

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

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005.53(07.034)

П75

Укладач Л. А. Слюсарєва

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.

Протокол № 8 від 27.12.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Прийняття та реалізація управлінських рішень : методичні
П75 рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності
073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний
ресурс] / уклад. Л. А. Слюсарєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,
2018. – 43 с.

Подано умови практичних і ситуаційних завдань та методичні рекомендації до їхнього виконання з навчальної дисципліни. Виконання наведених завдань буде сприяти закріпленню набутих студентами теоретичних знань та формуванню в них професійних, ділових і комунікаційних компетентностей у сфері менеджменту.

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

УДК 005.53(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень належить до найважливіших в менеджменті, оскільки він пронизує всі функції управління. Від якості прийнятих рішень залежить розвиток будь-якого об'єкта управління: від держав та регіонів до підприємств і окремих колективів. Прийняття ефективних управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, суттєвих витрат часу та енергії, застосування набутого 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.

Прийняття управлінських рішень є творчим, багаторівневим процесом, що поєднує аналітику, логіку, мотивацію, волю, інтелектуальні здібності та функціональні обов'язки керівника того чи іншого рівня. Американський банкір Уолтер Рістон висловив таку думку: "Гарне рішення є результатом досвіду. А досвід – результат поганих рішень". Наука управління накопичує та узагальнює величезні обсяги досвіду керівників із різних сфер діяльності та всіх рівнів управлінської ієрархії, щоб запропонувати майбутнім менеджерам ефективний інструментарій, покликаний допомогти в розробленні та відборі найоптимальніших управлінських рішень.

Не менш важливим за прийняття управлінських рішень є етап їх реалізації. Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідні ресурси, вимоги до якості, виконавці, закріплені за кожною роботою, проміжні та загальні очікувані результати. Від того, наскільки комплексно менеджер підходить до реалізації прийнятого управлінського рішення, залежить його кінцевий результат.

Метою навчальної дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень" є формування у студентів компетентностей, необхідних для ефективного здійснення всього процесу прийняття управлінських рішень: від їх розроблення до реалізації.

З метою найкращого засвоєння навчального матеріалу студентам пропонується вирішення кейсів, ситуаційних та практичних завдань, проведення семінарських занять у формі дискусій. У наведених завданнях розглядаються проблеми, що виникають на підприємствах у процесі їх

функціонування та розвитку. Також приділена увага етичній складовій процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Методичні рекомендації призначені для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня усіх форм навчання.

Змістовий модуль 1

Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень

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

Завдання 1

Визначення місця управлінських рішень у системі функцій менеджменту

Наведені нижче рішення необхідно розподілити на два блоки: звичайні рішення та управлінські. Для рішень, які були віднесені до управлінських, необхідно визначити функцію управління, виконанню якої вони сприяють на підприємстві.

1. Вибір марки сімейного автомобіля.
2. Формулювання місії організації.
3. Встановлення розміру премії до Нового року.
4. Створення відділу внутрішнього аудиту.
5. Розроблення плану проведення відпустки.
6. Складання розпорядку дня.
7. Складання правил внутрішнього розпорядку.
8. Призначення заступника начальника економічного відділу.
9. Зміна інтер'єру в їдальні.
10. Пошук шляхів підвищення ефективності виробництва.
11. Розподіл сімейного бюджету.
12. Підбір кандидатури на посаду фінансового аналітика.
13. Формування портфеля інвестиційних проектів.
14. Встановлення диференційованих цін для різних ринків.
15. Складання програми дитячого дня народження.
16. Пошук оптимального маршруту для ранкової поїздки на роботу.

17. Розроблення плану проведення заходів із підвищення продуктивності праці на виробничій ділянці.
18. Формулювання комплексу антикризових заходів в організації.
19. Розроблення стратегії кар'єрного росту.
20. Вибір банку для розміщення накопичених коштів на депозиті.
21. Розпорядження про проведення суботника.
22. Розроблення рекламної кампанії.
23. Пошук шляхів підвищення рівня особистого доходу.
24. Розподіл коштів фонду розвитку підприємства.
25. Підготовка графіка виплат відсотків за споживчим кредитом.
26. Розподіл зон відповідальності в родині.
27. Ліквідація дочірнього підприємства.
28. Складання обіднього меню.
29. Розроблення плану проведення конференції трудового колективу.
30. Реструктуризація філіалу підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

1. Проаналізувати рішення, наведені в переліку, розподілити їх у два стовпці. У першому представити просто рішення, а в другому – управлінські.
2. Для управлінських рішень в дужках навести назву функції менеджменту (планування, організація, мотивація чи контроль), в межах якої подібні управлінські рішення приймаються на підприємствах.

Завдання 2

Процес прийняття управлінських рішень

У літературних джерелах, присвячених питанням прийняття та реалізації управлінських рішень, можна зустріти різні підходи до виділення стадій та етапів цього процесу. Кількість етапів, що пропонують автори у своїх роботах, суттєво відрізняється через різний ступінь необхідної деталізації процесу, а також інші чинники.

Нижче наведено перелік, що складається з 17 етапів процесу прийняття управлінських рішень. Необхідно визначити їх послідовність.

Аналіз ситуації: вивчення фактичного стану системи.

Постановка завдання перед виконавцями.

Вибір критеріїв ефективності варіантів вирішення проблеми.

Надходження сигнальної інформації.
 Розроблення варіантів вирішення проблеми.
 Розроблення плану реалізації рішення.
 Визначення існування та первинне формулювання проблеми.
 Аналіз ситуації: встановлення бажаного стану системи.
 Контроль за ходом реалізації рішення.
 Оформлення рішення.
 Вибір рішення.
 Організація виконання рішення.
 Підбір виконавців.
 Оцінювання ефективності варіантів рішення.
 Остаточне формулювання проблеми.
 Визначення мети вирішення проблеми.
 Аналіз ситуації: вивчення наявних ресурсів.

Методичні рекомендації до виконання завдання 2

1. У процесі виконання завдання поетапно заповнюється табл. 1. Спочатку в колонку 1 необхідно внести перелік етапів прийняття управлінських рішень у наведеній вище послідовності.

Таблиця 1

Визначення послідовності етапів процесу прийняття управлінських рішень

Етапи прийняття та реалізації управлінського рішення	Індивідуальне ранжування	Групове ранжування	Відхилення індивідуального результату від групового	Еталон	Відхилення індивідуального результату від еталона	Відхилення групового результату від еталона
1	2	3	4	5	6	7
1.						
...						
17.						
Сума балів	–	–	Σ	–	Σ	Σ

2. На першому етапі виконання завдання робота виконується індивідуально. Необхідно самостійно визначити послідовність етапів процесу прийняття управлінських рішень і заповнити 2 колонку табл. 1. Ранги присвоюються від 1 до 17, де 1 – це перший етап в послідовності, а 17 – останній. Тривалість цього етапу становить 10 – 15 хвилин.

3. Після визначення індивідуальних рангів академічна група поділяється викладачем на малі групи по 4 – 7 осіб. Бажана кількість малих груп – не більше чотирьох. Робота у малих групах триває 10 – 15 хвилин. За результатами дискусій та обговорень у малих групах має бути заповнена 3 колонка табл. 1. Важливо пам'ятати, що всі члени малої групи повинні мати в колонці 3 ідентичні ранги. Тобто група зобов'язана прийти до спільної думки. Способи досягнення консенсусу в групі можуть бути різними: метод більшості, метод усереднених оцінок, наявність беззаперечних аргументів у одного чи декількох членів малої групи та ін.

4. По завершенню роботи в малих групах слід розрахувати відхилення індивідуального результату від групового. Воно визначається без урахування знака (за модулем) і записується до 4 колонки, а результати за цією колонкою підсумовуються.

5. Далі викладач озвучує еталон послідовності етапів прийняття управлінських рішень, який необхідно внести до 5 колонки. Після цього слід розрахувати відхилення індивідуального, а потім – групового результату від еталона та заповнити відповідно 6 і 7 колонки. Результати за цими колонками також підсумовуються.

Семінар-дискусія

Теоретичні основи прийняття управлінських рішень

1. Сутність управлінського рішення як явища та процесу.
2. Прийняття управлінських рішень: наука чи мистецтво?
3. Економічний, організаційний, технологічний, правовий і соціальний аспекти управлінського рішення.
4. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень.
5. Роль, яку відіграють фахівці, експерти та консультанти під час розроблення управлінських рішень.
6. Переваги та недоліки підходів до прийняття управлінських рішень: дескриптивного, нормативного та прескриптивного.
7. Переваги та недоліки індивідуальних і колегіальних управлінських рішень.

8. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень у науці й виробничій сфері.

9. Специфіка прийняття управлінських рішень у сфері послуг.

10. Особливості розроблення та прийняття управлінських рішень у маркетингу.

11. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в управлінні персоналом.

12. Роль людського чинника під час розроблення управлінських рішень на підприємстві.

13. Чи доцільно використовувати закордонний досвід прийняття управлінських рішень у вітчизняній практиці?

Тема 2. Особа, яка приймає рішення. Методики оцінювання властивостей особи, яка приймає рішення

Завдання 3

Розроблення та прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства

Існують ситуації, коли особа, яка приймає рішення (ОПР), може відчути себе в скрутному становищі через те, що прийняті рішення в деяких випадках не відповідатимуть поняттям "справедливість" та "етика", але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності. Для наведених нижче ситуацій сформулюйте управлінське рішення та обґрунтуйте його.

Ситуація 3.1

Ви є начальником маркетингового відділу виробничого підприємства. Ваше підприємство витратило значні кошти на наукові дослідження з метою вдосконалення одного з товарів, що випускаються. Але поставлена мета не була досягнута і характеристики товару не перейшли на якісно новий рівень. Тому цьогогорічна модифікація товару не стала посправжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "НОВАЦІЯ" на упаковці та в рекламі товару значно підвищить обсяги його продажів.

Чи зробите ви такий напис на своєму товарі? Наведіть аргументи на користь свого рішення.

Ситуація 3.2

Ви працюєте менеджером із продажу у великій компанії, що має широку мережу дилерів. Нещодавно у одного з них, який працює на важливій збутовій ділянці, почалися негаразди в сім'ї. У недалекому минулому цей дилер був один із найдосвідченіших і найрезультативніших продавців вашої фірми і мав торгові привілеї. Однак сімейні проблеми позначилися на ефективності його роботи: велика кількість продажів втрачається, клієнти все частіше скаржаться на проблеми в роботі з цим дилером. Ви як менеджер маєте юридичну можливість ліквідувати видані йому торгові привілеї та замінити його. Що ви будете робити? Аргументуйте своє рішення.

Ситуація 3.3

Ви – менеджер відділу розвитку приватного підприємства з виробництва глюкометрів. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма використала у виробництві своїх апаратів останні досягнення в галузі біо-сенсорних технологій. Це нововведення матиме суттєвий вплив на збут продукції. На щорічній виставці-продажу фірми-конкурента буде проведено спеціальний майстер-клас для дилерів, на якому глава фірми розповість їм про додаткові властивості нового глюкометра і про те, яким чином це було досягнуто.

Ви можете відрядити свого співробітника на цей майстер-клас під виглядом нового дилера, щоб дізнатися про нововведення. Як ви вчините? Наведіть аргументи на користь свого рішення.

Ситуація 3.4

Ви працюєте менеджером із персоналу у фірмі, що реалізує товари для вагітних. До вас на співбесіду прийшов енергійний та кмітливий юнак, який бажає стати торговим агентом. Рівень його кваліфікації значно вищий, ніж у інших претендентів на цю посаду. Однак прийом його на роботу неминуче викличе негативну реакцію серед деяких з уже працюючих у вас торгових агентів, склад яких на 100 % жіночий. Крім того чоловік, який просуває товари для вагітних, може здивувати і навіть роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми.

Чи візьмете ви цього юнака на роботу? Аргументуйте своє рішення.

Ситуація 3.5

Ви є генеральним директором заводу з виробництва поліетиленових труб. Ваше підприємство може бути закрито через підвищений рівень забруднення навколишнього середовища відходами. Запровадження безвідходних та екологічно безпечних методів виробництва коштує дорого, тому собівартість продукції суттєво зростає, що знизить її конкурентоспроможність. Адміністрація міста надала Вам шість місяців для перебудови виробництва. Запропонуйте альтернативи управлінських рішень у цій ситуації та оберіть найкращу. Обґрунтуйте свій вибір.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

1. Для кожної ситуації необхідно сформулювати проблему, розробити альтернативи її вирішення, визначитися з критеріями вибору найкращої альтернативи.
2. Проаналізувати запропоновані варіанти вирішення проблеми та обрати найкращий з урахуванням висунутих критеріїв.

Завдання 4

Обговорення та апробація різних методик оцінювання психологічних та професійних властивостей ОПР

Опишіть одну з перерахованих нижче методик оцінювання якостей особи, яка приймає рішення.

1. IQ-тести Г. Айзенка.
2. IQ-матриці Дж. Равена.
2. Тест Дж. Гілфорда "Соціальний інтелект".
3. Методика діагностування рівня емоційного вигорання В. В. Бойка.
4. Тест М. Люшера.
5. Методика "незакінчених пропозицій" (тест Сакса-Леві).
6. Тест структури інтелекту Р. Амтхауера.
7. Методика багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттела.
8. Психогометричний тест С. Деллінгера.
9. Оцінювання рівня тривожності за допомогою опитувальника Дж. Тейлора.
10. Методика діагностики самоконтролю в спілкуванні М. Снайдера.
11. Методика діагностики ступеня готовності до ризику А. М. Шуберта.

12. Методика діагностики мотивації досягнення успіху Т. Елерса.
13. Методика діагностики рівня емпатичних здібностей В. В. Бойка.
14. Тест "Ділові ситуації" Н. Г. Хитрової.
15. Тест М. Рокича "Ціннісні орієнтації".
16. Методика вивчення фрустраційних реакцій С. Розенцвейга.
17. Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі.

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

1. Доцільно підготувати презентацію обсягом 4 – 5 слайдів, в якій необхідно розкрити такі питання: сутність методики, перелік характеристик особи, яка приймає рішення, що вивчаються в межах методики, інтерпретація отриманих результатів, застосування методики у менеджменті чи інших науках.

2. Для апробації методики слід підготувати опитувальні матеріали (тести, опитувальні листи тощо) в кількості, яка дорівнює кількості студентів у академічній групі.

Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

Завдання 5

Ухвалення управлінського рішення керівником підприємства

Розгляньте наведені нижче ситуації та сформулюйте управлінські рішення, які найбільш доцільно прийняти керівнику підприємства у кожній із них.

Ситуація 5.1 "Проблеми зростання" [16, с. 69]

Компанія ПрАТ "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 ніж 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 самотійно генеральним директором. Це було пов'язано з тим, що він стояв у витоків створення компанії та практично самотійно напрацьовував ключові бізнес-контакти і 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 в 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 своїх партнерів і замовників, що призвело до втрати певних конкурентних переваг та позицій на ринку фінансово-інвестиційних послуг.

Іншим аспектом та проявом наявної проблеми, пов'язаної зі зростанням компанії, є те, що традиційно одним із значних напрямів бізнесу ПрАТ "ЮКТ" був і залишається інвестиційний консалтинг. В цьому бізнес-полі компанія тримала лідерські позиції в певному сегменті та 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 своїм клієнтам інвестиційні рекомендації у вигляді інформації стосовно профілів та перспектив розвитку основних українських емітентів, які періодично викладаються на веб-сайті 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 проекти з інвестиційного консалтингу, тому що значна частина їх робочого часу спрямовується на підготовку аналітичних доповідей для відділу управління активами клієнтів.

Ця ситуація спричинила зменшення замовлень із боку клієнтів, втрату певної завойованої ніші ринку та зниження частини доходів ком-

панії через зменшення обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу.

Визначте помилки, яких припустився директор у процесі започаткування нового напрямку діяльності компанії. Сформулюйте перелік дій, до яких необхідно вдатися директору тепер для відновлення ефективності функціонування ПрАТ "ЮКТ".

Ситуація 5.2 "Наслідки злиття" [16, с. 83]

Два роки тому було засновано корпорацію "ТЕП" – вітчизняну фармацевтичну компанію, що об'єднала два заводи і стала їх керуючим центром. На чолі корпоративного об'єднання стали шість директорів департаментів, троє з яких раніше керували одним із заводів, а інші троє прийшли до компанії з різних галузей бізнесу. Кожен із директорів почав активно формувати керівний склад свого департаменту. У процесі злиття компаній і кадрових змін відбулося об'єднання деяких підрозділів, а також перехід багатьох функцій із заводів до керівного центру.

Протягом року роботи в корпорації відбулися суттєві кадрові зміни: звільнялися керівники та фахівці, оновлювався персонал заводів, приходили нові працівники з різних сфер бізнесу. У цілому змінилося 40 % персонального складу компанії.

Весь цей час у компанії щоденно виникали непорозуміння між працівниками різних підрозділів, робочі питання здебільшого вирішувалися лише за участю директорів департаментів, які перед цим отримували численні скарги від своїх підлеглих. Одні менеджери намагалися вирішувати суперечливі питання через переговори, інші – більш авторитарним способом (наказами "згори", скаргами або ігноруванням). Усе це ускладнювало взаємодію менеджерів між собою та з підлеглими, гальмувало процеси якісних змін і розвитку компанії. Постійно виникали суперечки щодо вагомості того чи іншого підрозділу для бізнесу.

Проаналізувавши скарги працівників, сутність основних конфліктів і робочих непорозумінь, директори компанії дійшли висновку, що менеджерський склад компанії об'єднує менеджерів, які:

- виховані у різних корпоративних культурах;
- мають різні цінності та погляди на взаємодію людей;
- по-різному розуміють роль "менеджера";
- застосовують різні стандарти щодо виконання робочих завдань;

мають орієнтацією або виключно на досягнення бізнес-цілей, або – лише на процеси.

Для усунення цих проблем директори корпорації ухвалили рішення зібрати керівників усіх рівнів на денну "Конференцію менеджменту", яка мала ближче познайомити працівників компанії один з одним, налагодити між працівниками дружні стосунки, сформуванати єдине розуміння усіма менеджерами корпоративних цінностей і стандартів. У результаті цієї конференції передбачалося зупинити численні конфлікти та непорозуміння.

Під час конференції генеральний директор презентував стратегію компанії на найближчі роки, HR-директор проголосив головні бізнес-цінності компанії (довіра, відкритість, розвиток, відповідальність, ініціатива, партнерство), принципи корпоративної етики та взаємодії. Кожен із директорів підкреслив важливість партнерства, дотримання усіма працівниками корпоративних цінностей і стандартів. На завершення конференції усі менеджери взяли участь у коротенькій вправі на командну взаємодію, а потім весело поспілкувались один з одним під час фуршету та дискотеки.

Проте після конференції у взаємодії між керівниками і підрозділами, нажаль, нічого не змінилося. Кількість робочих конфліктів не знижується, а в прийнятті тих чи інших управлінських рішень працівники орієнтуються не на корпоративні цінності та стандарти, а виключно на рішення директора свого департаменту.

На сьогодні в керівному центрі компанії на 50 % посад вже один-два рази змінилися працівники. Менеджери та цінні фахівці не погоджуються працювати без єдиних стандартів, втомлюються від подвійних правил і звільняються в пошуках "кращого життя".

Проаналізуйте ситуацію, що склалася в компанії, визначте усі чинники, що впливають на неї. Яких помилок припустилося керівництво в процесі планування злиття?

Чому "Конференція менеджменту" не принесла очікуваних результатів? Як можна налагодити якісну взаємодію між працівниками (підрозділами) компанії? Запропонуйте план дій щодо покращання ситуації в компанії.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

1. Визначити сукупність наявних проблем та сформулювати їх комплексно, розробити альтернативи її вирішення, визначитися з критеріями вибору найкращої альтернативи.

2. Проаналізувати запропоновані варіанти вирішення проблеми, визначити їх переваги та недоліки.

3. Обрати оптимальну альтернативу управлінського рішення, яка має найкращі показники за висунутими критеріями.

Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

Тренінгові технології в навчанні сприяють активній участі студентів у розвитку власних знань, формуванні фахових навичок і компетентностей. Крім того, вони спонукають до творчої активності, міжособистісної взаємодії студентів у командній роботі, розвивають аналітичне мислення, виробляють у студентів практичні навички щодо виконання індивідуальних завдань і прийняття індивідуальної відповідальності, публічної презентації індивідуальних і колективних результатів. У табл. 2 наведено структуру міні-тренінгу "Пошук шляхів вирішення проблеми", розробленого за матеріалами [17, с. 40].

Таблиця 2

Структура міні-тренінгу

Назва етапу	Технології, вправи, форми	Тривалість, хв.	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Знайомство	Вправа "Коло"	5	Фліп-чарт, папір формату А1, маркери, бейджі	Знайомство з групою учасників, виявлення мотивації та результатів, на які очікують учасники тренінгу
Формування малих груп	Вправа "Фрукти"	5	–	Створення позитивного настрою, мобілізація на подальшу роботу, формування малих груп

1	2	3	4	5
Пошук шляхів вирішення проблеми	Вправа "Метод номінальної групи"	35	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Опрацювання методу номінальної групи
Переключення уваги, створення нових малих груп	Вправа "Знайди свого"	3	Непрозора емність, стікери чотирьох видів	Створення доброзичливої атмосфери, об'єднання учасників у малі групи
Пошук шляхів вирішення проблеми	Вправа "Метод причинно-наслідкової діаграми"	35	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Опрацювання методу причинно-наслідкової діаграми
Рефлексія та завершення роботи	Дискусія "Яким був тренінг?"	7	–	Підбиття підсумків, реалізація зворотного зв'язку

Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень

Завдання 6

Застосування інструменту "Пошук рішення"

Задача 6.1

Підприємство випускає офісні стільці трьох видів, для виготовлення яких використовуються однакові ресурси. Запаси ресурсів, доступні у поточному місяці, обмежені. Кількість працівників на підприємстві – п'ять осіб. Режим роботи – однозмінний. Дослідження ринку дозволяють спрогнозувати прибуток, який може бути отриманий від реалізації кожного виду продукції. Дані про норми витрат виробничих ресурсів, величину доступних запасів та прибутковість одиниці продукції наведені в табл. 3. Розрахуйте кількість стільців кожного виду, яку слід виробити на підприємстві протягом місяця (21 робочий день), щоб отримати максимальний прибуток.

Яким чином зміниться відповідь, якщо відомо, що для виробництва стільців "Класік" потрібен рівень кваліфікації, який мають лише два працівника підприємства?

Надайте рекомендації керівництву підприємства щодо дефіциту та залишків недовикористаних ресурсів.

Таблиця 3

Вихідні дані

Вид ресурсу	Найменування продукції			Запаси
	"Класік"	"Ніка"	"Леон"	
Труба Ду 25х3, кг	2,82	1,90	1,76	1125
Лист фанерний, м ²	4,00	4,20	3,80	1940
Поролон, м ²	0,76	0,60	0,70	345
Шкірозамінник, м ²	1,08	1,20	1,18	552
Норма часу на виробництво, год.	1,42	1,40	1,36	
Прибуток на одиницю, грн	26,80	24,50	25,00	

Задача 6.2

Машинобудівельний завод випускає двигуни чотирьох видів: ДВ-1, ДВ-2, ДВ-3 і ДВ-4. Щомісячно він може випускати не більше 2 000 двигунів (при цьому не менш ніж 200). Витрати часу та матеріалів, а також прибуток на кожен двигун наведені в табл. 4. Протягом місяця витрати робочого часу обмежені 150 000 годинами, а витрати вихідних матеріалів можуть скласти не більше 3 000 тон.

Визначте оптимальне співвідношення кількості двигунів, що виробляються, за видами, за яким прибуток від реалізації буде максимальним.

Таблиця 4

Вихідні дані

Модель продукції	Витрати вихідного матеріалу, тони	Витрати часу, год.	Прибуток з одиниці продукції, грн
ДВ-1	0,80	85	325
ДВ-2	1,00	120	625
ДВ-3	0,92	108	540
ДВ-4	1,50	135	1145

Задача 6.3

Кондитерська фабрика для виробництва трьох видів карамелі "А", "В" і "С" використовує три види основної сировини: цукровий пісок, патоку та фруктове пюре. Норми витрат сировини кожного виду на виробництво однієї тони карамелі, запас сировини кожного виду, який може бути використаний фабрикою, а також прибуток від реалізації 1 т карамелі відповідного виду наведені в табл. 5.

Визначте оптимальне поєднання обсягів виробництва карамелі (за видами), що забезпечує максимальний прибуток від її реалізації.

Проаналізуйте, як зміняться обсяги виробництва карамелі "А", "В" і "С" в разі зміни запасів сировини наступним чином: цукровий пісок – 802 т, патока – 607 т, фруктове пюре – 123 т.

Таблиця 5

Основні показники щодо виробництва трьох видів карамелі

Вид карамелі	Норми витрат сировини на 1 т, тони			Прибуток від реалізації 1 т продукції (тис. грн)
	Цукровий пісок	Патока	Фруктове пюре	
А	0,8	0,4	0	108
В	0,5	0,4	0,1	112
С	0,6	0,3	0,1	126
Запас сировини, т	800	600	120	–

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Рішення здійснюється за допомогою програми Excel в два етапи.

1. На підготовчому етапі слід створити табличну модель, до якої внести всі початкові дані та розрахункові формули. До цільової комірки необхідно ввести формулу обчислення цільового показника. У формулі цільової комірки мають бути зроблені посилання на одну або декілька змінних комірок, значення яких будуть підбиратися інструментом "Пошук рішення" так, щоб знайти для формули цільової комірки оптимальне рішення. Обмежуючі комірки відповідно виражають умови, які накладаються на процес розв'язання задачі.

2. На основному етапі необхідно використати інструмент "Пошук рішення" з меню "Сервіс". Після відкриття діалогового вікна, в ньому слід вказати наступне: цільову комірку; якого екстремуму треба досягти

(максимуму або мінімуму); змінні комірки (необхідно задати принаймні одну змінну комірку); обмеження, та натиснути кнопку "Виконати". У вікні "Результати пошуку рішення" доцільно обрати звіт за результатами.

3. Якщо в задачі є додаткові умови, то розрахунок здійснюється повторно з їх урахуванням і має виконуватися в окремому листі програми Excel.

Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень

Завдання 7

Вибір найбільш оптимального варіанту рішення з використанням "дерева рішень"

"Дерево рішень" – це графічне зображення послідовності рішень і станів навколишнього середовища із зазначенням відповідних ймовірностей станів середовища та результатів для всіх альтернатив. Метод дерева рішень найбільш популярний в менеджменті для визначення та вибору оптимального напрямку дій із наявних варіантів.

Задача 7.1

Для фінансування проекту бізнесмену необхідно зайняти терміном на один рік 15 000 дол. Банк може позичити йому ці гроші під 15 % річних або вкласти в проект зі стовідсотковим поверненням коштів, але під 9 % річних. З минулого досвіду банкіру відомо, що 4 % подібних клієнтів позику не повертають.

Що варто обрати банкіру: позику чи проект? [19].

Задача 7.2

Умови задачі 7.1 ускладнюються таким чином: банк може здійснити перевірку конкурентоспроможності клієнта перед тим, як видавати позику. Для цього залучається аудиторська фірма, вартість послуг якої становить 80 дол. за кожну перевірку. Банкіру необхідно визначитись, перше, чи доцільно здійснювати перевірку, а по-друге – чи слід видавати позику бізнесмену.

Вирішуючи першу проблему, банкір може перевірити правильність наданих аудиторською фірмою рекомендацій. Для цього відбираються

1 000 чоловік, які були перевірені та яким згодом видавалися позики. Дані щодо результатів цих рішень наведено в табл. 6.

Яке рішення доцільно прийняти банкіру?

Таблиця 6

Рекомендації аудиторської фірми та повернення позик

Рекомендації фірми	Фактичний результат		Разом
	Позику повернули	Позику не повернули	
Позику давати	735	15	750
Позику не давати	225	25	250
Разом	960	40	1000

Задача 7.3

Фірма планує виробництво нової продукції швидкого харчування в національному масштабі. Дослідницький відділ фірми переконаний у значному успіху нової продукції та рекомендує випустити її на ринок негайно, без рекламної компанії. Відділ маркетингу оцінює ситуацію інакше та пропонує провести інтенсивну рекламну кампанію, витрати на яку досягнуть 100 тис. дол. Рекламна кампанія буде успішною з імовірністю 70 % і дозволить фірмі одержати дохід у розмірі 950 тис. дол. У разі провалу рекламної компанії дохід фірми буде становити лише 200 тис. дол. Якщо рекламну компанію не проводити, то дохід фірми оцінюється в 400 тис. дол. за умови, що покупцям сподобається нова продукція (ймовірність цього дорівнює 80 %), і в 90 тис. дол., якщо покупці залишаться до неї байдужими. Чи доцільно фірмі здійснювати рекламну кампанію?

Задача 7.4

Компанія розглядає питання про будівництво заводу. Можливі три варіанти:

1. Будівництво великого заводу вартістю 670 тис. дол. Ймовірність великого попиту на продукцію, що буде вироблятися на заводі, протягом наступних п'яти років становить 75 %. При цьому варіанті компанія розраховує на отримання прибутку в розмірі 280 тис. дол. кожен рік. Якщо

ж попит на продукцію буде низьким, то щорічні збитки компанії становитимуть 80 тис. дол.

2. Будівництво маленького заводу вартістю 290 тис. дол. При цьому варіанті ймовірності великого та низького попиту протягом наступних п'яти років аналогічні таким для великого заводу. Прибуток компанії в разі високого попиту щорічно становитиме 172 тис. дол., а збитки за низького попиту – 56 тис. дол.

3. Відстрочка будівництва заводу на один рік для збору додаткової інформації. Ймовірність того, що інформація буде позитивною, становить 68 %. У такому випадку можна побудувати заводи за вказаними вище розцінками, а ймовірності великого та низького попиту зміняться на 90 % і 10 %, відповідно. Суми прогнозованих прибутків і збитків залишаються незмінними. У разі негативної додаткової інформації компанія будівництвом займатися не буде. Яке рішення доцільно прийняти компанії?

Задача 7.5

Підприємство-виробник молочної продукції розглядає можливість диверсифікації виробництва за рахунок випуску соків. На етапі розроблення цього проекту можна залучити консалтингову фірму або скористатися ідеями власного відділу маркетингу. Оплата консалтинговій фірмі становить 62 тис. грн, а на розроблення проекту маркетинговим відділом підприємству доведеться витратити 14 тис. грн.

Консалтингова фірма розробить якісний проект диверсифікації з імовірністю 90 %, а відділ маркетингу – з імовірністю 70 %. За умови якісно розробленого проекту, реалізація його на підприємстві буде успішною з імовірністю 92 %, а для неякісного проекту – лише 22 %.

Якщо здійснити диверсифікацію виробництва без попереднього розроблення проекту, то успішними такі дії будуть з імовірністю 55 %.

У разі успішної реалізації проекту підприємство розраховує отримувати протягом наступних трьох років щорічний прибуток у розмірі 85 тис. грн, а в разі неуспіху збитки становитимуть щорічно 24,5 тис. грн.

Який із варіантів диверсифікації виробництва є найефективнішим: без розроблення проекту, із залученням консалтингової фірми чи з використанням ідей власного відділу маркетингу? Чи доцільно підприємству змінити своє рішення, якщо консультаційна фірма знизить суму оплати своїх послуг до 58 тис. грн?

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Рішення задач здійснюється за допомогою методу "дерева рішень".

1. На першому етапі будується графічна модель рішення, в якій відображаються вузли прийняття рішень, вузли стану зовнішнього середовища та альтернативи рішень, що слугують гілками дерева.

Вузол прийняття рішення – це момент, що означає необхідність для ОПР зробити певний вибір.

Вузол стану зовнішнього середовища – момент, в якому розвиток ситуації не залежить від ОПР, а тільки від зовнішніх щодо неї чинників.

Ймовірності настання подій вказуються на гілках дерева рішень, а очікувані результати рішень – на кінчиках гілок. Побудова дерева рішень здійснюється зліва направо.

Дерево рішень вважається вірно побудованим, коли на ньому відображені всі вузли прийняття рішень та стану зовнішнього середовища, а також всі можливі альтернативи рішень, вказані ймовірності станів зовнішнього середовища та на кінчиках гілок відображені прогнозовані результати рішень.

2. На другому етапі розраховуються очікувані грошові оцінки (expected value estimation – EMV). Розрахунок EMV виконується справа наліво.

3. EMV являє собою суму добутоків очікуваних результатів альтернатив рішення, що стосуються одного вузла стану зовнішнього середовища, на їх імовірності.

Отримані значення EMV необхідно записати над відповідними вузлами. Якщо реалізація певної альтернативи рішення потребує витрат, то суму необхідних коштів слід відрахувати з отриманої EMV за даною альтернативою.

4. Для вузлів прийняття рішення необхідно здійснити вибір, виходячи з критеріїв максимізації доходу чи мінімізації збитків. Гілки, на яких розміщено альтернативи рішення, відкинуті ОПР, необхідно перекреслити знаком "x" чи "//".

5. Після вибору найбільш оптимального варіанта рішення за допомогою "дерева рішень" необхідно надати письмову відповідь на питання, поставлене в задачі.

Змістовий модуль 2

Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

Семинар-дискусія

Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища

1. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.
2. Які критерії доцільно використовувати для відбору найкращої альтернативи управлінського рішення в умовах визначеності?
3. Основні відмінності між станами ризику, невизначеності та неясності. Наведіть приклади з діяльності вітчизняних підприємств.
4. Специфіка прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
5. Порівняльний аналіз методів вимірювання ризику.
6. Правила та прийоми зниження ризику: переваги та недоліки.
7. Які критерії доцільно використовувати для відбору найкращої альтернативи управлінського рішення в умовах ризику?
8. Специфіка розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
9. Які критерії доцільно використовувати для відбору найкращої альтернативи управлінського рішення в умовах невизначеності?

Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

Завдання 8

Критерії вибору оптимального рішення в умовах ризику

Задача 8.1

Компанія-виробник засобів мобільного зв'язку має обрати термін виходу з новим товаром на ринок: A_1 – до конкурента, A_2 – одночасно

з ним, A_3 – після конкурента. Варіанти стану зовнішнього середовища наступні: X_1 – товар конкурента суттєво кращий за всіма характеристиками, X_2 – обидва товари дуже схожі за характеристиками і не мають суттєвих переваг один над іншим, X_3 – товар конкурента поступається за багатьма параметрами. Ймовірності розподілені наступним чином: $q_1 = 0,2$; $q_2 = 0,55$; $q_3 = 0,25$. Матриця виграшів подана в табл. 7.

Таблиця 7

Вихідні дані

Строк випуску товару на ринок	Стан зовнішнього середовища		
	X_1	X_2	X_3
A_1	5	9	12
A_2	3	8	10
A_3	1,5	6,5	10

Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейєра, обґрунтуйте вибір оптимального строку випуску товару на ринок.

Задача 8.2

Компанія планує проведення рекламної кампанії нового продукту. Можливі варіанти комплексу маркетингу: M_1 – M_4 . Можливі стани зовнішнього середовища: C_1 – C_4 . Ймовірності розподілені наступним чином: $q_1 = 0,4$; $q_2 = 0,25$; $q_3 = 0,15$; $q_4 = 0,2$. Матриця виграшів подана в табл. 8.

Таблиця 8

Вихідні дані

Комплекс маркетингу	Стан зовнішнього середовища			
	C_1	C_2	C_3	C_4
M_1	115	203	147	136
M_2	165	124	131	108
M_3	126	149	152	131
M_4	109	150	138	124

Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейера, обґрунтуйте вибір найбільш оптимального комплексу маркетингу.

Задача 8.3

Підприємство має обрати одну з 5 стратегій продажів (A_1, A_2, A_3, A_4, A_5) з урахуванням умов зовнішнього середовища. Результати реалізації кожної стратегії наведено в табл. 9. Ймовірності розподілені наступним чином: $q_{ст} = 0,1$; $q_{н} = 0,25$; $q_{сер} = 0,35$; $q_{в} = 0,2$; $q_{зрост} = 0,1$.

Таблиця 9

Вихідні дані

Стратегії продажів	Умови ринку				
	Стагнація ринку	Низький попит	Середній попит	Високий попит	Попит, що активно зростає
A_1	9	24	33	51	12
A_2	-19	-2	29	18	26
A_3	12	19	20	42	27
A_4	14	37	47	29	31
A_5	7	22	16	31	-8

Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейера, обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Задача 8.4

Власник мініпекарні має визначитися, піч якого об'єму доцільно придбати на свою кухню. Існують печі із завантаженням 20, 45, 60 та 100 одиниць випічки. Денний попит на випічку в районі, де планується відкрити мініпекарню, може становити 15, 30, 60, 90 чи 120 одиниць. Ймовірності розподілені наступним чином: $q_{15} = 0,17$; $q_{30} = 0,28$; $q_{60} = 0,3$; $q_{90} = 0,15$; $q_{120} = 0,1$. Матриця виграшів подана в табл. 10.

Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейера, обґрунтуйте вибір печі, яку доцільно придбати власнику мініпекарні.

Вихідні дані

Об'єм печі	Денний попит на випічку				
	15	30	60	90	120
20	75	200	200	200	200
45	-150	75	450	450	450
60	-240	-60	600	600	600
100	-420	-285	0	1 000	1 000

Задача 8.5

Підприємець планує відкриття парку атракціонів. Йому необхідно вирішити, якого розміру карусель придбати для свого парку. Можлива кількість посадочних місць на каруселі становить 10, 15, 20, 25 або 30. Кількість відвідувачів атракціону за місяць може становити 50, 100, 150, 200 чи 300 осіб. Ймовірності розподілені таким чином: $q_{50} = 0,1$; $q_{100} = 0,18$; $q_{150} = 0,33$; $q_{200} = 0,27$; $q_{300} = 0,12$. Матриця виграшів подана в табл. 11. Використовуючи критерії Байєса, Лапласа, максимальної ймовірності та Гермейера, обґрунтуйте вибір каруселі, яку доцільно обрати підприємцю.

Таблиця 11

Вихідні дані

Кількість посадочних місць	Кількість відвідувачів за місяць				
	50	100	150	200	300
10	-70	-40	-8	15	55
15	-50	-25	22	48	130
20	-20	-12	35	72	143
25	0	5	60	102	154
30	30	45	115	128	161

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

1. Таблицю з вихідними даними записати у зошит, додавши справа три порожні стовпці з такими назвами: "критерій Байєса", "критерій Лапласа", "критерій максимальної ймовірності".

2. Згідно з критерієм Байєса оптимальною вважається стратегія, за якою максимізується середній виграш або мінімізується середній ризик. Для визначення оптимальної стратегії за цим критерієм необхідно спочатку розрахувати для кожного рядка середній очікуваний виграш (\check{A}) за формулою (1) і записати отримані значення в стовпець із назвою "критерій Байєса". Далі в цьому стовпці обрати максимальне значення. Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Байєса.

$$\check{A} = \sum_{j=1}^n q_j \cdot a_{ij}, \quad (1)$$

де n – кількість станів зовнішнього середовища,

q_j – ймовірність настання j -го стану зовнішнього середовища,

a_{ij} – значення виграшу за i -тою альтернативою в j -му стані зовнішнього середовища.

3. Згідно з критерієм Лапласа всі стани зовнішнього середовища вважаються рівноймовірними. Для визначення оптимальної стратегії за цим критерієм необхідно спочатку розрахувати для кожного рядка середньоарифметичний виграш (\tilde{A}) за формулою (2) і записати отримані значення в стовпець із назвою "критерій Лапласа". Далі в цьому стовпці обрати максимальне значення. Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Лапласа.

$$\tilde{A} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij}. \quad (2)$$

4. Для вибору оптимальної стратегії за критерієм максимальної ймовірності слід визначити, ймовірність якого стану зовнішнього середовища є максимальною, і перенести значення виграшів із цього стовпця до стовпця з назвою "критерій максимальної ймовірності". Далі в цьому стовпці обрати максимальне значення. Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм максимальної ймовірності.

5. Для визначення оптимальної стратегії за критерієм Гермейера слід матрицю виграшів перетворити на матрицю, елементами якої

є добутки $a_{ij} \cdot q_j$. Після того, як матриця з елементами Гермейера сформована, додати справа стовпець з назвою "критерій Гермейера". Для визначення оптимальної стратегії за цим критерієм необхідно спочатку знайти найменші значення ($\min a_{ij} \cdot q_j$) для кожного рядка, а потім серед них обрати максимальне ($\max \min a_{ij} \cdot q_j$). Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Гермейера.

6. Узагальнити інформацію щодо оптимальних стратегій за кожним з критеріїв і зробити висновок, яка саме стратегія має бути реалізована. Надати пояснення свого вибору.

Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності

Завдання 9

Критерії вибору оптимального рішення в умовах невизначеності

Задача 9.1

Підприємство може використовувати одну з 4 стратегій ведення переговорів ("М'яка", "жорстку", "змішану" чи "агресивну") з урахуванням характеристик контрагентів. Результати реалізації кожної зі стратегій наведено в табл. 12.

Таблиця 12

Вихідні дані

Стратегія ведення переговорів	Контрагенти					
	1	2	3	4	5	6
"М'яка"	42	18	81	87	24	76
"Жорстка"	80	35	72	26	70	20
"Змішана"	64	78	60	71	46	90
"Агресивна"	12	54	40	0	85	0

Використовуючи критерії Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії ведення переговорів.

Задача 9.2

Підприємство має обрати одну з п'яти стратегій продажів (A_1, A_2, A_3, A_4, A_5) з урахуванням умов зовнішнього середовища. Результати реалізації кожної стратегії наведено в табл. 13. Використовуючи критерії Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа обґрунтуйте вибір найбільш раціональної стратегії.

Таблица 13

Вихідні дані

Стратегії продажів	Умови ринку			
	Низький попит	Середній попит	Високий попит	Вибірковий попит
A_1	1	2	5	-1
A_2	7	4	4	1
A_3	14	7	18	3
A_4	12	19	30	-3
A_5	20	8	28	-10

Задача 9.3

Підприємство має обрати один із чотирьох варіантів рекламної кампанії (PK_1, PK_2, PK_3, PK_4) нового продукту з урахуванням умов зовнішнього середовища. Прогнозні результати реалізації кожного варіанта наведено в табл. 14.

Таблица 14

Вихідні дані

Варіанти рекламної кампанії	Умови ринку				
	Стагнація ринку	Низький попит	Середній попит	Високий попит	Попит, що активно зростає
PK_1	19	34	43	57	14
PK_2	-11	-7	39	28	28
PK_3	16	27	10	32	47
PK_4	20	42	51	24	41

Використовуючи критерії Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа обґрунтуйте вибір оптимального варіанта рекламної кампанії.

Задача 9.4

Підприємство, що виробляє побутову техніку, має обрати термін виходу з новим телевізором на ринок: A_1 – до конкурента, A_2 – одночасно з ним, A_3 – після конкурента. Варіанти стану зовнішнього середовища наступні: X_1 – телевізор конкурента суттєво кращий за всіма характеристиками, X_2 – телевізори не мають суттєвих переваг один над іншим, X_3 – телевізор конкурента є менш якісним за однією з важливих технічних характеристик, X_4 – телевізор конкурента поступається за багатьма параметрами. Матриця виграшів подана в табл. 15. Використовуючи критерії Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа обґрунтуйте вибір оптимального строку випуску телевізору на ринок.

Таблиця 15

Вихідні дані

Строк випуску телевізору на ринок	Стан зовнішнього середовища			
	X_1	X_2	X_3	X_4
A_1	12	21	32	51
A_2	7	16	19	44
A_3	4,5	24,5	27	48

Задача 9.5

Підприємство-виробник молочної продукції планує проведення рекламної кампанії нового йогурту. Можливі варіанти комплексу маркетингу: M_1 – M_4 . Можливі стани зовнішнього середовища: C_1 – C_5 . Матриця виграшів подана в табл. 16.

Таблиця 16

Вихідні дані

Комплекс маркетингу	Стан зовнішнього середовища				
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
M_1	76	103	93	106	85
M_2	92	61	69	88	73
M_3	68	74	82	71	90
M_4	52	80	75	64	101

Використовуючи критерії Вальда, максимакса, Гурвіца та Севіджа, обґрунтуйте вибір найбільш оптимального комплексу маркетингу.

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

1. Таблицю з вихідними даними записати у зошит, додавши справа три порожні стовпці з такими назвами: "критерій Вальда", "критерій максимакса", "критерій Гурвіца".

2. Критерій Вальда забезпечує максимізацію мінімального виграшу, який може виникнути під час реалізації однієї зі стратегій. Для визначення оптимальної стратегії за цим критерієм необхідно спочатку знайти найменші значення ($\min a_{ij}$) для кожного рядка і записати їх в стовпець із назвою "критерій Вальда". Далі в цьому стовпці обрати максимальне значення ($\max \min a_{ij}$). Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Вальда.

2. Для визначення оптимальної стратегії за критерієм максимакса слід знайти максимальні значення ($\max a_{ij}$) для кожного рядка і записати їх в стовпець із назвою "критерій максимакса". Далі в цьому стовпці обрати максимальне значення ($\max \max a_{ij}$). Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм максимакса.

3. Для визначення оптимальної стратегії за критерієм Гурвіца необхідно спочатку обрати значення α -критерію, яке може знаходитися в межах інтервалу $[0;1]$. Значення α -критерію, що наближаються до нуля, характерно для ОПР, не схильної до ризику. Якщо α -критерій дорівнює 0,5, то ОПР нейтральна до ризику. Значення α -критерію, що наближається до одиниці, характерно для ОПР, схильної до ризику. Необхідно аргументувати свій вибір значення α -критерію для конкретної задачі.

Для кожного рядка визначте середньозважений виграш (\bar{A}) за формулою (3) і запишіть отримане значення в стовпець із назвою "критерій Гурвіца".

$$\bar{A} = \alpha \cdot \max a_{ij} + (1 - \alpha) \cdot \min a_{ij}, \quad (3)$$

де α – значення критерію від 0 до 1,

$\max a_{ij}$ – максимальне значення виграшу за альтернативою,

$\min a_{ij}$ – мінімальне значення виграшу за альтернативою.

Обрати максимальний серед середньозважених виграшів ($\max \bar{A}$). Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Гурвіца.

4. Для визначення оптимальної стратегії за критерієм Севіджа слід матрицю виграшів перетворити на матрицю втрат. Для цього в кожному стовпці матриці виграшів необхідно обрати максимальне значення. Потім кожен елемент відповідного стовпця відняти від максимального, а різницю записати на те саме місце в матрицю втрат. Наприклад, якщо максимальне значення в першому стовпці матриці виграшів дорівнює 40, а значення елемента a_{12} дорівнює 16, то в матриці втрат на місці a_{12} має стояти 24 ($40 - 16$).

Після того, як матриця втрат сформована, додати справа стовпець з назвою "критерій Севіджа". Для визначення оптимальної стратегії за цим критерієм необхідно спочатку знайти найбільші значення ($\max a_{ij}$) для кожного рядка, а потім серед них обрати мінімальне ($\min \max a_{ij}$). Стратегія, яка відповідає цьому значенню, є оптимальною за критерієм Севіджа.

5. Узагальнити інформацію щодо оптимальних стратегій за кожним з критеріїв і зробити висновок, яка саме стратегія має бути реалізована. Надати пояснення свого вибору.

Тема 10. Реалізація управлінських рішень

Завдання 10

Оптимізація строків реалізації управлінських рішень з використанням мережевих графіків

Застосування мережевих графіків має ряд переваг: забезпечує наочність послідовності робіт; дозволяє скласти оперативні та поточні плани і виявити приховані ресурси часу під час реалізації управлінських рішень.

Задача 10.1

У медичному закладі впроваджують інформаційну систему КОТЕМ. Послідовність розроблення та впровадження цієї системи в діяльність закладу охоплює чотири етапи:

1 – розроблення концепції інформаційної системи та інформаційної моделі;

- 2 – створення інформаційної бази;
- 3 – проектування;
- 4 – введення в експлуатацію (тестування та налагодження).

У процесі реалізації цього управлінського рішення задіяні наступні виконавці: керівник проекту, лікар-аналітик, розробник, програміст, тестувальник, технічний письменник.

Роботи щодо впровадження інформаційної системи КОТЕМ, а також їх тривалості подані в табл. 17 – 20. Визначити виконавців для кожного виду робіт та побудувати мережевий графік їх виконання. Розрахувати критичний шлях реалізації кожного етапу впровадження інформаційної системи КОТЕМ.

Таблиця 17

Роботи щодо впровадження інформаційної системи КОТЕМ на першому етапі

№ з/п	Назва робіт в межах етапу	Тривалість, дні
1	Попереднє обстеження	5
2	Закріплення фінансування проекту	1
3	Попереднє визначення ресурсів	3
4	Закріплення ключових ресурсів	1
5	Розроблення інформаційної моделі на концептуальному та логічному рівнях	7
6	Вивчення документообігу, який супроводжує лікувально-діагностичні та адміністративно-господарські процеси	2
7	Аналіз отриманої інформації з метою виділення елементарних функцій роботи персоналу та визначення діаграм вхідних і вихідних інформаційних потоків цих функцій	3
8	Вибір інструментальних засобів для створення інформаційної моделі	1
9	Проведення моделювання шляхом реалізації електронних аналогів документів у вигляді інформаційних об'єктів	2
	Разом	25

**Роботи щодо впровадження інформаційної системи КОТЕМ
на другому етапі**

№ з/п	Назва робіт в межах етапу	Тривалість, дні
1	Створення основи інформаційної бази	15
2	Розроблення формалізованого листа призначень для кожного захворювання (алгоритму обстеження)	3
3	Створення нормативно-довідкової інформації для кожного відділення	8
4	Розроблення принципів сумісності та порядку проходження окремих процедур пацієнтом	7
5	Уточнення форм етапної та поточної звітності	5
6	Аналіз і вимоги до програмного забезпечення	8
7	Аналіз вимог	4
8	Створення чорновій версії специфікації проекту	4
9	Закріплення необхідних ресурсів	1
	Разом	55

**Роботи щодо впровадження інформаційної системи КОТЕМ
на третьому етапі**

№ з/п	Назва робіт в межах етапу	Тривалість, дні
1	2	3
1	Проектування програмного забезпечення	8
2	Перегляд попередніх специфікацій програмного забезпечення	2
3	Розроблення функціональних специфікацій	5
4	Розроблення базових програмних бібліотек і технологій серверної частини медичної інформаційної системи	9
5	Реалізація інформаційної моделі, яка визначає предметний рівень серверної частини	5
6	Реалізація загальносистемних механізмів, які складають системний рівень серверної частини	3
7	Розроблення інструментів налаштування системи управління базами даних, що визначає базовий рівень серверної частини	2

1	2	3
8	Розроблення технологій і програмних бібліотек універсального інтерфейсу робочого місця клієнтської частини медичної інформаційної системи	7
9	Технологічні бібліотеки введення, зберігання та надання необхідної інформації	5
10	Технологічні бібліотеки оброблення інформації та їх аналізу	3
11	Механізми й інструменти інтеграції в систему спеціалізованих медичних підсистем, інтелектуальних підсистем та інших компонентів різних типів	4
12	Розроблення програмних бібліотек типових робочих місць клієнтської частини медичної інформаційної системи	10
13	Розроблення інструментів конфігурації програмних типових робочих місць	6
14	Розроблення інструментів адміністрування програмних бібліотек типових робочих місць	8
	Разом	77

Таблиця 20

Роботи щодо впровадження інформаційної системи КОТЕМ на четвертому етапі

№ з/п	Назва робіт в межах етапу	Тривалість, дні
1	2	3
1	Розроблення планів тестування модулів	5
2	Розроблення планів тестування інтеграції модулів	5
3	Тестування модулів	7
4	Ревізія коду модулів	6
5	Виявлення аномалій у специфікаціях	2
6	Зміна коду	4
7	Повторне тестування зміненого коду	1
8	Тестування інтеграції	7
9	Тестування інтеграції модулів	4
10	Виявлення аномалій в специфікаціях	3
11	Зміна коду	2
12	Повторне тестування зміненого коду	3
13	Розроблення специфікацій навчання кінцевих користувачів	4

1	2	3
14	Визначення методики навчання (комп'ютеризоване навчання, лекції і т. п.)	2
15	Розроблення навчальних матеріалів	15
16	Навчання	14
17	Документація	10
18	Розроблення довідки	2
19	Розроблення керівництва користувача	10
20	Установка і розгортання програмного забезпечення	7
	Разом	113

Методичні рекомендації до виконання завдання 10

1. Закріпити виконавців за роботами. Для цього в наявних таблицях з переліком робіт додати справа два стовпця із назвами: "виконавець", "пояснення". У стовпці "виконавець" зазначається особа, відповідальна за здійснення певної роботи. Доцільно використовувати аббревіатури. Наприклад, КП – керівник проекту, ЛА – лікар-аналітик і т. п. У стовпці "пояснення" необхідно коротко надати аргументи на користь обраного виконавця.

2. Побудувати мережевий графік, дотримуючись таких правил:

номер кожної наступної події повинен бути більше номера будь-якої попередньої події. Виконання цього правила дозволяє забезпечити дотримання логічної послідовності виконання робіт;

не повинно бути подій, з яких не виходить жодна робота (виняток становить остання подія в графіку). Якщо це правило не виконується, то мережевий графік побудований невірно або запланована зайва робота;

не повинно бути подій, в які не входить жодна робота (винятком є початкова подія). Якщо це правило не виконується, то мережевий графік побудований невірно або не запланована робота, результат якої необхідний для подальших робіт;

у мережевому графіку не повинно бути замкнутих контурів;

будь-які дві події повинні бути з'єднані не більше ніж однією роботою. Подібні помилки виникають найчастіше при зображенні паралельно виконуваних робіт, для вірного зображення яких необхідно ввести додаткові фіктивні події і фіктивні роботи. Для дійсних робіт використовуються неперервні, а для фіктивних – пунктирні стрілки.

3. Визначити критичний шлях – це шлях між вихідною і завершальною подією, який має найбільшу тривалість. Роботи, що формують критичний шлях, слід навести напівжирним або виділити кольором.

4. Зробити висновок про можливість скорочення тривалості виконання етапів впровадження інформаційної системи КОТЕМ. Для цього тривалість, розраховану для кожного етапу в таблицях із вихідними даними, необхідно порівняти з критичним шляхом відповідного етапу.

Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень

Завдання 11

Розподіл відповідальності за реалізацію управлінських рішень

Зручним і наочним засобом розподілу відповідальності членів колективу (команди, проектної групи тощо) при реалізації управлінських рішень є методика RACI.

Термін RACI є аббревіатурою, складеною з таких англійських слів:

Responsible – виконавець – виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його вирішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. У кожного завдання має бути хоча б один виконавець.

Accountable – відповідальний – повністю відповідає за виконання етапу чи завдання, має право приймати рішення щодо способів їх реалізації. В якості відповідального за завдання може призначатися тільки одна людина.

Consult before doing – консультант – надає консультації під час вирішення завдань, контролює якість реалізації.

Inform after doing – спостерігач – може надавати консультації під час вирішення завдань, не несе відповідальності.

Задача 11.1

Авіакомпанія планує впровадити на своєму сайті систему онлайн-реєстрації. До переліку активностей, які необхідно виконати в контексті задачі входять: збір вимог до системи, дизайн рішення, безпосереднє розроблення рішення, впровадження, стадія "production", оптимізація рішення. Виконавцями проекту та його окремих частин є:

внутрішній сервіс-провайдер (ІТ відділ авіакомпанії) або ж зовнішній сервіс-провайдер у разі відсутності першого;

компанія, що надає хостинг для сайту авіакомпанії;
бізнес-підрозділ авіакомпанії (представляє інтереси замовника);
фінансовий підрозділ або бухгалтерія;
сервіс-менеджер (якщо компанія невелика, він може бути співробітником внутрішнього ІТ відділу);
команда розробників (також можуть бути співробітниками внутрішнього ІТ відділу).
Закріпіть відповідальних за допомогою матриці RACI.

Задача 11.2

В ІТ-компанії планується впровадити процес управління інцидентами. Нижче перелічені активності, які передбачаються до виконання в межах цього процесу:

- реєстрація звернень;
- перевірка повноти інформації;
- збір додаткової інформації;
- введення даних у систему автоматизації;
- первинна класифікація;
- аналіз інформації;
- пошук і прийняття рішення щодо інциденту;
- виконання рішення;
- перевірка результативності;
- документування;
- інформування заявника;
- підтвердження результативності усунення збою;
- закриття звернення;
- сповіщення та проведення опитувань;
- оперативний контроль і координація;
- підготовка аналітичного звіту про роботу процесу;
- погодження та затвердження пропозицій;
- виконання прийнятих пропозицій.

Основні ролі процесу управління інцидентами: заявник, спеціаліст першої лінії, спеціаліст другої лінії, керівник сервісного бюро, менеджер інцидентів, власник процесу.

Закріпіть відповідальних за допомогою матриці RACI.

Методичні рекомендації до виконання завдання 11

1. Створити матрицю: в перший стовпець внести список активностей, які необхідно виконати, а в назви наступних стовпців – виконавців (ролі в проектній команді або посади).
2. Призначити RACI-коди (літери) конкретним виконавцям, розмежовуючи відповідальність.
3. Перевірити на невідповідності (наприклад, занадто багато відповідальних або відсутність виконавців і т. ін.). Прослідкувати, щоб кожна активність обов'язково мала виконавця та відповідального.

Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень

Завдання 12

Узагальнення знань щодо прийняття та реалізації управлінських рішень

Скласти кросворд, використавши мінімум 20 слів із дисципліни "Прийняття та реалізація управлінських рішень". Розробити завдання до кросворду, написавши хоча б по одному реченню, що характеризує кожне загадане слово.

Методичні рекомендації до виконання завдання 12

1. Скласти перелік з 30 – 40 слів, які мають відношення до тем дисципліни. Допустимо вживати лише іменники в називному відмінку.
2. Продумати малюнок кросворда так, щоб його сторони були симетричними, а кожне слово мало хоча б два перетини з іншими словами. Важливо, щоб кросворд не мав частин, не об'єднаних з іншими частинами. Зі складеного переліку використати ті слова, що підходять до створеного малюнку кросворда.
3. Клітини кросворду, в які будуть вписуватися перші літери слів, послідовно пронумерувати. Деякі слова по горизонталі та вертикалі можуть мати один номер, якщо вони утворюють прямий кут, тобто починаються із загальної літери.
4. Сформулювати завдання до кожного слова, яке може бути у вигляді визначення, характеристики цього слова чи асоціації.

Рекомендована література

Основна

1. Василенко В. О. Теорія і практика розроблення управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 420 с.
2. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2015. – 252 с.
3. Методи та процеси прийняття управлінських рішень : монографія / Галушко В. П. [та ін.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, Навч.-наук. ін-т бізнесу. – Київ : Компринт, 2013. – 343 с.
4. Моделі і методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. для студентів ВНЗ / К. Ф. Ковальчук [та ін.] ; Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ : Герда, 2014. – 115 с.
5. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
6. Половян Н. С. Методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. для студ. екон. та упр. спец. / Н. С. Половян ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Норд-Прес, 2010. – 236 с.
7. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
8. Скітер І. С. Математичні методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / І. С. Скітер, Н. В. Ткаленко, О. В. Трунова; Черніг. держ. ін-т економіки і упр. – Ніжин : Орхідея, 2011. – 247 с.
9. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень : системний підхід : монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.
10. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
11. Управлінські рішення : навч. посіб. / В. Ю. Припотень [та ін.] ; Запоріж. нац. ун-т. – Запоріжжя : Ноулідж, 2016. – 146 с.

Додаткова

12. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення : монографія / В. Н. Гладунський ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – Київ : УБС НБУ, 2011. – 207 с.

13. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах : соціально-психологічний аспект : монографія / Г. О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 347 с.

14. 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.

15. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2009. – 448 с.

16. Менеджмент: прийняття управлінських рішень. Практикум : навч. посіб. / О. В. Щербина, А. В. Вакуленко, М. Ю. Кужель та ін. – Київ : КНЕУ, 2011. – 190 с.

17. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів: навч.-практ. посіб. / В. М. Гриньова, М. І. Пасько, К. А. Заславська та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с.

18. Сафонов Ю. М. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Ю. М. Сафонов, Н. В. Шандова, Є. І. Масленников. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 170 с.

Інформаційні ресурси

19. Дерево решений – порядок построения. – Режим доступа : http://prepod2000.kulichki.net/item_219.html.

20. Інформаційно-аналітичний портал Харківської обласної ради. – Режим доступа : <http://www.oblrada.kharkov.ua>.

Методичне забезпечення

21. Прийняття та реалізація управлінських рішень : робоча програма для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня / уклад. Л. А. Слюсарєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 62 с.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні основи прийняття управлінських рішень.....	4
Тема 1. Управлінські рішення. Їх сутність, роль та значення в менеджменті.....	4
Тема 2. Особа, яка приймає рішення. Методики оцінювання властивостей особи, яка приймає рішення	8
Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень.....	11
Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	15
Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень	16
Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень.....	19
Змістовий модуль 2. Прийняття, реалізація та контроль управлінських рішень в різних умовах середовища.....	23
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності.....	23
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику.....	23
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та неясності.....	28
Тема 10. Реалізація управлінських рішень.....	32
Тема 11. Конфіденційність управлінських рішень.....	37
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень.....	39
Рекомендована література.....	40
Основна	40
Додаткова.....	41
Інформаційні ресурси	41
Методичне забезпечення	41

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
073 "Менеджмент"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Слюсарєва** Людмила Анатоліївна

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2018 р. Поз. № 89 ЕВ. Обсяг 43 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.*