

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання самостійної роботи з дисципліни
“Обґрунтування господарських рішень” для здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітніми
програмами «Управління проектами» зі спеціальності 073
«Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» усіх форм навчання

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи з дисципліни “Обґрунтування господарських рішень” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітніми програмами «Управління проектами» зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання / Укл. Р.В. Севастьянов. - Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. - с. 47

Укладачі: Р.В. Севастьянов, доц. каф. бізнесу та управління, к.е.н.

Відповідальний за випуск: Ткаченко А.М., зав. кафедри бізнесу та управління

Затверджено на засіданні кафедри бізнесу та управління

Затверджено на засіданні кафедри бізнесу та управління
Протокол № 2 від 28.08.2025 р.

Рекомендовано до видання
Факультет бізнес-технологій та економіки
Протокол № 1 від 29.08.2025 р

ЗМІСТ

1.ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3. ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	8
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	46

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою дисципліни «Обґрунтування господарських рішень» є ознайомлення студентів з технологією прийняття рішень, основами сучасної економічної ризикології та на основі набутої систематизованої інформації формування комплексної системи знань та практичних навичок щодо обґрунтування управлінських рішень із різним ступенем невизначеності та ризику.

Завдання „Обґрунтування господарських рішень” як навчальної дисципліни – сформувати у студентів розуміння таких положень:

- вивчення основних економічних понять й категорій обґрунтування управлінських рішень та оцінки підприємницьких ризиків;
- ознайомлення з сучасними методами й моделями розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- вивчення основних принципів та підходів до обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- ознайомлення з методичними основами кількісного та якісного аналізу підприємницьких ризиків;
- вивчення теоретичних аспектів ризик-менеджменту та напрямів регулювання підприємницьких ризиків;
- сприяння набуттю практичних навичок розробки, наукового обґрунтування та прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Методичні вказівки включають програму навчальної дисципліни, тематику та зміст практичних занять, навчальний матеріал з теоретичних питань за темами, питання для підсумкового контролю засвоєння знань.

Для доступу до навчально-методичних розробок дисципліни «Логістика» необхідно мати особистий доступ до університетської навчальної платформи Moodle. Для навчання використовується програмне забезпечення OFFICE 365, OPEN Office, Moodle.

Здобувачі зобов'язані дотримуватись етики використання генеративного штучного інтелекту.

Критерії оцінки знань за змістовний модуль, визначення оцінки на заліку наведені в таблицях 1.1, 1.2.

Таблиця 1.1 – Види роботи студента на протязі семестру

Види роботи		Виставлення оцінок
1.	Тести	Поточне, підсумкове
2.	Реферати, кейси	Після захисту
3.	Конспект лекцій рукописний	В кінці семестру
4.	Розв'язання та захист рефератів (кейсів)	Наприкінці заняття
5.	Робота в аудиторії (оцінки на занятті)	В кінці кожного заняття
6.	Тести для поточного контролю	Після перевірки
7.	Самостійна робота студента	Після захисту

Реферат виконується студентом самостійно та захищається на практичному занятті або у системі Moodle.

Таблиця 1.2 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90 – 100	A	зараховано
85-89	B	
75-84	C	
70-74	D	
60-69	E	
35-59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Основні характеристики управлінських рішень

Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень

Поняття управлінських рішень та їх характерні ознаки. Класифікація управлінських рішень. Способи формалізації та реалізації управлінських рішень. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) для аналізу великих масивів даних (Big Data). Хмарні обчислення (Cloud Computing). Інтернет речей (IoT). Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) – SAP, IBM Watson, Oracle BI, які забезпечують аналітичні функції для фінансового та стратегічного планування. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти (платформи Microsoft Azure Bot Services або Google Dialogflow). Віртуальна та доповнена реальність (VR і AR).

Тема 2. Технологія розробки та прийняття господарських рішень

Технологія прийняття управлінських рішень. Загальна характеристика процесу прийняття рішень. Етапи процесу прийняття рішень. Характер та умови прийняття рішень. Закони та закономірності, що впливають на прийняття рішень.

Тема 3. Методологічні основи прийняття господарських рішень.

Методологія прийняття рішень. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень. Моделі процесу прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування й прийняття управлінських рішень.

Тема 4. Прогнозування та аналіз господарських рішень

Впровадження цифрових технологій для оптимізації роботи. Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування ринку та покращення прийняття рішень. Впровадження agile-підходу в управлінні проектами. Впровадження "зеленої" стратегії та сталого розвитку. Соціальні ініціативи та підтримка локальних спільнот.

Тема 5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка їх ефективності

Параметри та умови забезпечення якості управлінських рішень. Оцінка якості прийнятих рішень. Ефективність управлінських рішень: поняття та види. Принципи та критерії оцінки ефективності управлінських рішень. Методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Змістовий модуль 2. Ризики та їх вплив на прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Реалізація рішень щодо господарської діяльності

Загальна характеристика процесу реалізації рішень. Контроль при реалізації управлінських рішень.

Тема 7. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності.

Ключові аспекти обґрунтування управлінських рішень. Оцінка ефективності управлінських рішень.

Тема 8. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень.

Процес прийняття рішень в господарській діяльності. Фактори, що впливають на реалізацію рішень. Стратегії реалізації рішень. Ризики та управління ними у процесі реалізації рішень. Контроль і оцінка результатів реалізації рішень.

Тема 9. Аналіз та оцінка підприємницьких ризиків.

Сутність та види невизначеності. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Стратегії зниження впливу невизначеності на управлінські рішення.

Тема 10. Обґрунтування інвестиційних та фінансових рішень в умовах ризику

Сутність інвестиційних та фінансових рішення. Критерії обґрунтування рішень щодо реального інвестування. Методи обґрунтування величини дисконтної ставки. Врахування ризику під час прийняття інвестиційних рішень. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків. Врахування фактору ризику у фінансових рішеннях. Формування інвестиційного портфелю.

Тема 11. Основи ризик-менеджменту.

Поняття та функції ризик-менеджменту. Організація процесу управління ризиками на підприємстві. Напрями та методи регулювання та зниження ступеню ризику. Основні положення та принципи ефективного управління ризиками.

3.ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Сутнісна характеристика господарських рішень

1. Поняття управлінських рішень та їх характерні ознаки.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Способи формалізації та реалізації управлінських рішень.
4. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) для аналізу великих масивів даних

Проблеми для обговорення

1. Роль управлінських рішень у підвищенні ефективності функціонування суб'єктів економічної діяльності.
2. Життєвий цикл господарського рішення.
3. Вплив людського фактору на процес прийняття управлінських рішень.
4. Основні інноваційні технології, які допомагають підвищити якість управлінських рішень.

Матеріал для обговорення

1 Штучний інтелект та машинне навчання

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML) використовуються для аналізу великих масивів даних (Big Data), прогнозування та автоматизації процесів. Завдяки ШІ менеджери можуть отримати прогнози розвитку подій на ринку, рекомендації щодо оптимізації операцій, персоналізовані стратегії для кожного клієнта та моделі поведінки користувачів. Основні сфери застосування:

- аналіз і класифікація даних;
- прогнозування фінансових показників;
- автоматичне формування пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів.

2. Big Data та аналітика даних

Технології обробки та аналізу великих даних (Big Data) дозволяють отримувати цінну інформацію з великих обсягів структурованих і неструктурованих даних. Аналітичні системи на основі Big Data можуть виявляти закономірності, тренди та залежності, які допомагають в управлінні. Інструменти, такі як Hadoop, Apache Spark, Tableau, є прикладами Big Data-технологій, що підтримують ефективні рішення, аналіз ринкових трендів і поведінки клієнтів.

3. Хмарні обчислення (Cloud Computing)

Хмарні технології дозволяють зберігати, обробляти та ділитися інформацією в будь-який час і з будь-якого місця. Це забезпечує більш гнучке управління ресурсами, знижує витрати на ІТ-інфраструктуру і дозволяє швидко масштабуватися. Прикладом може бути платформа Amazon Web Services (AWS), яка дозволяє організаціям створювати і розгортати рішення в хмарі для забезпечення потреб бізнесу в режимі реального часу.

4. Інтернет речей (IoT)

Інтернет речей інтегрує фізичні пристрої в єдину мережу, що дозволяє отримувати й обробляти дані з різноманітних пристроїв в реальному часі. IoT-технології активно використовуються в логістиці, виробництві, енергетиці та інших галузях, де можна збирати дані з сенсорів, відстежувати стан обладнання, попереджувати поломки й оптимізувати управління ресурсами.

5. Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS)

Системи підтримки прийняття рішень – це інтегровані інформаційні системи, які допомагають керівникам аналізувати альтернативи та обирати оптимальні варіанти. Вони включають експертні системи, моделі аналізу та оптимізації, а також системи прогнозування. Приклади – SAP, IBM Watson, Oracle BI, які забезпечують аналітичні функції, зокрема для фінансового та стратегічного планування.

6. Блокчейн

Технологія блокчейн відома своєю прозорістю, безпекою та незмінністю даних. Її використання сприяє автоматизації процесів перевірки, зменшенню шахрайства, прозорому відстеженню транзакцій. Блокчейн особливо корисний для фінансового менеджменту, логістики, управління ланцюгами постачань та захисту даних, дозволяючи підвищити довіру та прозорість у ділових відносинах.

7. Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти

Чат-боти на базі ШІ можуть допомогти в управлінні персоналом, обслуговуванні клієнтів, автоматизації рутинних завдань, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних питаннях. Наприклад, платформи Microsoft Azure Bot Services або Google Dialogflow дозволяють створювати інтелектуальні віртуальні асистенти, які допомагають у роботі з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів.

8. Віртуальна та доповнена реальність (VR і AR)

Технології VR та AR застосовуються для тренувань, навчання персоналу, візуалізації складних моделей, а також для маркетингових кампаній. Вони дозволяють керівникам ефективніше навчати співробітників та аналізувати проєкти в умовах, наближених до реальних.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Рішення – це:

- а) дії керівників у межах своїх функцій;
- б) розпорядження керівників, підкріплені колективом;
- в) будь-який результат розумової діяльності людини;
- г) процес виконання будь-яких дій.

2. управлінське рішення – це:

- а) сукупність дій працівників підприємства, які спрямовані на досягнення визначеної мети;
- б) результат послідовних дій людини, спрямованих на досягнення визначеної мети;
- в) будь-який результат інтелектуальної діяльності людини;
- г) результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети.

3. Назвіть головну вимогу, що пред'являється до прийнятих управлінських рішень:

- а) управлінське рішення повинне забезпечувати одержання мінімального результату;
- б) управлінське рішення повинне відповідати чинному законодавству і статутним документам підприємства;
- в) управлінське рішення повинне мати чітку цільову спрямованість;
- г) управлінське рішення повинне мати параметри для зовнішнього і внутрішнього контролю.

4. Економічна сутність господарського рішення полягає у:

- а) тому, що для його розробки і реалізації підприємство повинно мати: необхідний персонал і документи, що регламентують повноваження, права й обов'язки працівників і самого підприємства;

б) тому, що для його розробки і реалізації необхідні фінансові, матеріальні та інші витрати;

в) можливості забезпечення персоналу, який займається розробкою і реалізацією рішення, необхідними технічними та інформаційними ресурсами;

г) точному дотриманні правових норм при підготовці і реалізації господарського рішення.

5. За ступенем обов'язковості виконання господарські рішення поділяються на:

а) директивні, нормативні та колегіальні;

б) директивні, координаційні та орієнтаційні;

в) рекомендаційні, директивні та орієнтаційні;

г) рекомендаційні, координаційні та контролюючі.

6. За способом обґрунтування господарські рішення поділяються на:

а) адаптаційні та інтуїтивні;

б) адаптаційні та ординарні;

в) ординарні, адаптаційні та інтуїтивні;

г) ординарні, директивні та інтуїтивні.

7. За прогновною ефективністю господарські рішення поділяються на:

а) ефективні та неефективні;

б) стандартні, синергічні та асинергічні;

в) ординарні, стандартні та нестандартні;

г) ординарні, синергічні та асинергічні.

8. За ступенем новизни господарські рішення поділяються на:

а) традиційні та інноваційні;

б) традиційні, інноваційні та оригінальні;

в) оригінальні та традиційні;

г) оригінальні, стандартні та нестандартні.

9. Рішення, за якими ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого ефекту відповідає нормам і нормативам, що прийняті для підприємства, називаються:

а) бінарними;

б) синергічними;

в) ординарними;

г) нормативними.

10. Рішення, що ґрунтуються на знаннях, здоровому розумі і досвіді осіб, що його приймають, називаються:

- а) ординарними;
- б) адаптаційними;
- в) інформаційними;
- г) асинергічними.

11. Що означає вимога: управлінське рішення повинно бути повним:

- а) тобто таким, зміст якого не може стати причиною його невиконання;
- б) тобто досить деталізованим;
- в) тобто таким, що не містить ніяких особливо неприйнятих скорочень;
- г) тобто досить конкретним.

12. Чому господарські рішення мають бути реальними:

- а) тому, що вони спрямовані на досягнення певних цілей;
- б) тому, що вони виробляються людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань;
- в) тому, що вони вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання в реальному часі;
- г) тому, що вони приносять прибутки.

13. До форм розробки рішень не відноситься:

- а) наказ;
- б) розпорядження;
- в) контракт;
- г) звіт;
- д) протокол.

14. До форм реалізації рішень не відноситься:

- а) ділова гра;
- б) звіт;
- в) нарада;
- г) наставлення;
- д) договір.

15. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки господарського рішення „угода”?

- а) рішення, що віддзеркалює будь-які події;

б) рішення керівника, який не наділений адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки;

в) рішення, яке формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності;

г) рішення керівника щодо короткого ознайомлення підлеглих з подіями, які мають суспільне значення.

16. Рішення спеціаліста або документ про результати виконаної роботи з втілення в життя господарського рішення являє собою:

а) план;

б) звіт;

в) положення;

г) інструкція.

17. Як називається рішення комерційного характеру про пропозицію конкретній особі укласти угоду на зазначених умовах?

а) угода;

б) договір;

в) оферта;

г) контракт.

18. Яке з наведених визначень підходить до форми реалізації господарського рішення „нарада”?

а) ділова бесіда, мета якої усвідомлено змусити працівника виконати управлінське рішення;

б) ділова бесіда, яка проводиться керівником з метою оперативного повідомлення підлеглим поточних завдань, обміну інформацією та обговорення спеціальних питань, що виникають у процесі реалізації рішення;

в) ділова бесіда, мета якої навчити, підготувати працівника до виконання господарського рішення;

г) ділова бесіда, мета якої передати підлеглим рекомендації щодо можливих варіантів реалізації рішення.

Кейс: Вибір постачальника для зниження витрат на виробництво

Ситуація: Компанія «Екопласт», що спеціалізується на виробництві пластикових виробів, зіштовхнулася з ростом цін на сировину. Щоб зберегти рентабельність і конкурентну позицію, компанія має переглянути поточну стратегію закупівель. Основне завдання — знайти

нового постачальника, який запропонує сировину за нижчою ціною, зберігаючи якість.

Процес прийняття рішення

1. Визначення цілей: Знизити витрати на сировину на 10% без шкоди якості продукції, зберігаючи стабільність постачань.

2. Аналіз інформації та збір даних:

- Збір пропозицій від потенційних нових постачальників.
- Оцінка поточного постачальника.
- Аналіз ринкових цін та умов співпраці (логістика, умови оплати, знижки).

3. Оцінка альтернатив:

- Порівняння всіх зібраних пропозицій за ціною, умовами доставки, умовами оплати та можливими ризиками (наприклад, ризик зриву постачань, якість продукції).
- Розрахунок економії від кожного варіанту з урахуванням можливих витрат на логістику чи страхування ризиків.

4. Оцінка ризиків та їх мінімізація:

- Оцінка надійності нового постачальника (репутація на ринку, відгуки, наявність сертифікатів якості).
- Врахування потенційних проблем з логістикою, можливості збільшення термінів доставки.

5. Прийняття рішення: На основі проведеного аналізу та оцінки ризиків компанія обирає постачальника, який запропонував оптимальну ціну при мінімальних додаткових витратах.

6. Оцінка результатів: Через кілька місяців перевіряється, чи вдалося знизити витрати на виробництво та чи не виникли додаткові витрати через перехід до нового постачальника.

Сутнісна характеристика рішення

1. Раціональність: Зважений аналіз наявних варіантів з точки зору вигоди та ризиків, щоб знайти найкраще рішення.

2. Комплексність: Врахування всіх аспектів впливу – фінансових, логістичних, ризикових.

3. Прогнозування: Використання наявної інформації для прогнозування наслідків та ухвалення рішення, яке сприятиме стабільності бізнесу.

4. Адаптивність: Можливість коригування підходу у випадку, якщо обраний постачальник не виправдає очікувань.

5. Системність: Аналіз кожної ланки постачання і її впливу на всю операційну діяльність.

Питання для самостійного опрацювання

1. Що розуміють під поняттям «рішення»?
2. Якими ознаками характеризується рішення? Які основні вимоги до господарського рішення?
3. В чому полягає організаційна, економічна, соціальна та технологічна сутність господарського рішення?
4. Чим зумовлена необхідність класифікації рішень, що приймаються у господарській практиці? Перелічити основні ознаки, за якими класифікують господарські рішення.
5. Назвіть види управлінських рішень за декількома класифікаційними ознаками.
6. Наведіть форми розробки та реалізації управлінських рішень.
7. Вкажіть оптимальні сполучення форм розробки та реалізації управлінських рішень.

Тема 2 Технологія розробки та прийняття господарських рішень

1. Технологія прийняття управлінських рішень.
2. Загальна характеристика процесу прийняття рішень.
3. Етапи процесу прийняття рішень.
4. Характер та умови прийняття рішень.
5. Закони та закономірності, що впливають на прийняття рішень.

Проблеми для обговорення

1. Проблеми процесу розробки рішення.
2. Місце і роль творчості під час прийняття господарського рішення.
3. Психологічні аспекти прийняття рішень.
4. Роль інформації в процесі прийняття рішень.
5. Особливості виявлення й вибору альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень.
6. Вплив особистісних якостей людини на розроблення та прийняття господарського рішення.

Питання для самостійного опрацювання

1. Що являє собою технологія та механізм прийняття рішень? Назвіть структурні елементи механізму прийняття рішень.

2. Охарактеризуйте основні технології розроблення рішень.

3. Які основні умови ефективного використання програмно-цільової технології розробки рішень?

4. Сформулюйте пріоритети цільових технологій розробки рішень.

5. Що являє собою процес прийняття рішення у широкому та вузькому розумінні?

6. Назвіть основних учасників процесу прийняття управлінських рішень.

7. Опишіть характер рішень, що приймаються на стратегічному та оперативному рівнях.

8. У чому полягають відмінності вибору управлінських рішень за умов визначеності, невизначеності та ризику?

9. Перерахуйте вимоги, які ставляться до організації процесу прийняття рішень.

10. Приведіть етапи прийняття рішень різних шкіл управління.

11. Вкажіть основні загальновизнані елементи, етапи та процедури процесу прийняття рішень.

12. Сформулюйте фактори, які позитивно або негативно впливають на процес вибору та прийняття рішень.

13. Які основні закони повинні враховувати особи, що приймають рішення?

Тема 3. Методологічні основи прийняття господарських рішень.

1. Методологія прийняття рішень.

2. Системний підхід у прийнятті управлінських рішень.

3. Моделі процесу прийняття управлінських рішень.

4. Методи обґрунтування й прийняття управлінських рішень.

Проблеми для обговорення

1. Сучасні підходи до обґрунтування управлінських рішень.

2. Системний аналіз та сфера його застосування.

3. Багатокритеріальні завдання вибору рішень.

4. Сучасні тенденції використання інформаційних технологій у процесі обґрунтування управлінських рішень.
5. Вплив специфіки підприємства на розроблення й обґрунтування управлінських рішень.

Інформація для роботи на практичному занятті

Прийняття інноваційних управлінських рішень – це процес, який передбачає розробку та впровадження нових, нестандартних рішень з метою покращення управління організацією. Основи цього процесу включають кілька ключових елементів:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Інноваційні управлінські рішення часто виникають як відповідь на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі організації: Зовнішнє середовище охоплює ринкові тенденції, нові технології, зміни в законодавстві, потреби клієнтів тощо. Внутрішнє середовище включає ресурси, компетенції, структуру організації, а також потреби персоналу. На основі аналізу цих факторів формується розуміння, в яких сферах доцільно впроваджувати інновації.

2. Визначення мети і стратегії інновацій. Для ефективного впровадження інноваційного рішення потрібно чітко визначити мету, яку воно має досягти, та його відповідність стратегії організації. Основні цілі можуть включати: Підвищення ефективності роботи; Поліпшення якості продуктів чи послуг; Оптимізацію витрат; Підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3. Формування ідеї та її оцінка. На етапі генерування ідей варто використовувати креативні методи, такі як: мозковий штурм; метод синектики (об'єднання різних елементів для створення нової ідеї); Аналіз аналогій та системний аналіз. Після цього кожен ідею оцінюють за критеріями реалізованості, витрат, потенційного впливу на організацію та ризиків.

4. Аналіз ризиків та оцінка їх впливу. Ризик є важливим аспектом будь-якого інноваційного управлінського рішення, тому на цьому етапі оцінюють ймовірність ризиків і ступінь їхнього впливу. Основні ризики можуть бути:

Технічні – пов'язані з використанням нових технологій; Економічні – пов'язані з невідповідністю витрат результатам;

Організаційні – спричинені змінами у структурі управління;

Соціальні – пов'язані з реакцією персоналу та їх адаптацією до інновацій.

5. Прийняття рішення. Обирається варіант, який найбільше відповідає цілям організації та демонструє оптимальне співвідношення "вигода-ризик". Ухвалення рішень часто відбувається колегіально, із залученням відповідальних керівників і фахівців для врахування різних точок зору.

6. Планування та організація впровадження. Після прийняття рішення розробляють детальний план дій, який включає: Етапи впровадження; Розподіл відповідальності; Визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних); Часові рамки та контрольні точки для оцінки прогресу.

7. Контроль та оцінка результатів Завершальний етап полягає у контролі за процесом впровадження та оцінці досягнутих результатів. Це дає змогу:

Виявити недоліки або проблеми, які виникли під час впровадження;

Порівняти результати з запланованими цілями;

Скоригувати подальші дії та вдосконалити підхід до прийняття рішень.

8. Зворотний зв'язок та корекція Після реалізації рішення збирається інформація для оцінки його ефективності. Зворотний зв'язок допомагає краще зрозуміти, що вдалося, а що потребує вдосконалення.

Питання для самостійного опрацювання

1. У чому суть методології прийняття рішення?
2. Дайте визначення механізму прийняття рішення.
3. Що передбачає методологічна основа прийняття рішень?
4. В чому полягає сутність системного підходу до прийняття рішень?
5. Охарактеризуйте основні принципи системного підходу.

Сформулюйте основні закономірності системного підходу.

6. Визначіть типові процедури системного підходу.
7. Дайте визначення моделі. Що включає модель процесу прийняття рішення?
8. Сформулюйте основні властивості моделей.
9. Наведіть основні концептуальні моделі, за допомогою яких може описуватися процес прийняття рішень.

10. Що розуміють під економічною та організаційною ефективністю моделі?
11. У чому полягає сутність моделювання? Які основні етапи процесу моделювання?
12. У чому полягає взаємодія моделей и методів прийняття рішень?
13. Що розуміють під методом прийняття рішення? Назвіть групи методів прийняття рішень.
14. Назвіть загальнометодологічні методи прийняття рішень.
15. Перерахуйте області застосування методів прийняття рішень.
16. В чому полягає сутність евристичних методів?
17. Які методи відносяться до емпірико-теоретичних? Які до логічних методів дослідження?
18. Охарактеризуйте методи діагностики в прийнятті рішень.
19. Визначить особливості застосування методів прийняття рішень залежно від типу проблем.

Тема 4. Прогнозування та аналіз господарських рішень

1. Впровадження цифрових технологій для оптимізації роботи
2. Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування ринку та покращення прийняття рішень
3. Впровадження agile-підходу в управлінні проектами
4. Впровадження "зеленої" стратегії та сталого розвитку
5. Соціальні ініціативи та підтримка локальних спільнот

Проблеми для обговорення

Інноваційні управлінські рішення – це процес прийняття рішень, орієнтований на впровадження нових підходів та технологій, які забезпечують організації конкурентні переваги та розвиток. Давайте розглянемо практичні приклади в таких сферах:

1. Впровадження цифрових технологій для оптимізації роботи
 - Приклад: Компанія "ПриватБанк" в Україні стала піонером у запровадженні повністю цифрового банкінгу. Вони інвестували в розробку додатків, які дозволяють клієнтам проводити більшість операцій онлайн, без необхідності відвідування

відділення. Це забезпечило швидкість обслуговування клієнтів і значно скоротило витрати.

- Інноваційність: Перехід до цифрового обслуговування підвищив задоволеність клієнтів, зменшив витрати на обслуговування відділень і збільшив кількість клієнтів.

2. Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування ринку та покращення прийняття рішень

- Приклад: Amazon активно використовує алгоритми ШІ для прогнозування попиту, управління запасами і оптимізації логістичних процесів. Їх система на основі ШІ передбачає, які товари будуть популярні серед клієнтів, що дозволяє завчасно готуватися і уникати дефіциту товарів.
- Інноваційність: Прогнозування попиту значно знижує витрати на зберігання товарів та покращує задоволеність клієнтів через швидке виконання замовлень.

3. Перехід на гнучкі форми зайнятості (remote-first policy)

- Приклад: Spotify прийняла інноваційне рішення стати «remote-first» компанією, дозволивши працівникам працювати з будь-якого місця. Цей підхід став відповіддю на пандемію, але виявився ефективним для залучення талантів з усього світу, зменшення витрат на офісну інфраструктуру та покращення балансу між роботою і життям для працівників.
- Інноваційність: Ця модель роботи сприяє підвищенню продуктивності, знижує рівень вигорання працівників і допомагає залучити талановитих фахівців незалежно від їх місця проживання.

4. Впровадження agile-підходу в управлінні проектами

- Приклад: Компанія ING Bank перейшла на гнучку методологію управління проектами (agile) для швидкої адаптації до потреб клієнтів та ринку. Команди об'єднуються навколо проектів, що мають на меті вдосконалення продуктів і послуг для клієнтів. Завдяки цьому вони можуть швидко випробовувати ідеї, отримувати зворотний зв'язок і реалізовувати зміни.
- Інноваційність: Agile дозволяє компаніям зменшити час на виведення продуктів на ринок, оперативніше реагувати на зміни та підвищує мотивацію команди.

5. Впровадження "зеленої" стратегії та сталого розвитку

- Приклад: Tesla активно інвестує в екологічно чисті рішення: електромобілі, енергозберігаючі технології та інфраструктуру для відновлюваних джерел енергії. Це дозволяє компанії не лише дотримуватися світових стандартів у сфері екології, але й встановлювати нові.
- Інноваційність: Переваги сталого розвитку та зеленої енергії підвищують лояльність споживачів, покращують репутацію компанії та сприяють довгостроковій стійкості бізнесу.

6. Розвиток і впровадження власних навчальних платформ

- Приклад: McDonald's розробив власну платформу для навчання та підвищення кваліфікації працівників під назвою "Hamburger University". Це дозволяє компанії швидко навчати новий персонал і підтримувати єдиний високий стандарт обслуговування в усіх країнах.
- Інноваційність: Стандартизоване і масштабоване навчання дозволяє швидко адаптуватися до змін, розвиває потенціал співробітників і забезпечує якісне обслуговування клієнтів.

7. Big Data для персоналізації послуг

- Приклад: Netflix використовує великі дані для аналізу поведінки глядачів і пропонування контенту, який найбільше відповідає їхнім інтересам. Завдяки цьому компанія підвищує задоволеність користувачів і покращує показники переглядів.
- Інноваційність: Персоналізація допомагає утримати користувачів, збільшити час їхньої взаємодії з платформою і зменшити відтік клієнтів.

8. Соціальні ініціативи та підтримка локальних спільнот

- Приклад: Patagonia, виробник одягу для активного відпочинку, підтримує ініціативи щодо збереження навколишнього середовища. Компанія не тільки відраховує частину прибутку на екологічні проекти, але й заохочує клієнтів купувати менше, тим самим зменшуючи вплив на екологію.
- Інноваційність: Це сприяє створенню позитивного іміджу та приваблює клієнтів, які цінують соціальну відповідальність бренду.

Ці приклади демонструють, як компанії різних секторів адаптуються до нових вимог ринку, використовуючи інноваційні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптивними в сучасному світі.

Питання для самостійного опрацювання

1. Що таке інноваційні управлінські рішення і чим вони відрізняються від традиційних?
2. Які етапи включає процес прийняття інноваційного управлінського рішення?
3. Які чинники можуть впливати на успішність впровадження інновацій в організації?
4. Назвіть основні типи інноваційних управлінських рішень та наведіть приклади для кожного з них.
5. Які є інноваційні підходи до управління персоналом?
6. Чим відрізняються продуктові інновації від процесних у контексті управління?
7. Які цифрові інструменти допомагають організаціям приймати інноваційні управлінські рішення?
8. Опишіть методологію agile та її застосування в управлінні.
9. Як великі дані (Big Data) впливають на прийняття управлінських рішень?
10. Яка роль стратегічного планування у процесі прийняття інноваційних управлінських рішень?
11. Поясніть значення конкурентної переваги для впровадження інновацій.
12. Які стратегії впровадження інновацій можуть застосовувати компанії для розвитку?
13. Які основні ризики існують при впровадженні інноваційних управлінських рішень?
14. Назвіть можливі бар'єри, які можуть заважати впровадженню інновацій в організації.
15. Як можна знизити ризики при впровадженні інноваційних рішень?
16. Наведіть приклад успішного впровадження інноваційного управлінського рішення в організації.
17. Опишіть ситуацію, коли інноваційне управлінське рішення не було успішним. Які були причини?
18. Які компанії, на вашу думку, є лідерами в сфері інноваційного управління і чому?
19. Які показники використовуються для оцінки ефективності інноваційних управлінських рішень?

20. Як глобалізація впливає на інноваційний розвиток компаній?
21. Які виклики глобалізації пов'язані з інноваціями?
22. Як міжнародні компанії адаптують свої інноваційні стратегії до різних регіонів?

Тема 5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка їх ефективності

1. Параметри та умови забезпечення якості управлінських рішень.
2. Оцінка якості прийнятих рішень.
3. Ефективність управлінських рішень: поняття та види.
4. Принципи та критерії оцінки ефективності управлінських рішень.
5. Методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Проблеми для обговорення

1. Методичні основи оцінювання ефективності управлінських рішень.
2. Інформаційне забезпечення процесу розробки та оцінки ефективності управлінських рішень.
3. Напрями підвищення якості та ефективності управлінських рішень.
4. Вплив людського фактору на ефективність управлінських рішень.
5. Вплив інформаційного фактору на ефективність управлінських рішень.

Кейс компанії "ABC Electronics"

Для демонстрації обґрунтування управлінських рішень та оцінки їх ефективності розглянемо умовний кейс із компанією "ABC Electronics," що займається виробництвом побутової техніки. Останнім часом компанія зіткнулася зі зниженням продажів через зростаючу конкуренцію на ринку та швидке старіння технологій. Менеджмент компанії прийняв рішення про впровадження нової лінійки продукції з підвищеною енергоефективністю, яка відповідатиме сучасним вимогам екологічності.

1. Обґрунтування управлінського рішення

Розглянемо ключові фактори, що вплинули на ухвалення цього рішення.

Аналіз ринку

1. Зростання інтересу до енергоефективних товарів: Споживачі все частіше звертають увагу на економічність та екологічність продукції. Проведені опитування показують, що 65% потенційних клієнтів надають перевагу товарам із нижчим споживанням електроенергії.
2. Державні регуляції: Уряди багатьох країн підтримують використання енергоефективної техніки, надаючи податкові пільги виробникам і покупцям таких товарів.

Внутрішній аналіз

1. Скорочення частки ринку: Через зростаючу конкуренцію компанія втратила частину ринку. Впровадження нової лінійки продукції дозволить залучити нових клієнтів і підвищити лояльність існуючих.
2. Технологічна база: Компанія має необхідні ресурси для оновлення виробничих процесів і випуску нової продукції, що знизить витрати на реалізацію.

Мета рішення

Збільшити частку ринку на 15% за рахунок запуску нової лінійки продукції та підвищення конкурентоспроможності товарів компанії.

2. Етапи реалізації управлінського рішення

План реалізації включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз потреб ринку та вибір асортименту (1–2 місяці)
2. Проведення технічних та фінансових розрахунків (2–3 місяці)
3. Розробка та тестування продукції (3–6 місяців)
4. Запуск маркетингової кампанії (2 місяці до запуску продукції)
5. Випуск нової лінійки продукції та запуск продажів

3. Оцінка ефективності прийнятого рішення

Для оцінки результативності управлінського рішення було розроблено низку KPI (ключових показників ефективності):

1. Фінансові показники:
 - Обсяг продажів: Збільшення продажів на 20% за перші шість місяців після запуску.
 - Рентабельність: Підвищення рівня рентабельності нової лінійки продукції на 10%.
 - Частка ринку: Збільшення частки ринку на 15% за рік.

2. Маркетингові показники:

- Лояльність клієнтів: Збільшення рівня задоволеності клієнтів до 80%.
- Впізнаваність бренду: Підвищення впізнаваності нової лінійки продукції на 30%.

3. Операційні показники:

- Ефективність виробництва: Зниження витрат на виробництво одиниці продукції на 5%.
- Терміни реалізації проекту: Вкластися у заплановані строки.

4. Аналіз результатів

Через рік після запуску нової продукції компанія здійснює порівняння досягнутих результатів із поставленими KPI:

- Обсяг продажів виріс на 18%, що наближається до поставленої мети.
- Частка ринку збільшилася на 14%, що можна вважати позитивним результатом з огляду на високу конкуренцію.
- Лояльність клієнтів та впізнаваність бренду також досягли запланованих показників.

Завдання

Зробить висновок щодо прийнятого управлінського рішення про розробку нової лінійки енергоефективної продукції.

Питання для самостійного опрацювання

1. У чому полягає якість господарського рішення?
2. Перерахуйте основні умови забезпечення високої якості господарського рішення.
3. За якими факторами повинні приводитися альтернативні варіанти рішень у порівняльний вид?
4. Визначіть особливості оцінювання якості прийнятих рішень.
5. Опишіть методику оцінювання якості рішень, що приймаються.
6. У чому полягає ефективність управлінських рішень? Вкажіть основні види ефективності управлінських рішень.
7. Які фактори впливають на ефективність управлінських рішень?

8. Що є перешкодою прийняття ефективного господарського рішення? Назвіть умови прийняття ефективного господарського рішення.

9. Вкажіть основні принципи оцінки ефективності управлінських рішень.

10. Що розуміють під критерієм ефективності? Назвіть дві концепції критеріїв ефективності та розкрийте їх сутність.

11. Охарактеризуйте методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Тема 6. Реалізація рішень щодо господарської діяльності

1. Загальна характеристика процесу реалізації рішень.

2. Контроль при реалізації управлінських рішень.

Проблеми для обговорення

1. Проблеми процесу реалізації рішень на підприємстві.

2. Фактори та умови, що впливають на процес реалізації рішень управлінської діяльності.

3. Відповідальність при реалізації управлінських рішень.

4. Система забезпечення реалізації рішень та її формування на підприємстві.

Кейс компанії “Екомаркет”

Розглянемо кейс про реалізацію управлінських рішень у контексті компанії, що займається роздрібною торгівлею, яка зіткнулася з проблемою зниження продажів. Компанія приймає рішення для стабілізації та підвищення ефективності. Компанія "ЕкоМаркет" є мережею продуктових магазинів, яка помітила суттєве падіння продажів протягом останніх шести місяців. За допомогою аналітики виявлено, що основні причини зниження продажів пов'язані з недостатньою клієнтоорієнтованістю, відсутністю диференціації товарів, низьким рівнем лояльності клієнтів та недостатньо ефективною системою управління запасами.

Рішення

1. Поліпшення клієнтоорієнтованості та рівня обслуговування

- Оцінка рівня обслуговування: проведено опитування серед клієнтів щодо рівня обслуговування та визначено

основні недоліки, такі як відсутність зворотного зв'язку від клієнтів і тривале очікування на касах.

- Навчання персоналу: було вирішено провести тренінги для персоналу з метою поліпшення навичок комунікації та швидкості обслуговування.
- Впровадження програми лояльності: розроблено та запущено програму лояльності з накопичувальними бонусами та знижками для постійних клієнтів, що підвищило рівень утримання клієнтів.

2. Впровадження сучасних інструментів управління запасами

- Оптимізація процесу закупівель: було впроваджено систему автоматичного замовлення, яка базується на аналізі даних про попит на товари, що дозволило знизити рівень надлишкових запасів та мінімізувати дефіцит популярних товарів.
- Впровадження аналітики в реальному часі: завдяки новій системі управління запасами компанія отримала доступ до аналітики в реальному часі, що дозволяє швидше реагувати на зміни попиту.

3. Розширення асортименту та впровадження нових товарів

- Аналіз попиту: компанія провела дослідження ринку і виявила, що місцеві споживачі надають перевагу органічним та екологічним товарам.
- Додавання екологічних продуктів до асортименту: було вирішено додати до асортименту екологічно чисті продукти, що сприяло привабливості нових клієнтів та підвищенню інтересу до мережі.

4. Реклама та маркетинг

- Цільові рекламні кампанії: було вирішено інвестувати у локальні рекламні кампанії через соціальні мережі та поштові розсилки, щоб привернути увагу до нових товарів і програми лояльності.
- Відкриті події та акції: компанія почала проводити дегустації та демонстрації товарів у магазинах, що підвищило залучення клієнтів і дозволило зміцнити бренд на ринку.

Реалізація та результати

- Реалізація: Рішення було впроваджено поступово, в декілька етапів. Спочатку покращили систему управління запасами та провели навчання для персоналу, після чого розширили асортимент і запустили рекламні кампанії.
- Результати: Протягом трьох місяців після реалізації стратегій компанія помітила зростання продажів на 15%, збільшення рівня задоволеності клієнтів та зниження витрат на утримання надлишкових запасів на 20%. Програма лояльності також принесла позитивний результат, збільшивши частку постійних клієнтів на 25%.

Зробить висновки.

Питання для самостійного опрацювання

1. Визначіть алгоритм реалізації рішення.
2. У чому суть методики реалізації рішення?
3. Яких вимог слід дотримуватися для успішної реалізації рішень?
4. У чому специфіка реалізації індивідуальних та колективних рішень?
5. Наведіть визначення контролю при розробці і реалізації рішень.
6. У чому полягає основна причина необхідності контролю?
7. На базі чого здійснюється контроль за попередженням і контроль за результатами?
8. Наведіть типологію і види контролю рішень.
9. У чому полягає сутність контролінга? Назвіть його основні функції.
10. Вкажіть принципи створення ефективної системи контролю.

Тема 7. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності.

1. Ключові аспекти обґрунтування управлінських рішень.
2. Оцінка ефективності управлінських рішень.

Проблеми для обговорення

Аналіз проблеми: Чітке визначення проблеми є основою обґрунтованого рішення. Це включає збір даних, аналіз причин та наслідків проблеми.

1. Вибір альтернатив: Рішення часто мають декілька альтернативних варіантів. На цьому етапі розглядаються можливі підходи, що можуть вирішити проблему. Кожна альтернатива оцінюється з точки зору витрат, вигод, ризиків та ймовірності досягнення очікуваних результатів.
2. Методи обґрунтування:
 - Економічний аналіз (оцінка витрат і вигод, ROI, NPV),
 - Моделювання та прогнозування (імітаційні моделі, сценарний аналіз),
 - Оцінка ризиків (аналіз чутливості, SWOT-аналіз).
3. Розробка плану дій: План є результатом обґрунтування рішень і включає конкретні кроки для реалізації обраного варіанту. На цьому етапі враховуються ресурси, часові рамки, необхідні для реалізації.

Оцінка ефективності управлінських рішень

1. Встановлення критеріїв ефективності: До таких критеріїв можуть входити фінансові показники (прибуток, рентабельність), показники ефективності використання ресурсів (продуктивність, оптимізація витрат), а також нематеріальні показники (рівень задоволеності клієнтів, імідж компанії).
2. Методи оцінки:
 - Фінансові методи (розрахунок показників рентабельності, аналіз чистої теперішньої вартості),
 - Нефінансові методи (задоволеність клієнтів, репутаційний аудит),
 - Аналіз відхилень між запланованими та фактичними показниками.
3. Моніторинг та корекція: Рішення вимагають постійного моніторингу їх ефективності та, за потреби, коригування стратегії. Важливо оцінювати досягнення цілей на кожному етапі реалізації, щоб своєчасно виявляти відхилення від плану.

Кейс Продуктивність працівників у компанії "ПродуктПлюс"

Компанія "ПродуктПлюс" — це середній бізнес, який займається виробництвом та продажем товарів для дому. Протягом останнього року

менеджери відзначають зниження продуктивності в деяких відділах, що призвело до затримок із виконанням замовлень, зниження якості обслуговування клієнтів та зменшення прибутків. Керівництво розглядає різні варіанти управлінських рішень для поліпшення продуктивності.

Етап 1. Аналіз проблеми

Перший крок обґрунтування управлінського рішення полягає в аналізі поточної ситуації:

- Оцінка поточних показників продуктивності: компанія збирає дані про робочий час, середній обсяг виконаної роботи, показники якості продукції.
- Оцінка задоволеності працівників: проводиться опитування щодо умов праці, наявних проблем та рівня мотивації.
- Аналіз організаційної структури та робочих процесів: досліджується, чи не перевантажені співробітники, як розподілені обов'язки та чи є ефективними поточні робочі процеси.

На основі цього аналізу виявлено кілька причин зниження продуктивності:

1. Високий рівень стресу серед працівників через неефективне планування.
2. Відсутність чіткої системи винагороди та визнання досягнень.
3. Невизначеність щодо кар'єрного зростання.

Етап 2. Розробка управлінських рішень

Після аналізу компанія розглядає три потенційні рішення:

1. Впровадження гнучкого графіку роботи: це рішення спрямоване на зниження рівня стресу та підвищення задоволеності співробітників.
2. Запровадження системи матеріального заохочення за досягнення високих показників продуктивності.
3. Розробка програми кар'єрного розвитку: дозволить співробітникам мати чітке розуміння їхнього майбутнього в компанії.

Етап 3. Обґрунтування рішень

Для обґрунтування цих рішень використовуються наступні підходи:

- Фінансовий аналіз: оцінюється вартість кожного рішення та потенційний вплив на прибуток. Наприклад, витрати на матеріальне заохочення можуть окупитися підвищенням продуктивності, яке в результаті принесе більше доходу.
- SWOT-аналіз: розглядаються сильні та слабкі сторони кожного рішення, а також можливості та ризики. Гнучкий графік роботи може

позитивно вплинути на рівень задоволеності співробітників, але може бути складним для впровадження в деяких відділах.

- Аналіз ризиків: визначаються ризики, пов'язані з кожним рішенням, та розробляються способи їхньої мінімізації.

Етап 4. Впровадження рішень

Компанія вирішує впровадити всі три рішення в комплексі, але в тестовому режимі для оцінки їхньої ефективності:

1. Гнучкий графік вводиться на місяць у трьох відділах.

2. Система матеріального заохочення вводиться для працівників, що перевищують цільові показники на 10%.

3. Створюється пілотна програма для кар'єрного розвитку з можливістю перегляду позиції працівника через пів року.

Етап 5. Оцінка ефективності

Через кілька місяців після впровадження рішення компанія оцінює результати:

1. Збір показників продуктивності: порівнюються показники до і після впровадження рішень. Якщо середня продуктивність зросла на 15%, це свідчить про позитивний вплив рішень.

2. Аналіз задоволеності працівників: за допомогою повторного опитування працівників оцінюється зміна рівня задоволеності.

3. Фінансовий аналіз: проводиться аналіз витрат на впровадження рішень та додаткових прибутків, отриманих у результаті підвищення продуктивності.

Результати та висновки

За результатами оцінки компанія встановила, що комплексне впровадження трьох рішень дало позитивний ефект. Продуктивність підвищилась на 15%, а рівень задоволеності співробітників — на 20%. Додаткові витрати були компенсовані зростанням доходу, що свідчить про економічну доцільність рішень.

Зробить висновки.

Питання для самостійного опрацювання

1. Що означає обґрунтування управлінських рішень і чому воно важливе?
2. Які основні етапи та підходи слід враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень?
3. Які фактори слід враховувати при аналізі альтернатив управлінських рішень?

4. Які основні ризики можуть виникнути при прийнятті управлінських рішень?
5. Які показники найчастіше використовуються для оцінки ефективності управлінських рішень?
6. Як можна оцінити якісні та кількісні результати управлінських рішень?
7. Яку роль відіграє зворотний зв'язок від стейкхолдерів у процесі оцінки управлінських рішень?
8. Чому важливо здійснювати регулярний моніторинг управлінських рішень та вчасно їх коригувати?

Тема 8. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень.

1. Процес прийняття рішень в господарській діяльності.
2. Фактори, що впливають на реалізацію рішень.
3. Стратегії реалізації рішень.
4. Ризики та управління ними у процесі реалізації рішень.
5. Контроль і оцінка результатів реалізації рішень.

Кейс: Запуск нового продукту в умовах високої конкуренції

Компанія "ЕкоСмак" спеціалізується на виробництві органічних продуктів і вирішує вийти на ринок з новим продуктом — органічними гранолами з унікальними смаками. Проте ринок вже насичений, існує велика кількість конкурентів, які також пропонують здорові снеки.

Проблеми та завдання.

1. Конкурентна перевага: Як виділити новий продукт на ринку, щоб привернути увагу покупців?
2. Розподіл ресурсів: Які ресурси (фінансові, людські, виробничі) необхідно задіяти для оптимального запуску продукту?
3. Цільова аудиторія: Як визначити найперспективніші сегменти ринку?
4. Маркетингова стратегія: Які канали просування забезпечать найвищу окупність?
5. Ціноутворення: Як встановити конкурентоспроможну ціну на новий продукт, не втрачаючи прибутку?

Етапи реалізації рішень

1. Аналіз ринку та конкурентів

- Проведено дослідження ринку органічних снеків та аналіз основних конкурентів.
 - Визначено, що в асортименті інших виробників мало продуктів з комбінацією фруктів, меду та спецій, тому вирішено зробити акцент на унікальних смаках.
2. Сегментація аудиторії
 - На основі демографічних та поведінкових даних виявлено цільові сегменти: активні молоді люди віком 25-35 років, які ведуть здоровий спосіб життя, та сімейні пари, що обирають корисні перекуси для дітей.
 - Це дозволило створити більш точні рекламні кампанії, спрямовані на обрані сегменти.
 3. Розробка продукту та тестування
 - Команда розробила кілька смакових варіантів, зокрема гранолу з ягодами асаї та медом, а також гранолу з гарбузовими насінням і корицею.
 - Проведено тестування продукції на фокус-групах, що дозволило визначити найкращі варіанти та внести корективи у рецептуру.
 4. Маркетингова стратегія
 - Вирішено використовувати соціальні мережі та інфлюенсерів для просування серед молоді.
 - Запущено кампанію з дегустаціями у спортивних залах і магазинах органічної продукції, де присутня цільова аудиторія.
 - Встановлено QR-коди на упаковках, які ведуть на сайт з корисними рецептами та інформацією про продукт, що покращило взаємодію з брендом.
 5. Ціноутворення
 - Визначено конкурентоспроможну ціну, трохи нижчу за інші преміальні бренди.
 - Розроблено гнучку систему знижок для великих магазинів та онлайн-замовлень.

Результати.

Завдяки комплексному підходу, компанія "ЕкоСмак" змогла забезпечити успішний вихід продукту на ринок. Основні результати включають:

- Збільшення частки ринку на 10% в сегменті органічних снеків.

- Позитивний відгук аудиторії, що дозволило укріпити лояльність клієнтів до бренду.
- Ріст прибутків у межах прогнозованих показників завдяки збалансованій стратегії ціноутворення.

За результатами кейсу зробіть висновки.

Перелік питань для підсумкового контролю засвоєння знань

1. Які методи та моделі використовуються для аналізу і вибору рішень?
2. Як збирається та обробляється інформація, необхідна для обґрунтування управлінських рішень?
3. Як підприємства адаптують рішення під впливом змін у цих факторах?
4. Які підходи (наприклад, стратегічне, оперативне, тактичне планування) застосовуються для досягнення цілей?
5. Як визначаються пріоритети в реалізації рішень і які засоби застосовуються для забезпечення ефективності виконання?
6. Які ризики можуть виникати при реалізації господарських рішень, і які методи їх мінімізації використовуються?
7. Як оцінюються можливі негативні наслідки для підприємства?
8. Які методи контролю і оцінки результатів реалізації рішень є найефективнішими?
9. Як відстежуються ключові показники ефективності та продуктивності діяльності?

Тема 9. Обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності

1. Сутність та види невизначеності.
2. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.
3. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.
4. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
5. Стратегії зниження впливу невизначеності на управлінські рішення.

Питання для самостійного опрацювання

1. Застосування інформаційних систем під час проведення кількісного аналізу ризиків.

2. Оцінювання ймовірних втрат у процесі здійснення управлінської діяльності.
3. Системи вимірювання ринкових ризиків.
4. Причини виникнення зовнішніх ризиків та оцінка їх впливу на діяльність підприємства.
5. Фактори, що зумовлюють вибір методу оцінювання ризику.
6. Інтегральне оцінювання ризику.
7. Комплексний підхід до оцінювання ризику.
8. Інформаційне забезпечення та його роль в об'єктивізації оцінювання ризику.

Перелік питань для підсумкового контролю засвоєння знань

1. Визначення поняття невизначеності у сфері управління та її види (економічна, політична, технологічна, екологічна тощо).
2. Чинники, що створюють невизначеність у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.
3. Ступінь і характер впливу невизначеності на прийняття рішень.
4. Методи і підходи до аналізу ризиків (сценарне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз).
5. Використання ймовірнісних підходів та моделей для оцінки ризиків.
6. Інструменти прогнозування та моделювання, що дозволяють оцінити різні сценарії розвитку подій.
7. Роль суб'єктивних факторів (досвіду, інтуїції керівника) в процесі прийняття рішень.
8. Ризик-менеджмент як частина процесу прийняття рішень в умовах невизначеності.
9. Диверсифікація як метод зниження ризику.
10. Створення гнучких стратегій і стратегічного запасу.
11. Використання принципів Agile-управління, Lean та інших адаптивних підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни.

Тема 10. Обґрунтування інвестиційних та фінансових рішень в умовах ризику

1. Загальна характеристика ризику як економічної категорії.
2. Основні властивості та функції ризику.
3. Загальні принципи класифікації ризиків.
4. Принципи прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
5. Критерії прийняття обґрунтованих рішень в умовах ризику.

Проблеми для обговорення

1. Особливості прояву ризику в сучасних умовах.
2. Особливості реалізації функції ризику в підприємницькій діяльності.
3. Вплив управлінських ризиків на результати діяльності промислового підприємства.
4. Прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях.
5. Використання теорії ігор при обґрунтуванні та прийнятті рішень в умовах ризику.
6. Прийняття рішень в умовах ризику за допомогою дерева рішень.

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрийте сутність ризику як економічної категорії.
2. Які характерні риси притаманні ризиковій ситуації?
3. Сформулюйте основні джерела ризику та умови його виникнення.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні функції ризику.
5. У чому полягає суперечливість як риса ризику?
6. З чим пов'язана альтернативність ризику?
7. Яку роль відіграє невизначеність як риса ризику?
8. Що покладено в основу кожного виду класифікації? За якими ознаками класифікують ризик?
9. Дайте характеристику основним видам ризику.
10. Які принципи використовуються при прийнятті рішення в умовах ризику?
11. Які критерії використовують для вибору оптимального рішення в умовах ризику?

Проблеми для обговорення

1. Механізм управління інвестиційними ризиками підприємства.
2. Переваги та недоліки методів визначення ставки дисконтування.
3. Фактори ризику, що враховують під час оцінювання бета-коефіцієнта.
4. Використання теорії опціонів для оцінювання ризикових інвестицій.
5. Механізм управління фінансовими ризиками підприємства.
6. Особливості формування оптимального портфеля.
7. Управління портфелем фінансових інвестицій.
8. Методи зниження ризику портфеля цінних паперів.

Тестові завдання для перевірки знань

1. У чому полягає сутність дисконтування?
 - а) отриманні знижки (дисконту) при кредитуванні інвестиційного проекту;
 - б) визначенні економічної доцільності вкладення капіталу;
 - в) приведенні різночасних доходів і витрат до одного моменту часу;
 - г) визначенні величини дисконтної ставки.
2. Чистий приведений дохід – це:
 - а) абсолютний результат інвестиційної діяльності;
 - б) сума дисконтованих доходів і інвестицій;
 - в) різниця між чистим прибутком і сумою інвестицій;
 - г) немає правильної відповіді.
3. Внутрішня норма прибутковості – це розрахункова норма дисконтування, за якою:
 - а) чистий приведений дохід менше суми інвестицій;
 - б) чистий приведений дохід дорівнює сумі інвестицій;
 - в) чистий приведений дохід дорівнює нулю;
 - г) чистий приведений дохід більше нуля.
4. Якщо рентабельність інвестицій більше одиниці, то це означає, що:
 - а) прибутковість інвестицій точно відповідає нормативу рентабельності;

- б) інвестиції нерентабельні;
- в) інвестиції рентабельні;
- г) прибутковість капіталовкладень дорівнює нулю.

5. Внутрішня норма прибутковості проекту – це:

- а) відношення прибутку від реалізації проекту до інвестиційних витрат;
- б) дисконтна ставка, за якою сума дисконтованої вартості грошових потоків перевищуватиме суму початкових інвестицій;
- в) норма дисконту, за якою величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням;
- г) норма прибутку, за якою загальний дисконтований грошовий потік дорівнює нулю.

6. Чистий приведений дохід визначається як:

- а) сума інвестованих коштів і приведенного до майбутньої вартості грошового потоку;
- б) різниця між сумою дисконтованих грошових потоків і сумою інвестованих коштів, приведених до теперішньої вартості.
- в) сума загального доходу, отриманого від реалізації інвестиційного проекту;
- г) різниця між отриманим доходом і сумою інвестованих коштів.

7. Дисконтна ставка може визначатися:

- а) по методу імітаційного моделювання Монте-Карло;
- б) по методу «дерева рішень»;
- в) як індекс рентабельності;
- г) як середньозважена вартість капіталу.

8. У якому методі визначення дисконтної ставки дисконт поділяється на безризикову і ризикову складові:

- а) середньозваженої вартості капіталу;
- б) скоригованої поточної вартості;
- в) альтернативної вартості грошей;
- г) оцінки капітальних активів.

9. Під інвестиційним ризиком розуміють:

- а) можливість виникнення несприятливої події, яка послужить причиною втрати частини інвестиційних ресурсів;
- б) імовірність виникнення додаткових витрат в процесі реалізації проекту;

в) зменшення витрат ресурсів порівняно з кошторисом;
 г) стан неоднозначності розвитку конкретних подій в майбутньому.

10. Визначити рівень ризикованості інвестиційного проекту можна за допомогою:

- а) коефіцієнта дисконтування;
- б) бета-коефіцієнта;
- в) коефіцієнта дисконтування і бета-коефіцієнта;
- г) розрахунку необхідної норми дисконтування і аналізу чутливості реагування проектів.

11. Основним завданням використання якого методу є комплексна оцінка проектного ризику на основі багатократної імітації умов формування показників ефективності проекту і їх відхилень від розрахункового середнього значення:

- а) метод чутливості;
- б) метод імітаційного моделювання;
- в) метод аналізу сценаріїв;
- г) метод формалізованого опису невизначеності.

12. Основним завданням використання якого методу є оцінка впливу основних вихідних параметрів на результативні показники ефективності реального інвестиційного проекту:

- а) метод чутливості;
- б) метод імітаційного моделювання;
- в) метод аналізу сценаріїв;
- г) метод перевірки стійкості.

13. Основним завданням використання якого методу оцінки ризику є комплексна оцінка всіх основних вихідних показників на ефективність реального інвестиційного проекту при різних сценаріях його реалізації – від якнайкращих до найгіршим:

- а) метод чутливості;
- б) метод імітаційного моделювання;
- в) метод аналізу сценаріїв;
- г) метод перевірки стійкості.

14. Не належить до фінансового ризику:

- а) кредитний ризик;
- б) комерційний ризик;
- в) валютний ризик;
- г) інвестиційний ризик.

15. Фінансові рішення – це:

- а) рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються (власних і позикових);
- б) рішення щодо вкладення коштів в активи в певний момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому;
- в) акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових та реальних інвестицій;
- г) забезпечення поточного фінансування наявних коротко- і довгострокових активів.

16. Прибутковість акції – це:

- а) відношення прибутку до затрат, пов'язаних з придбанням акції;
- б) відношення дивідендів до ціни продажу акції;
- в) відношення ціни покупки до ціни продажу акції;
- г) дохід, визначений у відсотках до ціни придбання акції.

17. Ризик будь-якої конкретної акції оцінюють за допомогою:

- а) дисперсії;
- б) індексу дохідності;
- в) дисперсії та індексу дохідності;
- г) тісноти зв'язку та індексу дохідності.

18. Дохід, який одержує власник акції - це:

- а) дохід від зміни вартості акцій;
- б) дохід від виплачених дивідендів;
- в) дохід від зміни вартості акцій та суми виплачених дивідендів;
- г) загальна сума вартості акцій.

19. Фінансовий ризик портфеля пов'язаний із:

- а) загрозою життя;
- б) можливими втратами фінансових ресурсів;
- в) екологічними катастрофами;
- г) інфляційними процесами в економіці країни.

20. Який метод оцінки ризику грошових надходжень від фінансових інвестицій припускає ділення ризику на диверсифікований і недиверсифікований:

- а) метод еквівалента впевненості;
- б) метод оцінки капітальних активів;
- в) метод лінії надійності ринку;
- г) метод аналізу чутливості реагування.

21. Бета-коефіцієнт:

- а) є мірою ринкового ризику акції, яка показує мінливість прибутковості акції щодо прибутковості на ринку;
- б) завжди визначає середній ступінь ризику певного цінного паперу;
- в) є середньозваженим показником прибутковості;
- г) є абсолютною величиною ризику інвестицій в даний проект.

22. Який метод дозволяє зробити вибір щодо прибуткового цінного паперу виходячи з необхідної точки доходу і коефіцієнта чутливості для відповідного фондового інструменту:

- а) метод еквівалента впевненості;
- б) метод оцінки капітальних активів;
- в) метод лінії надійності ринку;
- г) метод аналізу чутливості реагування.

Питання для самостійного опрацювання

1. Що розуміють під інвестиційними рішеннями і що слугує основою їх прийняття?
2. Охарактеризуйте критерії обґрунтування інвестиційного проекту.
3. Що розуміють під фінансовими рішеннями? Які критерії використовують під час прийняття фінансових рішень?
4. Що відображає дисконтна ставка? Від яких факторів залежить дисконтна ставка?
5. Назвіть методи обґрунтування ставки дисконтування.
6. Що розуміють під інвестиційними ризиками? На яких принципах базується оцінка рівня інвестиційного ризику?
7. Яка основна ідея здійснення аналізу чутливості? За якими основними етапами здійснюється аналіз чутливості?
8. Сформулюйте основне завдання та етапи здійснення аналізу сценаріїв.
9. Охарактеризуйте метод імітаційного моделювання (метод Монте-Карло).
10. Сформулюйте основне завдання та етапи оцінки проектного ризику за методом «дерева рішень».
11. Назвіть переваги і недоліки основних методів оцінки рівня проектного ризику.

12. Назвіть та охарактеризуйте види фінансового ризику.
13. Назвіть методи оцінки фінансових ризиків.
14. Перерахуйте основні особливості ризику окремих фінансових інструментів.
15. За якими етапи здійснюється оцінка ризиків окремих фінансових інструментів інвестування?
16. Що розуміють під інвестиційним портфелем? Наведіть типи інвестиційних портфелів.
17. Назвіть головну мету та етапи формування портфелю фінансових інвестицій.

Тема 11. Основи ризик-менеджменту

1. Поняття та функції ризик-менеджменту.
2. Організація процесу управління ризиками на підприємстві.
3. Напрями та методи регулювання та зниження ступеню ризику.
4. Основні положення та принципи ефективного управління ризиками.

Проблеми для обговорення

1. Стратегія і тактика управління ризиками.
2. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві.
3. Документація для управління ризиками.
4. Проблеми і перспективи впровадження ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах.
5. Вплив зовнішнього оточення підприємства на мінімізацію підприємницьких ризиків.
6. Порівняльний аналіз основних форм профілактики підприємницьких ризиків.
7. Економічні методи мінімізації ризику.
8. Диверсифікація як засіб мінімізації підприємницьких ризиків.
9. Світовий досвід регулювання ступеня підприємницьких ризиків.
10. Правове забезпечення розв'язання проблем ризикології.
11. Оцінка ефективності системи ризик-менеджмент.

Тестові завдання для перевірки знань

1. До функцій суб'єкта управління не відноситься:
 - а) страхування ризику;
 - б) організація;
 - в) прогнозування ризику;
 - г) регулювання ризику.
2. До функцій об'єкта управління не відноситься:
 - а) страхування ризику;
 - б) організація ризикових вкладень капіталу;
 - в) здійснення заходів щодо зниження ризику;
 - г) розробка на перспективу змін стану об'єкту.
3. Процес управління ризиком включає наступні етапи:
 - а) виявлення ризику, що передбачається, оцінка ризику, вибір засобів управління ризиком, їх реалізація і оцінка отриманих результатів;
 - б) вибір засобів управління ризиком, застосування засобів і оцінка ризику;
 - в) виявлення ризику, що передбачається, оцінка ризику та прийняття рішень щодо зменшення впливу ризику;
 - г) оцінка ризику, аналіз ризику та розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.
4. Системою управління ризиком є:
 - а) методи і дії, що знижують ризик несприятливих результатів;
 - б) сукупність принципів та методів управління;
 - в) сукупність принципів, методів, форм і засобів управління;
 - г) сукупність форм і засобів управління.
5. Найбільш простим способом зниження ризику є:
 - а) страхування ризику;
 - б) передавання контролю за ризиком;
 - в) уникнення ризику;
 - г) фінансування ризику.
6. Під уникненням ризику розуміють:
 - а) страхування ризику;
 - б) ухилення від операцій, пов'язаних з ризиком;
 - в) різноманітність шляхів вкладення капіталу;

г) зменшення розміру непередбачених втрат.

7. Зниження ступеня ризику за допомогою розподілу (передавання) є:

- а) зовнішнім засобом;
- б) внутрішнім засобом;
- в) внутрішнім і зовнішнім засобом;
- г) засобом уникнення ризику.

8. Розпізнавання ризику виражається в усвідомленні:

- а) ступеня ризику;
- б) наявності можливих ризикових ситуацій;
- в) негативних наслідків ризику;
- г) результатів діяльності підприємства за певний період діяльності в умовах ризику.

9. Прийняття ризику – це:

- а) принципова згода на відшкодування збитків;
- б) вживання заходів, які дають змогу знизити ймовірність збитків;
- в) відмова від дій, спрямованих на скорочення збитків;
- г) заходи, вживані при збереженні ризику.

10. Який напрям регулювання ступеню ризику полягає в ухиленні від прийняття рішень, пов'язаних з надмірним ризиком:

- а) уникнення ризику;
- б) збереження ризику;
- в) зниження ризику;
- г) передавання ризику.

11. До якого напряму регулювання ступеню ризику відноситься хеджування:

- а) уникнення ризику;
- б) збереження ризику;
- в) зниження ризику;
- г) передавання ризику.

12. Диверсифікація діяльності підприємства, лімітування обсягу ризикових операцій відноситься до напряму регулювання ступеню ризику:

- а) уникнення ризику;
- б) збереження ризику;
- в) зниження ризику;
- г) передавання ризику.

13. Процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою, що дозволяє уникнути частини ризику, - це:

- а) хеджування;
- б) диференціація;
- в) диверсифікація;
- г) страхування.

14. Хеджування ризику – це:

- а) заходи, спрямовані на зменшення частоти настання ризику;
- б) заходи, спрямовані на страхування і передавання ризику;
- в) заходи, спрямовані на зменшення масштабу можливих втрат;
- г) дії, спрямовані на компенсацію збитків.

15. Лімітування – це спосіб зниження ступеня ризику шляхом:

- а) розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення;
- б) страхування ціни товару від ризику;
- в) встановлення граничних сум за окремими господарськими операціями;
- г) передавання частини ризику третім особам.

Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрийте сутність ризик-менеджменту.
2. Які основні функції виконують керована та керуюча підсистеми ризик-менеджменту?
3. Що являє собою політика управління ризиками? Через які заходи вона реалізується?
4. Сформуйте та охарактеризуйте основні етапи управління ризиком.
5. Які принципи ризик-менеджменту доцільно реалізовувати при управлінні ризиками? Які з них є найбільш пріоритетними?
6. Які напрями та відповідні методи впливу на ступінь ризику використовуються в практиці ризик-менеджменту?
7. Назвіть основні правила вибору прийому управління ризиком.

4.РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / І. Семененко, О. Ольшанський, К. Серебряк, О. Маслош ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Київ : [Вид-во Східноукр. нац. ун-та ім. В. Даля], 2024. – 165 с.
2. Майстро, Р., & Гаврись, О. (2024). ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 77–81. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.3.77>
3. Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.

Допоміжна

4. Олексюк, Р. (2024). ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ ЗА ПОСЕРЕДНИЦТВОМ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЇ . *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-62>
5. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58-69
6. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько // *Бізнес Інформ*. – 2018. – № 1. – С. 302–311.
7. Орлова Ю. Д. Сучасні методичні підходи в логістиці підприємницької діяльності : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавр: спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. І. М. Сотник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 59 с.

Інформаційні ресурси

8. Supply Chain Digital – новини, тренди та інсайти про управління ланцюгом постачання: [Supply Chain Digital](#)
9. Logistics Management – огляди новин, технологій та управління логістикою: [Logistics Management](#)
10. Supply Chain 24/7 – ресурс для новин та інновацій у сфері логістики: [Supply Chain 24/7](#)
11. Національна бібліотека України ім. Ярослава Мудрого [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nlu.org.ua/>.
12. Електронний ресурс. Школа бізнесу нової пошти: Режим доступу:
[//https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti](https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti).
13. Електронний ресурс. Як автоматизувати бізнес-процеси: Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/business-process.html/>
14. Електронний ресурс. 9 програм для моделювання бізнес-процесів: Режим доступу:
<https://uk.crmoz.com/blogs/post/business-process-modeling>