

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019

УДК 005.311.6(07.034)

П75

Укладач Г. Б. Веретенникова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.
Протокол № 5 від 26.11.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Прийняття та реалізація управлінських рішень [Електронний П75 ресурс] : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. Б. Веретенникова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 49 с.

Подано питання, практичні ситуації та розрахункові завдання для самостійного опрацювання та самодіагностики за кожною темою навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.311.6(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Прийняття та реалізація управлінських рішень є однією з найважливіших складових управлінської діяльності в будь-якій системі (держава, регіон, підприємство, організація тощо), оскільки цей процес стосується кожної з функцій управління, а від якості прийнятих рішень залежить розвиток об'єкта управління. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, витрат часу, енергії, досвіду. Тому менеджери мають бути озброєними новітніми, адаптованими до вимог динамічного зовнішнього середовища методами аналізу й оцінювання соціально-економічних процесів, сучасними методиками прийняття та реалізації управлінських рішень.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу дисципліни є самостійна позааудиторна робота студентів із нормативними актами, спеціальною вітчизняною та закордонною літературою, статистичним матеріалом. Самостійна робота студента (СРС) містить: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури за темами дисципліни; підготовку до практичних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання розрахункових завдань за вивченою темою; виконання домашніх завдань; пошук та огляд літературних джерел за проблематикою дисципліни; контрольну перевірку студентами особистих знань за допомогою запитань для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; систематизацію вивченого матеріалу для підготовки до підсумкової контрольної роботи.

Методичні рекомендації до СРС призначені для раціональної організації СРС. Його завдання – викликати у студента професійний інтерес до аналітичних та ситуаційних управлінських рішень, які є звичайними в роботі менеджерів. На це спрямована структурна побудова рекомендацій, яка містить завдання теоретичного характеру, кейси подальшим обговоренням, аналітично-розрахункові завдання в умовах обмеженої інформації. Це дає змогу студенту більш детально ознайомитися з навчальною дисципліною самостійно, спираючись на поради щодо засвоєння матеріалу окремих тем.

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методологічні основи прийняття та реалізації управлінських рішень

Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на місце управлінських рішень у системі управління підприємством, визначити поняття "управлінські рішення", виявити їх ознаки та чинники, які впливають на процес розроблення та реалізації, дослідити існуючі класифікації управлінських рішень, детально розкрити економічну сутність та форми управлінських рішень. Також доцільно звернути увагу на проблеми прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства: виробництво – сервіс, маркетинг – фінанси – інновації – персонал тощо.

Самостійне завдання

Методичні рекомендації до виконання завдання

Перш ніж братися до виконання завдання, необхідно ознайомитися з теоретичним матеріалом за темою, який найбільш повно розкрито в джерелах [3; 8; 16].

1. Оберіть правильну відповідь.

1. Технічна система характеризується наявністю:

- а) людини в сукупності взаємопов'язаних елементів, щодо якої прямо або побічно приймаються і реалізуються рішення;
- б) флори і фауни планети;
- в) певної кількості устаткування, комп'ютерів, комплектуючих виробів, сировини і матеріалів;
- г) працівників із певним досвідом роботи на підприємстві.

2. Біологічна система за своєю структурою:

- а) більш різноманітна і більш передбачувана для людини, ніж технічна;
- б) менш різноманітна і більш передбачувана для людини, ніж технічна;

в) більш різноманітна і менш передбачувана для людини, ніж соціальна;

г) більш різноманітна і менш передбачувана для людини, ніж технічна.

3. Рішення соціального характеру:

а) можуть здійснюватися ізольовано від технічної і біологічної систем;

б) можуть здійснюватися тільки разом з технічною системою, але без біологічної;

в) не можуть здійснюватися ізольовано від технічної і біологічної систем;

г) можуть здійснюватися тільки разом із біологічною системою, але без технічної.

4. Під управлінським рішенням розуміють:

а) логічний процес реалізації керівником наданих йому законом прав на використання наявних на підприємстві ресурсів у його інтересах;

б) творчий процес суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які в певній фактичній виробничій обстановці (або яка проектується) слід здійснити дії для вирішення тактичних і стратегічних проблем та отримати бажаний результат;

в) результат конкретної управлінської діяльності менеджера;

г) творчий процес суб'єкта управління, в результаті якого визначається, як працювало підприємство в певній фактичній виробничій обстановці.

5. Під економічною сутністю управлінського рішення розуміють:

а) механізм управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників;

б) можливість забезпечення персоналу, що бере участь у розробленні й реалізації, необхідними технічними, інформаційними коштами й ресурсами;

в) механізм управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників;

г) реальну собівартість управлінського рішення.

6. Соціальна сутність управлінського рішення полягає у:

а) можливості здійснювати задані заходи у правовому полі;

б) можливості забезпечення персоналу, що беруть участь у розробленні й реалізації, необхідними технічними, інформаційними коштами й ресурсами;

в) механізмі управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників;

г) оцінюванні результатів діяльності підприємства.

7. Правова сутність управлінського рішення полягає у:

а) можливості здійснювати задані заходи в правовому полі;

б) можливості забезпечення персоналу, що беруть участь у розробленні й реалізації, необхідними технічними, інформаційними коштами й ресурсами;

в) тому, що для розробки й реалізації будь-якого управлінського рішення потрібні фінансові, матеріальні та інші ресурси;

г) механізмі управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників.

8. Технологічна сутність управлінського рішення полягає у:

а) можливості забезпечення персоналу, що бере участь у розробленні й реалізації, необхідними технічними, інформаційними коштами й ресурсами;

б) тому, що для розроблення й реалізації будь-якого управлінського рішення потрібні фінансові, матеріальні й інші ресурси;

в) механізмі управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників;

г) оцінюванні технічного стану устаткування.

2. Визначте, відповідність конкретних рішень, здійснених на підприємствах, до типів рішень.

Типи рішень: 1) технічне, 2) біологічне, 3) управлінське.

Фрагменти текстів рішень за різними підприємствами:

а) відділу внутрішнього аудиту провести позапланову перевірку правильності використання керівниками середньої і низової ланки управлінських технологій;

б) відділу розвитку компанії укласти договір з консультаційною фірмою "Галактика" для аналізу розподілу функцій управління між керівниками всіх рівнів і розробки заходів щодо усунення їх дублювання;

в) начальнику групи стратегічного розвитку компанії розробити положення про групу зв'язку з громадськістю і посадові інструкції для її працівників;

г) техніку Симоненку Р. А. провести планово-запобіжний ремонт холодильного устаткування у відділі № 4;

- д) усі співробітники компанії протягом липня 20__ р. повинні внести свої пропозиції з удосконалення виробничої та управлінської діяльності;
- е) начальнику групи стратегічного розвитку створити консультаційний пункт для керівників периферійних підрозділів фірми з питань управлінської діяльності та управління персоналом;
- є) начальнику інформаційного відділу створити комп'ютерну базу даних про існуючих і потенційних клієнтів та постачальників компанії;
- ж) групі стратегічного розвитку сформуванати альтернативні стратегії розвитку основних напрямів діяльності компанії;
- з) консилиум лікарів погодився з діагнозом лікаря, який поставлений пацієнтці Самойленко М. Ч.;
- и) відділу навчання у вересні 20__ р. провести перепідготовку керівництва вищої і середньої ланки компанії в галузі управління якістю;
- і) службі управління персоналом розробити систему страхування відповідальності ключових фахівців і керівників компанії;
- ї) віце-президенту з персоналу створити в компанії відділ стратегічного розвитку і підпорядкувати його безпосередньо президенту;
- й) службі управління персоналом сформуванати систему розстановки кадрів відповідно до здібностей працівників;
- к) ротачії кадрів між лінійними і функціональними підрозділами.

Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на методики аналізу професійних властивостей ОПР, а саме: оцінювання домінуючих стратегій поведінки (методика оцінювання домінуючих способів захисту в спілкуванні В. В. Бойка; методику вивчення фрустраціональних реакцій С. Розенцвейга, тест "ділові ситуації" Н. Хитрової, методика діагностики міжособистісних відносин Т. Ліри). Оцінювання стресостійкості (методика Холмса і Раге, методика "Прогноз" Санкт-Петербурзької Військово-медичної академії), комунікабельності (методики В. Бойка), чесності (методика Д. Марлоу і Д. Крауна), конфліктності (методики А. Басса й А. Даркі, А. Ассингера, К. Тоаса). Аналіз стилю керівництва (методика В. Захарова, А. Журавльова).

Ключові питання цієї теми викладено в літературі [1 – 7; 14; 21].

Самостійне завдання

Методичні рекомендації до виконання завдання

Задля визначення первинних здібностей вас як особи, що має приймати рішення пройдіть наступний тест "Визначення спрямованості керівника в різних управлінських ситуаціях". За результатами проходження тесту необхідно зробити висновки щодо подальшого розвитку вас як майбутнього менеджера.

Виберіть у кожній управлінській ситуації найбажаніший для вас варіант поведінки. Позначте відповідну обраному варіанту літеру в табл. 1.

Таблиця 1

Варіанти відповідей за певними питаннями

Номер ситуації	Варіант відповіді			
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
Тип орієнтації	"Д"	"П"	"С"	"О"
Кількість відповідей за стовпцем, що збігаються з ключем тесту				

Рекомендації щодо оброблення результатів тесту

Цей тест дає змогу виміряти чотири типи схильностей / орієнтації керівника на вираження особистої позиції у взаєминах з людьми: "Д" – орієнтація на інтереси справи; "П" – орієнтація на психологічний клімат і взаємини в колективі; "С" – орієнтація на самого себе; "О" – орієнтація на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Підрахуйте кількість позначених відповідей за кожним стовпцем щодо орієнтації "Д", "П", "С", "О" (див. табл. 1). Найбільш виражена орієнтація містить найбільшу суму балів (тобто вибраних відповідей) за стовпцем за відповідними показниками.

Результати проходження тесту та програму подальшого розвитку доцільно представити як доповіді на дві сторінки.

Ситуація 1

Ваш безпосередній керівник, оминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть найприйнятніший для вас варіант рішення.

А. Не заперечуючи завдання начальника, буду суворо дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Усе залежить від того, наскільки для мене багато важить авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду скасовувати завдання, що не узгоджені зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуація 2

Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього керівника та директора. Часу для узгодження строків виконання завдань у вас немає, необхідно терміново почати роботу. Оберіть бажаний варіант рішення.

А. Передовсім почну виконувати завдання того керівника, якого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання директора.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3

Між двома вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен із них окремо звертався до вас із проханням, щоб ви розібралися і підтримали його позицію. Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен гасити конфлікти на роботі, а особисті конфліктні стосунки – це їх особиста справа працівників.

Б. Найкраще попросити розібратися в конфлікті представників громадських організацій.

В. Передусім особисто спробую розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох підлеглих спосіб примирення.

Г. Необхідно з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього впливати на цих людей.

Ситуація 4

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання у відділі здійснено непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, в результаті чого допущено брак. Керівнику відділу невідомий винуватець, проте виявити і покарати його необхідно. Як би ви вчинили на місці керівника? Оберіть прийнятний для вас варіант рішення.

А. Залишу з'ясування фактів щодо цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Запідозрених у провині викличу до себе, серйозно поговорю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про те, що трапилося тим із співробітників, кому найбільш довіряю, запропоную їм виявити винуватців і доповісти.

Г. У кінці робочого дня проведу збори відділу, публічно вимагатиму виявлення винних і їх покарання.

Ситуація 5

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється такими якостями.

А. Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі, товариські стосунки в колективі, створити на роботі атмосферу

взаємної довіри і дружнього ставлення, вважає за краще уникати конфліктів, що всі сприймають позитивно.

Б. Другий часто в інтересах справи йде на конфлікти, загострення стосунків, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій віддає перевагу роботі суворо за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаєминах з підлеглими.

Ситуація 6

Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного такими особливостями взаємин із начальником.

А. Перший швидко погоджується з думкою чи розпорядженням начальника, прагне чітко, беззастережно і у встановлені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але тільки в тому разі, якщо начальник для нього – авторитет.

В. Третій володіє багатим професійним досвідом та знаннями, хороший фахівець, вмілий організатор, але буває категоричним, важким у контакті.

Г. Четвертий – дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Ситуація 7

Коли вам трапляється спілкуватися з колегами та підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого ви більше схильні?

А. Вести розмови, які ближче вам за діловими і професійними інтересами.

Б. Задавати тон бесіди, уточнювати думки щодо спірних питань, відстоювати свій погляд, прагнути в чомусь переконати інших.

В. Розділяти загальну тему розмов, не нав'язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, прагнути не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовника.

Г. Прагнути не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

Ситуація 8

Підлеглий другий раз не виконав ваше завдання в строк, хоча обіцяв і давав слово, що подібне більше не повториться. Як би ви вчинили?

А. Дочекався б виконання завдання, а потім жорстко поговорив би наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорив би з ним про причини повторного зриву, домігся б виконання завдання, покарав би за зрив матеріально.

В. Порадився б із досвідченим працівником, авторитетним у колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого працівник немає, виніс би питання про недисциплінованість працівника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передав би питання про покарання працівника на розгляд і вирішення "трикутника". Надалі підвищив би вимоги і контроль за його роботою.

Ситуація 9

Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи увагу на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви вчините із цим підлеглим надалі?

А. Розібравшись у мотивах непоступливості і розуміючи їх неспроможність, вживу звичайні адміністративні заходи покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт.

В. Звернуся до активу колективу – нехай він відреагує на його неправильну поведінку і вживе заходи громадського впливу.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаєминах із цим підлеглим.

Ситуація 10

Трудовий колектив, де спостерігається конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Як, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Передусім встановити діловий контакт із прихильниками нового, не беручи всерйоз доводи прибічників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на противників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Передовсім спробувати переконати і залучити на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, противників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Спочатку вибрати актив, доручити йому розібратися і запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки в колективі, спираючись на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Г. Передусім самому розібратися із сутністю змін і очікуваними від них результатами. Після цього переглянути існуючі процедури і намітити план необхідних змін, після чого ознайомити з ним весь колектив.

Ситуація 11

У напружений період завершення виробничої програми один із співробітників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього працівника також повинна бути виконана в строк. Як ви вчините в цій ситуації?

А. Подивлюсь, хто із співробітників менше завантажений і розпоряджусь: "Ви візьмете цю роботу, а ви допоможете доробити це".

Б. Запропоную колективу: "Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося".

В. Попрошу членів активу висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх з членами колективу, потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе самого досвідченого і надійного працівника і попрошу його виручити колектив, виконавши роботу відсутнього.

Ситуація 12

У вас склалася натягнуті стосунки з колегою. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати взаємини необхідно, щоб не страждала робота. Що б ви зробили передусім?

А. Викликав би колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини натягнутих взаємин.

Б. Передусім спробував би розібратися у власному поведженні з ним.

В. Звернувся б до колеги зі словами: "Від наших натягнутих взаємин страждає справа. Час домовитися, як працювати далі".

Г. Звернувся б до інших колег, які в курсі наших взаємин і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

Ситуація 13

Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, в якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 08:15 ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хв. Підлеглий прийшов вчасно, чекає на вас. Як ви почнете бесіду?

А. Незалежно від свого запізнення відразу ж вимагатиму його пояснень із приводу запізнь на роботу.

Б. Вибачуся перед підлеглим і почну розмову.

В. Привітаюсь, поясню причину свого запізнення і запитаю його: "Як ви думаєте, що можна очікувати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?".

Г. В інтересах справи відміню бесіду і перенесу її на інший час.

Ситуація 14

Ви працюєте керівником відділу вже другий рік. Молодий працівник звертається до вас з проханням відпустити його з роботи на чотири дні за свій рахунок у зв'язку з одруженням.

– Чому на чотири? – Запитуєте ви.

– А коли одружився Іванов, ви йому дозволили чотири дні, – незворушно відповідає працівник і подає заяву.

Ви підписуєте заяву на три дні згідно із чинним законодавством. Проте підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як ви вчините?

А. Повідомлю про порушення дисципліни вищому начальнику, нехай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: "Іванов теж відпрацьовував".

В. Зважаючи на винятковість випадку (адже люди одружуються не часто) обмежуся публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: "Так чинити не слід було". Привітаю, побажаю щастя.

Ситуація 15

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один із ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Другий, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує: що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

А. "Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона в мене на столі, і зробіть все, що потрібно".

Б. "Доповідайте про те, що трапилось вахтеру, складіть акт на поломку обладнання, постраждалий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося".

В. "Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду і розберуся".

Г. "У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря".

Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання: етапи стадії реалізації управлінського рішення, узгодження прийнятого управлінського рішення, управління реалізацією рішення, а саме: визначення календарних строків виконання рішення, призначення відповідальних виконавців, доведення рішення до виконавців, інструктаж, конкретизація завдань та відповідальності, матеріально-технічне забезпечення процесу праці, координація дій виконавців. Контроль виконання управлінського рішення та оцінювання отриманих результатів. Визначені питання, висунуті на самостійний розгляд, викладено в літературі [2; 4; 7 – 9; 15; 19].

Самостійне завдання

Завдання передбачає детальний розгляд нижче наведених ситуацій та подальше їх обговорення із колегами. Дайте відповіді на поставлені питання.

Ситуація 1. Складності кількісного оцінювання.

Застосування раціональної технології прийняття рішень потребує кількісного оцінювання різних об'єктів, стосовно яких приймаються рішення.

Однак, коли особа, яка розробляє рішення, намагається визначити, наприклад, вартість облаштування громадського парку, цінність охорони зникаючих видів тварин, виникають значні труднощі. Чи можливо кількісно оцінити такі цінності і чи взагалі слід це робити?

Уявімо компанію – виробника автомобілів, що припустилася помилки в конструкції тестової моделі, які можуть призвести до втрати життя під час користування таким автомобілем. Водночас компанія встановила, що виправлення помилки обійдеться у \$ 20 млн. Якщо не вносити корективи в конструкцію автомобіля, може загинути 23 особи і позови до суду родичів загиблих проти компанії складуть біля \$ 10 млн.

Якщо враховувати тільки кількісну сторону існуючих альтернатив, то безумовно, помилки не слід ліквідувати. Однак це означає, що виробник склав для себе кількісну оцінку життя людини у \$ 434 782, що виглядає досить цинічно. Виробник повинен скористатися в такому разі не лише критерієм максимальної ефективності, а й моральними нормами.

Отже, факт залишається фактом. У цій ситуації цінність людського життя визначається кількісно. І той, хто приймає рішення, повинен мати високі моральні якості, щоб ухвалити остаточне рішення. Більшість менеджерів у таких ситуаціях розглядає проблему комплексно та стверджує, що "це не може підлягати кількісному оцінюванню".

Питання для обговорення

1. Яку технологію прийняття рішень варто використовувати, коли неможливо кількісно оцінити альтернативи?
2. Які цінності найбільш впливають на прийняття рішення менеджерами в таких випадках?
3. Як би ви особисто підійшли до вирішення питання випуску небезпечних автомобілів?
4. Які чинники слід враховувати під час прийняття рішення, коли на карту поставлено життя людини або загроза навколишньому середовищу?

Ситуація 2. Стратегія "На перспективу".

Головним напрямом діяльності компанії "Анвол" було надання послуг із забезпечення підприємств України обладнанням для металообробки, ковальсько-пресовим обладнанням, деревообробними верстатами, комплектуючими та запчастинами. В асортименті переважало

устаткування вітчизняного виробництва. Через те, що в цьому сегменті ринку висуваються значні вимоги до асортименту продукції, компанія поступово розширювала свій асортимент за рахунок обладнання та верстатів зарубіжного виробництва.

Зараз основним напрямом діяльності підприємства є закупівлі уживаного та нового устаткування (верстати, оснащення, металорізальний і допоміжний інструмент, запасні частини тощо) як вітчизняного, так і імпортного виробництва, його продаж як в Україні, так і за кордон, а також надання послуг, пов'язаних із проведенням післяпродажного обслуговування, пусконаладжувальних робіт, супроводу в процесі експлуатації.

Протягом 10 років діяльності підприємство підтримувало ділові зв'язки із заводами-виробниками відповідного обладнання, верстатів та інструменту; сформувало велику базу партнерів і отримало можливість у найкоротший термін поставляти уживане або нове обладнання за найменшими цінами.

Схема роботи підприємства така: до підприємства надходить замовлення від споживача про необхідне йому устаткування, а менеджер підприємства здійснює пошук. Якщо замовника задовольняє ціна устаткування, його технічний стан, надання гарантії або відсутність, термін поставки, укладається протокол наміру, а згодом – договір. Після отримання 100 % оплати за устаткування, підприємство відвантажує його покупцю, виконує монтаж верстата й пусконаладжувальні роботи. Після цього підписується акт здачі-прийняття, що засвідчує закінчення договору.

Сьогодні технічний парк підприємства налічує більше 100 одиниць верстатів, які розміщено у складських приміщеннях великої площі. Значна частина цього парку законсервована, деякі верстати майже не експлуатувалися, а деякі ще знаходяться на ремонті. Конкретних запитів на наявне устаткування компанія поки не має. Більш того, на ринку обладнання для металообробки склалась ситуація, коли багато машинобудівних підприємств прагнуть звільнитися від непотрібного їм устаткування. Наявна потужність верстатного парку країни набагато перевищує потреби виробництва. Враховуючи особливості ситуації, що склалась, директором підприємства було сформовано стратегічні орієнтири, спрямовані на дальший розвиток підприємства.

Перший напрям діяльності – купувати верстати "на перспективу", тобто закуповувати обладнання, яке на цей час не має великого попиту, але за прогнозами в майбутньому на нього з'явиться значний попит.

Оскільки заводи розпродають непотрібне їм устаткування, підприємство може купувати майже нові або законсервовані верстати за низькою ціною, з гарними технічними характеристиками вітчизняного й імпортного виробництва. Це верстати інструментального виробництва, що використовуються не для серійного виробництва, а для виготовлення різних деталей, інструменту тощо. Директор вважає, що в майбутньому зросте активність на попит у цьому устаткуванні зі збільшенням потреб у ньому з боку дрібних і середніх приватних підприємств і організацій.

Другий напрям діяльності – купувати обладнання за зниженою ціною в очікуванні зростання попиту на нього в майбутньому. Проводити ремонтні, підготовчі передпродажні, профілактичні роботи із цим обладнанням та продавати його вже за ринкової ціною.

Як вже було зазначено, на сьогодні технічний парк налічує більше 100 одиниць верстатів. Це негативно відображається на складських витратах та швидкості обертання оборотних коштів, адже верстати простоюють без дії, інвестиції не працюють.

Питання для обговорення

1. Які чинники зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно врахувати директорові в процесі прийняття рішення про дальший розвиток компанії?

2. Які чинники сприяють досягненню успіху на ринку обладнання?

3. Прокоментуйте рішення, прийняті директором, стосовно майбутньої діяльності підприємства. Надайте свої рекомендації.

Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення цієї теми необхідно приділити увагу таким питанням концептуальних моделей процесу прийняття управлінських рішень як дескриптивна та нормативна модель, індуктивна та дедуктивна моделі, одно- та багатоцільова моделі, одно- та багатоперіодна моделі, детермінована та стохастична моделі.

Ключові питання цієї теми викладено в літературі [1 – 5; 18 – 22].

Самостійне завдання

Завдання передбачає розгляд кейсів та їх обговорення з позиції доцільності використання певних моделей процесу прийняття рішення.

Ситуація 1. Помилкове рішення.

Страхова компанія "Кредо" працює на ринку України і має розгорнуту мережу відділень у центральному й східному регіонах країни. Після виходу масштабної рекламної кампанії на телебаченні в компанію стали надходити телефонні дзвінки людей, які бажають у ній застрахуватися, із західного регіону України. У зв'язку з відсутністю в цьому регіоні відділень компанії директором із продажу було прийнято рішення здійснювати продаж договорів страхування таким клієнтам через інтернет. Для виконання цього завдання був створений відділ із двох співробітників компанії, на яких були покладені обов'язки обслуговувати в телефонному режимі клієнтів із західного регіону, докладно розповідати їм про страхові продукти, що пропонуються компанією, і здійснювати продаж за допомогою системи online.

Пропрацювавши в такий спосіб протягом одного року і проаналізувавши обсяги продаж і розміри отриманих страхових платежів від західних клієнтів, будучи впевненим у тому, що організація продажу на місці збільшить кількість платежів, директор із продажу прийняв рішення про доцільність відкриття відділення компанії в одному із центральних міст західного регіону. На посаду начальника відділення прийняли Олександра, який до цього працював протягом трьох років на посаді начальника управління зі страхування транспорту в страховій компанії "ВСН", діяльність якої успішно розвивалася в західному регіоні України.

Перед Олександром була поставлена мета організувати роботу відділення, набрати страхових агентів у кількості п'яти осіб, виконувати щомісячний план по збору страхових платежів у розмірі 700 000 000,00 грн. Розмір плану був встановлений виходячи з аналізу планових завдань, що виконувались іншими відділеннями, а також враховуючи ту думку, що широкомасштабна телевізійна реклама вплинула на впізнаваність ім'я компанії в західному регіоні.

Для виконання своїх обов'язків Олександрові була видана довіреність на укладення договорів страхування з лімітом страхової суми 500 000,00 грн. Довіреність була видана з правом передоручення названих у дорученні повноважень іншим співробітникам компанії. Начальнику відділення був встановлений оклад 10 000,00 грн. Іншим співробітникам заробітна плата була встановлена у вигляді мінімального окладу плюс агентська винагорода в розмірі 7 % від страхових платежів за договорами страхування,

проданими співробітником, за умови мінімального обсягу продаж кожним співробітником договорів на суму не менше 50 000,00 грн. У разі перевиконання плану, встановленого для відділення, сума агентської винагороди збільшувалася до 15 %.

Через рік після початку роботи західного відділення, підбиваючи фінансові результати року, стало очевидно, що розмір страхових платежів від клієнтів західного регіону знизився порівняно з попереднім роком, коли продаж здійснювався із центрального офісу через інтернет; збитковість збільшилася (обсяг страхових виплат зріс). Після перевірки результатів роботи відділення представниками центрального офісу було виявлено, що співробітники продавали договори страхування не тільки страхової компанії "Кредо", а й договори інших страхових компаній. Більш того, за деякими видами страхування договори інших страхових компаній пропонувалися більш наполегливо і переконливо, ніж договори "Кредо".

У своїх поясненнях щодо цієї ситуації співробітники відділення вказали, що начальник відділення сам давав їм вказівки на продаж договорів страхування КАСКО та ОСЦВ страхової компанії "ВСН" і платив за це агентську винагороду в розмірі 10 % від проданого поліса. Продаж договорів страхування інших страхових компаній вони здійснювали без відома начальника, що не важко було зробити, оскільки останній дуже рідко з'являвся на роботі. Продавати договори інших страхових компаній їм було вигідніше, ніж компанії "Кредо", бо агентську винагороду в інших компаніях встановлено в розмірі 15 % від суми кожного проданого договору, незалежно від загального обсягу продаж. Крім того, розмір встановленого плану для відділення виконати нереально, враховуючи різноманітність страхових компаній, що знаходяться в їх регіоні, які пропонують страхові продукти за цінами значно нижчими, ніж у них.

Виявивши всі вище зазначені факти і проаналізувавши ефективність роботи відділення, директор із продажу прийняв рішення закрити відділення і, в разі наявності попиту на послуги компанії, продавати договори страхування в цей регіон через Інтернет.

Питання для обговорення

1. Яких помилок припустилося керівництво компанії в процесі прийняття рішення про відкриття відділення у західному регіоні? Чи варто було його відкривати?

2. Які заходи могли запобігти збитковості західного відділення страхової компанії "Кредо"? Як запобігти порушенню співробітниками відділення прав та обов'язків?

3. Запропонуйте комплекс заходів для виходу із такої ситуації.

Ситуація 2. Проблеми зростання.

Компанія ЗАТ "ЮКТ" за рейтингами незалежних експертів входить до 10 найдинамічніших інвестиційних компаній України та до 10 компаній, що забезпечують найкращий рівень сервісу своїм клієнтам.

На ринку України компанія існує з 1993 року. За останні роки зусиллями компанії було консолідовано для різних клієнтів великі пакети акцій більш 30 підприємств різних галузей економіки, сумарна капіталізація яких перевищує 8 млрд дол. США.

Досвід успішної реалізації програм реструктуризації підприємств та комплексного супроводження великих M&A операцій дозволяє компанії конкурувати на рівних із найбільшими консалтинговими компаніями світового рівня.

Усі стратегічні, а також і тактичні питання в компанії традиційно вирішувались самостійно генеральним директором. Це було пов'язано з тим, що він самостійно на етапі створення компанії напрацював ключові бізнес-контакти та формував стратегію її розвитку.

Зростання компанії, обсягів її операцій, розвиток нових напрямів бізнесу зумовили неможливість адекватно та своєчасно реагувати з боку директора на всі процеси, що спричинило падіння ефективності у прийнятті рішень. Усі без виключення бізнес-процеси проходили через керівника компанії, створюючи великий тиск в одній точці комунікаційного каналу, через що падала ефективність та швидкість прийняття рішень. Компанія перестала бути здатною підтримувати імідж високоефективної та надійної для партнерів і замовників організації, що призвело до втрати певних конкурентних переваг та позицій на ринку фінансово-інвестиційних послуг.

Іншим аспектом та проявом наявної проблеми, пов'язаної із зростанням компанії, є те, що традиційно одним із значних напрямів бізнесу компанії "ЮКТ" був і залишається інвестиційний консалтинг. У цьому бізнес-полі компанія тримала лідерські позиції в певному сегменті і вважалась однією з найкращих консалтингових компаній на сході України.

Із розвитком нового напрямку бізнесу – управління активами клієнтів – за рішенням директора компанія почала як додаткову послугу надавати

клієнтам інвестиційні рекомендації у вигляді інформації стосовно профілів та перспектив розвитку основних українських емітентів, які періодично викладаються на вебсайті компанії. Для їх підготовки проводяться складні та трудомісткі аналітичні дослідження співробітниками відділу інвестиційного консалтингу.

У такий спосіб склалася ситуація, за якої співробітники відділу інвестиційного консалтингу більше не в змозі реалізовувати на якісному рівні проєкти з інвестиційного консалтингу, тому що переважно весь їх робочий час спрямовується на підготовку аналітичних доповідей для відділу управління активами клієнтів.

Ця ситуація спричинила зменшення замовлень з боку клієнтів, втрату певної завойованої ніші ринку та зниження частини доходів компанії за рахунок зменшення обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу.

Через втрату замовлень та зниженням рівня доходів від надання послуг з інвестиційного консалтингу директор компанії був не задоволений роботою свого заступника і почав висувати претензії до нього.

Питання для обговорення

1. Яких помилок припустився директор у процесі започаткування нового напрямку діяльності?
2. До яких дій треба вдатися директору компанії з приводу відновлення ефективності функціонування компанії?
3. Якими повинні бути дії з боку заступника директора стосовно падіння обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу?

Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення цієї теми необхідно приділити увагу таким питанням концептуальних моделей процесу прийняття управлінських рішень як процесні технології розроблення управлінських рішень, сутність процесорних технологій, технологія "управління за результатами", технологія "управління на базі потреб та інтересів", технологія "управління шляхом постійних перевірок і вказівок", технологія "управління у виняткових випадках", технологія "управління на базі штучного інтелекту", технологія "управління на базі активізації діяльності персоналу".

Ключові питання цієї теми викладено в літературі [1; 4 – 7; 9; 11; 14; 20; 21].

Самостійне завдання

Необхідно провести детальний аналіз наведеної далі ситуації щодо доцільності використання оптимальної технології розроблення управлінського рішення.

Ситуація "Людський фактор".

Дванадцять років тому Андрій блискуче закінчив військове училище за спеціальністю "інженер-програміст". У ті часи розробленням програмного забезпечення в нашій країні майже ніхто не займався, та й сам комп'ютер був у дивину. Андрій був чудово підготовлений і любив програмування більше всього на світі, досяг успіху в ньому під час навчання в училищі, та й після випуску, його, як самого талановитого, залишили на кафедрі для написання дисертації.

За участь у проєкті, який був замовлений Міністерством оборони, Андрій був представлений до державної нагороди. Але час був важкий, майбутнє в армії незрозуміле, оплата праці талановитого програміста мізерна, та й ось-ось мала народитися перша дитина. Що ж робити? Вихід із ситуації з'явився дуже скоро.

Колишній однокласник, що заснував свій бізнес, потребував написання програми для управління власним бізнесом. Саме він і запропонував Андрію роботу. Ресурси він надавав у повному обсязі, та й що може бути важливіше цікавої роботи, тим більше, якщо за неї заплатять достойні гроші? Андрій погодився на пропозицію.

Програма вийшла чудова, за два роки Андрієм вона була практично доведена до того рівня, який був потрібний компанії. Бізнес, як і раніше процвітав, але масштаби діяльності залишалися незначними. Програма підтримувала його цілком успішно і повністю відповідала його потребам. За 10 років роботи в компанії свого приятеля Андрій, створивши програму, підтримував її в робочому стані, проводив роботи з її вдосконалення.

Одного разу приятель – власник бізнесу – зібрав усіх у конференц-залі компанії і радісно представив нового співробітника, який повинен був очолити бізнес. Перед новим керівником – Олексієм були поставлені амбітні цілі: збільшити прибутковість компанії в 10 разів, так само як і частку ринку.

За 1,5 року бізнес, завдяки зусиллям Олексія, зріс як на дріжджах: були відкриті нові торгові точки, їх стало в 10 разів більше, ніж було.

Чисельність співробітників у компанії збільшилася в п'ять разів, у тому числі і в офісі. Компанії знадобилося нове програмне забезпечення – як для ведення управлінського обліку, так і для організації управління матеріальними, людськими і інформаційним потоками, відділом логістики та відділом з управління персоналом.

Олексій, розуміючи, що на ринку ІТ є вибір різноманітних комплексних програмних продуктів, вирішив, що прийшов час здійснити заміну старої інформаційної системи на нову – потрібно тільки правильно сформулювати потреби та оцінити якість і гнучкість майбутнього програмного продукту. Та й гроші в компанії вже з'явилися, так що дозволити таку покупку вона собі зможе. "Розроблення програмного продукту силами програмістів компанії – справа дорога і безглузда. Перепродавати його недоцільно, та й навіщо час втрачати?" – міркував Олексій, запросивши до себе всіх керівників відділів компанії, в тому числі й керівника відділу ІТ – Андрія для того, щоб обговорити питання купівлі та встановлення нового програмного забезпечення.

Після бурхливих обговорень одноголосно було прийнято рішення про те, що пора йти в ногу з часом. Андрію було доручено провести тендер серед постачальників програмного забезпечення, внести свої пропозиції щодо постачальника і продумати, які зміни потрібно внести в структуру ІТ відділу. Розробити план дій, який подати через тиждень. Термін проведення тендера – один місяць.

Через тиждень Андрій план не надав, пославшись на зайнятість. Однак протягом місяця проводив зустрічі з постачальниками програмних продуктів. Після кожної проведеної зустрічі, в неформальних умовах, бурхливо обговорював з колегами дорожнечу і непотрібність придбання.

Через місяць керівник запросив Андрія для розмови про результати проведеного тендера. Андрій, розуміючи, що Олексій мало що в цьому розуміє, барвисто пояснював, що жоден із продуктів не відповідає потребам компанії. Після кількох зустрічей, які мали практично однаковий фінал, Олексій почав розуміти, що Андрій просто саботує вирішення питання, навмисно його затягуючи, водночас підриває його авторитет у колективі, розповідаючи, що знову прийшли співробітники – його улюбленці, і заробітні плати у них вищі, а вони – "ветерани" компанії, які підняли бізнес, несправедливо обділені, передусім, грошима, та й взагалі "господар" за все те, що Андрій для нього за 10 років зробив, буде винен йому ще довго.

Атмосфера в офісі загострювалася, назрівав конфлікт. Андрій зробив усе можливе, щоб саботувати рішення не лише тих завдань, які були поставлені його відділу і йому особисто, а й втягував у протистояння відділ логістики та бухгалтерію в повному складі. Потрібно було терміново вживати заходів.

Питання для обговорення

1. За якою технологією прийняття управлінських рішень діяв Олексій, пропонуючи купівлю нового програмного продукту?
2. Якими можуть бути наслідки обраного типу поведінки Андрієм?
3. Які управлінські рішення повинен прийняти керівник для вирішення проблеми?

Змістовий модуль 2

Методи прийняття та реалізації управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень та їх реалізації

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення цієї теми необхідно приділити увагу таким питанням, як: основні моделі та засоби прийняття рішень; алгоритм рішення; діаграма у вигляді риб'ячого скелету (метод Ісікави); блок-схема; процес складання карт ("ґрунтівка"); уявні схеми; метод ABC; кольорове кодування.

Ключові питання теми викладено в роботах [1 – 3; 5; 8; 10 – 12; 16; 21].

Самостійне завдання

Побудуйте причинно-наслідкову діаграму Ісікави для вирішення певної проблеми за вибором викладача із матрицями розподілу відповідальності і планованих дій.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Ключові положення та загальні відомості про причинно-наслідкову діаграму можна дізнатися, використавши літературу [3; 4; 8; 15].

Практичні поради щодо побудови діаграми Ісікави. Під час практичної побудови причинно-наслідкової діаграми слід дотримуватись наступних рекомендацій:

1. Важливо на стадії підготовки діаграми залучити до обговорення та спостереження якомога більше людей із метою визначення всіх причин-факторів, які мають вплив на проблему, що розглядається. З усіх факторів, що вказані на діаграмі потрібно виявити ті, що мають найбільший вплив на проблему-наслідок.

2. Проблема необхідно сформулювати якомога точніше. У тому випадку, якщо визначення показника сформульовано абстрактно, причинно-наслідкова діаграма буде побудована на загальних засадах і не матиме практичної цінності під час вирішення конкретних проблем.

3. Використовуйте різні класифікації (стратифікації) причин-факторів і будуйте стільки діаграм причин і результатів, скільки показників необхідно дослідити. Уникайте об'єднання на одній діаграмі показників із різними структурами, оскільки така діаграма буде занадто великою і складною, що лише ускладнить прийняття рішення. Наприклад, помилки в розмірах та вазі одного і того самого виробу необхідно аналізувати, використовуючи дві окремі діаграми.

4. При побудові діаграми Ісікави обирайте проблему-наслідок та причини-фактори, які є вимірними, оскільки, після складання діаграми потрібно на основі об'єктивних даних оцінити силу співвідношення "причина – результат".

5. Визначте фактори, відносно яких необхідно вжити певні заходи. Якщо до знайденої причини неможливо застосувати жодних змін, то таку проблему неможливо вирішити. Процес удосконалення має бути ефективним, тому потрібно розбивати причини на підпричини до тих пір, поки за кожної із підпричин можна вжити заходів усунення причин дефектів (з підвищення якості), інакше процес визначення причин втратить сенс.

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення теми необхідно приділити увагу питанням оптимізаційного аналізу управлінських рішень; методам оптимізації (методам дисконтування та облікових оцінок, граничному аналізу,

лінійному програмуванню, аналізу приросту прибутку); характеристикам функцій граничної дохідності та граничних витрат під час розроблення рішень.

Ключові питання цієї теми викладено в роботах [1; 2; 4; 6; 7; 12; 17].

Самостійне завдання

Завдання включає декілька задач, по кожній з яких треба розглянути варіанти рішень, побудувати дерево рішень, розрахувати прибуток (грошову віддачу) за кожним із них. На підставі аналізу варіантів вибрати той, що дає найкращий результат.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Прибуток за варіантом розраховується з урахуванням імовірності настання рішення.

$$EMV = \sum_{j=1}^n P_j \times V_{ij},$$

де P_j – імовірність настання варіанта;

V_{ij} – одержуваний результат.

Задача 1. Підприємство збирається ввести нову автоматизовану лінію. Під час її введення необхідно вирішити робити капітальну або поточну реконструкцію підприємства. Ринок для виробів, що виробляються на лінії, може бути сприятливим і несприятливим. Існує ще одне рішення – нічого не робити.

За сприятливого ринку **капітальна** реконструкція буде приносити чистий прибуток у 80 000 грн. Якщо ринок буде несприятливим, то чисті втрати складуть 40 000 грн. **Поточна** реконструкція дасть 60 000 грн чистого прибутку за сприятливого ринку і 30 000 грн чистих втрат за несприятливого ринку.

Побудувати дерево рішень (в разі всіх інших рівних умовах) і вибрати кращий варіант рішення на основі розрахунку віддачі (прибутковості) кожного варіанта. Варіанти рівнозначні (імовірність настання рішення – 0,5).

Задача 2 (до задачі 1). Перш ніж прийняти остаточне рішення щодо реконструкції керівництво підприємства вирішило провести маркетингові дослідження вартістю 5 000 грн. Імовірність удалих досліджень – 0,6,

невдалих – 0,4. Імовірність сприятливого ринку при вдалих дослідженнях – 0,67, несприятливого – 0,33. Імовірність сприятливого ринку за невдалих досліджень – 0,25, несприятливого ринку – 0,75. Без проведення маркетингових досліджень імовірність сприятливого ринку дорівнює імовірності несприятливого.

Побудувати дерево рішень і визначити очікувані результати. Вибрати найкращий варіант.

Задача 3. Підприємство впровадило нову лінію з виготовлення сітчастих плат. Продаж їх протягом життєвого циклу прогнозується в розмірі 100 000 шт. Керівництво розглядає 2 варіанти рішення щодо випуску цих плат.

Рішення А має імовірність 0,9 виробництва 59 якісних плат зі 100 і імовірність 0,1 виробництва 64 якісних плат зі 100. Це рішення буде вимагати витрат у 1 000 000 грн.

Рішення Б має імовірність 0,8 виробництва 64 якісних плат зі 100 і імовірність 0,2 виробництва 59 якісних плат зі 100. Це рішення вимагає витрат у 1 350 000 грн.

І та й інша плата буде мати собівартість у 75 грн. Ціна плати – 150 грн. Браковані плати знищуються і не дають ніякого доходу.

Побудувати дерево рішень і визначити результат для кожного варіанта плану.

Задача 4. На основі даних задачі № 3 оцінити нове рішення керівництва підприємства, у якому можна змінити виробництво 59 якісних плат зі 100 з використанням спеціальних комплектуючих, що збільшують витрати на виготовлення плат на 50 грн на одиницю. Цей виробничий процес буде успішним тільки для 5 плат зі 100.

Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення теми необхідно приділити увагу таким проблемам, як використання критеріїв прийняття управлінських рішень за умов ризику, правила Байєса, принципу Бернуллі, критерію очікуваного значення, критерію граничного рівня. Доцільно розглянути методи корегування ризику, метод еквіваленту визначеності.

Ключові питання теми викладено в роботах [1; 3; 6; 8 – 12; 16; 19; 22].

Самостійне завдання

Задача 1. Проектний інститут збирається укласти договір із замовником терміном на перше півріччя. Зарплата постійних співробітників відділу інституту, який буде виконувати проєкт, складе 90 000 грн. Рівень зарплати не залежить від укладеного договору. Накладні постійні витрати за півріччя складуть 180 000 грн. Для виконання робіт за проєктом буде потрібно залучити кваліфікованого програміста з оплатою 25 000 грн. Замовник пропонує за проєкт 75 000 грн. Чи доцільно укласти цей договір?

Задача 2. Підприємство "Сад" виробляє електронасоси, які використовуються для виробництва машини "Полив". Річна потреба складає 2 000 електронасосів. Калькуляція собівартості електронасоса наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані

Стаття	Сума, грн
1. Основні матеріали	18
2. Основна зарплатня	15
3. Виробничі накладні витрати:	
Змінні	21
Постійні	30
Разом	84

Підприємство "Сад" отримало пропозицію купувати електронасоси по 60 грн за одиницю. У цьому випадку вільну виробничу площу можна здати в оренду за 10 000 грн на рік.

Чи варто підприємству "Сад" прийняти пропозицію купувати електронасоси замість виробництва їх власними силами.

Задача 3. Керівництво підприємства вирішує питання: модернізувати лінію з виготовлення поршнів чи ні. На реконструкцію треба затратити 300 000 грн. Обсяг продажів поршнів 200 000 одиниць. Ціна продажу складає 100 грн. Витрати на один поршень: за матеріалами – 50 грн, із зарплати: до модернізації – 20 грн, після модернізації – 18 грн, постійні – 15 грн на одиницю. Чи доцільно проводити модернізацію лінії?

Задача 4. Взуттєва фабрика випускає чоловіче взуття. Потужність підприємства – 110 000 пар на рік використовується не повністю. Планом на наступний рік передбачено випускати 80 000 пар. Ціна пари – 100 грн. Змінні витрати на одну пару – 50 грн. Загальні накладні витрати по підприємству становлять 250 000 грн. Новий замовник запропонував додатково купити оптом 20 000 пар за ціною 75 грн за пару. Він бере на себе транспортні витрати. Директор фабрики не хоче брати замовлення. Чи слід прийняти замовлення?

Задача 5. Керівництву підприємства треба вирішити питання, виготовляти або купувати на стороні деталь "Вал", річна потреба якої дорівнює 10 000 штук. Собівартість виготовлення деталі наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані

Витрати	Сума, грн
Основні матеріали	6
Основна зарплата	3
змінні накладні	3,5
постійні накладні	5,5
Разом	18

Запропоновано купувати цю деталь за 16 грн.

Яке рішення прийме керівництво підприємства: 1) виготовляти деталь на підприємстві; 2) купувати деталь, а обладнання нехай простоює; 3) купувати деталь і використовувати обладнання для випуску іншої деталі з маржинальним прибутком 19 000 грн; 4) купувати деталь, а обладнання здати в оренду за 5 000 грн.

Задача 6. Підприємство має додаткову площу, яку воно може здати в оренду за 5 000 грн на рік. Однак менеджер зі збуту пропонує взяти замовлення вартістю 16 000 грн. Для виконання замовлення необхідний матеріал на суму 1 700 грн. Зарплата основних робочих, які будуть виконувати це замовлення, складе 7 500 грн. Постійні витрати відшкодовуються за ставкою 1,4 грн на 1 грн основної зарплати. Чи треба приймати замовлення?

Задача 7. Підприємство хоче здати виробничі площі в оренду за 20 000 грн на рік. Однак йому пропонують замовлення на суму

40 000 грн. На виконання замовлення потрібно матеріал, який спочатку коштував 12 000 грн, але його ринкова вартість – 8 000 грн. Заробітна плата основних робітників, які будуть зайняті виконанням цього замовлення – 23 000 грн. Змінні накладні витрати – 37 000 грн. Постійні витрати – 15 000 грн. Чи доцільно приймати замовлення або краще площі здати в оренду?

Задача 8. Фірма збирається закрити свій завод в місті "N", де виготовляються спортивні автомобілі. Постійний покупець вирішив замовити одну останню машину, поки завод не закрили. Чи може фірма прийняти замовлення, з огляду на наступні умови.

На складі накопичився значний запас матеріалів для виробництва корпусу автомобіля, первісна вартість якого 3 000 грн, але продати його можна за 950 грн.

На складі є також великий запас деталей мотора, первісна вартість яких 2 200 грн. Їх можна перевезти на інший завод фірми, що обійдеться в 300 грн. Передбачається, що завод заплатить за них 2 000 грн.

Очікувана зарплата робітників і змінні накладні витрати складуть 2 800 грн.

Одного інженера з міста "N" потрібно буде відправити у відрядження на тиждень, тобто на термін виготовлення автомобіля. Його зарплата – 300 грн, плата за квиток і готель – 400 грн.

Постійні витрати відшкодовуються за ставкою 2 грн на 1 грн прямих витрат.

Можлива ціна замовлення – 7 000 грн.

Задача 9. Керівництво підприємства вирішує питання: модернізувати ділянку з виготовлення поршнів чи ні. На реконструкцію треба затратити 50 000 грн. Обсяг продажів поршнів – 100 000 шт. Ціна продажу – 12 грн. Витрати на один поршень складають: за матеріалами – 8 грн, по зарплаті до модернізації – 4 грн, після модернізації – 3,8 грн, постійні – 2,5 грн. Чи доцільно проводити модернізацію ділянки?

Задача 10. Підприємство розглядає варіант заміни верстата. Випуск продукції і виручка не змінюються – 100 000 грн за рік. Для вибору варіанта наведена наступна інформація:

за старим верстатом: первісна вартість верстата – 120 000 грн. Залишкова вартість – 40 000 грн (знос – 80 000 грн). Ліквідаційна вартість – 40 000 грн. Залишок терміну служби – 4 роки з нульовою ліквідаційною вартістю. Змінні витрати на рік – 80 000 грн.

За новим верстатом: ціна – 60 000 грн. Термін служби – 4 роки з нульовою залишковою вартістю. Змінні витрати на рік – 56 000 грн.

Чи доцільно замінювати верстат?

Задача 11. Підприємець взяв в оренду магазин. Початковий внесок становила 5 000 грн. Крім того, за оренду щороку буде виплачуватися 5 000 грн. Якщо договір про оренду анулюється, то право на початковий внесок в сумі 5 000 грн втрачається. Підприємець планує використувати магазин для продажу одягу й отримати такі результати: обсяг продажів із ПДВ – 120 000 грн; змінні витрати – 50 000 грн; зарплата управлінського персоналу – 12 000 грн; плата за опалення й освітлення – 10 000 грн; комунальний податок – 2 000 грн; страховий внесок – 1 000 грн; витрати на аудит – 2 000 грн. Але підприємець не вирішив, здійснювати свої плани чи ні, бо він може здати будинок у суборенду за місячну плату 550 грн.

Яке рішення повинен прийняти підприємець?

Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення цієї теми необхідно приділити увагу таким питанням, як критерій рішення Вальда (максі-мін) для оцінювання передбачуваних стратегій в умовах невизначеності, альфа-критерій рішення Гурвіца, критерій рішення Сейвіджа, критерій рішення Лапласа, методи врахування невизначеності (хенджування, гнучке інвестування, диверсифікація інтересів фірми, придбання додаткової інформації, модифікація цілей тощо).

Ключові питання цієї теми викладено в роботах [1 – 5; 8; 10; 17; 19].

Самостійне завдання

Застосування методу аналізу ієрархій для оцінювання маркетингової активності торговельних підприємств. Здійснити оцінювання маркетингової активності підприємства на основі аналізу маркетингових стратегій трьох ТП за наступними характеристиками:

Підприємство А: розраховує на споживачів середнього класу, товарна активність не висока, ціни низькі, знаходиться у спальному районі міста, потік клієнтів низький, персонал низької кваліфікації, доходи низькі.

Підприємство Б: розраховує на споживачів високого класу, товарна активність висока, широкий асортимент, ціни високі, знаходиться в центрі міста, потік клієнтів середній, персонал високої кваліфікації, досить високі доходи.

Підприємство В: розраховує на споживачів середнього класу, товарна активність середня, ціни не високі, знаходиться в центрі міста, потік клієнтів високий, персонал середньої кваліфікації.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення оцінки маркетингової активності ТП пропонуємо використовувати метод аналізу ієрархій, який дозволяє кількісно визначити порівняльну важливість критеріїв та субкритеріїв оцінки маркетингової активності, а також враховує специфіку підприємств і сформовану ситуацію на ринку. Цей метод припускає проведення попарних порівнянь об'єктів із використанням суб'єктивних суджень, чисельно оцінюваних за визначеною шкалою. Критерії з найбільшими величинами важливості доцільно використовувати під час розроблення стратегії конкурентної поведінки. Відмітним моментом даного методу є визначення не тільки порядку пріоритетів кожного окремого критерію, але і величини пріоритету [8].

Представлення проблеми у вигляді ієрархії. Для кожного виду активності визначаємо критерії: товарна активність, цінова активність, збутова активність, комунікаційна активність, активність персоналу. Для кожного критерію виділяємо субкритерії: 1. Субкритерії товарної активності: широта асортименту (ША), глибина асортименту (ГА), ступінь відновлення товарного асортименту (СВ), наявність відомих марок в асортименті (ВМ). 2. Субкритерії цінової активності: рівень цін на товари та послуги (РЦ), відповідність рівня ціни ціновому образу у свідомості покупця (ВР), цінове стимулювання (ЦС), споживче сприйняття ціни (СС). 3. Субкритерії збутової активності: місце розташування (МР), якість обслуговування (ЯС), додаткові послуги (ДП). 4. Субкритерії комунікаційної активності: рекламна активність (РА), заходи стимулювання збуту (ЗС), паблік рилейшнз (ПР), прямий маркетинг (ПМ). 5. Субкритерії активності персоналу: готовність персоналу надати інформацію про товар (ГП), культура поведінки (КП), компетентність персоналу (К), комунікабельність персоналу (КО). Зведемо декомпозицію задачі в наступну ієрархію (рис. 1).

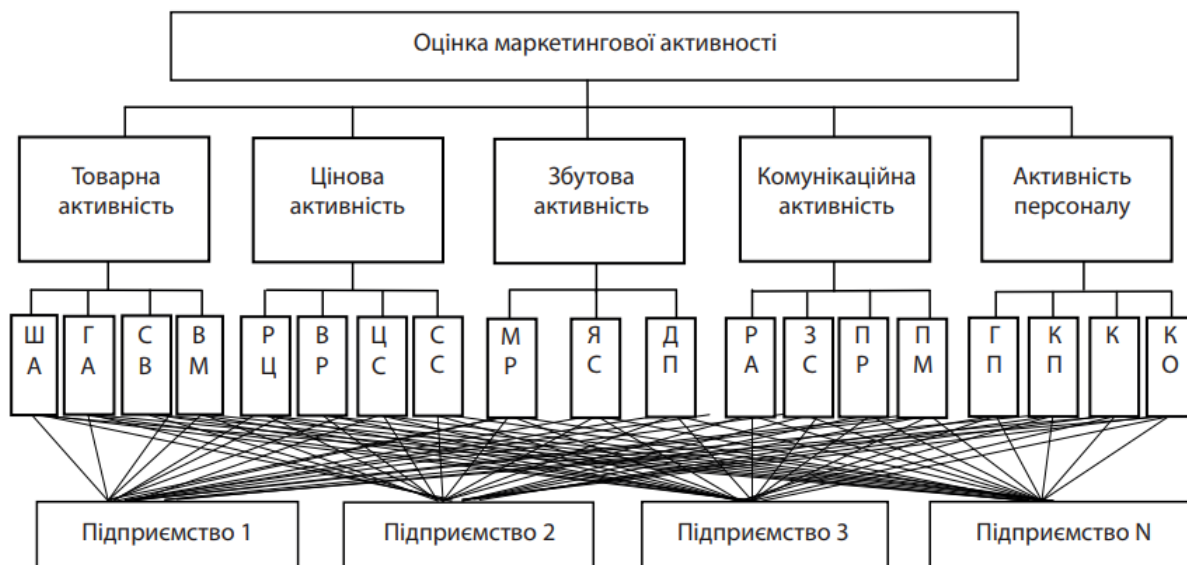


Рис. 1. Оцінка маркетингової активності за методом аналізу ієрархій

Сутність та базові рекомендації з поетапного здійснення методу аналізу ієрархій детально викладено в літературі [3; 7].

Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час самостійного вивчення теми необхідно приділити увагу таким питанням, як релевантність інформації, особливості прийняття управлінських рішень у контролінгу, прийняття рішень на основі аналізу "витрати – обсяг – прибуток" (CVP). Визначення беззбитковості для одного виду і для декількох видів продукції. Графічний аналіз взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток". Аналіз чутливості прибутку. Рішення щодо ціноутворення.

Ключові питання цієї теми викладено в літературі [1 – 5; 8; 13; 15; 19; 20].

Самостійне завдання

Завдання містить декілька задач, за кожною з яких треба здійснити розрахунки та прийняти рішення щодо покращення поточного стану господарювання.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Аналіз CVP – це метод системного дослідження витрат, обсягу діяльності й прибутку для визначення:

обсягу реалізації, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку;

величини прибутку при певному обсязі реалізації;

впливу змін величини витрат, обсягу й ціни реалізації на прибуток підприємства;

оптимальної структури витрат.

Аналітичний взаємозв'язок CVP відображається виразами:

$$B = VC + FC + OP, \quad (1)$$

де B – виручка від реалізації (обсяг продажів);

VC – змінні витрати;

FC – постійні витрати;

OP – операційний прибуток.

або

$$B = VC + MP, \quad (2)$$

де MP – маржинальний прибуток.

Для розрахунку точки беззбитковості в натуральному виразі використовують такі рівняння:

$$Tb_{од} = FC / (C_i - VC_i), \quad (3)$$

де C_i – ціна за одиницю;

VC_i – змінні витрати на одиницю,

або

$$Tb_{од} = FC / MP_i, \quad (4)$$

де MP_i – маржинальний прибуток на одиницю;

або

$$Tb_{од} = Tb_{варт} / C_i, \quad (5)$$

де $Tb_{варт}$ – точка беззбитковості у вартісному виразі.

Точка беззбитковості у вартісному виразі може бути виведена з рівнянь:

$$Тб_{\text{варт}} = FC / K_{\text{вир}}, \quad (6)$$

де $K_{\text{вир}}$ – коефіцієнт виручки,

або

$$Тб_{\text{варт}} = Тб_{\text{од}} \times Ц_i. \quad (7)$$

Коефіцієнт виручки (коефіцієнт маржинального доходу) – це рівень маржинального прибутку (MP) в ціні або виручці:

$$K_{\text{вир}} = MP_i / Ц_i, \quad (8)$$

або

$$K_{\text{вир}} = MP / B. \quad (9)$$

За різними альтернативними планами на підставі точки беззбитковості можна розрахувати відповідну величину можливого прибутку:

$$OP = B \times K_{\text{вир}} - FC. \quad (10)$$

Планований (цільовий) обсяг реалізації у вартісному виразі (виручка) дорівнює в такому разі:

$$B = (FC + OP) / K_{\text{вир}}. \quad (11)$$

Планований (цільовий) обсяг реалізації в натуральному виразі складає:

$$Q_{\text{од}} = (FC + OP) / MP_i, \quad (12)$$

де $Q_{\text{од}}$ – обсяг реалізації в одиницях.

Якщо відома ставка податку на прибуток t , то можна визначити й чистий прибуток ЧР, що необхідний підприємству:

$$ЧР = OP \times (1 - t) \quad (13)$$

або

$$ЧР = (B - VC - FC) \times (1 - t). \quad (14)$$

У такому разі:

$$B = VC + FC + ЧР / (1 - t). \quad (15)$$

Під час визначення точки беззбитковості для декількох видів продукції використовується *структура продажів*. Структура продажів (комбінація продажів) – це співвідношення окремих видів продукції в загальному обсязі реалізації (у відсотках або в пропорціях виробів).

Для визначення точки беззбитковості кожного виду продукції потрібно розрахувати величину середньозваженого маржинального прибутку.

Середньозважений маржинальний прибуток дорівнює сумі маржинальних прибутків і-х виробів, помножених на долю і-ого виробу в обсязі продажів. Це також сума величин маржинального прибутку різних виробів, зважених за допомогою комбінації їх продажів:

$$MP_{\text{срвз}} = \sum MP_i \times \Delta_i, \quad (16)$$

де Δ_i – доля і-ого виробу в структурі продажів.

або

$$MP_{\text{срвз}} = MP / Q_{\text{од}}. \quad (17)$$

Знаючи середньозважений маржинальний прибуток і постійні витрати, можна визначити спільну точку беззбитковості $Tб_{\text{сп}}$:

$$Tб_{\text{сп}} = FC / MP_{\text{срвз}}. \quad (18)$$

Для того щоб знайти точку беззбитковості і-ого виробу, треба використати структуру (комбінацію) продажів:

$$Tб_i = Tб_{\text{сп}} \times \Delta_i. \quad (19)$$

Водночас вважається, що всі постійні витрати є непрямими відносно конкретних видів продукції.

Важливим напрямком аналізу "витрати – обсяг – прибуток" є можливість передбачати реакцію прибутку на зміну параметрів діяльності підприємства. Під час проведення аналізу CVP найбільшу увагу приділяють

таким основним способам збільшення прибутковості бізнесу (підприємства): збільшення обсягу продажів; збільшення цін на реалізовану продукцію; зменшення змінних витрат; зменшення постійних витрат; поліпшення структури продажів (асортименту продукції, робіт, послуг).

Обсяг продажів можна збільшити за рахунок: збільшення витрат на рекламу (зростання постійних витрат); збільшення кількості продавців (зростання постійних витрат); зниження відпускної ціни.

Поліпшення структури продажів (асортименту продукції, робіт, послуг) за рахунок продажів товарів із більш високим маржинальним прибутком забезпечує підприємству зменшення зони збитків й збільшення зони прибутковості.

Для визначення впливу на прибуток зміни обсягу реалізації використовують показник – *запас міцності*. Запас міцності Z_m – це величина, на яку фактичний або запланований обсяг реалізації (виручка) перевищує критичний обсяг реалізації (точку беззбитковості) у натуральному або вартісному виразі. Це – різниця між плановою або фактичною виручкою і точкою беззбитковості:

$$Z_m = B - T_b. \quad (20)$$

Показник запасу міцності показує граничну величину знижки обсягу продажів без ризику понести збитки. Показник запасу міцності можна використовувати для визначення операційного прибутку:

$$OP = Z_m \times K_{\text{вир}} \quad (21)$$

або

$$OP = (B - T_b) \times K_{\text{вир}}. \quad (22)$$

Відношення запасу міцності до фактичного або планового обсягу реалізації називається *крайкою безпеки* (коефіцієнтом запасу міцності):

$$K_{\text{без}} = Z_m / B \quad (23)$$

або

$$K_{\text{без}} = (B - T_b) / B. \quad (24)$$

Крайка безпеки показує, на скільки відсотків фактична виручка може бути менше планової, щоб підприємство опинилося в зоні збитку, тобто

до якої межі може упасти виручка, щоб не було збитків. Крайка безпеки є мірою ризику нерентабельної роботи підприємства. Значення цього показника перебуває в межах:

$$-\infty < K_{\text{без}} > + 1. \quad (25)$$

Важливе значення для одержання максимального прибутку має вибір методу ціноутворення. У більшості випадків ціна на продукцію, роботи, послуги визначається на основі собівартості, бо це забезпечує можливість встановити початкову ціну. Крім того, собівартість продукції, робіт, послуг є тією межею, нижче якої не може бути прийнята ціна на довгостроковий період. Метод "собівартість +", "витрати +" (cost plus) визначає ціну реалізації додаванням до собівартості певної частки прибутку – надбавки (націнки):

$$Ц = C + N. \quad (28)$$

Звичайно надбавка встановлюється у відсотках до собівартості:

повної – тоді надбавка встановлює прибуток на одиницю продукції (відсоток рентабельності);

виробничої – тоді надбавка повинна забезпечити покриття невиробничих витрат і одержання прибутку;

маржинальної – надбавка забезпечує погашення постійних витрат і утворення прибутку.

Одним із методів встановлення бажаної цільової надбавки є використання даних зі стратегічного плану підприємства. Цільова надбавка розраховується за формулою:

$$N = (I / C) \times R, \quad (29)$$

де I – запланований інвестований капітал;

C – заплановані загальні витрати;

R – бажана цільова рентабельність капіталу, %.

Задача 1. Менеджер розглядає два варіанти закупівлі необхідного матеріалу, річна потреба якого складає 18 000 т. За першим варіантом можна купити всі 18 000 т на початку року, забезпечивши річну виробничу програму. За другим варіантом можна купляти по 1 500 т на місяць.

Ціна за 1 т під час замовлення об'ємом менше 18 000 т дорівнює 150 грн, а під час замовлення, яке дорівнює або більше 18 000 т, дається знижка до ціни 0,4 %.

Визначити середні вкладення в запаси і вибрати найкращий варіант, враховуючи, що відсоток річних за облігаціями становить 7 %.

Задача 2. На складі підприємства на початок кварталу є залишки силумінових виливків, які в разі невикористання можна продати по 190 грн за штуку. Однак виявилось, що їх можна використовувати для виробництва трьох виробів – А, Б і В, що мають характеристики, наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані

Показники	Вироби		
	А	Б	В
Планова ціна, грн	440	408	340
Планова собівартість, грн	180	140	200
Програма випуску, шт.	500	480	350

На кожен виріб йде один виливок. Визначити, для якого виробу найкраще використовувати наявні виливки.

Задача 3. У наступному році підприємство планує продати 4 000 виробів за ціною 200 грн. Маржинальна собівартість виробу – 120 грн. Постійні витрати по підприємству – 72 000 грн. Визначити коефіцієнт виручки, точку беззбитковості в натуральному і вартісному вираженні, запланований прибуток, крайку безпеки.

Задача 4. Визначити обсяг чистого прибутку від продажу додатково 420 виробів. Ціна виробу – 87 грн, маржинальна собівартість – 64 грн, ставка податку на прибуток – 21 %.

Задача 5. Визначити кількість додатково проданих виробів, якщо потрібно отримати чистий прибуток в сумі 88 000 грн. Ставка податку на прибуток – 21 %, ціна виробу – 48 грн, маржинальна собівартість – 32 грн.

Задача 6. Підприємство виготовляє тільки один тип виробів. Економічні характеристики виробництва подані в табл. 5.

Дані для розрахунків

Показники	Величина
Ціна реалізації виробу, грн	300
Змінні витрати на виріб, грн	96
Загальні постійні витрати, грн	2 520 000
Очікуваний прибуток, грн	3 600 000

Однак керівництво не влаштовує очікуваний рівень прибутку і воно вважає за необхідне розглянути дві пропозиції топ-менеджера:

- 1) знизити ціну реалізації на 9 %, збільшивши обсяг реалізації на 7 %;
- 2) збільшити ціну реалізації на 7,5 %, зменшивши обсяг реалізації на 5 %.

Для обґрунтування пропозицій визначити: точку беззбитковості і крайку безпеки від очікуваної реалізації; на яку величину (у %) треба змінити ціну реалізації, щоб отримати прибуток в сумі 5 000 000 грн; річний прибуток за кожною пропозицією.

Задача 7. Визначити точку беззбитковості кожного виду продукції підприємства на основі даних, наведених у табл. 6.

Вихідні дані

Виріб	Обсяг випуску, од.	Маржинальний прибуток на од., грн
А	1 500	12
Б	8 200	10
В	3 700	8

Постійні витрати по підприємству становлять 36 000 грн.

Задача 8. Діяльність підприємства характеризується такими даними: виручка за рік – 50 000 грн, витрати: змінні – 35 000 грн, постійні – 15 000 грн, прибуток – 0. Яку виручку треба отримати в точці беззбитковості, якщо постійні витрати збільшити на 6 000 грн.

Задача 9. Підприємство випускає 44 % виробів "А", 18 % виробів "В" і 38 % виробів "С". Маржинальний прибуток на одиницю виробу "А"

становить 28 грн, виробу "В" – 14 грн, виробу "С" – 38 грн. Постійні витрати підприємства 27 000 грн. Визначити точки беззбитковості за кожним виробом.

Задача 9. Підприємство виготовляє великі та маленькі тубики крему "Велюр". Дані про виробках подані в табл. 7.

Таблиця 7

Вихідні дані

Показники	Тюбики		Усього
	великі	маленькі	
Обсяг реалізації, шт.	8 000	12 000	
Ціна за одиницю, грн	8	5	
Змінні витрати на одиницю, грн	5	3	
Загальні постійні витрати, грн	–	–	1 800

Визначити точку беззбитковості кожного виду продукції.

Задача 10. Підприємство продало 1 088 одиниць виробу за ціною 90 грн. Змінні витрати на одиницю виробу 50 грн. Постійні витрати по підприємству становлять 22 520 грн. Ставка податку на прибуток 21 %. Визначити обсяг продажів виробу, якщо необхідно отримати чистий прибуток у сумі 23 940 грн.

Задача 11. Підприємство випускає один виріб за ціною 15 грн. Обсяг випуску – 18 000 грн. Змінні витрати на одиницю виробу – 11 грн. Постійні витрати підприємства становлять 97 000 грн. Визначити крайку безпеки і дати їй оцінку.

Задача 12. Підприємство продало 3 470 виробів за ціною 80 грн. Змінні витрати на виріб – 45 грн. Постійні витрати по підприємству становлять 12 080 грн. Ставка податку на прибуток – 21 %. Визначити чистий прибуток.

Задача 13. Магазин з продажу взуття реалізує 8 000 пар жіночих чобіт на рік. Ціна реалізації пари чобіт – 410 грн, закупівельна ціна за пару – 246 грн. Загальні постійні витрати за рік становлять: заробітна плата персоналу – 250 000 грн; витрати на рекламу – 118 000 грн; інші постійні витрати – 210 000 грн.

1. Визначити точку беззбитковості і крайку реалізації для пар реалізованих чобіт.

2. Якщо б магазин продав б 400 пар чобіт за рік, який був би чистий прибуток (збитки) магазину.

3. Якщо б за реалізацію однієї пари чобіт були введені комісійні в сумі 20 грн, скільки пар чобіт потрібно було б продати за рік, щоб отримати чистий прибуток у розмірі 960 000 грн.

4. Якщо в наступному році магазин проведе додаткову рекламну кампанію вартістю в 60 000 грн, а ціну реалізації збільшить до 455 грн, яка буде точка беззбитковості в натуральному виразі.

Задача 14. Ціна виробу – 20 грн. Змінні витрати на одиницю виробу – 10 грн. Загальні постійні витрати – 30 000 грн. Визначити можливий обсяг продажів для отримання 8 000 грн прибутку після оподаткування (ставка податку на прибуток – 21 %).

Задача 15. Підприємство бажає отримати 21 000 грн прибутку. Розрахувати необхідний обсяг реалізації в натуральному виразі, якщо ціна виробу – 100 грн, змінні витрати на виріб – 70 грн, постійні витрати по підприємству – 24 000 грн.

Задача 16. Підприємство бажає отримати 21 000 грн прибутку. Необхідно розрахувати обсяги реалізації в натуральному виразі, якщо ціна виробу – 100 грн, змінні витрати на виріб 70 грн, постійні витрати по підприємству – 24 000 грн.

Задача 17. Результати операційної діяльності підприємства, яке виготовляє стільці, подані в табл. 8.

Таблиця 8

Вихідні дані, у грн

№ п/п	Показники	Звіт		План	
		витрати	дохід	витрати	дохід
1	Виручка		240 000		
2	Основні матеріали	80 000			
3	Основна зарплата	48 000			
4	Накладні витрати:	72 000			
	в тому числі змінні	12 000			
	постійні	60 000			

1. На наступний рік заплановано знизити відпускну ціну на 10 %, що повинно збільшити обсяг продажів на 50 %.

2. Ціна на матеріали, які становлять половину вартості всіх необхідних матеріалів, збільшиться на 10 %.

3. Годинна тарифна ставка збільшиться на 5 %.

4. Із загальної суми накладних витрат 40 000 грн незмінні постійні, а 20 000 грн – регульовані і менеджер планує провести заходи щодо зниження витрат, в результаті яких буде отримана економія в 4 000 грн.

5. 12 000 грн накладних змінних витрат змінюються разом з обсягом виробництва.

Необхідно визначити:

1. Планову операційний прибуток на планований рік.

2. Розрахувати точку беззбитковості і крайку безпеки для двох років.

3. Які проблеми повинні привернути увагу менеджера перед початком планового року.

Задача 18. Керівництво поставило завдання економісту вивчити економічний стан підприємства, що випускає один виріб, виходячи з таких умов: ціна виробу – 20 грн, змінні витрати на одиницю виробу – 10 грн, загальні постійні витрати – 30 000 грн.

Необхідно визначити:

1. Точку беззбитковості в натуральному і вартісному виразі.

2. Можливий обсяг продажів для отримання 12 000 грн прибутку після оподаткування (чистого прибутку). Ставка податку на прибуток – 21 %.

3. Можливий обсяг продажів, якщо прибуток складе 10 % від отриманого обсягу продаж.

Задача 19. У звітному році обсяг виробництва склав 20 000 шт. виробів, ціна реалізації – 30 грн, змінні витрати на одиницю виробу – 20 грн, загальні постійні витрати – 40 000 грн. У плановому році можна очікувати зростання обсягу виробництва на 5 % і зниження питомих змінних (на одиницю) витрат на 4 %. Знизяться також постійні витрати на 5 000 грн.

Необхідно визначити:

1. Величину операційного прибутку в плановому році.

2. Як зміниться плановий прибуток, якщо базові змінні витрати зростуть на 8 %, а ціна зменшиться на 4 %.

Задача 20. Директор підприємства вирішив підвищити зарплату основним робочим у планованому році на 20 %. Він запропонував економісту обґрунтувати план на наступний рік. Звітні дані за минулий рік такі:

річний обсяг випуску виробів – 10 000 шт., ціна за одиницю – 40 грн, витрати на одиницю: основні матеріали – 15 грн, основна зарплата – 6 грн, загальновиробничі змінні витрати – 3 грн, річні постійні витрати – 45 000 грн.

Необхідно визначити:

1. Наскільки грн треба збільшити ціну реалізації, щоб покрити збільшення зарплати на 20 % і зберегти рівень маржинального прибутку в розмірі 40 %.

2. Скільки виробів треба продати, щоб отримати операційний прибуток як в звітному році за умови збереження ціни на рівні 40 грн і збільшенні зарплати на 20 %.

Задача 21. До складу корпорації входять 3 філії – А, В і С. За останній місяць виручка корпорації склала 520 000 грн, змінні витрати – 390 000 грн, постійні витрати – 180 000 грн. Звіт про діяльність філій за місяць наведено в табл. 9.

Таблиця 9

Вихідні дані

Показники	Виручка, грн	Змінні витрати, грн
Філіал А	180 000	80 000
Філіал В	200 000	140 000
Філіал С	140 000	170 000
Корпорація	520 000	390 000

Необхідно:

1. Розрахувати коефіцієнт виручки і точку беззбитковості для корпорації та побудувати графік "прибутку і обсягу".

2. Розрахувати коефіцієнти виручки для кожної філії.

3. Які дії може зробити керівництво корпорації на основі отриманих даних (обґрунтувати розрахунками).

Рекомендована література

Основна

1. Василенко В. О. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 420 с.
2. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 511 с.
3. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2015. – 252 с.
4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : [учеб. пособ. для вузов] / В. М. Колпаков ; Межрегион. акад. упр. персоналом. – Киев : МАУП, 2004. – 503 с.
5. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин ; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2004. – 262 с.
6. Методи обґрунтування і оцінювання управлінських рішень : [навч. посіб.] / М. Лесечко, А. Чемерис, Є. Матвіїшин, Р. Рудніцька ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 170 с.
7. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
8. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень : системний підхід [Текст] : монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : Дон-НУЕТ, 2013. – 236 с.

Додаткова

9. Асаул А. Н. Основные направления повышения качества и эффективности разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах / А. Н. Асаул, О. С. Коваль // Экономика Украины. – 2012. – № 11. – С. 29–37.

10. Балдин К. В. Управленческие решения: теория и технологии принятия : учебник [для вузов] / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Москва : Проект, 2004. – 300 с.
11. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах : соціально-психологічний аспект : монографія / Г. О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 347 с.
12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес. Дерлоу ; пер. с англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. – Київ : Всеуви́то ; Наукова думка, 2001. – 242 с.
13. Квасницька Р. С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р. С. Квасницька, О. М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 80–83.
14. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В. Р. Кігель ; Київ. екон. ін-т менеджменту. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 200 с.
15. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / О. В. Сопільник ; Дніпропетр. нац. ун-т, Ін-т довуз. підготовки та післядиплом. освіти. – Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2002. – 108 с.
16. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт Петербург : Изд. СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
17. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2. – С. 234–243. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2013_2_29.
18. Normand W. Edmund, Decision Making: A Guide to Creative Decision Making & Critical Thinking (SM-14). – 2004. – С. 46. – Access mode : <http://decisionmaking.org/decisionmakingbooklet.pdf>.

Інформаційні ресурси

19. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
20. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні основи прийняття та реалізації управлінських рішень	4
Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті.....	4
Тема 2. Особа, що приймає рішення (ОПР). Методики оцінювання властивостей ОПР	7
Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень.....	15
Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	18
Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень	22
Змістовий модуль 2. Методи прийняття та реалізації управлінських рішень в різних умовах середовища.....	25
Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень та їх реалізації.....	25
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	26
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику.....	28
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності	32
Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.....	34
Рекомендована література.....	46
Основна	46
Додаткова	46
Інформаційні ресурси	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів
спеціальності 073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Веретенникова** Ганна Борисівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2019 р. Поз. № 65 ЕВ. Обсяг 49 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*