20	33	5	2	1	1	34	0	859	889	863	868	862	865
16	175	174	18	11	9	1	8	2	2	1	174	181	174	176	174	178
17	67	79	15	5	1	2	1	0	1	0	79	81	70	78	76	77
18	97	102	7	5	0	0	1	3	1	1	102	103	101	102	89	94
19	79	78	5	9	3	4	2	3	1	2	78	78	77	76	68	60
20	134	142	15	18	2	4	2	5	3	3	142	148	140	146	112	112
21	67	71	7	9	1	2	1	1	1	1	71	76	68	68	57	58
22	34	35	4	6	0	1	1	1	2	1	35	38	33	33	27	26
23	55	56	1	2	0	0	0	1	1	1	54	54	53	53	51	52
24	67	79	15	5	1	2	1	0	1	0	79	81	70	78	76	77

* БП – базисний період; ЗП – звітний період;

Семінарські заняття 15-16

Тема 8. Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства та в інвестиційній сфері

Питання для обговорення та дискусії

- 8.1 Порядок нарахування дивідендів
- 8.2 Форми виплати дивідендів
- 8.3 Інструменти дивідендної політики
- 8.4 Методи нарахування дивідендів
- 8.5 Оподаткування дивідендів
- 8.6 Ефективність дивідендної політики
- 8.7 Інвестиційна стратегія як основа управління інвестиційною діяльністю підприємства.
- 8.8 Інвестиційний проект як об'єкт управління.
- 8.9 Схеми фінансування інвестиційних проектів.
- 8.10 Управління рамками проекту, вибір моменту початку і моменту закінчення проекту.
- 8.11 Прийоми та методи урахування інфляції при оцінці проектів.
- 8.12 Модифіковані методи оцінки ефективності реальних проектів.
- 8.13 Способи та методи прийняття інвестиційних рішень

Аудиторна письмова робота

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: форми виплати дивідендів, дивідендна політика, оподаткування дивідендів, ефективність дивідендної політики, інвестиційна стратегія, інвестиційний проект, способи та методи прийняття інвестиційних рішень.

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

- дивідендна політика як управлінське рішення;
- як дивідендна політика впливає на фінансову стратегію підприємства?
- як вибір між грошовими та акційними дивідендами впливає на капіталізацію компанії?
- чому підприємства використовують різні підходи до розподілу прибутку?
- як виміряти вплив дивідендних рішень на ринкову вартість підприємства;
- як оцінювати доцільність вкладень у довгострокові активи?
- використання NPV, IRR, Payback для фінансової оцінки альтернатив.
- як враховувати невизначеність та інфляцію при обґрунтуванні інвестицій?
- як методи фінансового аналізу допомагають керівництву підприємства ухвалювати ефективні рішення?
- визначення критичних факторів, що впливають на фінансову ефективність рішень.

Задачі та ситуаційні завдання

Завдання 1. Виконати задачу за своїм варіантом на основі наведеного нижче прикладу розв'язку, за результатом сформулювати управлінське рішення (*матеріал доповідається на семінарському занятті), дані беруться з табл. 8.2

Приклад. Використовуючи правило прийняття рішень за CAPM, визначити в акції якого підприємства доцільно вкладення коштів інвестора за таких даних:

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

Показник	Акції А	Акції Б	Акції В
1. Очікувана рентабельність, %	12	10	11
2. β - коефіцієнт	1,2	0,9	1,1
3. Середня доходність ринкового портфеля інвестицій (R), %	12	12	12
4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	8	8	8

Розв'язок

Модель оцінки капітальних активів (CAPM) можна уявити у вигляді очікуваної рівноважної рентабельності вкладень, яка дорівнює сумі безризикової процентної ставки та премії за ризик вкладень у певний актив, що визначається як добуток рівня систематичного ризику, властивого цьому активу, та середньоринкової премії за ризик:

$$\text{CAPM}(R_a) = i + (R - i) \times \beta_a, \quad (8.1)$$

Де, $\text{CAPM}(R_a)$ – очікувана інвестором рентабельність капітальних активів заумови ринкової рівноваги;

i – безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів, %;

R – середня дохідність ринкового портфеля інвестицій;

β_a – коефіцієнт чутливості активу до змін ринкової дохідності.

У разі наявності декількох альтернатив перевага надається тому варіанту вкладення інвестицій, за яким рентабельність буде найбільшою порівняно із рівноважною рентабельністю.

Використовуючи формулу (8.1) та дані таблиці 8.1, визначимо значення рівноважної рентабельності за кожним видом акцій за умов ринкової рівноваги:

$$\text{CAPM}(R_A) = 8 + (12 - 8) \times 1,2 = 12,8 \text{ (\%)};$$

$$\text{CAPM}(R_B) = 8 + (12 - 8) \times 0,9 = 11,6 \text{ (\%)};$$

$$\text{CAPM}(R_V) = 8 + (12 - 8) \times 1,1 = 12,4 \text{ (\%)}.$$

Порівняємо отримані значення із очікуваною рентабельністю, наведеною в таблиці 15.1:

$$\Delta R_A = 12 - 12,8 = -0,8 \text{ (\%)};$$

$$\Delta R_B = 11,6 - 10 = 1,6 \text{ (\%)};$$

$$\Delta R_V = 12,4 - 11 = 1,4 \text{ (\%)}.$$

Згідно з проведеними розрахунками видно, що акції компанії А є неприйнятними для інвестора в будь-якому випадку, а перевагу варто надати акціям Б, оскільки за даного варіанту очікувана рентабельність найбільше відхиляється в сторону збільшення від рівноважної.

Таблиця 8.2 Вихідні дані за варіантами до завдання 1

Варіант	Показник	Акції А	Акції Б	Акції В
1	2	3	4	5
Варіант 1	1. Очікувана рентабельність, %	5	7	7,6
	2. β - коефіцієнт	1	0,4	1
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	11	11	10
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	11	11	11
Варіант 2	1. Очікувана рентабельність, %	10	12	8
	2. β - коефіцієнт	0,9	1,2	1,1
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	14	12	11
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	4	4	4
Варіант 3	1. Очікувана рентабельність, %	18	19	14
	2. β - коефіцієнт	1,1	1,2	0,9
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	9	9	9
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	16	16	16
Варіант 4	1. Очікувана рентабельність, %	11	10	12
	2. β - коефіцієнт	1,1	0,7	1,3
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	14	14	14
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	5	5	5
Варіант 5	1. Очікувана рентабельність, %	17	9	18
	2. β - коефіцієнт	0,8	0,7	1,3
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	13	13	13
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	6	6	6
Варіант 6	1. Очікувана рентабельність, %	7	4	10
	2. β - коефіцієнт	1,3	1,0	0,5
	3. Середня дохідність ринкового портфеля інвестицій (R), %	12	12	12
	4. Безризикова відсоткова ставка на ринку капіталів (i), %	7	7	7

Продовження таблиці 8.2

[illegible]

Завдання 2. Виконати задачу за своїм варіантом на основі наведеного нижче прикладу розв'язку, за результатом сформулювати управлінське рішення (*матеріал доповідається на семінарському занятті).

Підприємство розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії вартістю IC тис. грн. Як вважають спеціалісти, після введення цієї лінії в експлуатацію щорічні доходи (після сплати податків) від її експлуатації становитимуть P_t тис. грн. Розрахунковий термін експлуатації лінії – n років. Потрібна норма прибутку r %. Визначити чисту теперішню вартість проекту. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці.

Таблиця 8.3 – Вихідні дані до завдання 2

Варіант	IC	P_t	r	n
1	850	135	17	3
2	900	600	25	5
3	200	75	12	6
4	250	60	18	5
5	150	50	15	7
6	400	100	15	6
7	350	120	25	4
8	500	200	20	6
9	750	400	15	5
10	300	85	20	8
11	800	350	18	6
12	400	220	15	7
13	500	230	20	5
14	900	450	11	4
15	600	250	20	7
16	730	520	22	4
17	4	250	60	18
18	5	150	50	15
19	750	400	15	5
20	300	85	20	8
21	900	600	25	5
22	500	200	20	6
23	750	400	15	5
24	407	330	18	8

Методичні вказівки та приклад розв'язання задачі

Підприємство розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії вартістю 100 тис. грн. Як вважають спеціалісти, після введення цієї лінії в експлуатацію щорічні доходи (після сплати податків) від її експлуатації становитимуть 40 тис. грн. Розрахунковий термін експлуатації лінії - п'ять років. Потрібна норма прибутку 20 %. Визначити чисту теперішню вартість проекту.

За разової інвестиції її чиста приведена вартість може бути визначена за допомогою формули 8.2:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC \quad (8.2)$$

де P_t – теперішня вартість грошових вкладень протягом періодів;

IC – початкові (стартові) інвестиції;

n – термін експлуатації;

r – процентна ставка.

Якщо $NPV > 0$, то проект доцільно приймати; якщо

Якщо $NPV < 0$, то проект потрібно відхилити;

Якщо ж $NPV = 0$, то проект неприбутковий, але і не збитковий

Підставивши значення в формулу отримаємо:

$$NPV = 40000/1,2 + 40000/1,2^2 + 40000/1,2^3 + 40000/1,2^4 + 40000/1,2^5 - 10000 = 33333 + 27778 + 23121 + 19324 + 16064 - 10000 = 19620 \text{ (грн)}.$$

Оскільки величина чистої приведеної вартості (NPV) 119620 грн. - 100000 грн. = 19620 грн. і більша за нуль, то проект доцільно прийняти.

Семінарські заняття 17-18

Тема 9. Рішення в умовах ризику та невизначеності. Обґрунтування інноваційних рішень.

Питання для обговорення та дискусії

- 9.1 Методи виявлення, пом'якшення, зниження та утримання ризику
- 9.2 Принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику
- 9.3 Прийняття управлінських рішень за оптимальним плануванням
- 9.4 Порівняльна оцінка варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику
- 9.5 Принципи оцінювання і показники ефективності інноваційної діяльності
- 9.6 Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів
- 9.7 Оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат
- 9.8 Показники ефективності інноваційної діяльності

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: інноваційна діяльність, інноваційні рішення, оцінювання економічної ефективності інновацій.

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

- сутність методик аналізу та оцінки ризику з прикладами застосування методів і прийомів;
- розуміти якісну оцінку ризиків;
- визначити у чому полягають відмінності якісного та кількісного аналізу ризику;
- розуміти основні завдання, що вирішуються в процесі управління інноваціями;
- основних джерела інвестицій для фінансування інноваційного проекту;
- роль ціни різних джерел капіталу для прийняття рішення про фінансування інноваційного проекту;
- мету складання бізнес-плану інноваційного проекту;
- чим визначається ефективність інновацій;
- за якими критеріями оцінюють результати інноваційної діяльності;
- види ефекту від реалізації інновацій;
- за якими показниками здійснюють економічну оцінку інновацій;
- яким є загальний принцип оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності?
- на чому ґрунтується розрахунок економічної ефективності інноваційного проекту

Завдання 1. Визначити річний економічний ефект і строк окупності капіталовкладень для впровадження нововведень. Отримані результати проаналізувати і в разі негативних результатів запропонувати заходи щодо підвищення економічного ефекту.

Таблиця 9.1 – Вихідні дані (згідно з варіантом) до завдання 1:

Найменування	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Собівартість од. продукції до впровадж., грн.	25	24	22	20	21	26	29	27	23	28	35	34	32	30	31	36	45	44	42	40	41	46	49	39
Собівартість од. продукції після впровадж., грн.	22	21	19	15	18	20	22	25	22	23	32	31	29	85	48	20	42	21	19	15	18	20	22	24
Питомі капіталовкладення на од. до, грн..	15	16	13	18	14	12	17	22	19	24	15	16	13	18	14	12	15	16	13	18	14	12	17	18
Питомі капіталовкладення на од. після, грн.	18	18	19	22	16	18	19	24	25	28	18	18	19	22	16	18	18	18	19	22	16	18	19	19
Кількість запланованої продукції, тис. од.	250	220	240	280	180	320	260	340	290	350	200	420	340	180	480	120	250	230	280	280	480	120	160	267

Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15.

Методичні вказівки до виконання завдання 1.

Річний економічний ефект визначається приведенням капітальних витрат до поточних протягом розрахункового періоду (року). При розрахунку річного економічного ефекту від впровадження заходів порівнюють величину додаткових капіталовкладень і економію собівартості продукції за рахунок впроваджених заходів:

$$E_p = [(C_1 + K_1 \times E_n) - (C_2 - K_2 \times E_n)] \times B_{np},$$

де C_1 і C_2 – собівартість продукції до і після впровадження заходів по втіленню нововведень;

K_1 і K_2 – питомі капіталовкладення, потрібні на втілення інновацій, відповідно до і після втілення нововведень;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності, який показує рівень віддачі від капіталовкладень (як правило, в цілому по народному господарству для промислового устаткування дорівнює 0,15);

B_{np} – річна кількість продукції, яку заплановано виготовити при впроваджених нововведеннях.

Величина економічного ефекту може бути більше 0, в разі, коли економія собівартості порівняно з додатковими капіталовкладеннями буде більше; = 0, в разі, коли економія собівартості буде дорівнювати додатковим капіталовкладенням; і буде менше 0 (тобто ефекту не буде), в разі, коли додаткові капіталовкладення будуть більшими, ніж економія собівартості.

Ще одним важливим показником є строк (термін) окупності капіталовкладень – тобто той проміжок часу, за який вкладені інвестиції в впровадження інновацій будуть окуплені. Строк окупності капіталовкладень визначається за формулою:

$$T_{ок} = K_2 - K_1 / C_1 - C_2,$$

де: K_1 і K_2 – питомі вкладення до і після впровадження інновацій;

C_1 і C_2 – відповідно собівартість одиниці продукції до і після впровадження інновацій.

Формули, наведені вище, також використовуються для порівняльного розрахунку альтернативних варіантів, коли з кількох можливих варіантів капітальних вкладень обирають варіант з найбільшою величиною економічного ефекту та кращим (тобто найкоротшим) строком (терміном) окупності капітальних вкладень в інноваційний проект. Методика визначення порівняльної економічної ефективності капітальних вкладень заснована на порівнянні витрат по варіантах. Однак недоліком цієї методики є те, що критерієм для кращого варіанту є приведені витрати, а не прибуток, що найбільшою мірою відповідає вимогам ринкової економіки. Крім того, дана методика не може бути використана при обґрунтуванні капітальних вкладень, що направляються на поліпшення якості продукції, тому що поліпшення якості продукції на підприємстві, як правило, веде до збільшення витрат виробництва продукції. Використання показника приведених витрат не дозволяє обирати кращий варіант, якщо кінцеві результати непорівнянні.

Завдання 2.

Кейс 1. Компанія «ABC» планує впровадити нову систему управління клієнтськими відносинами (CRM). Однак, компанія розуміє, що існує ризик технічних проблем під час впровадження, який може призвести до затримок, перевищення бюджету та втрати якості. Вона планує перенести ризик. Щоб перенести цей ризик, компанія вирішила укласти контракт з постачальником CRM-системи, який включає гарантію на якість та технічну підтримку. Згідно з умовами контракту, постачальник зобов'язується виправити будь-які технічні проблеми, які можуть виникнути під час впровадження системи, та несе відповідальність за затримки та перевищення бюджету, пов'язані з цими проблемами. Потрібно скласти план управління ризиками.

Методичні пояснення до вирішення кейсу

План управління ризиками включає такі кроки:

1. Ідентифікація ризиків: Компанія «ABC» ідентифікує по-тенційні технічні проблеми, які можуть виникнути під час впровадження CRM-системи, такі як непередбачувані помилки, несумісність з існуючими системами або проблеми зі швидкодією.

2. Вибір постачальника: Компанія «ABC» проводить детальний відбір постачальника CRM-системи, оцінюючи їх досвід, репутацію та гарантійні умови, пов'язані з виправленням проблем.

3. Укладення контракту: Компанія «ABC» укладає контракт з постачальником, який включає гарантію на якість та технічну підтримку. У контракті визначаються очікувані ризики та обов'язки сторін щодо їх врегулювання.

4. Моніторинг виконання: Компанія «ABC» моніторить процес впровадження CRM-системи та звертає увагу на будь-які технічні проблеми, які виникають. Вони забезпечують, щоб постачальник виконував свої зобов'язання згідно з контрактом.

5. Реагування на ризики: У разі виникнення технічних проблем компанія «ABC» використовує контрактні зобов'язання постачальника для виправлення проблем та забезпечення виконання проєкту в межах бюджету та строків.

Цей приклад демонструє, як компанія може перенести ризик на постачальника шляхом укладення контракту, що гарантує якість та технічну підтримку. Це дозволяє компанії зменшити свою власну відповідальність за технічні проблеми та забезпечити успішне впровадження проєкту.

Кейс 2. Підприємство планує розробити та впровадити нову систему управління клієнтським сервісом в телекомунікаційній компанії. Орієнтовна тривалість проєкту: 10 місяців. Орієнтовний бюджет проєкту: 500 000 дол.

Потрібно розробити план управління ризиками проєкту, забезпечити успішне виконання проєкту та досягнення поставлених цілей.

Визначено, що можливі такі ризики:

1. Затримка в поставках необхідного обладнання та програмного забезпечення.
2. Високі вимоги до системи, що можуть призвести до перевищення бюджету.
3. Технічні проблеми, що виникають під час розробки та тестування системи.
4. Опір персоналу компанії щодо впровадження нової системи.
5. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміна законодавства або ринкових умов.

Методичні пояснення до вирішення кейсу

План управління ризиками:

1. Ризик: Затримка в поставках необхідного обладнання та програмного забезпечення.

Варіанти реагування:

а. Альтернативний постачальник: Мати декілька варіантів постачальників та укласти контракти з кількома компаніями для забезпечення необхідного обладнання та програмного забезпечення.

б. Запасні плани: Передбачити запасні плани, які дозволять продовжити проєкт з існуючим обладнанням або замінити його аналогічними рішеннями у разі затримки.

2. Ризик: Високі вимоги до системи, що можуть призвести до перевищення бюджету.

Варіанти реагування:

а. Оцінка та пріоритетизація вимог: Провести детальний аналіз вимог та встановити їх пріоритети. Зосередитися на важливих та ключових функціях системи, які необхідні для досягнення основних цілей проєкту.

б. Бюджетний контроль: Постійно контролювати витрати та забезпечувати їх в межах визначеного бюджету. При необхідності робити корекції в плані витрат та ресурсів.

3. Ризик: Технічні проблеми, що виникають під час розробки та тестування системи.

Варіанти реагування:

а. Регулярний моніторинг: Встановити процес моніторингу та контролю за технічними проблемами під час розробки та тестування. Швидко виявляти та виправляти проблеми, що з'являються.

б. Залучення експертів: Залучити кваліфікованих фахівців з досвідом у сфері розробки та тестування систем для забезпечення високої якості продукту та вчасного виявлення та усунення проблем.

4. Ризик: Опір персоналу компанії щодо впровадження нової системи.

Варіанти реагування:

а. Залучення комунікації: Провести ефективну комунікацію зі співробітниками компанії та пояснити переваги та користь впровадження нової системи. Забезпечити навчання та підтримку персоналу під час переходу до нової системи.

б. Участь персоналу: Залучити співробітників до процесу впровадження системи, забезпечити їх активну участь та зворотний зв'язок. Показати важливість їх внеску та впливу на успіх проєкту.

5. Ризик: Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміна законодавства або ринкових умов.

Варіанти реагування:

а. Аналіз зовнішнього середовища: Провести регулярний моніторинг зовнішніх факторів та оновлювати інформацію про них. При необхідності адаптувати проєкт та плани до змін у законодавстві або ринкових умовах.

б. Гнучкість та адаптація: Забезпечити гнучкість проєкту та його здатність адаптуватися до змін. Розробити резервні плани та варіанти для реагування на непередбачувані зміни.

Цей план управління ризиками допоможе забезпечити ефективну ідентифікацію, аналіз та реагування на ризики проєкту, а також зменшити ймовірність негативних наслідків. Важливо постійно моніторити та оновлювати план відповідно до змін в проєкті та його оточенні, залучати відповідальних стейкхолдерів та команду проєкту для успішного управління ризиками.

Завдання 3.

Ситуація 3.1 Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 3.2 Ви працюєте на кондитерській фабриці директором маркетингової служби. З якими ризиками ви стикаєтеся під час виконання службових обов'язків? Якими методами ризикменеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 3.3 Фірма здійснює торгівельну діяльність. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризикменеджменту можна знизити ці ризики?

Завдання 4.

Ситуація 4.1 Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності сектору економіки загалом.

На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники виду економічної діяльності?

Ситуація 4.2 Фірма планує нововведення. Як вона може оцінити ризики, що виникають у разі впровадження нововведення? За допомогою яких даних?

Ситуація 4.3 Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності сектору економіки загалом. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники виду економічної діяльності?

Ситуація 4.4 Які види ризику, які будуть впливати на приватне підприємство сільського господарства, що спеціалізується на вирощуванні агрокультур? Охарактеризуйте основні елементи такого ризику.

Ситуація 4.5 Ви плануєте відкрити власну справу та стати підприємцем. Які ризики будуть впливати на ефективність вашого бізнесу. Які заходи ви можете використати, аби їх попередити та оптимізувати?

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота здобувачів вищої освіти виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни. Робота виконується самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника.

1.4.1. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Робота подається в надрукованому вигляді на аркушах формату А 4, в якій послідовно подаються відповіді на кожне завдання з усіх тем навчальної дисципліни. Стандартними вимогами для комп'ютерного виконання тексту роботи є шрифт Times New Roman розміром кегля 14 при міжрядковому інтервалі 1,5. Поля: верхнє – 2,0 см, нижнє – 2,0 см, ліве – 3,0 см, праве – 1,0 см. Не лише зміст, але й форма роботи мусить відповідати чинним вимогам. Першою її сторінкою є титульний аркуш, де зазначається назва вищого навчального закладу та кафедри, на яку подається робота, навчальний предмет, прізвища виконавця і рецензента.

Обов'язковим є наявність переліку використаної літератури з посиланням на неї в тексті самостійної роботи. Наприкінці роботи виконавцем ставиться особистий підпис і дата завершення роботи.

1.4.2. Завдання для виконання самостійної роботи

Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень

Завдання 1. Чинники які впливають на якість та ефективність управлінських рішень

Тема 2. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

Завдання 1. Моделі прийняття рішень

Тема 3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Завдання 1. Прогнозування і аналіз управлінських рішень.

Завдання 2. Нормативний підхід до обґрунтування та вибору управлінських рішень

Завдання 3. Дескриптивний підхід до обґрунтування та вибору управлінських рішень .

Тема 4. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління

Завдання 1. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації

Завдання 2. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності

Завдання 3. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства

Тема 5. Економічне обґрунтування рішень при формуванні стратегії виробничої програми

Завдання 1. Аналіз виробничої програми за загальним обсягом.

Завдання 2. Аналіз виробничої програми за асортиментом і структурою випуску продукції

Тема 6. Обґрунтування управлінських рішень в сфері робочого капіталу

Завдання 1. Особливості управління оборотним капіталом підприємств різних галузей національного господарства

Завдання 2. Інноваційні підходи до управління робочим капіталом

Тема 7. Прийняття управлінських рішень в системі бюджетування та управління трудовими ресурсами

Завдання 1. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством

Завдання 2. Бюджетування як складова системи управління витратами

Завдання 3. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом в умовах кризи

Тема 8. Обґрунтування управлінських рішень із фінансування діяльності підприємства та в інвестиційній сфері

Завдання 1. Види фінансових рішень

Завдання 2. Потрібний, безпечний та необхідний рівень прибутковості як критерії обґрунтування фінансових рішень.

Завдання 3. Портфелі максимальної ефективності та формування оптимального портфелю

Тема 9. Обґрунтування інноваційних рішень. Рішення в умовах ризику та невизначеності

Завдання 1. Врахування факторів невизначеності у управлінських рішеннях

Завдання 2. Умови схильності, несхильності та байдужості до ризику

Завдання 3. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання передбачаються у формі підготовки алгоритму (описати порядок дій) для вирішення проблемної ситуації та прийняттям управлінського рішення із вказівкою на відповідні методи (інструменти) економічного обґрунтування без проведення конкретних розрахунків. За необхідності наводяться формули необхідних для обґрунтування показників, тощо. Вітається супроводження виконаного завдання схемами та таблицями тощо. Номер варіанту відповідає номеру завдання у переліку та номеру студент а/ки у списку групи.

Варіанти індивідуальних завдань

1. Ціна продукції підприємства є вищою ніж у конкурентів
2. Якість товарів, що виготовляє підприємство є нижчою ніж у конкурентів.
3. Плинність кадрів на підприємстві зростає
4. На складі готової продукції збільшується обсяг товарної продукції
5. На підприємстві збільшується дебіторська заборгованість
6. На підприємстві збільшується кредиторська заборгованість
7. Дебіторська заборгованість зменшилась, але й зменшилися обсяги реалізації
8. Виробничі цехи завантажені на 70% планової потужності
9. Величина оборотних коштів на підприємстві зменшується
10. Зменшується коефіцієнт фінансової стійкості підприємства
11. Собівартість продукції, що виготовляє підприємство збільшується
12. Якість продукції, що виготовляє підприємство покращилась. Але обсяг реалізації не збільшився
13. Обсяг реалізації продукції збільшився, але прибуток підприємства майже не зріс
14. Значно зменшилися основні фонди підприємства
15. Кредиторська заборгованість зменшується не за рахунок обсягу реалізації основної продукції
16. Запаси і витрати на підприємстві щоквартально збільшуються, а реалізація товару зменшується
17. Ціна продукції підприємства є вищою ніж у конкурентів
18. Якість товарів, що виготовляє підприємство є нижчою ніж у конкурентів.
19. Плинність кадрів на підприємстві зростає
20. На складі готової продукції збільшується обсяг товарної продукції
21. На підприємстві збільшується дебіторська заборгованість
22. На підприємстві збільшується кредиторська заборгованість
23. Дебіторська заборгованість зменшилась, але й зменшилися обсяги реалізації

24. Запаси і витрати на підприємстві щоквартально збільшуються, а реалізація товару теж збільшується

1.5.1. Технічні вимоги до виконання індивідуального завдання

В тексті завдання повинні бути посилання на джерела, що були використані при написанні проекту. Посилання подаються у квадратних дужках з вказівкою номера джерела, за яким воно внесене у список використаних джерел, та сторінки (якщо подається точна цитата або числові дані), наприклад [3, с.8].

Технічні вимоги: текст має бути набраний шрифтом Times New Roman, 14 кеглем через 1,5 інтервали. Поля: верхнє – 2,0 см, нижнє – 2,0 см, лівє – 3,0 см, правє – 1,0 см. Загальний обсяг реферату-огляду – до 15 сторінок формату А4. За матеріалами готується презентація.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

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. Загальні принципи економічної стратегії виробничої програми.

27. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію оптимізації фінансового результату
28. Виробнича потужність підприємства і фактори що її визначають. Методика обчислення виробничої потужності.
29. Динаміка виробничої потужності та обґрунтування рішень щодо ліквідації диспропорцій виробничих потужностей підрозділів підприємства.
30. Особливості обчислення потрібної кількості робітників залежно від їх функцій і ролі у виробничому процесі.
31. Принципи управління робочим капіталом компанії.
32. Управління операційним і фінансовим циклом підприємства.
33. Управління запасами.
34. Управління дебіторською заборгованістю.
35. Формування політики управління оборотними активами підприємства.
36. Підходи до формування оборотних активів підприємства – консервативний, поміркований і агресивний.
37. Роль бюджетування у прийнятті управлінських та фінансових рішень.
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. Бюджетний контроль – завершальний етапу циклі бюджетного управління на підприємстві.
43. Засади аналізу трудових ресурсів.
44. Показники використання робочого часу.
45. Оцінка діяльності трудових ресурсів: сутність, цілі, завдання, елементи.
46. Методи оцінювання діяльності трудових ресурсів організації.
47. Оцінка керівників і спеціалістів в організації.
48. Атестація працівників як метод їх оцінювання. Процедура проведення атестації трудових ресурсів організації
49. Система оцінки трудових ресурсів та її види.
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. Управління балансом робочої сили.
80. Схеми реалізації інноваційних проектів .

1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

Питання 1. Критерії ефективності та якості прийняття управлінських рішень.

Питання 2. Оцінка ефективності інвестиційних проектів.

2. Задача.

Керівництво компанії вирішує, чи створювати для випуску нової продукції велике підприємство, мале підприємство чи продати патент іншій фірмі. Розмір вигоди, який компанія може одержати, залежить від сприятливого чи несприятливого стану ринку (табл.). За допомогою дерева рішень надати рекомендації щодо прийняти управлінського рішення.

Таблиця – Вихідні умови прикладу

№ з/п	Дії компанії	Виграш при стані економічного середовища, у.о.	
		Сприятливому	Несприятливому
1.	Будівництво великого підприємства	190000	-175000
2.	Будівництво малого підприємства	110000	-17000
3.	Продаж патенту	10000	10000

3. Тестові завдання письмово/за допомогою форми у GoogleClass.

1. Рішення, звичайно, комерційного характеру, щодо пропозиції будь-якій особі укласти угоду на вказаних умовах – це

- А. Огляд
- Б. Оферта
- В. Норма
- Г. Наказ (письмовий або усний)

2. Якого рівня управління не існує в ієрархічній структурі управлінських рішень

- А. Стратегічного
- Б. Директивного
- В. Функціонального
- Г. Тактичного

3. Метод (спосіб) аналогії застосовують

А. для виявлення та узгодження інтересів різних соціальних груп, доведення до кожного члена організації необхідності визначеного порядку дій

Б. для збору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної при вирішенні проблеми

В. для виявлення протилежних альтернатив, коли логічні прийоми, процедури мислення виявляються марними

Г. здійснюється заміна досліджуваного об'єкта, закони функціонування якого невідомі, на аналогічний об'єкт з уже відомими властивостями

4. Метод синектики застосовують

А. для можливості отримати найбільш оригінальні ідеї за рахунок "навчання" учасників використанню у процесі "мозкової атаки" методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільних роздумів

Б. для отримання кількості пропозицій до 108 одиниць

В. з метою одержання середньої і крайніх оцінок в багаторівневій процедурі анкетування експертів

Г. для імітаційного моделювання реальних ситуацій, в процесі виконання якого кожен учасник дістає певну роль

5. Метод Дельфі застосовується

А. для можливості отримати найбільш оригінальні ідеї за рахунок "навчання" учасників використанню у процесі «мозкової атаки» методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільних роздумів

Б. для отримання кількості пропозицій до 108 одиниць

В. з метою одержання середньої і крайніх оцінок в багаторівневій процедурі анкетування експертів

Г. для імітаційного моделювання реальних ситуацій, в процесі виконання якого кожен учасник дістає певну роль

6. Ділові ігри застосовують

А. для можливості отримати найбільш оригінальні ідеї за рахунок «навчання» учасників використанню у процесі «мозкової атаки» методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільних роздумів

Б. для отримання кількості пропозицій до 108 одиниць

В. з метою одержання середньої і крайніх оцінок в багаторівневій процедурі анкетування експертів

Г. для імітаційного моделювання реальних ситуацій, в процесі виконання якого кожен учасник дістає певну роль

7. Дебіторська заборгованість за характером виникнення поділяється на

А. нормальну та прострочену

Б. поточну та довгострокову

В. дійсну, сумнівну, безнадійну

8. Поточна дебіторська заборгованість, яка виникає в ході операційного циклу та має бути погашена відповідно до умов контрактних зобов'язань дебітора – це

А. дійсна дебіторська заборгованість

Б. сумнівна дебіторська заборгованість

В. безнадійна дебіторська заборгованість

Г. поточна дебіторська заборгованість

9. Поточна дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги, щодо якої існує невпевненість щодо її погашення боржником – це

А. дійсна дебіторська заборгованість

Б. сумнівна дебіторська заборгованість

В. безнадійна дебіторська заборгованість

Г. поточна дебіторська заборгованість

10. Дебіторська заборгованість, стосовно якої існує впевненість в її неповерненні боржником, або за якою минув термін позовної давності – це

А. дійсна дебіторська заборгованість

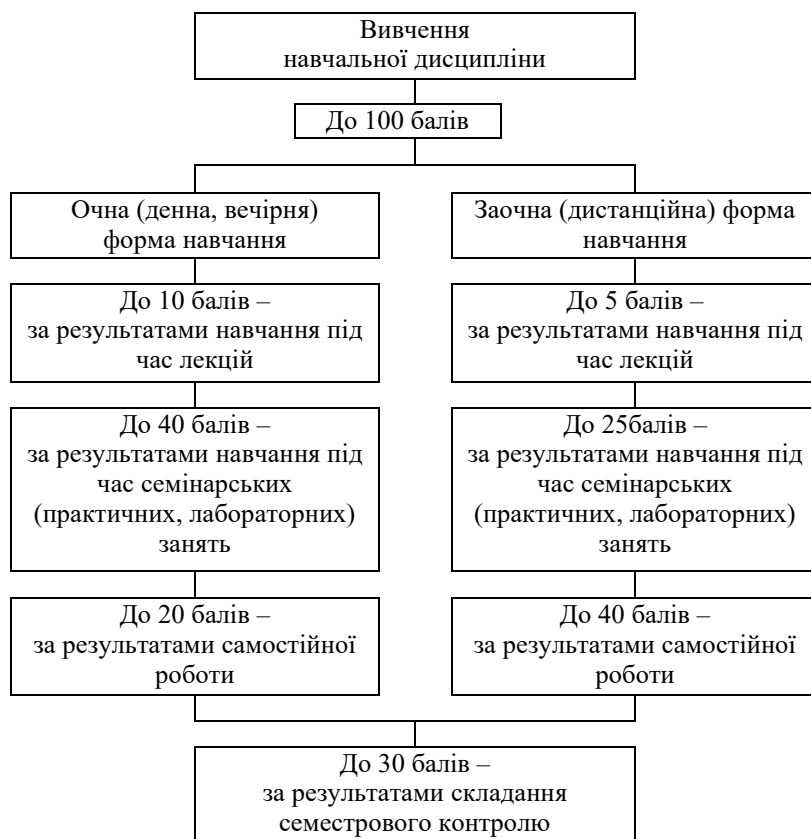
Б. сумнівна дебіторська заборгованість

В. безнадійна дебіторська заборгованість

Г. поточна дебіторська заборгованість

2. Схема нарахування балів

2.1. Нархування балів здобувачам вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, здобувач вищої освіти може набрати під час лекцій таку кількість балів:

Таблиця 2.1

Розподіл балів здобутих студентом під час лекцій

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Денна	9	1,11	2,22	3,33	4,44	5,55	6,66	7,77	8,88	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 19 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному здобувачу вищої освіти 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 здобувачів наведені у п.4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП, затверджене рішенням вченої ради від 05.07.2016 р., протокол №16, введене в дію наказом від 08.06.2016 р. № 359/16 (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, з 01 вересня 2020

року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20)

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу здобувачів вищої освіти та виконання індивідуальних завдань, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень»

№ з/п	9 тем	Номер теми									Усього балів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	10									10
	Усього балів										20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень», здобувач вищої освіти денної форми навчання може максимально одержати 30 балів.

Перерозподіл балів в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані здобувачами вищої освіти відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, тестові завдання та розв'язок задачі екзаменаційного 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 / кількість балів				Разом балів
		1	2	3	4	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на кожне питання екзаменаційного білета	5,0	5,0	-	-	10,0
2.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	-	-	10,0	-	10,0
	Максимальна кількість балів за розв'язок задачі	-	-	-	10,0	10,0
	Усього балів	5,0	5,0	10,0	10,0	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Бакаєв, О. О. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. О. Бакаєв, І. В. Козловський. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 250 с.
3. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
4. Гриньова, В.М. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. М. Гриньова, О. В. Ковальова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 288 с.
5. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
6. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проектних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
7. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. К.: НАДУ, 2013. 40 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf.
8. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
9. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
10. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій / О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.

Тема 2

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Бакаєв, О. О. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. О. Бакаєв, І. В. Козловський. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 250 с.
3. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
4. Гриньова, В.М. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. М. Гриньова, О. В. Ковальова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 288 с.
5. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
6. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
7. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проектних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
8. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. К.: НАДУ, 2013. 40 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf.
9. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>

10. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
11. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій / О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.

Тема 3

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Бакаєв, О. О. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. О. Бакаєв, І. В. Козловський. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 250 с.
3. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <https://surl.li/flkrhi>
4. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
5. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
6. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
7. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
8. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
9. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
10. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
11. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
12. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
13. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf

Тема 4

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <https://surl.li/flkrhi>
3. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
4. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.

5. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
6. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
7. Іжевський, П., Піхняк, Т., & Самарічева, Т. (2024). Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. *Економічний простір*. (191), 296-302. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-49>
8. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проектних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
9. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с.
10. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
11. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
12. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
13. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
14. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf

Тема 5

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <https://surl.li/flkrhi>
3. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
4. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
5. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
6. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
7. Іжевський П., Войнікович А. Методико-аналітичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 38-46
8. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
9. Іжевський П.Г., Мороз С.В. Економічні передумови та обґрунтування забезпечення енергетичної безпеки населення в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 43-50.
10. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проектних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.

11. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с.
12. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
13. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
14. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
15. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
16. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf

Тема 6

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <https://surl.li/flkrhi>
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. URL: <https://salo.li/8A98934>
3. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
4. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
5. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
6. Іжевський П., Войнікович А. Методико-аналітичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 38-46
7. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
8. Іжевський П.Г., Мороз С.В. Економічні передумови та обґрунтування забезпечення енергетичної безпеки населення в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 43-50.
9. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проєктних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
10. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с.
11. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
12. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
13. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
14. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>

15. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
16. V. Stadnyk, G. Krasovska, P. Izhevskiy, T. Tomalja, L. Khomych, P. Matveev Motivational Aspects Of Development Of Strategic Network Partnership In The Agro-Industrial Complex. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal , Vol.7, №.2, 2021 P.77 - 101Url: <https://are-journal.com/are/article/view/429/289>
17. V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja Investment priorities of the national economy sectors development. Advances in Economics, Business and Management Research Url: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>

Тема 7

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
2. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
3. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
4. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
5. Іжевський П., Войнікович А. Методико-аналітичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 38-46
6. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
7. Іжевський П.Г., Мороз С.В. Економічні передумови та обґрунтування забезпечення енергетичної безпеки населення в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 43-50.
8. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проектних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
9. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с
10. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
11. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
12. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
13. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
14. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
15. V. Stadnyk, G. Krasovska, P. Izhevskiy, T. Tomalja, L. Khomych, P. Matveev Motivational Aspects Of Development Of Strategic Network Partnership In The Agro-Industrial Complex. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal , Vol.7, №.2, 2021 P.77 - 101Url: <https://are-journal.com/are/article/view/429/289>

16. V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja Investment priorities of the national economy sectors development. *Advances in Economics, Business and Management Research* Url: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>

Тема 8

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с. URL: <https://surl.li/flkrhi>
2. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
3. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
4. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
5. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
6. Іжевський П., Войнікович А. Методико-аналітичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 38-46
7. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
8. Іжевський П.Г., Мороз С.В. Економічні передумови та обґрунтування забезпечення енергетичної безпеки населення в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 43-50.
9. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проєктних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
10. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с
11. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
12. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник / Г. Б. Марушевський Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
13. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
14. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
15. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
16. V. Stadnyk, G. Krasovska, P. Izhevskiy, T. Tomalja, L. Khomych, P. Matveev Motivational Aspects Of Development Of Strategic Network Partnership In The Agro-Industrial Complex. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* , Vol.7, №.2, 2021 P.77 - 101Url: <https://are-journal.com/are/article/view/429/289>
17. V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja Investment priorities of the national economy sectors development. *Advances in Economics, Business and Management Research* Url: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>

Тема 9

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов, О.О. Костусєв та ін.. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://salo.li/8A98934>
2. Бондаренко, С. М. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: навчальний посібник / С. М. Бондаренко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2018. 250 с.
3. Василенко, В. О. Управлінські рішення: підручник / В. О. Василенко, О. В. Шеремет. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
4. Захарченко, В.І. Економічне обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / В. І. Захарченко, О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2019. 220 с.
5. Іжевський П.Г., Кашуба Л.В. Проблеми та перспективи фінансування інновацій в Україні. *Наука та техніка сьогодні*. 2023. №10(24), С. 103-112
6. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. (1), 139-145.
7. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
8. Ковальчук, О. В. Економічне обґрунтування проєктних рішень: навчальний посібник / О. В. Ковальчук. Суми: Сумський державний університет, 2022. 198 с.
9. Кузьмін, О. Є. Обґрунтування управлінських рішень: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. В. Скибінська. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 312 с
10. Лялюк, О. Г. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / О. Г. Лялюк, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. 180 с.
11. Мельник, О. В. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: практикум / О. В. Мельник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 150 с.
12. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
13. Полінкевич, О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
14. V. Stadnyk, G. Krasovska, P. Izhevskiy, T. Tomalja, L. Khomych, P. Matveev Motivational Aspects Of Development Of Strategic Network Partnership In The Agro-Industrial Complex. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* , Vol.7, №.2, 2021 P.77 - 101Url: <https://are-journal.com/are/article/view/429/289>
15. V. Stadnyk, P. Izhevskiy, N. Khrushch, T. Tomalja Investment priorities of the national economy sectors development. *Advances in Economics, Business and Management Research* Url: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України . URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. RL: <http://www.me.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : www.minfin.gov.ua.
6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. RL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
7. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> .

8. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL:<http://www.ssmc.gov.ua>.
9. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>.
10. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua>.
11. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL:<http://etet.org.ua>.
12. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>.
13. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>.
14. Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 12.06.2020).
15. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL:<http://www.imf.org/external/>.
16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
17. Офіційний сайт інституту управління проєктами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about>
18. Офіційний сайт української асоціації управління проєктами “УКРPHET” URL: <http://upma.kiev.ua/>
19. Блог: Управління проєктами URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/category/upravlenie-proektami/>
20. Worksection блог. URL: <https://worksection.com/ua/blog/from-chaos-to-project-management.html>
21. Sokrat. Навчальний портал. URL: <https://sokrat.training/blohy--upravlinnia-proektamy/>
22. Instar. Project management. URL: <https://in-star.com.ua/education/blogs/>
23. Онлайн-курси із сертифікатами на платформах Prometheus, Coursera, Campster.