



ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Володимира Даля
Факультет економіки і управління

І. Семененко, О. Ольшанський, К. Сєребряк, О. Маслош

ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Електронний навчальний посібник

Київ 2024



УДК 330.131.7:005.52:005.334(075.8)
О-13

Рекомендовано до видання
вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
(протокол № 5 від 28.12.2023 року)

Рецензенти:

Слюсаренко О. – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, перший заступник директора Інституту вищої освіти НАПН України;

Хандій О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

О-13 Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : Електрон. 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.

ISBN 978-617-11-0255-2

Посібник розкриває ключові аспекти прийняття господарських рішень та управління ризиками в сучасних умовах.

Частина 1 «Практичні заняття» містить розділи з основних теоретичних положень, завдання для аудиторної та самостійної роботи, питання для самоконтролю та джерела кожної теми.

Частина 2 «Ситуаційні вправи» надає можливість здобувачам застосовувати здобуті знання у практичних сценаріях.

Посібник сприяє формуванню у студентів компетентностей, необхідних для успішної роботи у галузі управління та ефективного прийняття господарських рішень.

Посібник «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійними програмами 051 "Економіка" і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

УДК 330.131.7:005.52:005.334(075.8)

Посібник підготовлено у рамках виконання Проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» / «Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities» (REDU) (2020-2024 роки).

Публікація підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю авторів І. Семененко, О. Ольшанського, К. Серебряк, О. Маслош, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of I. Semenenko, O. Olshanskyi, K. Sieriebriak, O. Maslosh, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University and do not necessarily reflect the views of the European Union.

© Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, 2024

ISBN 978-617-11-0255-2

© Семененко І., Ольшанський О., Серебряк К.,
Маслош О., 2024



Зміст

ВСТУП.....	5
Частина 1. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	6
Тема 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	6
Основні теоретичні положення.....	6
Завдання для аудиторної роботи.....	12
Завдання для самостійної підготовки.....	13
Питання для самоконтролю.....	16
Джерела.....	17
Тема 2. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	18
Основні теоретичні положення.....	18
Завдання для аудиторної роботи.....	20
Завдання для самостійної підготовки.....	21
Питання для самоконтролю.....	24
Джерела.....	24
Тема 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	25
Основні теоретичні положення.....	25
Завдання для аудиторної роботи.....	36
Завдання для самостійної підготовки.....	37
Питання для самоконтролю.....	40
Джерела.....	41
Тема 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	42
Основні теоретичні положення.....	42
Завдання для аудиторної роботи.....	47
Завдання для самостійної підготовки.....	48
Питання для самоконтролю.....	51
Джерела.....	52
Тема 5. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ.....	53
Основні теоретичні положення.....	53
Завдання для аудиторної роботи.....	61
Завдання для самостійної підготовки.....	63
Питання для самоконтролю.....	65
Джерела.....	66
Тема 6. НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	67
Основні теоретичні положення.....	67
Завдання для аудиторної роботи.....	71
Завдання для самостійної підготовки.....	72
Питання для самоконтролю.....	75
Джерела.....	75
Тема 7. ТЕОРІЯ КОРИСНОСТІ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ.....	76
Основні теоретичні положення.....	76
Завдання для аудиторної роботи.....	78
Завдання для самостійної підготовки.....	79
Питання для самоконтролю.....	81
Джерела.....	82



Тема 8. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ	83
Основні теоретичні положення.....	83
Завдання для аудиторної роботи	90
Розрахункова робота	92
Завдання для самостійної підготовки	101
Питання для самоконтролю	104
Джерела	105
Тема 9. ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ.....	106
Основні теоретичні положення.....	106
Завдання для аудиторної роботи	108
Завдання для самостійної підготовки	109
Питання для самоконтролю	112
Джерела	112
Тема 10. ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, НАПРЯМИ І МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ РИЗИКУ	113
Основні теоретичні положення.....	113
Завдання для аудиторної роботи	119
Завдання для самостійної підготовки	120
Питання для самоконтролю	123
Джерела	124
Частина 2. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ.....	125
Відповіді до тестів	163
Список використаних джерел	164

ВСТУП

Шановні здобувачі вищої освіти!

Ласкаво просимо до посібника з практичних занять з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків». Цей посібник розроблено з метою надання допомоги у практичних навичках у галузі прийняття рішень та ефективного управління ризиками в господарській сфері.

У його структурі ви знайдете систематизовану інформацію, спрямовану на розкриття сутності та методів обґрунтування рішень, а також ефективні стратегії управління ризиками. Посібник включає в себе завдання для аудиторних занять, спрямованих на закріплення теоретичних знань, та завдання для самостійної роботи, які розвивають навички аналізу та рішення практичних господарських завдань.

Акцент на ситуаційних вправах, які дозволяють відчутти реальні ситуації, які можуть виникнути в сучасному бізнесі. Розв'язання завдань сприятиме розвитку аналітичних та критичних навичок, отриманих для успішної роботи в умовах невизначеності та конкуренції. Ситуаційні вправи для підприємців (так же й як, наприклад симулятор польотів для пілотів) створені для віртуального тренування щоб навчитися і розвивати навички в умовах, які можуть бути важкими або навіть критичними. Ситуаційні вправи для підприємців допоможуть адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, розвивати стратегічне мислення та навички управління ризиками, не ризикуючи реальними ресурсами.

В результаті навчання в межах дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» студенти мають вміти:

PH1. Прогнозувати та аналізувати господарські рішення.

PH2. Застосовувати технології прийняття рішень господарської діяльності.

PH3. Обґрунтовувати фінансові та інвестиційні рішення за умов ризику.

PH4. Оцінювати рівень ризику підприємницької діяльності.

PH5. Обґрунтовувати вибір оптимального господарського рішення на підставі критеріїв в умовах визначеності, невизначеності та ризиків.

PH6. Оцінювати вплив підприємницьких ризиків на прийняття господарських рішень.

PH7. Розуміти вплив прийнятих рішень на стратегічний розвиток підприємства.

Ми впевнені, що цей посібник стане інструментом для вас у вивчених дисциплінах та допоможе вам успішно отримати знання в реальних господарських ситуаціях. Бажаємо вам продуктивної роботи та успіхів у вивченні обраної дисципліни.

Частина 1. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Тема 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

1. Господарські рішення, їх сутність, ознаки та класифікація.
2. Вимоги до господарських рішень та умови їх прийняття.
3. Суб'єкти підготовки і прийняття господарських рішень.
4. Форми представлення і реалізації господарських рішень.
5. Визначення оптимальних форм представлення та реалізації господарських рішень.

Ключові поняття та терміни: господарське рішення, основні елементи рішення, ознаки господарських рішень, вимоги до господарських рішень



Основні теоретичні положення

Сутнісна характеристика господарських рішень

Господарське рішення це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства

Рішення як явище - це набір заходів, направлених на вирішення проблеми, що розглядається, у формі постанови, указу в усній чи письмовій формі

Рішення як процес - це виконання восьми основних процедур: інформаційна підготовка, розробка варіантів, погодження варіантів, вибір одного варіанту, затвердження, реалізація, контроль виконання управлінського рішення та інформування ініціатора

Джерело: Узагальнено із застосуванням [2, с. 13; 4]

Ознаки господарських рішень

Ознака	Пояснення
Наявність мети, на досягнення якої спрямоване рішення	Метою є бажаний результат, який призведе до задоволення потреб підприємства, що планується досягти в результаті ухвалення господарського рішення
Наявність альтернативних варіантів дій, з яких вибирається рішення	Альтернатива являє собою один із можливих варіантів досягнення поставленої мети
Наявність критерію, за яким здійснюється вибір та ухвалення рішення	Критерій, за яким здійснюється вибір та ухвалення рішення, являє собою функцію, що показує переваги тієї чи іншої альтернативи для суб'єкта, що буде здійснювати обрані дії, і визначає порядок або правило, за якими здійснюється обрання рішення
Наявність суб'єкта, що буде здійснювати обрані дії	Суб'єктом прийняття господарського рішення є зацікавлена особа, яка має на меті досягнення деяких цілей, заходи з досягнення яких здійснюються після вибору деякої дії або сукупності дій з наявних альтернатив

Необхідність прояву волі суб'єкта, що проявляється у виборі саме обраних дій

Прояв волі суб'єкта реалізується шляхом вибору однієї з альтернатив і є фактом ухвалення рішення суб'єктом

Джерело: [1, с. 7]

Класифікація господарських рішень

Класифікаційна ознака	Види господарських рішень
Ступень раціональності (характер поведінки, доцільність прийняття)	Раціональні Нераціональні
Характер цілей (ієрархія управлінців, що ухвалюють рішення)	Поточні (оперативні) Тактичні Стратегічні
Причини виникнення	Ситуаційні Виниклі за розпорядженням Планові (програмні) Ініціативні
Обов'язковість виконання дій	Нормативні Рекомендаційні
Організація розробки	Індивідуальні Колективні
Частота прийняття	Одиничні Епізодичні (періодичні) Циклічні Часті
Результативність	Ефективні (результативні) Неефективні (нерезультативні)
Характер врахування змін умов реалізації рішення	Жорсткі Гнучкі
Спосіб фіксації (форма представлення)	Усні Письмові (документальні)
Наявність інформації	Прийняті в умовах визначеності Прийняті в умовах ризику Прийняті в умовах невизначеності

Джерело: [1, с. 8]

Основні вимоги, що ставляться до господарських рішень

цільова спрямованість
раціональність
ефективність
оптимальність
спроможність бути здійсненими
своєчасність і оперативність ухвалення

обґрунтованість

узгодженість зі вже ухваленими рішеннями й цілями підприємства

Джерело: розроблено авторами з врахуванням [1, с. 11-12]

Суб'єкти підготовки і прийняття господарських рішень

Суб'єкт господарювання	Дії суб'єкта господарювання
Власники бізнесу та керівники компаній	приймають стратегічні рішення щодо сфери розвитку компанії, розподілу ресурсів, інвестування та ін.
Фахівці з управління та аналітики	підготовлюють аналітичні матеріали, які допомагають керівництву прийняти обґрунтовані рішення, зокрема з використанням методів математичної статистики та інших аналітичних інструментів
Фінансисти та бухгалтери	забезпечують фінансову стійкість компанії, розробляють бюджети, планують інвестиції, забезпечують дотримання податкового та фінансового законодавства
Юристи	забезпечують дотримання правових норм, захищають інтереси компанії в судових процесах, консультують з питань законодавства.
Маркетологи	досліджують ринок, аналізують конкуренцію, розробляють маркетингові стратегії та плани продажів
Менеджери проєктів	керують виконанням конкретних проєктів та розробляють план дій з використанням ресурсів компанії
Працівники з продажів	забезпечують збут продукції або послуг компанії, розробляють стратегії залучення нових клієнтів та збереження наявних

Джерело: розроблено авторами з врахуванням [1, с. 14-15]

Основні документальні форми представлення

Назва	Пояснення	Приклад
Акт	Рішення повноважного суб'єкта, що підтверджує встановлені факти та події та/або містить висновки, рекомендації та пропозиції щодо вирішення деякої проблеми	Акти здачі-прийняття, перевірок, ревізій, розслідування аварії на підприємстві
Акцепт	Зобов'язання (підтвердження згоди) платника задовольнити вимоги з оплати (оплатити у встановлений строк перевідний вексель, рахунок, що виставлено на сплату)	Акцепт на платіжну вимогу, акцепт на покупку частки підприємства
Бюлетень	Рішення керівника про коротке повідомлення підлеглих стосовно подій, що мають суспільне значення	Інформаційний бюлетень
Вказівка	Службове розпорядження або наказ, що носить методичний або технологічний характер	Платіжна вказівка банку на проведення регулярних виплат
Декларація	1. Передбачена законом та правилами економічної поведінки об'ява або	Податкова, митна, майнова декларація;

Назва	Пояснення	Приклад
	повідомлення про доходи або кількість товарів, що перевозяться 2. Офіційна заява (як правило, керівника підприємства), що містить головні принципи політики підприємства та засади його діяльності	декларація керівника про прихильність до якості
Договір	Рішення або угода, яка є результатом обговорення, тобто погодження; угода (як письмова, так і усна) про встановлення або припинення прав та обов'язків	Договір на виконання робіт, договір на оренду майна
Заява	Документ, що містить у собі прохання або пропозицію підприємства або службової особи до іншої особи, або офіційне повідомлення керівника вищого рангу	Заява працівника про переведення на іншу посаду, про відпустку; заява керівника про перехід підприємства на стратегію сталого розвитку
Інструкція	Рішення у вигляді зведення вказівок або правил, що встановлює порядок і спосіб виконання або здійснення дій	Службова інструкція, інструкція з консервації основних фондів
Контракт	Договір, що визначає взаємні права та обов'язки сторін, що домовляються	Контракт між керівником підприємства і працівником – трудовий контракт, контракт на управління підприємством
Концепція	Система поглядів управлінця вищої ланки (як правило, керівника підприємства) на деяку проблему, що зафіксована документально	Концепція сталого розвитку підприємства, концепція реформування підрозділу підприємства
Модель	Рішення, що містить у собі ряд певних елементів та зв'язків, які із заданою точністю відтворюють реакції реального процесу або явища на вхідні впливи (дії). Як правило, модель і є формалізованим способом прийняття господарського рішення, оскільки являє собою вже існуючий узагальнений порядок дій	Модель управління запасами підприємства, модель економічного зростання
Наказ	Офіційне розпорядження або приписання керівника підприємства, що є обов'язковим для виконання	Наказ про облікову політику підприємства, наказ про прийняття на роботу
Норматив	Узагальнений показник, який характеризує організаційні, технологічні, економічні або соціальні норми, що використовуються у процесі діяльності підприємства	Нормативи оплати праці, норматив оборотних засобів
Оферта	Пропозиція визначеній особі укласти угоду із зазначенням всіх необхідних для цього умов	Публічна оферта інтернет-магазину

Назва	Пояснення	Приклад
Перелік	Систематизований список документів, предметів, об'єктів, який встановлений з метою розповсюдження на них певних норм або вимог	Перелік послуг, що надаються підприємством, або продукції, що ним виробляється
План	Рішення, що відображає цілі і конкретні завдання діяльності, засоби, методи і час їх реалізації	Маркетинговий план, план виробництва нової продукції
Положення	Зведення правил стосовно деякого питання	Положення про оплату праці, положення про захист персональних даних
Порядок	Документ про доцільне розташування об'єктів для налагодженого здійснення діяльності	Порядок обчислення податку, порядок укладання трудового договору
Правила	Рішення, яке визначає вимоги та порядок здійснення операцій та/або інших дій або вказівки щодо утримання від здійснення тих чи інших дій	Правило пожежної безпеки, правило гігієни праці
Прейскурант	Систематизований збірник цін або тарифів на різні товари й послуги, що відповідно виробляються та надаються підприємством	Прейскурант надання послуг
Прес-реліз	Повідомлення для засобів масової інформації, яке містить інформацію про підприємство, окремих товарів, що ним виробляється, або захід, що відбудеться за участю підприємства або стосується нього	Повідомлення про конференцію, що відбувається за участю підприємства або керівника; інформація щодо випуску товару
Протокол	Офіційний документ, який містить у собі відомості про події або факти, які відбулися на підприємстві	Протокол засідання ради директорів, протокол наради
Розпорядження	Управлінське рішення посадової особи, що видано у межах її компетенції	Розпорядження про призначення відповідальних осіб, розпорядження з питань охорони навколишнього середовища
Список	Перелік осіб або предметів за деякою класифікаційною ознакою або у визначеному порядку, який складається з метою надання інформації або реєстрації	Список працівників, які мають пройти курси з підвищення кваліфікації; список завдань, що мають бути виконані працівниками
Статут	Зареєстрований у встановленому порядку документ, який визначає структуру підприємства, його устрій, види діяльності, які воно може здійснювати, і порядок їх здійснення	Статут підприємства
Угода	Взаємообумовленість, погодженість, домовленість, що встановлює взаємні обов'язки	Угода про асоціацію, угода про перевезення вантажів

Назва	Пояснення	Приклад
	між сторонами; договір, за яким встановлюються взаємні зобов'язання щодо чого-небудь	

Основні форми реалізації господарських рішень [1]

Форма	Пояснення
Витяг	Копія частини документа, що теж є офіційним документом
Ділова бесіда	Спеціально організована керівником зустріч з підпорядкованою особою або групою осіб для обміну думками стосовно деякої теми, що є актуальною і представляє інтерес для підприємства. Часто бесіди проводяться з потенційними партнерами підприємства, у співпраці з якими воно зацікавлене. Ділову бесіду можна також представити у формі навчання або роз'яснення для працівників самого підприємства, наставляння як передачу досвіду та знань або поради, яка за суттю теж є наданням досвіду, але не є обов'язковою для виконання. Колективна ділова бесіда, що проводиться з метою взаємного обміну досвідом і знаннями, а також повідомлення і обговорення інформації стосовно будь-яких проблем або завдань підприємства, є нарадою. Окремо слід відзначити такі види ділової бесіди як переконання і примус, які є прикладом ненормативних відносин на підприємстві. Переконання має на меті сформулювати у особи, з якою проводять ділову бесіду, стійкі погляди на виконання будь-яких дій. Примус здійснюється з метою змусити особу виконати будь-які дії шляхом винагородження або явної чи прихованої погрози
Ділова гра	Спеціально організована інтенсивна діяльність працівників щодо підготовки і реалізації господарського рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів. За суттю ділова гра є тренінгом, на якому працівники, і зокрема управлінці, отримують навички ухвалювати раціональні господарські рішення
Ділове слово	Форма реалізації усного рішення керівника підприємства стосовно деякої проблеми у вигляді обіцянки виконати певні дії
Засідання	Збір працівників підприємства для обговорення і подальшого вирішення як його стратегічних, так і щоденних проблем
Звіт	Усне або письмове повідомлення працівника або колективу про виконання обов'язків або доручення, або взагалі дані про стан деякого функціонального підрозділу або підприємства в цілому
Лист	Узагальнена назва різних за змістом документів, які надсилаються зацікавленим особам або організаціям та містять у собі відомості офіційного характеру та/або уточнення відомостей стосовно вже ухвалених документів (наприклад, інформаційний лист, лист-запрошення, супровідний лист, службовий лист, рекомендаційний лист тощо)
Методика	Сукупність методів практичного виконання будь-яких операцій (методика розрахунку собівартості продукції, методика зварювання металів тощо)
Особистий приклад	Дії керівника або іншої посадової особи, яка, як правило, керує іншими людьми, для розвитку в них здібностей виконувати певні обов'язки шляхом імітації зазначених дій

Повідомлення	Усна або письмова форма реалізації господарського рішення, що містить у собі інформацію, яку необхідно довести до відома працівників підприємства або інших зацікавлених осіб
Припис (розпорядження)	Офіційна форма реалізації господарського рішення, ухвалені за яким дії призначені для посадової особи і є обов'язковими для виконання
Резолюція	Постанова, яка була ухвалена в результаті обговорення будь-якої проблеми або актуального питання в ході ділової бесіди
Умова	Усна або письмова вимога здійснити або утриматися від здійснення визначених дій, яка може бути як висловлена в окремому документі, так і зазначена в одному з пунктів ухваленого договору

Джерело: [1, с. 17-20]

Відповідність форм реалізації господарських рішень формам їх представлення [1]

Форми представлення господарських рішень	Форми реалізації господарських рішень
Акт, декларація, концепція, модель, план, прес-реліз	Ділова бесіда або гра, засідання, навчання, методика, звіт, роз'яснення, рекомендаційний лист
Акцепт, договір, контракт, оферта, угода, статут	Ділове слово, інформаційний лист, звіт, лист, припис (розпорядження), нарада, переконання та умова
Закон, постанова, наказ, розпорядження, указ	Виписка, засідання, особистий приклад, методика, наставлення, наказ, примус, роз'яснення, переконання та умова
Інструкція, кодекс, положення, протокол, правила, вказівка	Ділова бесіда, ділове слово, навчання, примус, роз'яснення, порада, повідомлення

Джерело: [1, с. 23]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Які рішення ви приймали?
2. Опишіть процес прийняття вами будь-якого рішення?
3. Як ви можете охарактеризувати рішення, які ви приймаєте?
4. Яким повинне бути рішення?
5. Хто може приймати рішення на підприємстві?
6. Для кого призначені рішення, що приймаються на підприємстві?
7. Як оформлюються рішення, що приймаються на підприємстві?



Ситуаційні вправи



Ситуація 1.1

Ви є менеджером в компанії, яка виробляє продукт, який є популярним серед споживачів. Одного дня ви дізнаєтеся, що конкурентна компанія випустила продукт, який є більш економічним із погляду на виробництво і пропонується за меншу ціну, ніж ваш продукт. Ви знаєте, що якщо ви зменшите ціну свого продукту, то ваша компанія зазнає фінансових втрат, однак якщо ви нічого не зробите, то ваші продажі можуть зменшитися через конкуренцію. Змоделюйте різні ситуації та запропонуйте варіанти рішень з поясненням мотивів їх прийняття.

Ситуація 1.2

Ви є менеджером проєкту в ІТ-компанії, яка розробляє соціальну мережу. Ваша команда працює над новою функцією, яка дозволяє користувачам керувати рекламними оголошеннями, які вони бачать у своїх сторінках новин. Проєкт повинен бути готовий через два місяці. На початку другого місяця розробки ви дізнаєтеся, що ваш конкурент запускає аналогічну функцію на своїй платформі вже через місяць. Крім того, ви отримали повідомлення від невеликої групи користувачів, яка відмовилася від використання вашого сервісу через те, що їхні дані не захищені достатньо ефективно. Ви повинні визначитися, чи слід продовжувати розробку нових функцій, які дозволяють користувачам керувати рекламними оголошеннями, чи зупинити проєкт і зосередитися на підвищеному рівні захисту даних. Як менеджеру проєкту, вам необхідно прийняти рішення, яке буде найкращим для вашої компанії і користувачів, забезпечить успішне виконання проєкту вчасно і з урахуванням конкурентного середовища.

Ситуація 1.3

Ви є Головою виконавчої комісії місцевої ради. У вас на столі лежать дві пропозиції щодо розширення мережі магазинів у місті. Перша пропозиція від відомого магазину «А», який хоче відкрити ще три нові магазини в різних частинах міста, а друга пропозиція від місцевого бізнесу, який пропонує відкрити один магазин у центрі міста, проте з обмеженим асортиментом товарів, спрямованих на спеціальну групу покупців. Перша пропозиція гарантує більше робочих місць та зниження ціни на товари за рахунок масштабних закупівель, але при цьому буде зайнято більше площі в місті, що може негативно вплинути на існуючі місцеві магазини. Друга пропозиція обіцяє розвиток місцевого бізнесу та підтримку місцевих виробників, проте магазин може бути менш прибутковим та не забезпечити стільки робочих місць. Ви повинні вирішити, яка з пропозицією більш вигідна для міста і його мешканців.



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. На що спрямоване прийняття господарського рішення? Як вони пов'язані з управлінням підприємством?
2. Які характеристики мають господарські рішення? Чому вони є першими для успішного управління підприємством?
3. Як впливають різні фактори на господарські рішення? Назвіть деякі з них та пояснити їх вплив.
4. Які методи можна використати для прийняття господарських рішень? Які переваги та недоліки мають ці методи?

5. Як можна оцінити ефективність господарських рішень? Які показники можуть використовуватися для оцінки?



Теми рефератів

1. Дослідження поняття «управлінське рішення».
2. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства.
3. Обґрунтування ухвалення поточних господарських рішень.
4. Управлінський потенціал як основа успішного ведення бізнесу.
5. Характеристика господарських рішень на основі аналізу ринкових тенденцій.
6. Ефективність господарських рішень: фактори та критерії оцінки.
7. Підвищення ефективності господарських рішень шляхом застосування методів оптимізації.
8. Характеристика господарських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.
9. Аналіз ризиків при прийнятті господарських рішень та способи їх зменшення.
10. Психологічні аспекти прийняття господарських рішень.
11. Стратегічне планування та господарські рішення: зв'язок та взаємодія.
12. Вплив інноваційних технологій на процес прийняття господарських рішень.
13. Організаційна культура та господарські рішення: взаємозв'язок та вплив.
14. Роль господарських рішень у розвитку бізнесу: теорія та практика.



Тест

1. **Мета господарського рішення це...:**
 - а) бажаний результат, який призведе до задоволення потреб підприємства, що планується досягти в результаті ухвалення господарського рішення;
 - б) ухвалення серед представлених альтернативних рішень того вибору, який найбільше задовольнить умови для рішення проблеми;
 - в) прийняття управлінських рішень, для досягнення
 - г) економічного/організаційного/технологічного ефективності виробництва.
2. **Господарське рішення має бути...**
 - а) раціональним;
 - б) спланованим;
 - в) спроможним бути здійсненим;
 - г) оптимальним.
3. **Ухвалення одного з альтернативних рішень відбувається...**
 - а) за наявністю необхідних умов для реалізації рішення;
 - б) за критерієм, який являє собою функцію, що показує переваги тієї чи іншої альтернативи;
 - в) завдяки координації роботи персоналу;
 - г) завдяки прояву волі суб'єкта.
4. **Причини виникнення господарських рішень бувають:**
 - а) ситуаційні;
 - б) тактичні;
 - в) планові;
 - г) ті, що виникли за розпорядженням.
5. **До основних елементів рішення належать:**
 - а) об'єкт та суб'єкт;

- б) суб'єкт та предмет
 - в) мета та причини обґрунтування рішення;
 - г) всі відповіді вірні.
6. **Соціальна сутність господарського рішення полягає у ...**
- а) у механізмі управління персоналом для узгодження діяльності між співробітниками усередині колективу;
 - б) у створенні законодавчої основи провадження господарської діяльності із застосуванням певних заходів;
 - в) у розробці та реалізації фінансових, матеріальних та інших ресурсів;
 - г) у створенні організаційної структури, що включає розробку необхідного персоналу, документації з повноваженнями, правами та обов'язками.
7. **Основними формами вираження господарських рішень є:**
- а) наказ;
 - б) норма;
 - в) акт;
 - г) ділова гра.
8. **Виділяють такі види ефективності господарського рішення:**
- а) економічна;
 - б) правова;
 - в) інформаційна;
 - г) технологічна.
9. **Господарське рішення та його ефективність залежить від таких чинників:**
- а) суб'єктивізм як фактор;
 - б) інформаційний фактор;
 - в) матеріальний фактор;
 - г) етичний фактор.
10. **За якою з властивостей господарське рішення має бути найкращим відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності?**
- а) раціональність;
 - б) ефективність;
 - в) оптимальність;
 - г) відповідність.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 1.4

Ви є менеджером проекту в компанії, яка виробляє електронні прилади для дому. Ви відповідаєте за розробку нової моделі розумного термостата, який може автоматично регулювати температуру в будинку залежно від звички та графіка жителів.

Ваша команда розробила дві різні концепції термостату. Перша концепція використовує технології, які є більш засвоєними вашою командою, тому її можна розробити швидше та дешевше. Друга концепція використовує більше нових технологій, які ще не були протестовані вашою командою, але можуть забезпечити кращу ефективність і функціональність термостату.

Ви повинні прийняти рішення щодо того, яку концепцію використаєте для розробки термостату. Яке рішення ви приймете та які будуть відповідні наслідки для проекту.

Ситуація 1.5



Ви є менеджером компанії, яка виробляє електроніку. Однак один зі співробітників повідомив про проблеми з якістю одного з продукту, а саме смартфона. Він повідомив, що кілька клієнтів поскаржилися на проблеми із зарядкою та екраном. Ви знаєте, що якість продукції є ключовою для вашої компанії, і що проблеми з якою можуть серйозно пошкодити репутацію компанії. Ви маєте прийняти рішення щодо того, як діяти в цій ситуації.

Варіанти рішення:

Провести дослідження проблем та програм, що саме є причиною проблеми з продуктом. Після цього слід відкликати всю партію смартфонів і провести повний аналіз якості всіх продуктів компанії.

Негайно відкликати всі партії смартфонів та надіслати їх на повернення або ремонт без подальшого вивчення причини проблеми.

Надіслати список всім клієнтам, які купили цей продукт, і повідомити про проблеми з якістю. Пропонувати їм безкоштовний ремонт або повернення коштів. Також провести дослідження проблеми та розробки, що саме є причиною проблеми з продуктом. Після цього слід відкликати всю партію смартфонів і провести повний аналіз якості всіх продуктів компанії.

Відкликати лише ті партії смартфонів, про які отримано повідомлення про проблеми із зарядкою та екраном, і надіслати їх на повернення або ремонт без подальшого вивчення причини.

Яке рішення приймете та чому?

Ситуація 1.6

Ви є керівником великої компанії, яка виробляє технічне обладнання. На ваших заводах виникла проблема з низькою продуктивністю робітників. Після детального аналізу виявлено, що проблема виникла в тому, що робітники не мають достатньої кваліфікації для роботи з новим обладнанням, яке було введено в експлуатацію кілька місяців тому. Це призвело до зниження якості продукту та збільшення відсотка браку.

Ви повинні прийняти рішення про підвищення кваліфікації робітників. Однак, є кілька варіантів, які можуть бути використані для вирішення цієї проблеми. Наприклад, ви можете організувати тренінги та курси підвищення кваліфікації для робітників, використовуючи внутрішні або зовнішні ресурси. Або ж ви можете залучити нових робітників, які вже мають достатньо навичок та досвіду.

Ви маєте обрати один із цих варіантів, які будуть найбільш ефективними та економічним для вашої компанії. Приймаючи рішення, ви повинні врахувати бюджет, терміни, вплив на якість продукту та працездатність робітників, а також інші фактори, які можуть вплинути на роботу вашої компанії.



Питання для самоконтролю

1. Які основні ознаки господарських рішень?
2. Назвіть основні класифікації господарських рішень і пояснити їх особливості.
3. Які вимоги та умови необхідні для прийняття ефективних господарських рішень?
4. Хто є суб'єктами, що займаються підготовкою та прийняттям господарських рішень в організаціях?
5. Які фактори впливають на вибір оптимальних форм представлення та реалізації господарських рішень?
6. Які вимоги до господарських рішень можуть відрізнятися у відносинах від галузі діяльності?
7. Які ключові критерії прийняття господарських рішень?
8. Які можливості наслідки неправильного прийняття господарських рішень і як їх уникнути?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. . С. 5-26.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 7-20. URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБҐРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf> (дата звернення: 04.03.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 13-26. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 04.03.2023).
4. Овдіюк О., Степура М. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. Т. 76, № 3. С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-76-3-72-79> (дата звернення: 04.03.2023)

Тема 2. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

План заняття

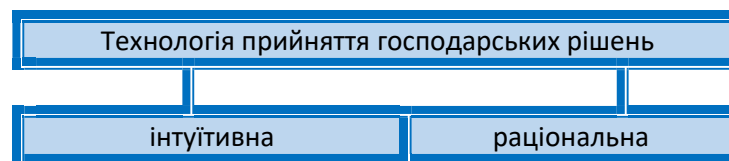
1. Елементи та етапи процесу прийняття господарських рішень.
2. Стилi прийняття господарських рішень.
3. Типологія моделей прийняття господарських рішень.
4. Чинники, що впливають на процес обґрунтування і прийняття господарського рішення.
5. Умови прийняття господарського рішення залежно від ступеня визначеності інформації.
6. Контроль за виконанням господарських рішень.
7. Види контролю.

Ключові поняття та терміни: технологія прийняття рішень, послідовність прийняття рішень, процес, стиль прийняття господарських рішень, класифікація господарських рішень.



Основні теоретичні положення

Технологія прийняття господарських рішень



Джерело: розроблено авторами

Процес ухвалення господарського рішення [1]

1. Стадія підготовки господарського рішення	1.1. Постановка проблеми
	1.2. Пошук і аналіз необхідної інформації
	1.3. Виявлення та усунення обмежень
2. Стадія ухвалення господарського рішення	2.1. Визначення альтернатив
	2.2. Визначення критерію відбору альтернативи
	2.3. Оцінювання альтернатив
	2.4. Ухвалення господарського рішення
3. Стадія реалізації господарського рішення	3.1. Реалізація господарського рішення
	3.2. Контроль за виконанням рішення
	3.3. Оцінювання результату реалізації рішення

Джерело: [1, с. 27]

Стилi прийняття господарських рішень від відношення суб'єкту прийняття рішення до ризику

Стилi прийняття господарських рішень	Схильність до обережності (ризикофоби)
	Схильність до ризику (ризикофіли)
	Нейтральність до ризику (ризиконейтралі)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 31-32]

Стилі прийняття рішень керівником за В. Врумом

Стиль	Дії керівника
Автократичні	Керівник приймає рішення (вирішує проблему) самостійно, використовуючи всю наявну на теперішній час інформацію
	Керівник отримує інформацію від підлеглих працівників, але ухвалює рішення самостійно. Роль працівників – лише в зборі необхідної інформації, а не у пошуку або оцінюванні альтернатив
Консультативні	Керівник індивідуально вислуховує тих працівників, яких стосуються причини або результати ухвалення господарського рішення, ухвалює рішення самостійно, яке може враховувати або не враховувати думку підлеглих
	Керівник розкриває проблему колективу працівників та збирає їхні ідеї і пропозиції, ухвалює рішення самостійно, яке може враховувати або не враховувати думку підлеглих
Повна участь (групові)	Керівник розкриває проблему працівнику, який є одним підлеглим, і в процесі спільного обговорення здійснює пошук і оцінювання альтернатив. При ухваленні рішень керівник намагається досягти узгодження з працівником і може ухвалити господарське рішення, яке отримало підтримку працівника
	Керівник розкриває проблему колективу працівників і в процесі спільного обговорення здійснює пошук і оцінку альтернатив. При ухваленні рішень керівник намагається досягти узгодження і може ухвалити господарське рішення, яке отримало підтримку колективу

Джерело: Складено авторами за [1, с. 33]

Типологія моделей прийняття рішення

Типологія моделей прийняття рішення	<i>Нормативні моделі, які визначають найбільш ефективні дії в ідеальних умовах</i>
	<i>Прескриптивні (облигаторні) моделі, що визначають алгоритми прийняття рішення, реалізація яких ставиться в обов'язок усім керівникам</i>
	<i>Дескриптивні моделі, що описують реальні дії реальних людей у процесі прийняття рішень. Поведінка менеджерів при прийнятті рішень є досить різноманітною, однак у неї можна виділити загальні характеристики, що пояснюють причини можливих помилок</i>

Джерело: Складено авторами за [1, с. 35]

Класифікація моделей процесу прийняття рішень

Ознака	Вид моделі	Характеристика виду моделі
Напрямок використання моделі	Дескриптивна	Застосовується для опису властивостей і параметрів процесу прийняття рішення (поведінки особи, яка приймає рішення) з метою прогнозування його ходу в майбутньому. В основному складаються не для практичних цілей, а для наукового пізнання різних управлінських процесів, на основі яких можна розробити правила практичної поведінки
	Нормативна	Застосовується для управління процесом прийняття рішення, формування його сутнісних елементів і зміни його розвитку

Підхід до процесу побудови моделі	Індуктивна	Модель утворюється шляхом узагальнення спостережень за окремими фактами, врахування яких вважається важливим для ухвалення господарського рішення
	Дедуктивна	Модель утворюється зі спрощеної системи гіпотетичних ситуацій, основою моделі є замкнена абстрактна проблема управління, проблема представляється у формалізованому виді
Ступінь новизни методів у моделі	Проблемно-орієнтована	Впровадження нових методів моделювання (вперше розроблених або запозичених з інших областей науки та практики)
	Модель рішення	Використання існуючих методів для вирішення проблемних ситуацій господарювання, пошук ситуацій під існуючі методи
Ступінь урахування невизначеності	Детермінована	В моделі визначені всі чинники, які істотно впливають на проблему, що потребує вирішення. Можуть застосовуватися як спрощення реального управлінського завдання
	Стохастична	Враховує невизначеність та розподіл ймовірностей за різним числовим значенням чинників

Джерело: [1, с. 36]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Які методи технології прийняття рішень?
2. Які основні етапи процесу прийняття рішень?
3. Які фактори впливають на прийняття рішення?
4. Які переваги та недоліки виникають при використанні групового рішення?
5. Які інструменти можна використати для покращення процесу прийняття рішення?
6. Як впливає недостатня інформація про процес прийняття рішень?
7. Які підходи можуть бути використані для вирішення конфліктів, пов'язаних із прийнятим рішенням?
8. Які можливі наслідки неправильного прийняття рішення?
9. Які стратегії можна використати для досягнення успіху в прийнятих рішеннях?



Ситуаційні вправи

Ситуація 2.1

Ви є менеджером проєкту в компанії, який розробляє програмне забезпечення автоматизації бухгалтерського обліку для малого бізнесу. У вас є два варіанти:

Випустити продукт своєчасно, але з деякими недоліками, які можуть призвести до помилок у фінансовому обліку клієнтів.

Перенести термін випуску, щоб виправити недоліки та забезпечити безпеку фінансового обліку для клієнтів, але це призведе до затримки в продажах і може втратити деяких клієнтів на ринку конкурентів.

Ваша задача - прийняти рішення, яке максимально задовольнить потреби компанії та її клієнтів.

Ситуація 2.2

Ви - керівник великої компанії і вам необхідно прийняти рішення про звільнення одного з ваших співробітників. Працівник працює в компанії вже багато років і має досить високу цю зарплату. Однак

останнім часом його робота стала менш якісною, він часто запізнюється на роботу, не виконує свої обов'язки належним чином і провокує конфлікти з іншими працівниками. Деякі з них звернулися до вас зі скаргами на нього, і ви знаходитесь перед вибором - звільнити його чи зберегти на посаді.

Питання для прийняття рішення:

Які наслідки може мати звільнення цього працівника для компанії?

Які можливості збереження цього працівника на посаді для компанії?

Які можливі рішення є в цій ситуації, крім звільнення чи збереження на посаді?

Які критерії ви будете використовувати для прийняття рішення?

Ситуація 2.3



Ви є керівником місцевого господарського підприємства, яке відповідає за використання відходів у вашій області. Останнім часом ви помітили збільшення кількості необроблених відходів та скарги від місцевих мешканців на запах та забруднення навколишнього середовища.

Ваша команда пропонує встановити нову утилізаційну лінію, яка зменшить негативний вплив на довкілля та покращить якість роботи підприємства. Однак вартість встановлення нового обладнання значно перевищує бюджет на наступний рік.

Вам важливо інвестувати гроші в нову утилізаційну лінію, зважаючи на фінансову витратність проекту та його позитивний вплив

на довкілля та сприятливий вплив на імідж вашого підприємства в громадськості.

Ви можете обрати між двома варіантами: витратити бюджет на нову утилізаційну лінію або не заробляти гроші та продовжувати працювати з існуючою лінією, ризикуючи зниженням стану довкілля та збільшенням незадоволеності місцевих жителів.

Ви повинні обговорити це питання зі своїми фінансовими та технічними спеціалістами, а також врахувати думки місцевих мешканців та екологічних організацій, щоб прийняти найбільш обґрунтоване рішення.



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які існують методики прийняття рішень та як їх використовують?
2. Які перешкоди можуть виникнути при прийнятті рішення та як їх можна подолати?
3. Як розробити ефективне рішення та які інструменти можна використати для оцінки ризиків та можливих наслідків?
4. Як збирати та аналізувати дані, які потрібні для прийняття рішень?
5. Як впливають соціальні, етичні та культурні чинники на процес прийняття рішень?
6. Які методи можна використовувати для розв'язання конфліктів та досягнення компромісу при прийнятті рішень?
7. Як розробити навички прийняття рішень та забезпечити їх ефективне використання в бізнесі та особистому житті?



Теми рефератів

1. Аналіз методів прийняття рішень у бізнесі.
2. Методи математичного моделювання для прийняття рішень в економіці.
3. Системи підтримки прийняття рішень у медицині.
4. Використання штучного інтелекту для прийняття рішень в промисловості.
5. Оптимізація процесу прийняття рішень в управлінських проєктах.
6. Стратегії прийняття рішень в умовах незначної невизначеності.
7. Інструменти аналізу даних для прийняття рішень у фінансовій сфері.
8. Прийняття рішення в умовах ризику та невизначеності в інвестиційній діяльності.
9. Використання методу дерев рішень для аналізу альтернативних варіантів розвитку бізнесу.
10. Вплив особистісних чинників на прийняття рішень у бізнесі.



Тест

1. **На стадії підготовки господарського рішення відбувається...**
 - а) постановка проблеми;
 - б) пошук альтернатив;
 - в) пошук і аналіз необхідної інформації.
2. **Залежно від відношення суб'єкту прийняття рішення до ризику можна виділити такі стилі ухвалення рішень як:**
 - а) нейтральність до ризику;
 - б) схильність до страху перед ризиком;
 - в) схильність до ризику.
3. **Управлінське рішення, яке ухвалюється керівником організації, це:**
 - а) поведінка, заснована на фактах та цінностях індивіда;
 - б) заключна частина процесу управління;
 - в) вибір альтернативи;
 - г) свідомо та цілеспрямована діяльність, що здійснюється індивідом.
4. **Економічні аспекти прийняття рішень – це:**
 - а) правове забезпечення прийняття рішень;
 - б) ресурсне забезпечення ухвалення рішень;
 - в) організаційне забезпечення ухвалення рішень.
5. **Залежно від характеристик суб'єкту прийняття рішення та його відношення до ризику можна виділити такі стилі прийняття господарських рішень:**
 - а) жорсткість;
 - б) автократичні;
 - в) схильність до ризику;
 - г) гнучкість.
6. **Скільки етапів процесу прийняття господарського рішення вказав Г. Саймон?**
 - а) два;
 - б) три;
 - в) чотири;
 - г) п'ять.
7. **Нормативна модель прийняття рішення - це:**
 - а) модель, що визначає найбільш ефективні дії в ідеальних умовах;
 - б) модель, що полягає у впровадженні нових методів моделювання, запозичених з інших наук;

- в) модель, що визначає алгоритм прийняття рішення, що буде основою для використання всіх керівників;
 - г) модель, що враховує всі фактори, що впливають на проблему підприємства.
8. За В. Врумом є такі стилі прийняття рішень:
- а) авторитарний;
 - б) адміністративний;
 - в) колегіальний;
 - г) консультативний.
9. За Р. Дафтом є такі моделі прийняття рішень:
- а) класична;
 - б) адміністративна;
 - в) колегіальна;
 - г) авторитарна.
10. Технологія прийняття рішень складається з таких елементів:
- а) невизначеність;
 - б) ризик;
 - в) мета;
 - г) ресурси.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 2.4



Ви є керівником великої компанії, яка виробляє технічне обладнання. На ваших заводах виникла проблема з низькою продуктивністю робітників. Після детального аналізу виявлено, що проблема полягає в тому, що робітники не мають достатньої кваліфікації для роботи з новим обладнанням, яке було введено в експлуатацію кілька місяців тому. Це призвело до зниження якості продукту та збільшення відсотка браку.

Ви повинні прийняти рішення про підвищення кваліфікації робітників. Однак, є кілька варіантів, які можуть бути використані для вирішення цієї проблеми. Наприклад, ви можете організувати тренінги та курси підвищення кваліфікації для робітників, використовуючи внутрішні або зовнішні ресурси. Або ж ви можете залучити нових робітників, які вже мають достатньо навичок та досвіду.

Ви маєте обрати один із цих варіантів, який буде найбільш ефективним та економічним для вашої компанії. Приймаючи рішення, ви повинні врахувати бюджет, терміни, вплив на якість продукту та працездатність робітників, а також інші фактори, які можуть вплинути на роботу вашої компанії.

Ситуація 2.5

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом та продажем товарів. За останній час продажі товарів впали, а замовлення від клієнтів стали меншими. Ви провели аналіз та з'ясували, що конкуренти починають випускати нові продукти, які вигідніші для споживачів, ніж ваші.

Ви маєте наступні варіанти дії:

Знизити вартість вашого продукту, щоб збільшити його привабливість для клієнтів і збільшити продажі.

Зосередитися на дослідженні та розробці нових продуктів, які будуть більш конкурентоспроможними на ринку.

Збільшити бюджет на маркетингові заходи, щоб залучити більше клієнтів та збільшити продажі.

Ви повинні взяти до уваги ризики та використання кожного варіанту дії, а також врахувати бюджет та терміни реалізації. Наприклад, зниження вартості продукту може призвести до зменшення прибутку, тоді як збільшення бюджету на маркетинг може забрати багато коштів, не даючи значного ефекту.

Від вашого рішення залежить розвиток компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Яке рішення ви приймете?

Ситуація 2.6

Ви є генеральним директором компанії, яка займається виробництвом електроніки. У вас є три фабрики, розташовані в різних країнах, які виробляють однакові продукти. Одна з фабрик, розташована в країні, де відбувається політична нестабільність, знаходиться під загрозою зупинки роботи через поточну війну в регіоні. З іншого боку, у вас є дві інші фабрики, які можуть виробляти таку продукцію, але вони розташовані далеко від збуту, що може призвести до збільшення витрат на ринок логістики.

Вам потрібно прийняти рішення про те, яку фабрику варто зупинити, яка загроза руйнування продуктивності забезпечить меншу вигоду, ніж якщо збільшаться витрати на логістику. Можливо врахувати фінансові втрати, а також вплив на імідж компанії та задоволення клієнтів. Як генеральний директор, вам необхідно прийняти рішення, яке забезпечить найбільш оптимальний результат для компанії в цілому.



Питання для самоконтролю

1. Які існують методи технології прийняття рішень?
2. Які основні етапи процесу прийняття рішень можна виділити?
3. Які фактори впливають на прийняття рішення?
4. Які переваги та недоліки виникають при прийнятті групового рішення?
5. Які інструменти можна використати для покращення процесу прийняття рішень?
6. Як впливає недостатня інформація про процес прийняття рішень?
7. Які підходи можуть бути використані для вирішення конфліктів, пов'язаних із прийнятими рішеннями?
8. Які можливості наслідки прийняти неправильного рішення?
9. Які стратегії можна використати для досягнення успіху в прийнятих рішеннях?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С.26-50.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 37-83. URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБҐРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РИШЕНЬ.pdf> (дата звернення: 04.03.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 38-50. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 04.03.2023).

Тема 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

1. Класифікація методів розробки господарських рішень та фактори, що впливають на процес їх прийняття.
2. Характеристика критеріїв найліпшого рішення.
3. Методи прийняття господарських рішень та їх класифікація.
4. Формалізовані методи прийняття господарських рішень.
5. Неформалізовані методи прийняття господарських рішень.
6. Дерево рішень.

Ключові поняття та терміни: методи прийняття господарських рішень, стилі прийняття господарських рішень, моделі прийняття господарських рішень, алгоритми прийняття господарських рішень, дерево рішень.

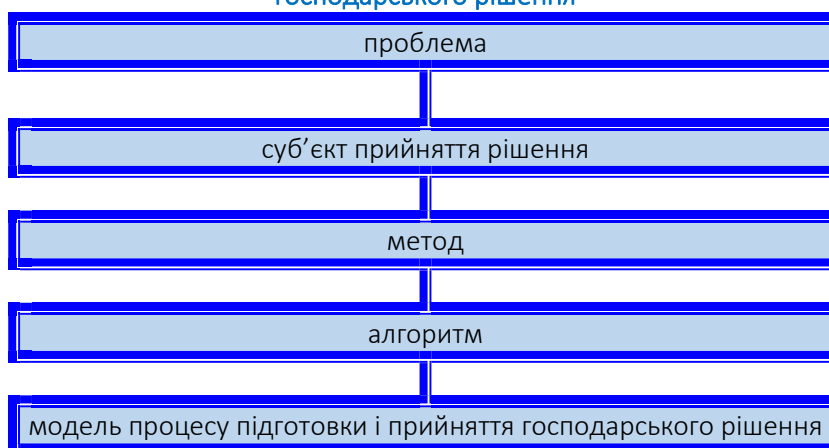


Основні теоретичні положення

Метод	сукупність прийомів, способів, операцій, заходів або технологій для досягнення деякої мети або вирішення поставленого завдання
Модель	спрощене представлення деякого об'єкту або явища для їх дослідження та управління ними

Джерело: [1, с. 50]

Схема взаємозв'язку методу, алгоритму і моделі в процесі підготовки і ухвалення господарського рішення



Джерело: Складено авторами за [1, с. 51]

Головні методи прийняття господарських рішень (підходи до групування методів господарських рішень)

Назва методу	Характеристика	Вид рішення
Метод, заснований на інтуїції особи, яка ухвалює рішення	Наявність в особи, яка ухвалює рішення, раніше накопиченого досвіду й знань у конкретній області	Інтуїтивне рішення

	діяльності допомагає вибрати й прийняти правильне рішення	
Метод, заснований на понятті «здорового глузду»	Особа в процесі прийняття рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких опирається на накопичений ним практичний досвід	Рішення, засноване на судженнях
Метод, заснований на науково-практичному підході	Вибір оптимальних рішень на основі переробки великої кількості інформації, що допомагає обґрунтувати прийняті рішення	Раціональне рішення

Джерело: [1, с. 52]

Укрупнена класифікація методів прийняття господарських рішень

Методи прийняття господарських рішень	формалізовані	Багатомірне шкалювання Економічний аналіз Лінійне програмування Метод Монте-Карло Модель управління запасами Прогнозування Сітьовий аналіз Теорія ймовірності Теорія корисності Теорія нечітких множин Факторний аналіз Інші
	неформалізовані	Інтуїція Досвід Конкурента розвідка Метод сценаріїв Метод більшості Евристичні методи Процедура Борда Процедура Янга Процедура парних порівнянь Процедура Кемені Метод Дельфі Інші

Джерело: Складено авторами за [1, с. 53]

Стисла характеристика формалізованих методів прийняття господарських рішень

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
Багатомірне шкалювання	Математичний інструмент, який дозволяє зобразити схожість і відмінності об'єктів у просторовій карті на основі використання відомостей про попарну схожість або зв'язки аналізованих об'єктів (підприємств, галузей тощо). Основне завдання методу багатомірного шкалювання полягає в зменшенні кількості чинників,	Рішення щодо розподілу обмежених ресурсів, проведення маркетингових досліджень, вирішення проблеми стосовно

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
	які необхідно брати до уваги при аналізі й оцінюванні очікуваних змін ситуації в результаті тих або інших управлінських висновків. Є альтернативою факторному аналізу	скорочення плинності персоналу
Економічний аналіз	Всебічне і детальне вивчення на основі всіх наявних джерел інформації певного аспекту функціонування підприємства, спрямоване на поліпшення його роботи шляхом розробки і впровадження оптимальних господарських рішень, що відображають резерви, виявлені в процесі проведення аналізу, і шляхи використання цих резервів; використовується в умовах доступності й вірогідності аналітичних даних (часто бухгалтерської, статистичної та внутрішньої звітності)	Рішення стосовно зменшення собівартості продукції, шляхів використання прибутку підприємства, пошуку шляхів підвищення продуктивності праці тощо
Лінійне програмування	Метод математичного програмування, спрямований на вирішення екстремальних задач, які характеризуються лінійною залежністю між змінними і лінійним критерієм оптимальності; передбачає знаходження максимуму або мінімуму цільової функції при заданих обмеженнях. Традиційні критерії оптимальності: «максимум прибутку», «мінімум витрат», «максимум рентабельності» тощо	Рішення стосовно планування складу продукції, переміщення вантажів, оптимальне використання ресурсів при виробничому плануванні, управління товарно-матеріальними запасами тощо
Метод Монте-Карло (метод статистичних випробувань)	Чисельний метод, основу якого становить одержання великого числа реалізацій випадкового процесу, який формується так, щоб імовірнісні характеристики дорівнювали певним величинам задачі, яка розв'язується. Метод ґрунтується на імітації масового процесу шляхом вирахування його ходу, в якому випадкові коливання визначаються за допомогою жеребка або таблиці випадкових чисел	Рішення щодо нормування запасів, збільшення кількості продавців у магазині тощо
Моделі управління запасами	Моделі, які використовуються для оптимізації утворення, зберігання та використання запасів з метою мінімізації витрат при одночасному забезпеченні безперервності виробництва (модель економічно обґрунтованої потреби у запасах, модель планування потреби у матеріалах, система «точно в строк», модель «мінімум-максимум» та ін.)	Рішення стосовно утворення і використання запасів, пошуку варіантів скорочення витрат
Послідовні методи прийняття рішень	Методи, при яких рішення ухвалюються і переглядаються на основі інформації, що розширюється і уточнюється. Методи застосовуються тоді, коли первинна інформація недостатня, а в результаті її додаткового збору точність оцінок підвищується	Рішення щодо перевипуску певного виду продукції

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
Прогнозування	Метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення	Рішення щодо виходу на новий ринок збуту, розробки нової технології або продукту
Сітьовий аналіз (сітьове планування)	Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує наступну оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки	Рішення стосовно розробки перспективних планів та моделей створення складних виробничих систем та інших об'єктів довгострокового використання, визначення потреби в ресурсах при створенні нової продукції тощо
Статистичний аналіз	Процес вивчення та зіставлення отриманих цифрових даних між собою та з іншими даними, їх узагальнення. Предметом такого аналізу є сукупність якісних і кількісних характеристик явища, що вивчається, в їх єдності й розвитку	Рішення щодо визначення обсягу продукції, розподілу доходів, нарахування заробітної плати
Теорія ймовірностей	Розділ математики, який вивчає закономірності випадкових явищ (результати яких неможна передбачити заздалегідь)	Рішення стосовно вибору об'єкту інвестування коштів планування випуску нової продукції, перевірки якості продукції тощо
Теорія ігор	Розділ прикладної математики, який вивчає математичні моделі прийняття рішень у так званих конфліктних ситуаціях, що мають місце. Сутність теорії полягає у встановленні оптимальної стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях. Метою є визначення оптимальної стратегії для кожного гравця, під якою розуміється сукупність правил, що обумовлюють вибір його дій при кожному особистому ході залежно від наявної ситуації	Рішення щодо виходу на новий ринок збуту, визначення стратегії щодо вироблення продукції, входження в коаліцію з іншим учасником ринку
Теорія корисності	Теорія, яка визначає поведінку особи, що приймає рішення, на основі його суб'єктивного оцінювання корисності результатів реалізації цього рішення. Корисність сприймається як важливість кінцевого варіанту рішення, яку можна оцінити формально (наприклад, як оцінку пріоритетів альтернатив рішень), і виступає як приведений показник, що узагальнено виражає втрати або виграш, коли всі цінності приведені до однієї шкали	Рішення стосовно визначення часу ремонту обладнання, виробництва певної кількості продукції в деяких змінних умовах оточення підприємства тощо

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
Теорія марковських процесів	Частина загальної теорії прийняття рішень, що досліджує стохастичні динамічні системи, які піддаються управлінню, і використовується при моделюванні прийняття рішення в ситуаціях, де результати частково є випадковими і частково є під контролем особи, що приймає рішення. Випадковим марковським процесом є такий процес, вірогідність стану якого залежить лише від його стану сьогодні і не залежить від того, яким чином і коли процес прийшов до поточного стану. Завданням теорії є визначення вірогідності знаходження процесу в будь-який момент часу в тому або іншому стані, що дає повну інформацію про випадковий процес	Рішення стосовно управління циклічними технологічними процесами, управління запасами
Теорія масового обслуговування	Теорія, яка вивчає статистичні закономірності в масових операціях, що складаються з великого числа однорідних елементарних операцій. Завданням теорії є вивчення статистичних закономірностей вхідного потоку заявок на елементарні операції та тривалості обслуговування заявок, а також надання оцінки якості систем обслуговування за різних правил формування черг. Предмет теорії – побудова математичних моделей, які пов'язують задані умови роботи систем масового обслуговування з показниками ефективності цих систем, що описують їх здатність справлятися з потоком заявок	Рішення щодо утворення або реорганізації роботи продавців, ремонтних бригад, обслуговування обладнання
Теорія нечітких множин	Розділ прикладної математики, присвячений методам аналізу невизначених даних, в яких опис невизначеностей реальних явищ і процесів проводиться за допомогою поняття множини, що не має чітких меж. В теорії припускається градуйоване розуміння приналежності елемента множині; ступінь приналежності елемента описується за допомогою функції приналежності. Значення функції приналежності показує ступінь належності відповідного елемента відповідній нечіткій множині	Рішення щодо вибору напрямку і обсягу інвестицій
Факторний аналіз	Економічний аналіз, що вивчає вплив окремих чинників на економічні показники; застосовується для оцінювання очікуваних змін ситуації при тих або інших очікуваних змінах чинників унаслідок зміни навколишнього середовища або дії цілеспрямованих управлінських впливів	Рішення стосовно напрямів зниження виробничих витрат, заходів щодо підвищення продуктивності праці тощо

Джерело: [1, с. 55-59]

Стисла характеристика неформалізованих методів прийняття господарських рішень

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
Інтуїція	Одна з форм пізнання; знання, що виникає в невизначеній ситуації, суб'єктивно сприймається як здогадка, передчуття, внутрішнє чуття, наявність якого усвідомлюється, процес та причини виникнення якого не усвідомлюються, а докази її правильності є неверифікованими	Будь-яке управлінське рішення (щодо вибору стратегічного партнера, вирішення конфліктної ситуації на підприємстві тощо)
Досвід	Сукупність знань, умінь, які здобуваються в житті, на практиці	Рішення щодо вирішення конфліктної ситуації на підприємстві
Конкурентна розвідка	Особливий вид інформаційно-аналітичної роботи, що передбачає збір і обробку даних з різних джерел, для вироблення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм	Рішення щодо модернізації продукції для підвищення її конкурентоспроможності
Метод сценаріїв	Метод, що дозволяє визначити прогноз розвитку подій за допомогою розробки сценаріїв їх розвитку (як правило, оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний) у той або інший часовий період, які обґрунтовуються за своїми наслідками і пропонують варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм	Інвестиційне рішення, рішення стосовно реалізації запланованих проєктів
Метод більшості	Метод прийняття рішень абсолютною (50% голосів плюс один голос від загальної кількості присутніх, які беруть участь у голосуванні) або «кваліфікованою» (наприклад дві третини голосів) більшістю	Рішення, що регулюють питання корпоративної культури
Евристика (творче мислення)	Сукупність прийомів дослідження і навчання із допомогою навідних питань. Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості; активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо	Рішення щодо врегулювання проблемної ситуації на підприємстві
Процедура Борда	Ранжування альтернатив. Процедура, при якій експерт має строго впорядкувати всі варіанти альтернатив у такому порядку, що представляється йому найбільш раціональним, і пронумерувати всі варіанти числами від 1 до N (де N – кількість альтернатив), при чому рівнозначність варіантів не допускається	Вибір найважливіших характеристик нового товару

Назва методу	Характеристика	Приклад використання
Процедура Янга (послідовні порівняння)	Процедура, при якій експертам дозволяється виробляти як строгі, так і нестрогі впорядкування пред'явлених варіантів, тобто експерт може поставити кілька альтернатив на тому самому місці у своєму індивідуальному впорядкуванні. Застосовується для визначення найбільш переважного варіанта рішення в сукупності альтернатив	Рішення щодо вибору науково-дослідних проєктів для фінансування
Процедура парних порівнянь	Процедура встановлення уподобання об'єктів при порівнянні всіх можливих пар та подальше упорядкування об'єктів на основі результатів порівняння. При порівнянні пари об'єктів можливе або відношення суворого порядку, або відношення еквівалентності. Є виміром у порядковій шкалі	Рішення щодо вибору важливих компетенцій працівників при вирішенні певного завдання
Процедура Кемені (медіана Кемені)	Процедура, яка призначена для суворого індивідуального впорядкування, та відповідно до якої експерти будують допоміжне суворе колективне впорядкування, найближче до всіх індивідуальних упорядкувань. Кращий варіант у цьому допоміжному впорядкуванні і є колективним вибором	Рішення щодо визначення пріоритетів та напрямку розвитку підприємства
Метод Дельфі	Інструмент, який дозволяє врахувати незалежні думки всіх учасників групи експертів про питання, що обговорюється, шляхом послідовного поєднання ідей, висновків і пропозицій, та прийти до згоди. Метод заснований на багаторазових анонімних групових інтерв'ю та припускає повну відмову від колективних обговорень для зменшення впливу психологічних чинників. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надходять у розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первісні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної збіжності сукупності висловлених думок	Прогнозування варіантів розвитку господарської ситуації та вибір відповідної стратегії дій

Джерело: [1, с. 60-62]

Евристичні методи підготовки господарських рішень

Назва методу	Характеристика
Групові методи	
Мозковий штурм	Метод, який представляє собою генерування нових ідей шляхом творчого співробітництва групи фахівців, у процесі якого висувуються, розвиваються і комбінуються власні та запозичені ідеї
Конференція ідей	Різновид колективної творчості. Від «мозкового штурму» вона відрізняється темпом проведення наради по висунуттю ідей і допущенням доброзичливої

Назва методу	Характеристика
	критики у формі реплік, коментарів. Уважається, що критика може навіть підвищити цінність висунутих ідей. Заохочується фантазування і комбінування ідей
Метод ключових питань	Метод, при якому ставляться питання, які служать стимулом для формування стратегії і тактики рішення задачі, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей
Метод вільних асоціацій	Генерування ідей при використанні асоціацій. Члени групи пропонують слово, поняття, яке стає базисом для встановлення асоціативних зв'язків. У процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв'язки між елементами проблеми, що розв'язується, і колишнім досвідом осіб, залучених до колективної роботи
Метод морфологічного аналізу	Психологічна активізація творчого процесу, яка полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів будь-якої функції досліджуваного об'єкта і передбачає таку послідовність дій: формулювання проблеми; постановка завдання; складання переліку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції; складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою (у вигляді багатомірної таблиці – «морфологічна шухляда»)
Метод інверсії	Метод і технологія його виконання базуються на принципі дуалізму (подвійності), оптимального використання протилежних (прямих і зворотних) процедур творчого мислення, діалектичного підходу до аналізу об'єкта дослідження. При пошуку ідеї розв'язання проблеми знаходиться шляхом зміни напряму пошуку на протилежний, що суперечить усталеним традиційним поглядам, продиктованим логікою і здоровим глуздом. Нерідко в ситуаціях, у яких логічні прийоми мислення виявляються безплідними, оптимальною є протилежна альтернатива рішення
Метод синектики	Синектика – це техніка вирішення спірних питань, що стимулює розумові процеси, спрямованість яких, як правило, несподіваність і випадковість. Основні інструменти синектики – це аналогія або метафора. Підхід схожий на метод мозкового штурму. Основна відмінність методів полягає в тому, що при синектичному штурмі припустима критика, яка дозволяє розвивати і видозмінювати ідеї, що висувуються. Цей штурм веде постійна група. Її члени поступово звикають до спільної роботи, перестають боятися критики, не ображаються, коли хтось відхиляє їхні пропозиції. Метод часто використовується робочими групами і може допомогти учасникам у знаходженні творчих відповідей при вирішенні завдань і дослідженні проблем. Синектика допомагає користувачам розбити існуючі розумові підвалини та освоїти абстрактне мислення, а так само побачити старі проблеми в новому світлі
Метод 635	Група з шести учасників аналізує і формулює задану (проблемну) ситуацію. Кожний учасник заносить у формуляр три пропозиції з вирішення завдання (протягом 5 хвилин) і передає формуляр сусідові. Особа, що заповнює формуляр, бере до відома пропозиції свого попередника, а під ними в трьох полях вносить ще три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть використовуватися в подальшій розробці записаних розв'язань, але можуть висуватися нові. Процес закінчується, коли учасники обробили всі формуляри. Рекомендована кількість учасників – 6,

Назва методу	Характеристика
	час на ротаційну фазу може збільшуватися на наступних фазах. Технологія дозволяє отримати до 108 (6 x 3 x 8) пропозицій
Метод номінальної групової техніки	Груповий метод висування ідей, який базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій. Всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення
Індивідуальні методи	
Прийом «очікування натхнення»	Прийом базується на «просонних станах», що виникають у період засипання (метод Е. Купе) і дозволяють «ставити завдання» своєму мозку. Психотехнологія враховує, що з переходом до природного сну й «відключенням» свідомості несвідоме людини як би програмується на розв'язання якого-небудь важливого (актуального) завдання
Розумова технологія: «метод Меттчета»	Полягає в оволодінні прийомами управління власним напрямом думок, коректуванні його відповідно до характеру дослідницьких цілей і проблем. Це прийоми зміни як би режимів мислення (свідомої організації розумового процесу відповідно до характеру розв'язуваної проблеми) для його свідомого пристосування до цілей дослідження. Використовується для організації індивідуального мислення особи, що приймає рішення, а також для підвищення ефективності її спільної роботи з персоналом. Рекомендується використовувати такі «режими мислення» для створення, контролю і застосування способу мислення при розв'язанні проблеми: за основними елементами (варіанти розв'язань, суджень, понять, тактик, стосунків, перешкод); стратегічними схемами (діяти відповідно до стратегії, створювати її); у паралельних площинах (спостерігати за своїми думками під час їх перетинання); з різних точок зору і в різних ракурсах бачення проблеми; образами (уявляти проблему у вигляді схем, рисунків)
Аналітичний прийом «метод ліквідації безвихідних ситуацій»	Використовуючи даний спосіб, можна моделювати прийняття різних господарських рішень, послідовно виключаючи чинники, що приводять до небажаних прогнозованих наслідків. Це досягається за рахунок варіювання рішень: пристосувати, модифікувати, підсилити, послабити, замінити, переробити, об'єднати, використати щось по-іншому

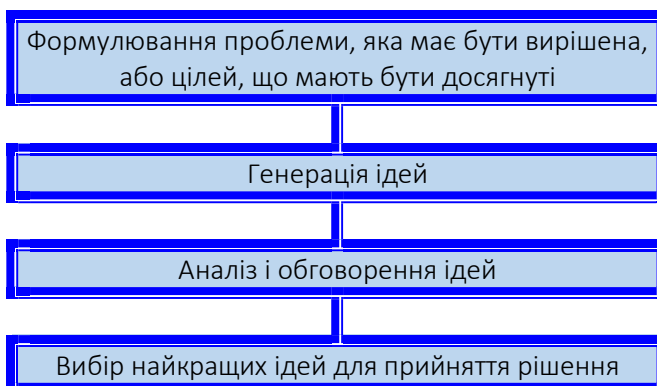
Джерело: [1, с. 63-65]

Різновиди методу «мозкового штурму»

Назва методу	Характеристика
Пряма мозкова атака	Колективне генерування відбору ідей з вирішення творчого завдання (правила розглянуті вище). Спочатку відбираються найбільш оригінальні й раціональні ідеї, з яких потім вибираються оптимальні з урахуванням проблеми і мети її вирішення
Зворотний «мозковий штурм»	Технологія колективної взаємодії, яка передбачає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Змістом роботи є всебічний аналіз слабких місць в об'єкті, який необхідно вдосконалити або замінити новим. У результаті складається своєрідна відомість усякого роду недоліків у системі. Недоліки оцінюються експертами, які виключають помилкові зауваження й висновки. Після цього проводиться прямий «мозковий штурм» з ліквідації розкритих недоліків
Індивідуальний «мозковий штурм»	Виконується одним фахівцем, який одночасно генерує ідеї, дає їм об'єктивну оцінку і критикує їх. Якщо особа, що проводить індивідуальний «мозковий штурм», не вузький фахівець із досліджуваної проблеми, то доцільно передавати результати експертові для оцінки й подальшої роботи. Така технологія синтезу рішень передбачає тривалість сесії не більш 3-10 хвилин, при забезпеченні високої самодисципліни. При проведенні індивідуального «мозкового штурму» необхідно мати навички постановки питань, на які можуть бути надані альтернативні відповіді
Масовий «мозковий штурм»	Проводиться масовою (до кількох сотень людей) аудиторією, що вирішує будь-яке складне завдання. Учасники групуються по 6-8 людей. На першому етапі оперативними групами проводиться прямий колективний «мозковий штурм». На другому етапі керівники кожної групи оцінюють висунуті ідеї та відбирають найцікавіші з них. Після завершення роботи деякі ідеї починають впроваджуватися, а інші передаються експертам для доробки
Письмовий «мозковий штурм»	Застосовується, коли немає можливості зібрати фахівців в одному місці. У цьому випадку формується творче завдання у формі досить докладної анкети, яка відображає в альтернативному виді основні проблеми, що вимагають вирішення. Метод виключає можливість обміну ідеями і тому гальмує появу оригінальних ідей
Подвійний «мозковий штурм»	З'єднує в собі процеси генерування ідей та їх позитивної критики. Перший етап містить постановку творчого завдання, формулювання учасниками своїх пропозицій. На другому етапі проводиться неофіційна частина сесії, невимушене вільне обговорення. Заохочуються обговорення запропонованих ідей, їх позитивна критика, невимушене генерування нових. На третьому етапі продовжується висунання ідей, але більш конкретних, тих, що можна практично реалізувати. По закінченню сесії експертами проводиться оцінка ідей, їх пророблення і впровадження в життя

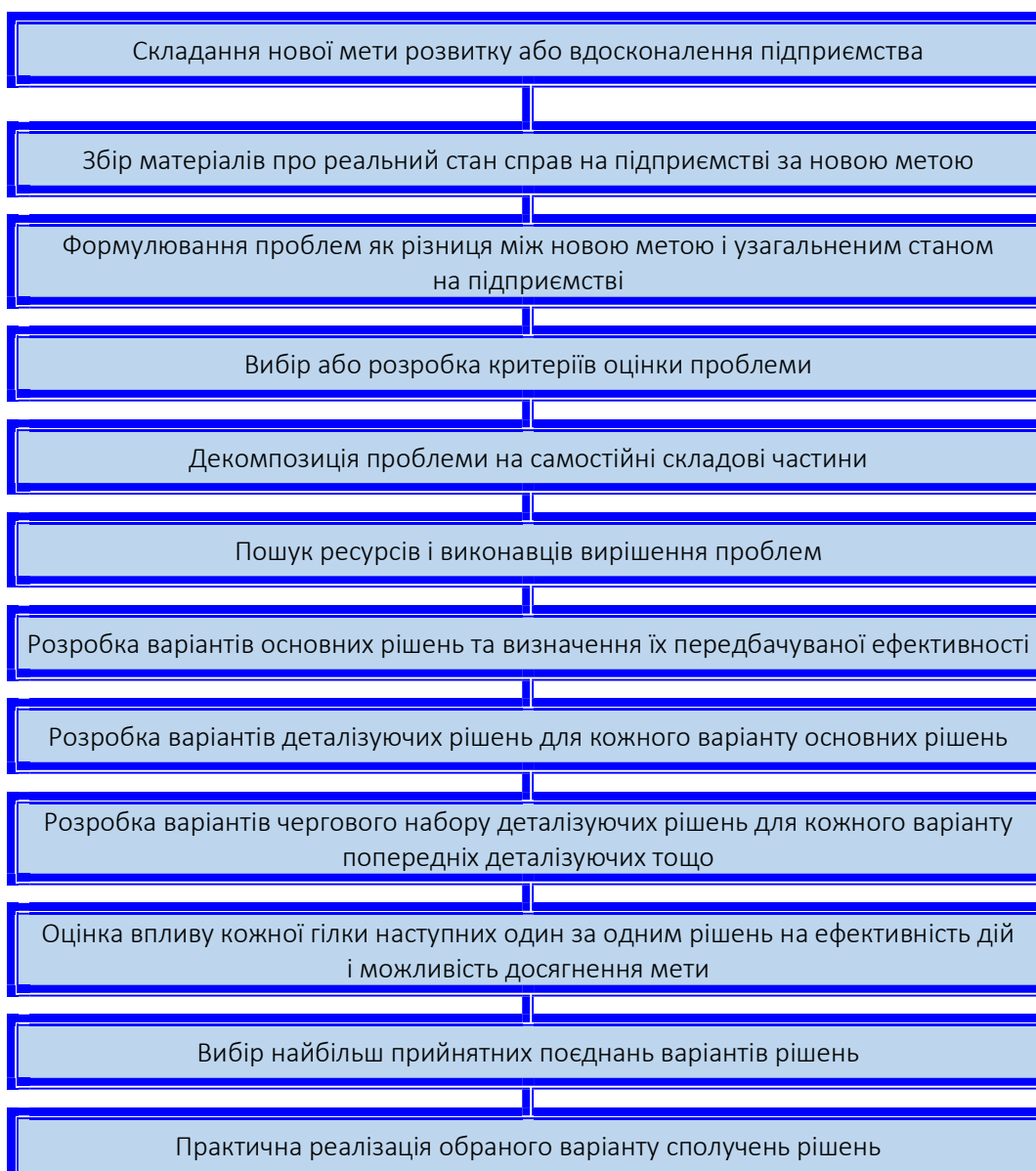
Джерело: [1, с. 66-67]

Послідовність «мозкового штурму»



Джерело: [1, с. 67]

Алгоритм «мозкового штурму»



Джерело: Складено авторами [1, с. 65-67]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Які методи та інструменти найбільш ефективні для підготовки господарських рішень? Як вони можуть бути використані в різних сферах бізнесу?
2. Як можна забезпечити аналіз та оцінку ризиків, пов'язаних з господарськими рішеннями? Які методи можуть допомогти зменшити ризики та забезпечити успішну реалізацію проекту?
3. Які методологічні підходи використовують для розробки бізнес-стратегій та планування діяльності підприємства? Як вони допомагають забезпечити успішність бізнесу та досягнення стратегічних цілей?
4. Як можна забезпечити ефективне прийняття господарських рішень з урахуванням факторів, які впливають на діяльність підприємства? Які методи допомагають забезпечити рівень якості прийнятих рішень?
5. Як використовувати методологію SWOT-аналізу для оцінки сильних та слабких сторінок підприємства, а також шансів та загроз, що стоять перед ним? Як можна використати цю інформацію для підготовки господарських рішень?
6. Які методи можуть допомогти у забезпеченні ефективного моніторингу та оцінки результатів господарських рішень? Як вони можуть бути використані для вдосконалення діяльності підприємства та прийняття майбутніх рішень?



Ситуаційні вправи

Ситуація 3.1

Ви є керівником відділу розробки програмного забезпечення в компанії, яка спеціалізується на розробці мобільних додатків. Одного дня ваш найбільший клієнт звернувся до вас з пропозицією розробити новий додаток, який доповнює багато нових функцій, які потребують використання нових технологій та ресурсів. Він хоче, щоб програма була готова до запуску протягом наступних трьох місяців.

Проблема полягає в тому, що для розробки додатка потрібно знайти додаткових програмістів та іншого персоналу, який може допомогти з проектом. Ви знаєте, що найняття нових працівників займає час та коштує гроші, яких компанія може не мати в даний момент. Однак, відмова від проекту може призвести до втрати найбільшого клієнта та може позначитися на репутації компанії.

Вам потрібно вирішити, чи прийняти проект та найняти додаткових працівників, чи відмовитися від проекту та ризикувати внутрішнього найбільшого клієнта.

Що ви зробите?

Ситуація 3.2



Ви є менеджером з продажу в компанії, що пропонує послуги з ремонту техніки. Один з ваших клієнтів звернувся до вас зі скаргою на недоліки в роботі вашого спеціаліста, який проводив ремонт його телевізора. Клієнт стверджує, що після візиту спеціаліста телевізор почав спотворювати кольори та зображення стало більш розмитим. Клієнт просить відшкодувати витрати на ремонт телевізора в іншій компанії.

Вам необхідно прийняти рішення щодо подальших дій у цій ситуації. Ви можете:

Відшкодувати витрати клієнту на ремонт його телевізора в іншій компанії та вибачитися за незручності.

Запропонувати клієнту безкоштовний повторний ремонт телевізора у вашій компанії з гарантією на ремонтні роботи.

Попросити клієнта надати додаткову інформацію про проблему та детальний опис робіт, які проводив спеціаліст вашої компанії. Ви можете запропонувати безкоштовний повторний ремонт телевізора, якщо буде встановлено, що проблема виникла через помилку спеціаліста вашої компанії.

Ви повинні використовувати всі можливості кожного варіанту та прийняти рішення, яке буде найбільш вигідним для вашої компанії та збереже репутацію вашої компанії серед клієнтів.

Ситуація 3.3

Ви є менеджером проекту в компанії, яка розробляє програмне забезпечення для клієнтів. Ваша команда працює над новим функціоналом, який дуже важливий для одного з вашого найбільшого клієнта. Останнім часом ви помітили, що знижується продуктивність вашої команди. Ви зібрали дані та встановили, що більшість розробників витрачають значно більше часу на вирішення проблеми, ніж зазвичай.

Причини цього можуть бути більше - від недостатньої кількості ресурсів до поганої організації процесів. Ви вирішили провести детальну аналітику проблеми та виявили, що розробники реалізують багато часу на розв'язання одних і тих же проблем, які можна легко вирішити шляхом впровадження стандартів розробки та використання вже існуючих бібліотек та інструментів.

Ваша команда пропонує запровадити нові стандарти розробки та інструменти, які значно скоротять час вирішення проблеми та підвищать продуктивність розробників. Однак, це вимагає значних зусиль і коштів, а також може отримати розробку нового функціоналу.

Ви маєте вирішити, чи варто запроваджувати нові стандарти розробки та інструменти, які можуть допомогти підвищити продуктивність вашої команди, але отримати розробку нового функціоналу. Яке буде ваше рішення?



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які техніки комунікації та управління конфліктами можуть бути застосовані для підтримки процесу прийняття господарських рішень?
2. Як розвивати навички прийняття господарських рішень та діяти ефективно в умовах невизначеності та нестабільності?
3. Як забезпечити ефективний моніторинг та оцінку результатів господарських рішень?

4. Як забезпечити гармонію між інтересами різних стейкхолдерів при прийнятті господарських рішень?



Теми рефератів

1. Роль SWOT-аналізу у підготовці господарських рішень: методологія та практичні аспекти застосування.
2. Роль методологічних підходів у процесі прийняття ефективних господарських рішень.
3. Особливості підготовки господарських рішень в умовах економічної нестабільності.
4. Методологічні засади формування іміджу підприємства як фактору прийняття господарських рішень.



Тест

1. **Під методом прийняття господарського рішення мається на увазі...**
 - а) сукупність прийомів, способів, операцій або технологій для досягнення бажаної мети;
 - б) низка заходів організаційного, технологічного, економічного та іншого характерів, спрямованих на формування господарського рішення;
 - в) формалізовану частину вирішення завдання або проблеми суб'єкта господарювання.
2. **Виділяють три групи методів до прийняття рішень:**
 - а) метод, заснований на інтуїції особи;
 - б) метод, заснований на передбаченні, за допомогою аналізу;
 - в) метод, заснований на понятті «здорового глузду»;
 - г) метод, заснований на науково-технічному підході.
3. **В основі формалізованих методів лежать...**
 - а) описи аналітичних процедур на логічному рівні;
 - б) певні правила або процедури, що використовуються при аналітичній оцінці;
 - в) строгі формалізовані аналітичні залежності.
4. **Сутність методу теорії ігор полягає у...**
 - а) встановленні оптимальної стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях;
 - б) уявленні конкретної ситуації та встановлення поведінки суб'єкта;
 - в) визначенні для кожного гравця оптимальної стратегії, що обумовлює вибір його дій залежно від наявної ситуації.
5. **«Знання, що виникає в невизначеній ситуації, суб'єктивно сприймається як здогадка, внутрішнє чуття, наявність якого усвідомлюється, процес та причини виникнення якого не усвідомлюються» - характеризує...**
 - а) інтуїцію;
 - б) досвід;
 - в) творче мислення.
6. **Аналітичний метод – це ...**
 - а) цілеспрямована організація прийомів, способів і дії людини, що дає змогу розкласти складний об'єкт на складові, дослідити їх;
 - б) низка прийомів, способів організаційного, правового, соціального характеру, спрямованих на формування господарських рішень;

- в) комплексне обґрунтування рішення за допомогою формальних і неформальних чинників, що створюють ситуацію;
 - г) можливість розраховувати кращий варіант рішення за критеріями оптимальності.
7. **Евристичні методи базуються на ...**
- а) зборі, обробці й аналізі статистичних матеріалів, як здобутих у результаті реальних дій, так і створених штучно, статистичним моделюванням;
 - б) методах нелінійного та динамічного програмування, графічного, симплексного методів;
 - в) принципах, що визначають стратегію і тактику осіб, які розробляють рішення, при вирішенні слабо визначених і невизначених проблем;
 - г) встановленні коефіцієнтів вагомості та бальних оцінок.
8. **До методів розробки господарських рішень відносяться:**
- а) статистичний;
 - б) метод математичного програмування;
 - в) метод мозкової атаки;
 - г) дифузний.
9. **Вибір методів для обґрунтування конкретних господарських рішень має включати ...**
- а) постановку проблеми та виявлення обмежень;
 - б) визначення правил і умов застосування обраних методів;
 - в) підхід до здобуття нової інформації;
 - г) аналіз господарської задачі щодо її змісту, можливості формалізації.
10. **На вибір методу прогнозування впливають такі фактори:**
- а) ясність цілей проєкту на всіх рівнях управління;
 - б) практична сутність проблеми;
 - в) динамічні характеристики об'єкта прогнозування в ринковому середовищі;
 - г) управління найважливішими зв'язками організації.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 3.4

Ви є генеральним директором компанії з виробництва електроніки. Один із ваших найбільших клієнтів замовив велику партію товарів, яку мали відправити до кінця тижня. Однак на початку тижня у вашого головного інженера виникла проблема з технічним обладнанням, яка призвела до значного зменшення у виробництві.

Зараз ви повинні прийняти рішення щодо того, як діяти в цій ситуації. Ваші можливі варіанти:

Повідомити клієнта про затримку і попросити додаткового часу для вирішення проблеми.

Вислати замовлення без додаткової затримки, навіть якщо це означає надходження бракованого товару.

Відкласти відправку товару до моменту вирішення технічної проблеми та розробити план дій щодо відшкодування клієнта за затримку.

Перед тим, як прийняти рішення, ви повинні проаналізувати наслідки кожного варіанту та його вплив на вашу компанію і вашого клієнта. Необхідно також виявити можливості появи додаткової проблеми в майбутньому та знайти краще рішення з усіх точок зору.

Ситуація 3.5

Ви є менеджером проекту в компанії, яка займається виробництвом інноваційних електронних пристроїв. Ваша команда розробила новий продукт, який збирається запустити на ринок через місяць. Але ви отримали повідомлення про те, що компанія-конкурент збирається запустити свій продукт, який має схожі функції і може бути конкурентом вашого продукту.



Вам необхідно прийняти рішення щодо того, як діяти в цій ситуації.

Варіанти рішення:

Змініть стратегію маркетингу та продажів для підвищення конкурентоспроможності вашого продукту. Знизити ціну на продукт, зробити акційні пропозиції та вдосконалити його функціональність для того, щоб збільшити споживчу цікавість.

Призупинити запуск продукту на місяць та провести додаткове тестування та вдосконалення продукту. Зробити продукт ще більш інноваційним та конкурентоздатним.

Провести ринкові дослідження та аналіз конкурентів, щоб зрозуміти в чому саме конкурентний продукт перевершує ваш. Потім зробити вдосконалення вашого продукту, щоб він конкурентоздатніший.

Змінити стратегію та призупинити розробку продукту, який має конкурувати з продуктом конкурента. Замість цього, зосередитися на розробці нового продукту, який буде унікальним та не має конкурентів на ринку.

Кожен з цих варіантів має свої плюси та мінуси, і ви повинні обрати один та обґрунтувати свій вибір.

Ситуація 3.6

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом продукту. У вас з'явилася можливість придбати нове обладнання, яке значно покращить якість продукції та зменшить витрати на її виробництво. Однак, це обладнання досить дороге, і його потрібно придбати, взявши в банку кредит на довгий термін.

З одного боку, придбання обладнання може призвести до збільшення прибутку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. З іншого боку, кредит може негативно відобразитися на фінансовому стані компанії, особливо якщо виробництво продукції не буде розширюватися з необхідною швидкістю, щоб покрити витрати.

При прийнятті рішення вам необхідно звернути увагу на наступні аспекти:

Фінансові можливості компанії, включаючи її поточні та майбутні доходи та витрати.

Ринкові тенденції та конкурентні переваги, які можуть бути досягнуті за допомогою нового обладнання.

Ризики, пов'язані з кредитними зобов'язаннями, включаючи можливість збільшення ставок, змін у фінансовому регулюванні та несплаті кредиту.

На основі аналізу цих аспектів ви повинні прийняти рішення, чи слід придбати нове обладнання та взяти кредит на його придбання.



Питання для самоконтролю

1. Які класифікації методів розробки господарських рішень ви знаєте і які фактори впливають на процес їх прийняття?
2. Що включає в себе характеристики критеріїв найкращого рішення і чому це важливо для прийняття господарських рішень?
3. Які методи прийняття господарських рішень ви розрізняєте, і як їх можна класифікувати?
4. Що ви використовуєте під формалізованими методами прийняття господарських рішень і як вони використовуються в практиці?

5. Які приклади неформалізованих методів прийняття господарських рішень ви можете повідомити і як вони допомагають у процесі розробки рішень?
6. Що представляє собою дерево рішень і як воно може бути використано для прийняття господарських рішень?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 50-79.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С.20-37. URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБҐРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 58-66. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 15.04.2023).

Навчальні відео

4. Anna Andreyeva. Алгоритм прийняття рішень | Прийняття управлінських рішень | Менеджмент, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QX9thI2OwK0> (дата звернення: 03.08.2023).
5. Lora Arasova. 5 методів прийняття рішень, які змінять ваше життя, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=axww0r1XImU> (дата звернення: 03.08.2023).
6. Lora Arasova. Business Talks: Практика прийняття рішення, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=R15ZteYLeHk> (дата звернення: 03.08.2023).
7. Банщиків Петро Гаврилович. Менеджмент. Тема 3 Ухвалення управлінських рішень, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PFxk9-KF6Zw> (дата звернення: 03.08.2023).
8. Банщиків Петро Гаврилович. Менеджмент. Тема 4 Обґрунтування рішень, 2022. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uTN10ervJEA> (дата звернення: 03.08.2023).

Тема 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

План заняття

1. Якість господарського рішення: сутність, властивості, чинники.
2. Ефективність господарських рішень та критерії їх обґрунтування.
3. Оцінювання ефективності

Ключові поняття та терміни: якість господарського рішення, властивості господарського рішення, чинники прийняття господарського рішення, ефективність господарського рішення, оцінка ефективності господарського рішення.



Основні теоретичні положення

Питання, на які треба звертати увагу при прийнятті якісного рішення

керівник якого рівня управління повинен ухвалювати рішення
який тип рішення, що ухвалюється, доцільно використовувати
скільки часу керівник може витратити на розробку рішення, та скільки часу залишається виконавцям для реалізації рішення
яким чином повинне бути оформлене рішення
яким чином рішення доводиться до підлеглих
які показники контролю за виконанням рішення необхідно використовувати
яким повинен бути ступінь відповідальності керівника і виконавців за своєчасність і ефективність реалізації рішення

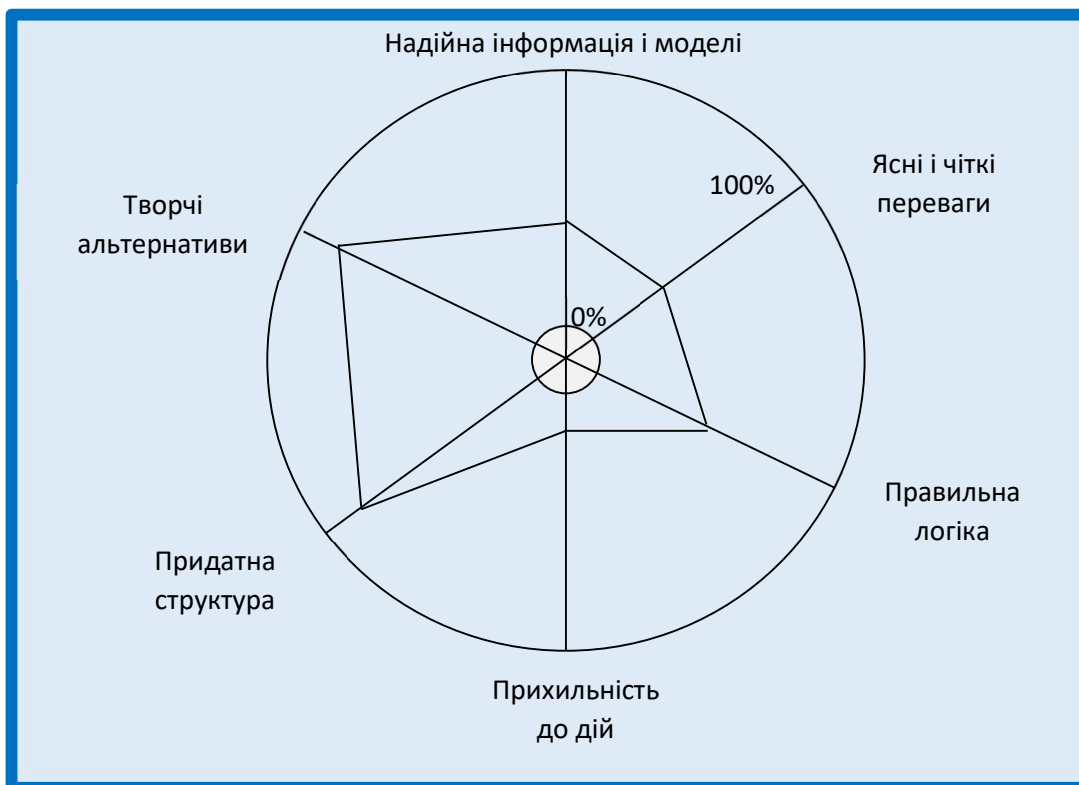
Джерело: Складено авторами за [1, с. 79]

Властивості господарського рішення

вираз конкретних інтересів підприємства або стейкхолдерів
відсутність або зведення до мінімуму несприятливих наслідків для підприємства, його працівників або стейкхолдерів та невиправданих витрат
забезпечення максимуму результативності, надійності, впевненості та гарантій майбутніх успіхів
створення бажаних передумов, можливостей, перспектив поліпшення і вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства
виключення виникнення нових або повторення старих проблем і конфліктів
узгодження з природними законами, соціальними потребами суспільства
своєчасне виконання у повному обсязі

Джерело: Складено авторами за [1, с. 79-80]

«Павук» якості господарського рішення [1]



Джерело: [1, с. 80]

43

Чинники, що впливають на якість господарських рішень

Ситуаційного характеру – тобто пов'язані з усвідомленням проблеми, альтернатив її рішення та їх наслідків (вивчення ситуації, аналіз і прогнози, використовувані методи, організація управління)

Поведінкового характеру (мотиви, ціннісні орієнтації, рівень вимог, готовність йти на ризик осіб, що приймають рішення)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 81]

Параметри якісного господарського рішення

Параметр	Сутність
Показник ентропії (кількісної невизначеності проблеми)	Якщо проблема формулюється тільки якісно, то цей показник наближається до нуля, якщо лише кількісно – він наближається до одиниці
Ступінь ризику вкладення інвестицій	Ймовірність появи випадку втрат; розмір можливого збитку від нього
Ймовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і строку	Ймовірність появи випадків втрат, невчасної реалізації рішення (із запізненням), результатів неякісного рішення
Коефіцієнт апроксимації	Ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на базі яких вона була розроблена

Джерело: Складено авторами за [1, с. 81]

Види ефективності господарських рішень та критерії їх оцінювання

Вид ефективності	Сутність	Критерії
Економічна	Співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації господарського рішення, та витрат на його підготовку та реалізацію. Як правило, представлений у вигляді прибутку	Дохід, прибуток, витрати
Соціальна	Результат досягнення соціальних цілей, який може виражатися в можливості участі окремих працівників у творчій праці, можливості спілкування, самовираження і самовиявлення; поліпшенні соціально-психологічного клімату в підрозділах, взаємодопомозі, налагодженні позитивних неформальних відносинах, розвитку організаційної культури тощо	Заробітна плата; кількість працівників, які беруть участь у корпоративних святах; самозадоволення від роботи тощо
Організаційна	Результат досягнення організаційних цілей, який може виражатися у зміні робочих функцій, поліпшенні умов праці, дотриманні правил техніки безпеки, оптимізації організаційної структури, перерозподілу робочих функцій, вдосконаленні системи стимулювання і оплати праці тощо	Витрати, кількість травматичних випадків на підприємстві; кількість функцій, що дублюються тощо
Технологічна	Результат досягнення галузевого, національного або світового технічного і технологічного рівня виробництва, що може виражатися у зниженні трудомісткості, монотонності й напруженості праці для окремого працівника, підвищенні інтелектуального змісту праці, впровадженні сучасної високопродуктивної техніки та/або технології, підвищенні продуктивності праці, якості товарів і послуг тощо	Кількість впроваджених нових технологій, продуктивність праці, якість нової продукції, виробнича потужність тощо
Екологічна	Результат досягнення екологічних цілей підприємства та/або працівників, який може виражатися у забезпеченні безпеки, охорони здоров'я, санітарних норм умов праці, зниженні шкідливих дій на навколишнє середовище, підвищенні екологічної безпеки продукції, створення нової екологічно чистої продукції, впровадження екологічно безпечних технологій виробництва	Витрати, екологічні платежі, обсяг викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище тощо
Правова	Результат досягнення правових цілей підприємства і працівників, який може виражатися у забезпеченні безпеки, організації і порядку, правової захищеності від адміністративного свавілля; забезпеченні законності й стабільності роботи, позитивних результатів у взаєминах з державними органами і партнерами	Кількість позовів від працівників до підприємства, правові гарантії працівників, конфлікти підприємства з контрагентами або державою тощо

Джерело: [1, с. 83-84]

Критерії обґрунтування господарських рішень підприємства

Критерії	Рання стадія	Середня стадія	Завершальна стадія
Ефективність	Визначення наявних ринків можливостей	Оцінка ефективності обраного шляху	Оцінка відповідності реальних результатів поставленим цілям
Фінансова стабільність	Прогнозування результатів доходів та витрат	Контроль над фінансовою діяльністю, аналіз показників прибутковості	Забезпечення фінансової стабільності, мінімізація ризиків
Ризикованість	Визначення потенційних ризиків та можливостей їх управління	Аналіз та управління активними ризиками підприємства	Оцінка результатів ризик-аналізу та виправлення непередбачених ситуацій
Конкурентоспроможність	Вивчення конкурентного середовища	Розробка стратегії конкурентоспроможності	Забезпечення сталої конкурентоспроможності на ринку
Фінансування	Пошук джерела фінансування	Оцінка здатності до повторного фінансування	Забезпечення деяких фінансових ресурсів для завершення проєкту
Сприяння споживачів	Визначення потреб споживачів та їх довіра	Впровадження маркетингових стратегій для підвищення сприйняття	Оцінка рівня задоволеності та лояльності споживачів
Екологічна стійкість	Врахування можливих екологічних впливів	Впровадження екологічних ініціатив та контроль над виробництвом	Забезпечення екологічної стійкості та відповідності нормам

Джерело: Складено авторами за [1, с. 85]

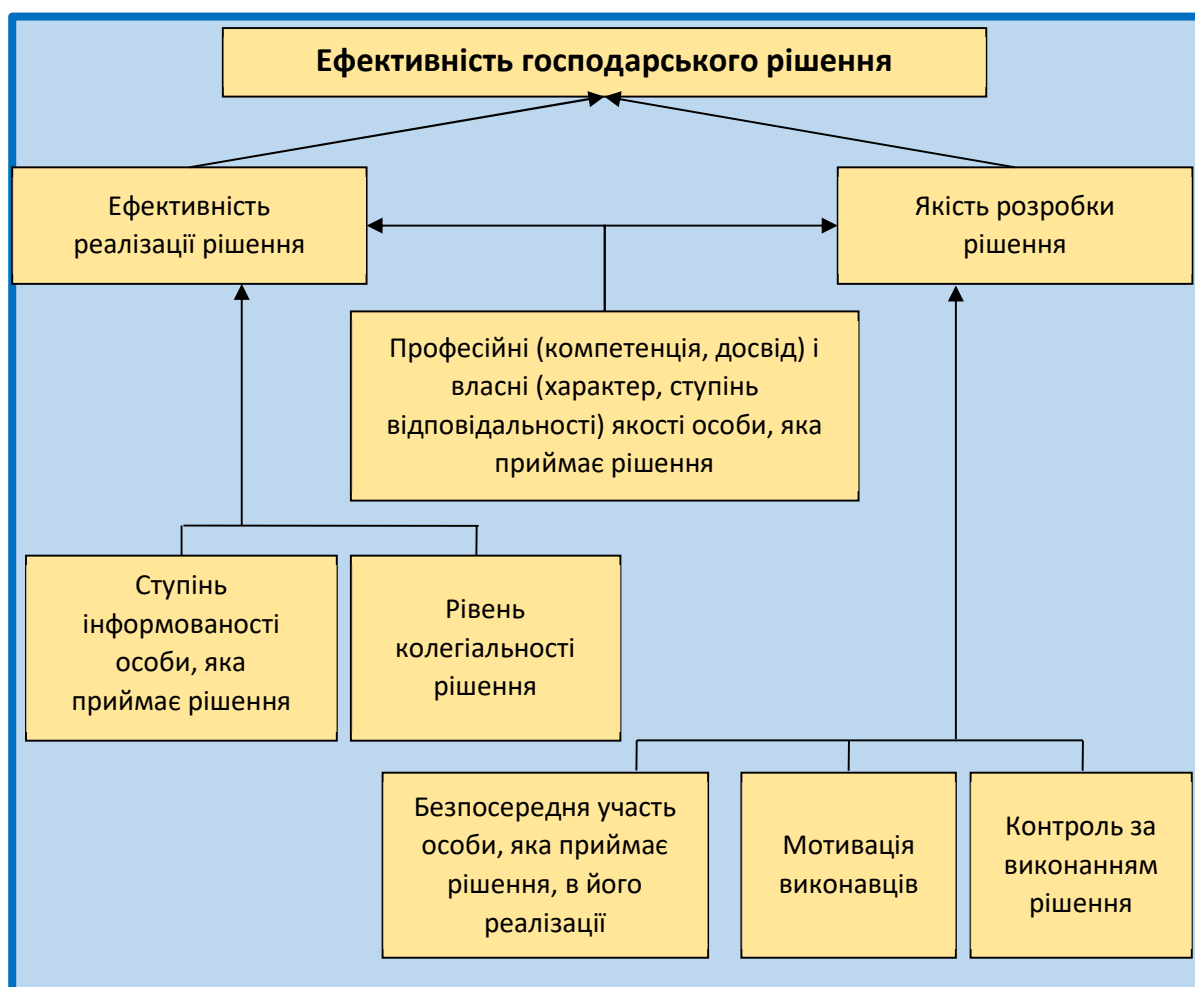
Критерії обґрунтування стратегічних рішень підприємства

Стадія	Критерії обґрунтування стратегічних рішень	Пояснення
Рання	1. Аналіз ринкового потенціалу та трендів	Оцінка ринкових умов та наявних можливостей для розвитку підприємства
	2. Визначення конкурентної переваги	Виокремлення тих аспектів, які надають підприємству перевагу перед конкурентами
	3. Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій	Оцінка внутрішніх можливостей підприємства для ефективного використання ресурсів
Середня	1. Економічний аналіз інвестицій та фінансове моделювання	Оцінка фінансової вигідності та стійкості стратегічних рішень
	2. Оцінка ризиків та сценарійне планування	Визначення можливих ризиків та розробка стратегій для їх управління

	3. Аналіз потужності стратегії впровадження	Оцінка можливостей підприємства з реалізації обраної стратегії
Вирішальна	1. Моніторинг і оцінка виконання стратегії	Систематичне відстеження виконання стратегії та корекції у випадку необхідності
	2. Оцінка впливу стратегії на стан підприємства та його ринкову позицію	Визначення впливу обраної стратегії на різні аспекти діяльності підприємства
	3. Реагування на змінні умови та конкуренції	Розвиток готовності до змін та адаптації стратегії відповідно до змін таких

Джерело: Складено авторами за [1, с. 85]

Чинники, що сприяють підвищенню ефективності господарських рішень



Джерело: [1, с. 86]

Методи оцінювання економічної ефективності господарських рішень

1. Оцінювання здійснюється за кожним видом ресурсу:			
Ефективність господарського рішення	=	$\frac{\text{Норматив витрат ресурсу для підготовки і реалізації рішення}}{\text{Реальні витрати ресурсу для підготовки і реалізації рішення}} \times 100\%$	
Основними параметрами слугать заздалегідь розроблені на підприємстві нормативи (часові, ресурсні, фінансові тощо), які визначають витрати ресурсів для підготовки і реалізації господарського рішення			
2. Оцінювання ефективності господарського рішення за кінцевими результатами:			
Ефективність господарського рішення	=	$\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на виробництво продукції}} \times \frac{\text{Коефіцієнт, який враховує частку ефективності, що доводиться на рішення}}{\text{Витрати на виробництво продукції}} \times 100\%$	
Метод заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому і виділенні з неї фіксованої (статистично обґрунтованої) частки.			
3. Непряме зіставлення різних варіантів господарського рішення:			
Ефективність господарського рішення	=	$\frac{\text{Коефіцієнт, який враховує частку ефективності, що доводиться на рішення}}{\text{Витрати на виробництво продукції при другому варіанті рішення}} \times \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції при другому варіанті рішення}}{\text{Витрати на виробництво продукції при першому варіанті рішення}} - \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції при першому варіанті рішення}}{\text{Витрати на виробництво продукції при першому варіанті рішення}} \times 100\%$	
Метод заснований на порівнянні економічних показників кінцевої продукції, отриманих від реалізації різних господарських рішень при однаковому характері виробництва продукції			
4. Оцінка ефективності господарського рішення за результатами зміни економічних показників роботи підприємства			
Ефективність господарського рішення	=	$\frac{\text{Прибуток на 1 млн грн товарообігу}}{\text{Витрати на розробку, реалізацію рішення і господарську діяльність підприємства}} \times \frac{\text{Приріст товарообігу в результаті прийняття і реалізації рішення}}{\text{Витрати на розробку, реалізацію рішення і господарську діяльність підприємства}} \times 100\%$	

Джерело: Складено авторами за [1, с. 89-90]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Хто приймає господарські рішення і чому вони важливі для підприємства?
2. Які методичні інструменти вибірки для обґрунтування господарських рішень?
3. Які критерії вибору для оцінки ефективності господарських рішень?
4. Які господарські рішення є найбільш ефективними для конкретної компанії?

5. Які фактори необхідно приймати при прийнятті господарських рішень?
6. Які основні принципи необхідно використовувати при обґрунтуванні господарських рішень?
7. Які типи ризиків, пов'язані з господарськими рішеннями і як їх зменшити?
8. Які методики інструменти вибірки для моніторингу та контролю ефективності господарських рішень?
9. Яким чином можна підвищити ефективність господарських рішень у майбутньому?



Ситуаційні вправи

Ситуація 4.1

Ви є менеджером продукту в компанії, яка випускає мобільні додатки для платформ Android та iOS. Ваші розробники одного дня виявляють виявлення помилок в одній із версій додатка для Android, які призводять до частини аварій. Ваші технічні спеціалісти досліджують проблеми та з'ясовують, що вона пов'язана зі старими версіями операційної системи Android, що становить менше 5% користувачів.

Ви повинні прийняти рішення щодо того, чи виправити помилки в додатку цієї версії для Android, чи відмовитися від підтримки старих версій Android та зосередити на підтримці більше нових версій.

Які будуть ваші наступні кроки і яке рішення ви приймете?

Ситуація 4.2

Ви є керівником великої компанії, яка виробляє електроніку. Ви побачили, що один із продуктів, які ваша компанія випускає, має серйозну помилку, яку можна призвести до вибуху акумулятора. Ця помилка не була виявлена на етапі тестування, але вже знайдено після того, як продукт був випущений у продаж.

Під час наради з вашою командою виникла дискусія про те, чи слід призупинити продажі цього продукту та відкликати вже продані примірники, або продовжити їх реалізацію, але з попередженням про можливу небезпеку.

Ваші дії та прийняте рішення в цій ситуації можуть мати значний вплив на репутацію вашої компанії, а також на життя та безпеку споживачів. Яке рішення ви приймаєте та як ви його обґрунтуєте?



Ситуація 4.3

Ви є директором компанії, яка займається виробництвом технічних пристроїв для автомобілів. Один із ваших ключових постачальників повідомив про те, що через проблеми з логістикою не можна вчасно поставити вам достатньо деталей для виробництва продукту.

Від цього залежать ваші поточні та майбутні контракти з клієнтами, які вже замовили виробництво продукту з використанням цих деталей. Ви можете знайти альтернативних постачальників, але це займає більше часу і можна вплинути на якість продукту.

Ви повинні прийняти рішення щодо того, чи знайти деталі альтернативних постачальників, чи поспілкуватися з клієнтами про можливість затримки в поставках. Яким буде ваш підхід до прийняття рішення в цій ситуації?



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які критерії ефективності можна використовувати для оцінки господарських рішень?
2. Які існують методи оцінки ефективності?
3. Які фактори слід враховувати при прийнятті господарських рішень?
4. Які ризики можуть бути пов'язані з прийняттям господарських рішень?
5. Які інструменти можна використати для обґрунтування господарських рішень?
6. Який аналіз можна використовувати для підтримки господарських рішень?
7. Які підходи можна використати для врахування соціальних та екологічних аспектів при прийнятті господарських рішень?
8. Як можна вибрати оптимальний варіант господарського рішення?
9. Як можна використати дані та аналітику для прийняття господарських рішень?
10. Як можна відслідковувати та оцінювати результати прийнятих господарських рішень?



Теми рефератів

1. Обґрунтування господарських рішень на основі фінансового аналізу підприємства.
2. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в умовах нестабільного ринку.
3. Аналіз ефективності витрат в контексті зменшення виробничих витрат на підприємствах.
4. Використання економічної математики в прийнятті господарських рішень.
5. Оцінка ризику в умовах нестабільної економіки та розробка стратегій мінімізації ризиків.
6. Оцінка ефективності інноваційних проєктів та їх впровадження в підприємство.
7. Моделювання фінансових процесів підприємства для прийняття рішень про інвестування та розвиток.
8. Аналіз ефективності маркетингових стратегій та їх впливу на фінансовий результат підприємства.
9. Обґрунтування рішень про розширення асортименту продукції на підприємстві.
10. Оцінка ефективності стратегій фінансового управління та їх вплив на фінансовий результат підприємства.



Тест

1. **Якість господарського рішення у загальному розумінні характеризує**
 - а) забезпечення реалізації поставлених завдань через вибір найкращої з альтернатив;
 - б) ступінь відповідності параметрів обраного варіанту рішення певній системі вимог, що задовольняють як розробників рішення, так і його споживачів;
 - в) забезпечення можливості результативної реалізації варіанту передбачуваного господарського рішення;
 - г) вплив суб'єктивних та об'єктивних чинників на прийняття господарського рішення.
2. **Під ефективністю господарського рішення розуміють...**
 - а) співвідношення між результатами фінансово-господарської діяльності;
 - б) результативність управління діяльністю підприємства;
 - в) співвідношення між результатами, отриманими в результаті прийняття господарського рішення, і витратами, пов'язаними з прийняттям і реалізацією цього рішення;

- г) ступінь досягнення цілей підприємства, які передбачалось досягнути ухваленим рішенням.
3. **Критеріями оцінювання економічної ефективності можуть слугувати показники:**
- а) виробнича потужність;
 - б) дохід;
 - в) продуктивність праці;
 - г) прибуток.
4. **Обґрунтування господарських рішень передбачає...**
- а) розрахунок певних показників або представлення інших доказів, за якими можна судити про відповідність рішення бажаним критеріям;
 - б) розрахунок ознаки або мірило, на підставі якої оцінюється ефективність рішення;
 - в) доказ переваги однієї альтернативи над іншими та розрахунок її ефективності.
5. **Виділяють два аспекти ефективності господарських рішень:**
- а) цільовий;
 - б) прибутковий;
 - в) витратний;
 - г) результатний.
6. **Ступінь ризику вкладення інвестицій як параметр господарського рішення - це ...**
- а) ймовірність своєчасного виконання у повному обсязі;
 - б) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на базі яких вона була розроблена;
 - в) ймовірність появи випадків втрат, невчасної реалізації рішення (із запізненням), результатів неякісного рішення;
 - г) ймовірність появи випадку втрат та розмір можливого збитку від нього.
7. **Ефективність господарського рішення відзначається ...**
- а) співвідношення між результатами, отриманими в результаті прийняття господарського рішення, і витратами, пов'язаними з прийняттям і реалізацією цього рішення;
 - б) ступінь досягнення цілей підприємства, які передбачалось досягнути ухваленим рішенням;
 - в) результативність управління діяльністю підприємства, яка є наслідком здатності управлінців розробляти ефективні господарські рішення і добиватися досягнення поставлених цілей;
 - г) співвідношення між результатами фінансово-господарської діяльності, що характеризуються, як правило, прибутком, і витратами, що спричинили отримання цього прибутку.
8. **«Павук» якості господарського рішення передбачає такі характеристики:**
- а) правильна логіка;
 - б) творчі альтернативи;
 - в) придатна структура;
 - г) оцінка діяльності персоналу.
9. **О. В. Тебекін вважає, що для забезпечення якості господарського рішення необхідно знайти раціональні відповіді на такі питання:**
- а) де будуть логістичні центри;
 - б) яка інноваційна стратегія буде обрана підприємством;
 - в) керівник якого рівня управління повинен ухвалювати рішення;
 - г) яким повинен бути ступінь відповідальності керівника і виконавців за своєчасність і ефективність реалізації рішення.

10. Існують такі види ефективності господарських рішень:

- а) комерційна;
- б) організаційна;
- в) економічна;
- г) соціальна.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 4.4

Ви є генеральним менеджером компанії з виробництва меблів. Один із ваших найбільших клієнтів, що приносять вам значну частку прибутку, звернувся до вас з проблемою. Вони заздалегідь замовили від вас велику партію меблів для нового офісу, але через незвичайно сильну грозу, яка відбулася в районі, їхній склад був затоплений і частина меблів пошкоджена.

Вони пропонували два варіанти: перенести дату доставки на місяць, щоб вони могли відновити пошкоджені меблі, або зменшити замовлення на кількість пошкоджених меблів і доставити остаточно якнайшвидше.

Вам потрібно прийняти рішення, яке задовольнило потреби вашого клієнта, а також забезпечило прибуток компанії та мінімальні втрати.

Ситуація 4.5

Ви є менеджером проекту в компанії, яка розробляє програмне забезпечення для банків. У вас є два розробники, які працюють над усіма модулями програм. Один з них звітує про те, що його робота виконується за допомогою додаткової допомоги зі сторони іншого розробника. Інший розробник показує, що він не може надати допомоги через високу робочу завантаженість та низький рівень продуктивності. Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо подальшого розподілу завдань та робочих завантажень між розробниками.



Ключові питання для рішення:

Яка є важлива проблема, з якою зіткнулися розробники?

Які є можливості розподілу завдань та робочих завантажень між розробниками?

Які будуть наслідки кожного з варіантів розподілу завдань та робочих завантажень між розробниками?

Які ресурси (людські, фінансові, технічні) можуть бути залучені для допомоги розробникам?

Які альтернативні рішення можуть бути запропоновані для вирішення даної ситуації?

Ситуація 4.6

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом технічних засобів. Останнім часом ваша компанія стикається з проблемою: один зі співробітників, який працює на виробництві, виявив серйозні недоліки у новій продукції компанії, яка вже готова до запуску на ринку.

Ці недоліки можуть призвести до великих фінансових втрат, а також порушити репутацію компанії. Однак, якщо відкласти запуск продукту, це також може негативно вплинути на фінансові результати компанії та довіру клієнтів.

Ви маєте вирішити, чи запустити продукт з недоліками, або відкласти його запуск до проблеми усунення. Вам потрібно прийняти рішення, яке максимально сприятиме інтересам компанії та її клієнтів.

Яка буде ваша стратегія рішення щодо цієї ситуації?



Питання для самоконтролю

1. Що включає в себе поняття «якість господарського рішення»?
2. Які властивості є ключовими для визначення якості господарського рішення?
3. Які чинники впливають на якість господарського рішення?
4. Яким чином ефективність господарського рішення?
5. Назвіть критерії, які можуть бути використані для обґрунтування ефективності господарських рішень.
6. Як ви оцінюєте ефективність господарського рішення в конкретному випадку?
7. Які методи можна використати для оцінки ефективності господарського рішення?
8. Як ваш критерій успішності оцінювання ефективності?
9. Як використовувати оцінки ефективності для покращення майбутніх господарських рішень?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 94-114.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 99-199.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБҐРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf>
(дата звернення: 25.04.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 93-107.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
(дата звернення: 25.04.2023).

Тема 5. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

1. Сутність та роль прогнозування в прийнятті господарських рішень.
2. Методи прогнозування в прийнятті господарських рішень.
3. Аналіз господарських рішень.
4. Дерево рішень як інструмент аналізу

Ключові поняття та терміни: сутність, роль, методи прогнозування, аналіз господарських рішень, оцінка ефективності господарських рішень.



Основні теоретичні положення

Основні поняття прогнозування

Прогноз	система аргументованих уявлень про напрями розвитку і майбутній стан підприємства та його оточення; наукове передбачення розвитку ситуації, стани об'єкту прогнозування на майбутній період, наслідків рішень, що приймаються
Метою прогнозування господарських рішень	є отримання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку деякого об'єкту у часі і просторі (показників якості, елементів витрат та інших показників, які використовуються при розробці стратегічних планів і проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також у розвитку всієї системи управління)
Основні джерела інформації для прогнозування	статистична, фінансово-бухгалтерська і оперативна звітність підприємства; науково-технічна документація за наслідками виконання НДДКР, включаючи огляди, проспекти, каталоги та іншу інформацію з розвитку науки і техніки в країні та за кордоном; патентно-ліцензійна документація

Джерело: Складено авторами за [1, с. 94]

Основні принципи прогнозування господарських рішень

Принцип	Сутність
Системність	Взаємопов'язаність і підпорядкованість прогнозів розвитку об'єктів прогнозування та оточуючого середовища
Комплектність	Необхідність врахування різних аспектів діяльності підприємства (соціального, технологічного тощо)
Безперервність	Коригування прогнозу в разі появи нових даних про об'єкт коригування або оточуюче середовище
Адекватність	Урахування ймовірнісного характеру реальних процесів на підприємстві та оцінювання ймовірності їхньої реалізації
Своєчасність	Відповідність підготовки та реалізації прогнозів реальній потребі в них
Надійність	Підготовка максимально надійних прогнозів з визначеним ступенем точності

Джерело: [1, с. 94]

Послідовність прогнозування господарських рішень



Джерело: [1, с. 96]

Групи методів прогнозування господарських рішень

Методи	Види та сутність
Формалізовані (кількісні) методи прогнозування	Базуються на інформації, яку можна отримати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують діяльність підприємства (наприклад, аналіз тимчасових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання, параметричне прогнозування)
Неформалізовані (якісні) методи прогнозування	Засновані на експертних оцінках фахівців в галузі рішень, що приймаються (наприклад методи експертних оцінок, усереднювання думок експертів в релевантних сферах, моделі очікування споживача, мозкова атака)

Джерело: [1, с. 97]

Загальна класифікація методів прогнозування, які використовуються при прийнятті господарських рішень

Методи прогнозування господарських рішень	Формалізовані	<p>Статистичні</p> <ul style="list-style-type: none"> Прогнозна екстраполяція Прогнозування на основі регресійних Прогнозування сезонних і циклічних Прогнозування на основі індексів та індикаторів <p>Логічні</p> <ul style="list-style-type: none"> За аналогією Сітьові моделі Дерево цілей Прогнозний граф Дерево рішень Аналітична екстраполяція Адаптивні методи <p>Методи моделювання</p> <ul style="list-style-type: none"> Структурне моделювання Стохастичне моделювання Інформаційне моделювання
	Неформалізовані	<ul style="list-style-type: none"> Прямі оцінки Із зворотнім зв'язком Індивідуальні інтерв'ю Метод комісій Метод мозкового штурму Прогнозування за допомогою нейронних мереж

Джерело: Складено авторами за [1, с. 98]

Методи прогнозування, що використовуються при прийнятті господарських рішень

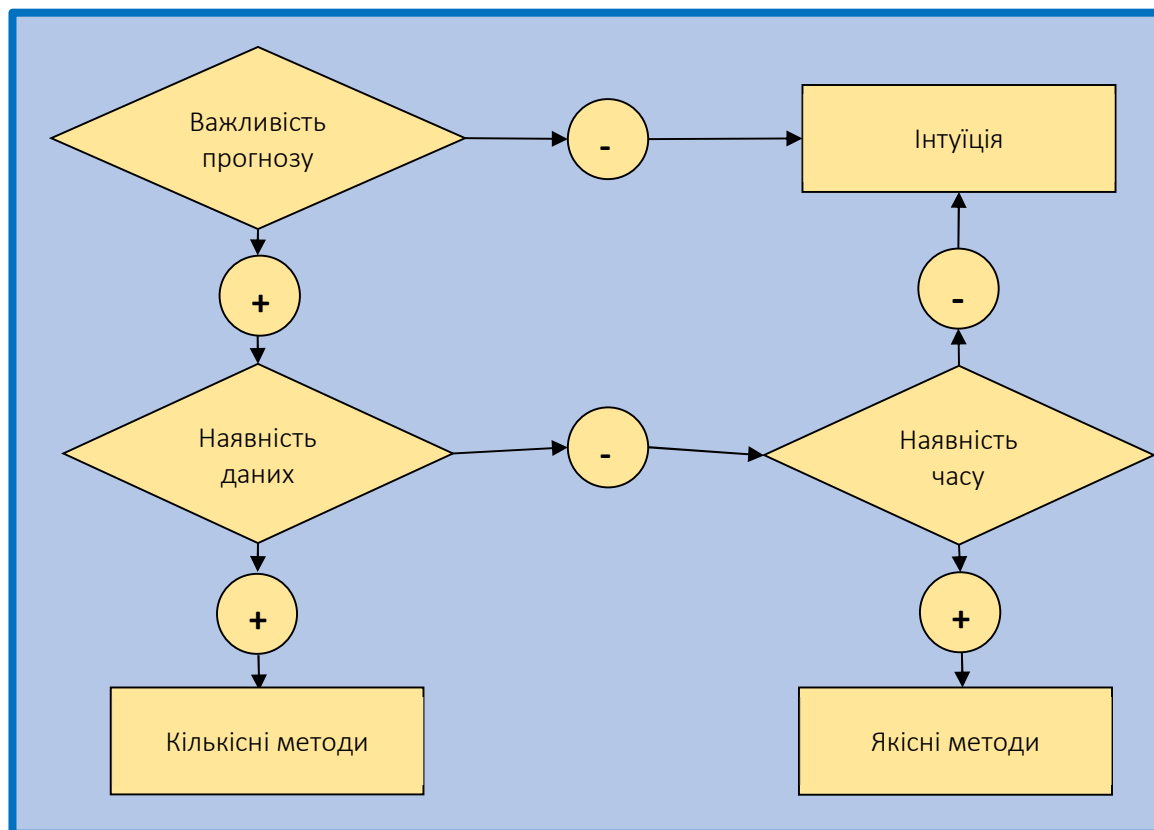
Метод	Сутність	Застосування
Аналогія (метод загальних тенденцій)	Припускає, що достатньою мірою усвідомлює поточну ситуацію, щоб шукати для неї аналогії на основі досвіду, найчастіше за допомогою аналогії з досить добре відомими схожими явищами і процесами. Метод здатний, спираючись на референтну ситуацію, встановити основні риси, що дають підставу говорити про збіг напряму розвитку подій	Прогнозування попиту на нову продукцію
Експертні методи	Підсумкова думка експерта (групи експертів) про динаміку показників аналізованого об'єкту або про альтернативні варіанти їх можливого розвитку в майбутньому	Визначення напрямів витрат на НДДКР, оцінювання перспективи виведення на ринок нового товару
Метод сценарію	Дає можливість отримання не тільки загальних даних уявлення про майбутню ситуацію, в якій знаходитиметься прогнозований об'єкт, але і встановлює можливість зміни цій ситуації в бажаному для нього напрямі	Вихід підприємства на новий ринок збуту продукції

Метод	Сутність	Застосування
Причинно-наслідковий (казуальний) метод	Закономірність сприймається як результат взаємодії великого числа елементарних явищ (фону), що розглядаються як реальна сукупність. Метод заснований на знаходженні причини, яка продовжує діяти, а потім визначається її основний ефект	Прогнозування та вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві
Екстраполяція	Побудова моделі, що визначає загальний напрям розвитку, основну тенденцію (тренд) тимчасових рядів	Прогнозування обсягу продажів продукції
Моделювання авторегресійних процесів	Побудова регресійної моделі, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попередні (лагові) значення	Прогнозування виручки, попиту на продукцію
Апарат логічних вирішальних функцій	Виявлення певних емпіричних закономірностей та їх використання для вирішення різних завдань прогнозу; заснований на класі логічних функцій, визначених на різнотипних ознаках	Виявлення закономірностей у розвитку конкурентного середовища; прогноз рейтингу товару
Метод головних компонент	Орієнтований на виявлення порівняно невеликого числа узагальнених допоміжних показників, що виявляють найбільшу мінливість при переході від одного «носія» аналізованих властивостей до іншого	Класифікація товарів за головними компонентами
Моделювання бінарної змінної	Передбачає побудову залежності дихотомічного результуючого показника (тобто залежної змінної, що приймає тільки два значення) від пояснюючих змінних	Вибір варіанту будівництва для кожного розглянутого місця, що володіє найменшим ризиком отримання негативного результату
Моделювання дискретно-безперервних процесів	Передбачає побудову моделі регресії, що містить як результат так звані цензуровані змінні (змінні, спостережувані значення яких беруться в незмінному вигляді, а значення змінної прирівнюються до цієї величини)	Прогнозування обсягів продажів продукції на основі виявлення преференцій у споживанні домогосподарствами
Моделювання з використанням систем регресійних рівнянь	Припускає побудову і оцінку системи взаємозалежних економетричних моделей	Прогнозування рівноважного попиту, визначуваного кривими попиту і пропозиції
Імітаційне моделювання	Надає можливість для проведення експериментального дослідження динаміки процесів у складних системах, де або скрутно, або неможливо здійснювати прямий «натурний» експеримент	Розробка альтернативних планів маркетингових заходів, прогнозування результатів проведення рекламної кампанії

Метод	Сутність	Застосування
Моделювання з використанням матричного мультиплікатора	Засновано на гіпотезі про характер структурної взаємодії економічних показників, яку можна описувати непрямыми темпами приросту, що є відносинами приростів кожного з даних показників до всіх останніх	Прогнозування фонду оплати праці та витрат на перенавчання або підвищення кваліфікації персоналу
Адаптивне моделювання	Орієнтовано на побудову моделі, параметри якої в міру надходження нових даних змінюються пропорційно прогнозній помилці відповідно до вбудованого в цю модель адаптивного механізму	Прогнозування споживання товарів, що мають сезонний попит
Адаптивно-імітаційне моделювання	Припускає, що спочатку відбувається «приспосовування» моделі (зміна її параметрів) за допомогою адаптивного механізму до зовнішнього середовища, що змінилося випадковим чином, а потім імітуються можливі варіанти розвитку модельованих процесів	Прогноз передкризових ситуацій, що виникають в ході виконання маркетингового плану підприємства
Адаптивно-раціональне моделювання	Має на увазі інкорпорацію раціональних очікувань у розрахункові траєкторії адаптивно-імітаційних моделей прогнозування. Інкорпорація здійснюється відповідно до принципу перерозподіленого в часі домінування між адаптивними оцінками і раціональними очікуваннями	Прогнозування розвитку підприємства на п'ять років
Математичне програмування	Є сукупністю методів вирішення багатовимірних екстремальних завдань з обмеженнями на використовувані ресурси	Оптимізація асортименту продукції, оптимізація доставки товару
Управління запасами	Моделювання сукупності господарських рішень, що визначають послідовність дій із створення або відновлення резервів різного роду ресурсів, моменти віддачі розпоряджень про їх поповнення та його масштаби	Управління запасами за різних умов, визначення оптимального розміру замовлення за наявності оптових знижок і невизначеності попиту
Теорія ігор	Методи, орієнтовані на дослідження явищ і процесів, пов'язаних з ухваленням рішень у конфліктних ситуаціях і в умовах невизначеності	Розробка стратегії виробництва в умовах невизначеності й ризику
Метод нечіткого логічного виводу	Орієнтований на моделювання об'єктів, що володіють специфічною формою невизначеності	Прогнозування збуту продукції, розробка автоматизованої системи підтримки прийняття рішень

Джерело: [1, с. 99-102]

Загальна схема вибору методу прогнозування при прийнятті господарського рішення



Джерело: [1, с. 102]

Методи оцінювання якості прогнозів господарських рішень

Метод	Сутність та критерії
Диференційний	Оцінюються набори оцінок окремих складових якості прогнозу, що мають достатньо чіткий об'єктивний сенс. Зокрема, можуть використовуватися такі критерії, як ясність і чіткість завдання на прогноз, відповідність прогнозу завданню, своєчасність розробки прогнозу, професійний рівень розробки прогнозу, надійність використаної інформації тощо
Інтегральний	Припускає узагальнену оцінку якості прогнозу на базі оцінки якості прогнозу за частковими критеріями. Проте у ряді випадків цей спосіб виявляється недостатньо переконливим, оскільки до оцінки якості прогнозу за частковими критеріями додається необхідність оцінки порівняльної важливості критеріїв та їх впливу на інтегральну оцінку. Прикладом використання інтегрального методу може служити критерій «інтегральної якості експертного прогнозу», оцінювання прогнозу за яким припускає у тому числі й оцінку за зазначеними частковими критеріями

Джерело: [1, с. 102]

Основні принципи аналізу господарських рішень

Принцип	Сутність
Вимірюваність і точність	Представлення обґрунтованих аналітичних розрахунків і вірогідних кількісних значень щодо результатів виконання господарського рішення
Дієвість	Практичне використання результатів аналізу для коригування процесу виконання господарського рішення
Ефективність	Співвідношення витрат на проведення аналізу господарського рішення і результатів від його реалізації
Науковість	Використання методів дослідження при проведенні аналізу господарських рішень
Об'єктивність	Використання перевіреної інформації, яка достовірно відображає стан справ на підприємстві та у його оточенні
Оперативність і своєчасність	Швидкість і чіткість проведення аналізу, вчасне прийняття або коригування господарського рішення
Порівнянність	Забезпечення порівнянності варіантів аналізу за різними характеристиками (обсягом, якістю, строками виконання тощо)
Системність і комплексність	Урахування впливу чинників, що пов'язані з діяльністю різних підрозділів підприємства, при аналізі господарського рішення; розгляд рішення у взаємозв'язку з іншими рішеннями, що приймаються на підприємстві; розбиття певної проблеми на окремі складові елементи з наступним розглядом їх у цілому (у взаємозв'язку та взаємозалежності)

Джерело: [1, с. 105]

Види аналізу господарських рішень

Принцип	Сутність
Попередній (перспективний)	Проводиться до ухвалення господарського рішення – при його підготовці або під час прийняття. Серед завдань попереднього аналізу – прогнозування; наукове обґрунтування перспективних планів; оцінювання очікуваного виконання планів. Можливі такі основні випадки: аналіз проводять перед підготовкою господарського рішення для представлення початкової інформації для планування; аналіз проводять одночасно з розробкою плану господарського рішення для представлення альтернатив; аналіз проводять після розробки плану господарського рішення для визначення вірогідності його виконання, відповідності його реальним умовам і можливостям підприємства
Подальший (ретроспективний, історичний)	Проводиться після реалізації господарського рішення і використовується для контролю за виконанням плану, виявленням невикористаних резервів, отримання об'єктивної оцінки результатів реалізації господарського рішення. Поділяється на оперативний і підсумковий (результативний)
Оперативний (ситуаційний)	Проводиться відразу після реалізації господарського рішення або зміни ситуації за короткий відрізок часу (зміна, доба, декада тощо). Спрямований на вирішення завдань, які стоять перед оперативним управлінням підприємством

Підсумковий (завершальний)	Проводиться за звітний період часу (місяць, квартал, рік). Спрямований на отримання об'єктивної оцінки результатів реалізації господарського рішення, яка є комплексною і всебічною, виявлення невикористаних резервів та їх використання для підвищення результативності рішень у майбутньому, виявлення недоліків у процесі реалізації рішення та їх причин
----------------------------	---

Джерело: [1, с. 106]

Методи аналізу господарських рішень

Метод	Сутність	Застосування
Адаптивний регресійний аналіз	Є аналізом динаміки ступеня факторного впливу на модельований показник. Проводиться на основі адаптивних моделей	Проведення факторного аналізу динаміки обсягу продажів електронного аукціону залежно від числа зареєстрованих користувачів
Аналіз канонічних кореляцій	Узагальнення аналізу парних кореляцій для дослідження взаємозв'язку між двома підмножинами випадкових ознак з нульовим математичним очікуванням і відомою коваріаційною матрицею	Вивчення залежності між несприятливими чинниками зовнішнього середовища підприємства і появою певних «симптомів» настання кризової ситуації
Аналіз рангових кореляцій	Орієнтований на оцінку кореляції між ознаками, які виміряні в порядковій або номінальній шкалі	Визначення взаємозв'язку між фахівцями та їх діяльністю
Дискримінантний аналіз	Орієнтований на отримання правил класифікації об'єктів на один з декількох описаних деяким чином класів	Побудова розпізнавальної системи, яка дозволяє за певним переліком чинників ідентифікувати потенційних споживачів
Дисперсійний аналіз	Заснований на можливості розкладання загальної варіації ознаки, що досліджується, на складові частини, які визначаються чинниками, що імовірно впливають на цю варіацію. В результаті з'являється можливість оцінити внесок кожної компоненти в мінливість значень ознаки	Оцінка ступеня одночасного впливу реклами і цін на продажі товару даної торгової марки; визначення впливу обізнаності споживачів про продукцію на їх перевагу саме цієї продукції
Кластерний аналіз	Припускає розбиття аналізованої сукупності об'єктів на деяке число однорідних у певному значенні класів в умовах відсутності навчальних вибірок	Розбиття споживачів на кластери залежно від певних чинників, визначення конкурентоспроможних товарів у межах даного ринку
Коваріаційний аналіз	Призначений для дослідження залежності середнього значення деякого кількісного результуючого показника від набору кількісних і не кількісних чинників одночасно	Визначення ефектів, обумовлених впливом реклами, на продажі за наявності такої коваріанти, як

		приналежність покупця до постійних клієнтів підприємства
Логлінійний аналіз	Є статистичним аналізом зв'язків таблиць пов'язаності ознак, зміряних у номінальних шкалах. Припускає введення так званої логарифмічно-лінійної моделі	Прогнозування впливу чинників на попит на продукцію та врахування їх при визначенні обсягу продажів
Методи оцінювання і аналізу ризиків	Методи, що визначають рівень можливих втрат у разі реалізації одного з альтернативних рішень	Вибір стратегії виведення нового товару на ринок, вибір ринку збуту
Регресійний аналіз	Статистичний метод дослідження впливу однієї або декількох незалежних змінних на залежну змінну	Визначення частки варіації обсягу продажів
Факторний аналіз	Дозволяє відновити передбачувану структуру, яка є в основі спостережуваних даних, для їх опису в стислому і зрозумілому вигляді	Визначення характеристик торгової марки, що впливають на вибір споживачів
Функціонально-вартісний аналіз	Системне дослідження функцій об'єкту з метою пошуку балансу між витратами і корисністю. Спрямований на безперервне вдосконалення продукції, технологій тощо	Реалізація співвідношення ціна-якість продукції, аналіз шляхів зниження собівартості продукції

Джерело: [1, с. 107-108]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Що таке прогнозування в господарському аналізі?
2. Які методи прогнозування використовуються в господарському аналізі?
3. Які фактори впливають на точність прогнозів?
4. Як використовувати прогнозні дані для прийняття господарських рішень?
5. Що таке аналіз чутливості в господарському аналізі?
6. Які інструменти використовують для аналізу чутливості?
7. Що таке лінійне програмування та як його потрібно для прийняття господарських рішень?
8. Як змінити точку беззбитковості для продукту або послуги?
9. Як використовувати аналіз SWOT для прийняття господарських рішень?



Ситуаційні вправи

Ситуація 5.1

Ви є керівником маркетингового відділу компанії, яка пропонує послуги з ремонту та обслуговування електроприладів. Ваша команда розробила нову відповідну рекламу, яку має запустити наступного місяця. Проте, ви отримали повідомлення від відділу фінансів, що бюджет на маркетинг зменшено на 50% через несподівані витрати коштів на інші проєктні компанії. Вам необхідно прийняти рішення, що робити з рекламною кампанією, яка вже готова до запуску.

Яка буде ваша стратегія:
відмовитися від запуску кампанії та знайти інші способи залучення клієнтів,
запустити, але зі зменшеним бюджетом,
шукати додаткові джерела фінансування, щоб збільшити бюджет на маркетинг,
відкласти запуск кампанії на неозначений термін, доки не буде знайдено додаткові кошти?
При прийнятті рішень ви повинні врахувати ризики та можливості кожної стратегії, а також їх вплив на досягнення цілей компанії.

Ситуація 5.2



Ви є керівником компанії з продажу електроніки. Останнім часом ваш бізнес зростає і ви розглядаєте можливість відкриття нового відділення в іншому місці. Однак, ви знаєте, що це може бути складне і дороге рішення, тому вам потрібно провести дослідження із залученням різних експертів.

Ситуація в місті, де ви плануєте відкрити відділення, виглядає наступним чином:

Місто має населення близько 200 тисяч осіб і досить високий рівень життя.

У вас вже є кілька магазинів, що продають електроніку, але жоден з них не є провідним гравцем на ринку.

Є кілька великих торгових центрів у місті, в яких можна орендувати приміщення для відкриття магазину.

Ринок електроніки в цьому регіоні досить стабільний, з невеликими сезонними коливаннями.

З іншого боку, відкриття нового відділення потребує значних інвестицій, таких як оренда приміщень, закупівля товарів, зарплати працівників і рекламна кампанія.

Ви повинні прийняти рішення про відкриття нового відділення, зважаючи на всі ці фактори і проаналізувавши ризики та можливості.

Ситуація 5.3

Ви є менеджером продукту в компанії, яка розробляє мобільний додаток для замовлення їжі з доставкою на дім. Ваша команда працює над додатком протягом останніх шести місяців і готова до запуску. Однак, ви отримали скаргу від одного з тестових користувачів, який визнав, що додаток у нього ускладнює реакцію через неправильний склад.

Ви повинні прийняти рішення про те, чи запустити додаток зараз, чи затримати його, щоб виправити проблему.

Щоб прийняти рішення, вам потрібно прийняти до уваги наступні фактори:

- прибутковість проекту і терміни запуску;
- потенційна шкода для користувачів і репутаційних компаній;
- серйозність вашої реакції та можливість її виникнення у користувачів;
- технічні можливості для виправлення проблеми та терміни її рішення.

Після збирання відповідної інформації вам необхідно прийняти рішення про те, чи запустити додаток зараз, чи затримати його до вирішення проблеми. Ви повинні взяти до уваги всі фактори та ризики, та обґрунтувати, який підхід буде найбільш доцільним для компанії.



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які методи аналізу даних збору для прогнозування?
2. Які фактори впливають на точність прогнозів і як їх можна зменшити?
3. Які інструменти можна використати для аналізу господарських рішень?
4. Які переваги та недоліки різних методів прогнозування та аналізу господарських рішень?
5. Як відбувається процес прийняття рішень в господарській сфері?
6. Які показники прийняті для оцінки ефективності прийнятих рішень?
7. Які фактори впливають на ефективність рішень і як їх можна підвищити?
8. Як можна використовувати прогнозування та аналіз господарських рішень для підвищення прибутковості бізнесу?
9. Як можна використовувати прогнозування та аналіз господарських рішень для зниження ризиків у бізнесі?



Теми рефератів

1. Аналіз і прогнозування динаміки торгових компаній за допомогою методів статистичного аналізу.
2. Аналіз ефективності рекламних заходів та їх впливу на продаж продукції компанії.
3. Аналіз ризиків та можливостей при входженні компанії на новий ринок або розширенні її діяльності.
4. Прогнозування тенденцій розвитку (*вказати*) галузі та її впливу на стратегічні рішення компанії.
5. Аналіз і прогнозування динаміки цін на ринок компанії та їх вплив на прибутковість.
6. Прогнозування ризиків та прибутковості інвестиційних проектів



Тест

1. **Прогнозування являє собою...**
 - а) систему аргументованих уявлень про напрями розвитку і майбутній стан підприємства та його оточення;
 - б) наукове передбачення розвитку ситуації, стани об'єкту прогнозування на майбутній період, наслідків рішень, що приймаються;
 - в) метод планування, в якому прогноз майбутнього спирається на накопичений досвід і поточні припущення відносно майбутнього.
2. **До основних принципів прогнозування господарських рішень належать:**
 - а) надійність;
 - б) організаційність;
 - в) безперервність;
 - г) своєчасність.
3. **Прогноз можна розуміти як...**
 - а) отримання у майбутньому оцінки деякої якості досліджуваного явища на основі отримання оціночних відомостей про його стан у минулому часі;

- б) отримання у майбутньому оцінок деякої якості досліджуваного явища на основі інформації про об'єкт прогнозування, відомостей про його стан у минулому і теперішньому часі;
 - в) отримання у майбутньому оцінки деякої якості досліджуваного явища на основі базової інформації про об'єкт прогнозування, відомостей про його стан у теперішньому часі.
4. Для оцінювання якості прогнозу використовуються методи...
- а) диференційний;
 - б) експертних оцінок;
 - в) інтегральний.
5. Аналіз господарського рішення відбувається на стадії...
- а) підготовки;
 - б) реалізації;
 - в) після реалізації рішення для оцінювання його результативності;
 - г) всі відповіді вірні.
6. Принцип системності прогнозування відповідає за ...
- а) відповідність підготовки та реалізації прогнозів реальної потреби в них;
 - б) урахування ймовірного характеру реальних процесів на підприємстві та оцінювання ймовірності їхньої реалізації;
 - в) взаємопов'язаність та підпорядкованість прогнозів розвитку об'єктів прогнозування та оточуючої середовища;
 - г) необхідність врахування різних аспектів діяльності підприємства.
7. Метод сценарію – це ...
- а) побудова моделі, що визначає загальний напрям розвитку, основну тенденцію тимчасових рядів;
 - б) метод, що дає можливість отримання не тільки загальних даних про майбутню ситуацію, в якій буде знаходитись прогнозований об'єкт, але і встановлює можливість зміни цієї ситуації в бажаному для нього напрямі;
 - в) метод, що встановлює закономірність, яка сприймається як результат взаємодії великої кількості елементарних явищ, що розглядаються як реальна сукупність;
 - г) побудова залежності дихотомічного результуючого показника від пояснюючих змінних.
8. Адаптивне моделювання – це ...
- а) методи, орієнтовані на дослідження явищ і процесів, пов'язаних з прийняттям рішень у конфліктних ситуаціях та в умовах невизначеності;
 - б) моделювання, що є сукупністю методів вирішення багатовимірних екстремальних завдань з обмеженнями на використовувані ресурси;
 - в) моделювання, орієнтоване на побудову моделі, параметри якої в міру надходження нових даних змінюються пропорційно до прогновної помилки;
 - г) моделювання, орієнтоване на моделювання об'єктів, що володіють специфічною формою невизначеності.
9. До формалізованих методів прогнозування відносяться:
- а) каузальне моделювання;
 - б) метод експертних оцінок;
 - в) параметричне прогнозування;
 - г) мозкова атака.
10. До неформалізованих методів прогнозування відносяться:
- а) метод експертних оцінок;
 - б) усереднювання думок експертів;
 - в) аналіз тимчасових рядів;
 - г) моделі очікування споживача.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 5.4

Ви є генеральним директором компанії, яка виробляє і продає товари на ринку. Наразі ваша компанія стикається з проблемою виробництва, що призвело до зменшення якості продукту та збільшення повернень від клієнтів. Ви маєте два варіанти рішення:

Збільшити витрати на якість виробництва, зокрема на оновлення обладнання, наймення нових співробітників і проведення додаткової перевірки продукту.

Збільшити рекламу і знизити ціни на продукцію, збільшити продажі і збільшити обсяг виробництва.

Ви повинні прийняти рішення, яке максимально сприятиме компанії в цілому. Врахуйте, що обидва варіанти можуть коштувати дорожче, ніж компанія має в наявності, і ви не можете звернути обидва варіанти одночасно.

Ситуація 5.5

Ви є керівником компанії, що виробляє меблі. Один із ваших ключових постачальників повідомляє вам, що збільшить ціни на свою продукцію на 20% від наступного місяця через зростання вартості сировини та енергії.

Ви вважаєте, що ця зміна ціни може негативно вплинути на прибутковість вашої компанії та спричинити незадоволення серед клієнтів через підвищення ціни на кінцевий продукт. Однак, пошук нового постачальника може зайняти деякий час і призвести до збитків, оскільки заздалегідь неможливо провести оцінку якості та надійності меблів при зміні постачальника.

Що ви будете робити в даній ситуації? Обґрунтуйте своє рішення.

Ситуація 5.6

Ви є менеджером великої компанії, яка займається виробництвом технічного обладнання. Ваша команда розробляє новий продукт, який може стати бестселером на ринку. Однак, на етапі виробництва ви маєте певні технічні труднощі.



Ваш головний інженер повідомив, що проблема може виникнути за рахунок використання нової технології, яка ще не була використана у вашій компанії, але потребує залучення зовнішнього фахівця, що коштує досить дорого.

З іншого боку, ваш фінансовий директор стверджує, що компанія не може дозволити собі додаткові витрати на зовнішнього фахівця, і пропонує використовувати старі методи, які, хоч і менш ефективні, але не потребують додаткових витрат.

Ваша задача – обґрунтувати на який варіант звернути увагу: застосувати нову технологію і залучити зовнішнього фахівця або використати старі методи. Від вашого рішення залежить успіх продукту і компанії в цілому.



Питання для самоконтролю

1. Як ви розумієте сутність та роль прогнозування в прийнятті господарських рішень? Як це може вплинути на процес прийняття рішень у бізнесі?
2. Які методи прогнозування ви знаєте, і які з них можна використати в прийнятих господарських рішеннях? Наведіть конкретні приклади використання методів прогнозування в практиці.



3. Що включає в себе аналіз господарських рішень, і як цей процес може допомогти в оцінці та покращенні прийнятих рішень?
4. Яке дерево рішень може бути використано як інструмент аналізу в господарському контексті? Як воно підтримує у прийнятті оптимальних рішень?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 94-114.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 99-199.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБГРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf>
(дата звернення: 25.04.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 93-107.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
(дата звернення: 25.04.2023).

Тема 6. НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План заняття

1. Сутність невизначеності.
2. Причини невизначеності при прийнятті господарських рішень.
3. Види невизначеності та способи її зниження.

Ключові поняття та терміни: невизначеність, сутність невизначеності, причини невизначеності, види невизначеності, способи зниження невизначеності.



Основні теоретичні положення

Невизначеність

Невизначеність як явище являє собою набір нечітких або розмитих описів об'єктів або процесів, взаємовиключної або недостатньої інформації. Сюди ж належать й форс-мажорні обставини, що спричинюють неможливість досягнення очікуваних результатів

Невизначеність як процес – це діяльність робітника, що приймає помилкові рішення, або через некомпетентність чи складність завдання. Також відзначається безпосередній зв'язок між невизначеністю та ризиком, при цьому невизначеність більшою мірою притаманна процесу розробки господарських рішень, а ризик – їх реалізації

Джерело: Складено авторами за [1, с. 128-129]

Причини невизначеності, пов'язані з сутністю підприємництва та розвитком ринкових відносин

Самостійність суб'єктів підприємництва при плануванні господарської діяльності та виборі напряму економічного розвитку та, водночас, відповідальність за результати господарювання перед власниками (акціонерами), працівниками, суспільством; обмежені гарантії з боку державних органів влади

Наявність множинних цілей суб'єкта господарювання, можливість протиріч між цілями, змінюваність цілей в процесі господарювання

Обмеженість ресурсів окремих суб'єктів господарювання та суспільства в цілому, необхідність використання цих ресурсів найефективнішим способом, отже, непевність щодо вибору оптимальної з існуючих альтернатив

Конкуренція, наявність конкуруючих інтересів суб'єктів господарювання, необхідність вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємств, прийняття нетрадиційних рішень, пов'язаних з невизначеністю та ризиком

Індивідуалізація споживчого попиту, його ймовірнісний характер, динамічність та важкопрогнозованість

Необхідність налагодження та координації взаємодії багатьох суб'єктів господарювання, що знаходяться у зовнішньому середовищі та мікрооточенні підприємства, складність партнерських стосунків та можливість їх порушення

Швидка змінюваність умов економічної кон'юнктури та необхідність адаптації до неї

Тенденція до ускладнення рішень, що приймаються, збільшення кількості їх параметрів і відповідне зростання необхідного обсягу та якості інформації, потреба у застосуванні більш складних методів аналізу інформації

Джерело: Складено авторами за [1, с. 130]

Причини невизначеності, пов'язані з сучасними тенденціями розвитку світової економіки та суспільства

Глобалізація світової економіки, взаємозв'язок між економічними показниками багатьох країн (ефект «доміно»); ускладнення взаємодії між ними; посилення міжнародної співпраці та конкуренції

Розмиття меж між окремими видами людської діяльності, галузями знань, різними типами організацій, держав і культур, переплетіння етичних і моральних норм

Визначальна роль інноваційного типу розвитку в досягненні лідируючих позицій на світовій арені

Науково-технічний прогрес, що формує нову систему орієнтації людини, змінює середовище її мешкання; зростання необхідності застосування творчих підходів у веденні господарської діяльності, а, отже, і необхідності ризикувати;

Швидке зростання обсягів знань та їх розповсюдження технічними засобами, що постійно вдосконалюються

Недетермінованість процесів у суспільстві та у економічному житті

Спонтанність природних процесів та явищ, стихійні лиха

Зростання глобального ризику людської цивілізації (аварії на АЕС, природні катаклізми, глобальні зміни клімату та ін., що є плодами діяльності людини)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 130-131]

Причини невизначеності, пов'язані з інформацією при прийнятті рішень

Обмеженість знань про об'єкт дослідження при рівні й методах наукового пізнання, що склалися

Недостатність або відсутність інформації щодо об'єкту дослідження

Недостатня вірогідність інформації, її асиметричність

Обмеженість можливостей та часу для збирання й аналізу необхідної інформації

Відсутність однозначності щодо основних параметрів об'єкту дослідження

Альтернативність та випадковість варіантів розвитку подій в процесі реалізації господарського рішення

Швидка змінюваність («старіння») інформації

Неможливість отримання точного прогнозу параметрів економічної системи, щодо якої приймаються рішення, зростання невизначеності у міру збільшення віддаленості терміну прогнозування

Можливість викривлення чи втрати інформації при її збиранні та аналізі

Джерело: Складено авторами за [1, с. 131]

Причини невизначеності психологічного характеру

Суб'єктивне сприйняття конкретних господарських ситуацій особами, що приймають рішення (відмінності у рівні кваліфікації, досвіду, ставленні до ризику та ін.)
Можливість припущення помилок, викривлень, втрати інформації при обґрунтуванні та реалізації господарських рішень
Відмінності у соціально-психологічних настановах, ідеалах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки

Джерело: Складено авторами за [1, с. 131]

Причини невизначеності стратегічного характеру

Невизначеність щодо встановлення періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства
Невизначеність щодо формування цілей підприємства у виборі пріоритетів у поставлених цілях через їх велику кількість
Похибки при оцінці поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Можливі збої під час розробки стратегії розвитку підприємства та її реалізації
Невизначеність під час контролю та оцінки результатів діяльності підприємства

Джерело: Складено авторами за [1, с. 131-132]

Види невизначеності

Ознака	Види	Характеристика
1. Залежно від засобів визначення ймовірності настання певних подій	Статистична (об'єктивна)	Невизначені параметри господарського рішення можуть спостерігатися досить часто, що дозволяє сформувати репрезентативну вибірку; або можливо штучно сформувати вибірку шляхом комп'ютерної імітації. На основі сформованої вибірки ймовірності подій визначаються як відносні частоти
	Нестатистична (суб'єктивна)	Відсутність повторюваності подій та аналогів для порівняння, можливість реалізації певних подій тільки в майбутньому, отже, неможливість отримання репрезентативної вибірки. Для оцінки ймовірності подій використовуються суб'єктивні оцінки, надані експертами на основі їх знань, досвіду, інтуїції
2. За ступенем ймовірності настання події	Повна невизначеність	Прогнозованість ймовірності настання події близька до нуля; повна неможливість прогнозування перспектив розвитку підприємства та ринку в цілому
	Повна визначеність	Прогнозованість ймовірності настання події близька до одиниці, що дозволяє зі значною вірогідністю прогнозувати стратегію розвитку підприємства та тенденції на ринку
	Часткова невизначеність	Ймовірність настання подій знаходиться у межах від нуля до одиниці. Чим більш наближені до одиниці значення ймовірності події, тим менша невизначеність щодо її настання. Цей вид невизначеності є найбільш розповсюдженим у діяльності підприємств

Ознака	Види	Характеристика
3. За об'єктом невизначеності	Людська невизначеність	Пов'язана з індивідуальними особливостями людини (відмінності у рівні освіти, емоційно-психологічному настрої, світогляді) та неможливістю точного передбачення їх впливу на результати роботи
	Технічна невизначеність	Зумовлена надійністю технічних засобів праці, можливістю відхилень у виробничому процесі, складністю технології, рівнем автоматизації, темпами оновлення, обсягами виробництва
	Соціальна невизначеність	Пов'язана з прагненням людей утворювати соціальні зв'язки та поводитися відповідно до загальноприйнятих норм, традицій, прийнятих зобов'язань
4. За рівнем інформаційної насиченості ситуації	Невизначеність першого порядку	Відомі всі можливі результати рішення, що приймається, та ймовірності цих результатів, які визначаються статистичним способом
	Невизначеність, при якій відомі всі можливі результати та суб'єктивні ймовірності	Відомі всі можливі результати рішення, що приймається, та ймовірності цих результатів, які визначаються суб'єктивним способом
	Невизначеність другого порядку	Відомі всі можливі результати рішення, що приймається, але неможливо оцінити їх ймовірності
	Невизначеність третього порядку	Неможливо оцінити ані результати рішення, що приймається, ані їх ймовірності
5. З точки зору екзо- або ендогенності щодо об'єкта дослідження	Зовнішня невизначеність	Пов'язана зі змінами у зовнішньому середовищі підприємства
	Внутрішня невизначеність	Зумовлена змінами у внутрішньому середовищі підприємства
6. За можливими наслідками	Чиста (статична) невизначеність	Може призвести тільки до несприятливих наслідків в результаті прийняття рішення (втрати через крадіжки, пожежі та ін.)
	Спекулятивна (динамічна) невизначеність	Може призвести як до несприятливих, так і до сприятливих наслідків (можливість отримання прибутку або збитку при впровадженні нової продукції на підприємстві)

Джерело: [1, с. 132-134]

Класифікація видів невизначеності

За сферами діяльності підприємства (персонал, маркетинг, менеджмент, виробництво, фінанси)
За етапами розвитку підприємства (продукту, проєкту)
За етапами прийняття господарського рішення та його реалізації
За джерелами виникнення (невизначеність зовнішнього середовища, невизначеність економічної кон'юнктури, невизначеність умов підприємництва та ін.)

За мірою спільного впливу з характером управлінської діяльності (стабільний, коригуючий, інноваційний) на ефективність господарських рішень (низький, середній, високий, надвисокий

Джерело: Складено авторами за [1, с. 134]

Способи зниження невизначеності при прийнятті господарських рішень

1. Способи, що спрямовані на покращення «якості» інформації, що використовується під час прийняття рішень (придбання додаткової інформації щодо основних параметрів рішення, що приймається; обробка інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та з'ясування причин, форм і наслідків невизначеності; розробка моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце, і здобуття у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкту управління та навколишнього середовища

2. Способи, що передбачають часткове «виключення» невизначеності (отримання певних гарантій щодо отримання очікуваних результатів господарського рішення, які фіксуються заздалегідь при укладанні угод і підписанні контрактних документів; відмова від надто ризикованих рішень)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 134-135]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Що таке невизначеність і як вона пов'язана з ризиком?
2. Які види невизначеності особистості?
3. Як можна оцінювати ризик в умовах невизначеності?
4. Які методи управління ризиком в умовах невизначеності?
5. Як можна зменшити ризик, пов'язаний з невизначеністю?
6. Які приклади країни, коли невизначеність приводила до ризику в бізнесі або фінансовій сфері?
7. Які кращі практики служби для управління ризиком в умовах невизначеності?
8. Як можна навчитися управляти ризиком в умовах невизначеності?
9. Як невизначеність впливає на процес прийняття рішень у бізнесі і в особистому житті?
10. Як можна використати невизначеність для своєї користі в бізнесі і в особистому житті?



Ситуаційні вправи

Ситуація 6.1

Ви є менеджером великої компанії, яка займається виробництвом технічного обладнання. Ви отримали замовлення від постійного клієнта на виготовлення великої партії обладнання в короткий термін. Через технічні проблеми на лінії виробництва виникла затримка виробництва, і ви не можете вчасно виконати замовлення. Клієнт підписав контракт і очікує отримати вироби в найближчі дні. Ви стоїте перед вибором: продовжувати працювати з поточними ресурсами, щоб виробити товар із затримкою, або знайти додаткову робочу силу, щоб прискорити виробництво.

Як менеджеру, вам необхідне рішення, яке краще для вашої компанії. Продовження виробництва з поточними ресурсами може призвести до порушення контракту та втрати клієнта, але наймання додаткової робочої сили може бути дорогим та може підвищити витрати на виробництво. Вам необхідно

зважити на всі фактори та прийняти рішення, яке забезпечить найбільш оптимальний результат для вашої компанії.

Ситуація 6.2

В компанії проводиться скорочення чисельності працівників. В відділі працює працівник пенсійного віку, який виконує добре свої зобов'язання та працівник пільгової категорії, який не виконує своїх посадових обов'язків як потрібно. Яке рішення приймете як роботодавець в такій ситуації?

Ситуація 6.3

Ви є керівником компанії з виробництва меблів, яка знаходиться в місті населення близько 100 тисяч осіб. Останнім часом у вашому містечку збільшується кількість квартир із вільним плануванням і клієнти часто звертаються до вас із проханням про розробку індивідуальних проектів меблів.

Однак ви стикаєтеся з проблемою нестачі сировини для виготовлення меблів. Останнім часом на ринку з'являються нові постачальники, але їхня якість сировини поки що не є достатньою, щоб виробляти якісні меблі.

Ваші можливі варіанти рішення:

Зупинити прийом замовлень на індивідуальні проекти меблів до тих пір, поки не знайдете надійного постачальника сировини.

Почати використовувати нові постачальники сировини, але раніше попередити клієнтів про можливість зниження якості меблів.

Залишити все без змін і продовжувати виготовляти меблі за старими технологіями і звичайними постачальниками, але не отримувати замовлення на індивідуальні проекти меблів.

Вам необхідно розглянути всі можливості дослідження кожного з варіантів рішень та прийняти рішення, які максимально задовольняють інтереси компанії та клієнтів.



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Невизначеність як першопричина ризику в інвестиційних проектах.
2. Які дослідження можуть виникнути внаслідок прийняття рішення на підставі невизначеності?
3. Які методи можна застосувати для зменшення ризику, пов'язаного з невизначеністю?
4. Як невизначеність пов'язана з інноваціями та підприємництвом?
5. Як можна використовувати технології, щоб зменшити ризик, пов'язаний з невизначеністю?



Теми рефератів

1. Роль невизначеності в стратегічному управлінні підприємством.
2. Вплив невизначеності на прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
3. Методи оцінки ризику в умовах невизначеності.
4. Невизначеність як фактор ризику при прийнятті рішень в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури.
5. Підходи до управління ризиками в умовах невизначеності.
6. Ризик в умовах невизначеності: прогнозування техніки та оцінки.
7. Аналіз взаємозв'язку невизначеності та ризику в управлінських проектах.
8. Невизначеність як основна перешкода для розвитку стартапів.
9. Невизначеність як причина неефективності управління бізнес-процесами.

! Тест

- Невизначеність як явище являє собою...**
 - діяльність робітника, що приймає помилкові рішення, або через некомпетентність чи складність завдання;
 - набір нечітких або розмитих описів об'єктів або процесів, взаємовиключної або недостатньої інформації;
 - об'єктивну неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність її параметрів.
- Характеристика повної невизначеності представлена у варіанті:**
 - прогнозованість ймовірності настання події близька до нуля, а також неможливість точного прогнозування перспектив розвитку підприємства;
 - відсутність повторюваності подій та аналогів для порівняння, можливість реалізації певних подій тільки в майбутньому;
 - неможливість оцінити ані результати рішення, що приймається, ані їх ймовірності.
- Способи зниження невизначеності при прийнятті господарських рішень можна розподілити на дві основні групи:**
 - способи, що спрямовані на зниження невизначеності до мінімуму;
 - способи, що спрямовані на покращення «якості» інформації, що використовується під час прийняття рішень;
 - способи, що передбачають відмову від ризику та отримання додаткової інформації щодо параметрів рішення;
 - способи, що передбачають часткове «виключення» невизначеності.
- При прийнятті рішень в умовах невизначеності для вибору рішень найчастіше використовуються наступні критерії:**
 - критерій максимакс (критерій крайнього оптимізму);
 - критерій Вальда;
 - критерій ризикованості;
 - критерій песимізму.
- За ступенем ймовірності настання події розрізняють такі види невизначеності:**
 - часткова визначеність;
 - повна невизначеність;
 - невизначеність першого порядку;
 - повна визначеність.
- Невизначеність – це ...**
 - наявність систематичних, випадкових або механічних помилок в інформації;
 - недетермінованість процесів, які мали місце на підприємстві та в економічному житті;
 - об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів;
 - відсутність правдивої інформації підприємств щодо своєї фінансово- господарської діяльності, приховування інформації.
- Людська невизначеність ... - доповніть речення**
 - зумовлена прагненням людей утворювати соціальні зв'язки та поводитися відповідно до загальноприйнятих норм, традицій, узятих на себе зобов'язань;
 - пов'язана з надійністю обладнання, непередбаченістю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, темпами оновлення, обсягами виробництва;
 - пов'язана з неможливістю точного передбачення поведінки людини в процесі роботи; через відмінності у рівні освіти, емоційно-психологічному настрої, світогляді кожної особи.

8. За ступенем імовірності настання подій бувають такі види невизначеності:
- повна невизначеність;
 - суб'єктивна невизначеність;
 - часткова невизначеність;
 - статистична невизначеність.
9. Залежно від засобів визначення ймовірності бувають такі види невизначеності:
- ап'юріорна невизначеність;
 - статистична невизначеність;
 - людська невизначеність;
 - технічна невизначеність.
10. За об'єктом невизначеності бувають такі види невизначеності:
- соціальна невизначеність;
 - технічна невизначеність;
 - соціальна невизначеність;
 - суб'єктивна невизначеність.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 6.4

Ви є власником маленької компанії, яка виробляє і продає електронні години. Останнім часом продажі знизилися, і вам потрібно прийняти рішення щодо того, як збільшити прибуток компанії. У вас є дві можливості:

Знизити ціну на годинник на 10% із збільшенням обсягу продажів.

Збільште витрати на маркетинг і рекламу на 20% із залученням нових клієнтів.



Вам потрібно прийняти рішення, яке максимально підвищить прибуток компанії. Завдання полягає в тому, щоб порівняти дві можливості та обрати оптимальний варіант на основі розрахунків та аналізу ризиків.

При оцінці ризиків можуть виникнути такі фактори, як конкуренти, економічна ситуація в країні, споживчі уподобання, технологічні інновації та інші чинники, які можуть вплинути на продаж годинників. Врахуйте, що зниження ціни можна призвести до зниження якості продукту, а збільшення витрат на маркетинг можна не дати очікуваного ефекту.

Ситуація 6.5

Ви представляєте головне управління компанії з виробництва електроніки. На початку кварталу ваша компанія отримала замовлення на поставку 5000 одиниць нового продукту, який має бути виготовлений за 3 місяці. Проте через два тижні після прийняття замовлення ви отримали повідомлення від головного постачальника чіпів, що у нього виникли проблеми з виготовленням деяких деталей і чіпів, тому він не може доставити вам необхідну кількість матеріалів своєчасно.

Ви повинні вирішити, як продовжувати роботу над замовленням:

Залишити все, як є, та сподіватися, що головний постачальник вирішить проблему і поставить матеріали своєчасно.

Шукати альтернативних постачальників деталей і чіпів, щоб отримати їх у визначених термінах, або знайти заміну для відсутніх деталей.

Зменшити кількість одиниць замовлення, щоб забезпечити можливість виробництва продукції з наявних запасів матеріалів і чіпів.

Що б ви обрали і чому?

Ситуація 6.6

Ви є менеджером великої компанії і знаходитесь перед вибором. Ваша компанія займається виробництвом товарів масового споживання, і ви плануєте вивести свою продукцію на міжнародний ринок. Недавно до вас звернулася компанія з Індії, яка зацікавилася співпрацею з вашою компанією.

Ви маєте на вибір дві можливості: погодитися на співпрацю з компанією з Індії або відмовитися від пропозиції та шукати інші варіанти виходу на міжнародний ринок.

Щоб прийняти рішення, вам необхідно врахувати кілька факторів. Компанія з Індії пропонує вам низькі ціни на сировину, що зменшує витрати на виробництво. Проте ви нічого не знаєте про якість сировини, яку вони постачають. Також важливо врахувати культурні та мовні відмінності, які можуть виникнути при співпраці з компанією з Індії.

З іншого боку, якщо ви відмовитесь від пропозицій компаній з Індії, потрібно шукати інші варіанти виходу на міжнародний ринок, які можуть зайняти більше часу та бути дорожчими.

Ваша задача полягає в тому, щоб взяти до уваги всі ці фактори та прийняти рішення щодо співпраці з компанією з Індією або відмовитися від їх пропозицій.



Питання для самоконтролю

1. Що включає в себе сутність невизначеності при прийнятті господарських рішень?
2. Які фактори причини невизначеності при прийнятті господарських рішень?
3. Назвіть різні види невизначеності та подайте приклади кожному. Які методи можна використати для зниження рівня невизначеності?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 128-137.
2. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 117-137.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
(дата звернення: 05.05.2023).

Тема 7. ТЕОРІЯ КОРИСНОСТІ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ

План заняття

1. Концепція корисності.
2. Пріоритети та їх числове вираження.
3. Корисність за Нейманом.
4. Різні ставлення до ризику та корисність.

Ключові поняття та терміни: корисність, концепція корисності, пріоритети, числове вираження пріоритетів, корисність за Нейманом, ставлення до ризику.



Основні теоретичні положення

Основні поняття концепції корисності

Поняття	Опис
Корисність (Utility)	Корисність є концепцією в економіці та теорії прийняття рішень і відображає задоволення, яке отримує особа від споживання товарів або послуг. Це абстрактна величина, що вимірюється в умовних одиницях
Функція корисності	Функція корисності - це математична функція, яка відображає відношення між споживанням різних товарів і рівнем корисності, який це споживання приносить. Функція корисності може бути використана для моделювання вибору споживачем оптимального споживання товарів з урахуванням їхніх цін та обмежень
Функція корисності Неймана-Моргенштерна	Ця функція корисності є математичною моделлю, яка використовується для опису взаємозв'язку між споживанням різних товарів і рівнем корисності. Вона враховує поживність та смакові властивості товарів і може бути використана для аналізу споживних виборів споживачів
Ситуація байдужості (Indifference Curve)	Ситуація байдужості - це графічне відображення у економічній теорії, яке представляє всі комбінації двох або більше товарів, які приносять споживачеві однаковий рівень задоволення або корисності. Ситуація байдужості подається у вигляді кривої, яка демонструє всі можливі комбінації товарів, які споживач вважає для себе рівноцінними
Кардинальна корисність (Cardinal Utility)	Кардинальна корисність - це підхід до вимірювання корисності, в якому корисність виражається у числових величинах, де можливий точний порівняльний аналіз між різними рівнями корисності
Рангова корисність (Ordinal Utility)	Рангова корисність - це підхід до вимірювання корисності, в якому товари ранжуються за відношенням «перевищує», «рівноцінний» або «менше за» без використання конкретних числових значень корисності. В цьому підході важливий тільки порядок вибору товарів за їхньою корисністю, а не їхні точні значення
Преференції споживача (Consumer Preferences)	Преференції споживача визначають, які комбінації товарів більше сподобаються споживачеві і які менше. Вони враховуються при побудові ситуацій байдужості та визначають споживачеві вибір серед різних альтернатив споживання

Джерело: Складено авторами за [1, с. 150-151]

Алгоритм побудови функції корисності

Крок 1: Визначення набору товарів. По-перше, необхідно визначити набір товарів або послуг, які розглядаються споживачем у своїх споживчих виборах. Це може бути будь-що від продуктів харчування до послуг, автомобілів, подорожей та багатьох інших

Крок 2: Встановлення варіантів вибору. Далі, споживач визначає різні варіанти або комбінації цих товарів, які він може придбати або споживати. Наприклад, для двох товарів, це може бути набір (x_1, x_2) , де x_1 - кількість першого товару, x_2 - кількість другого товару

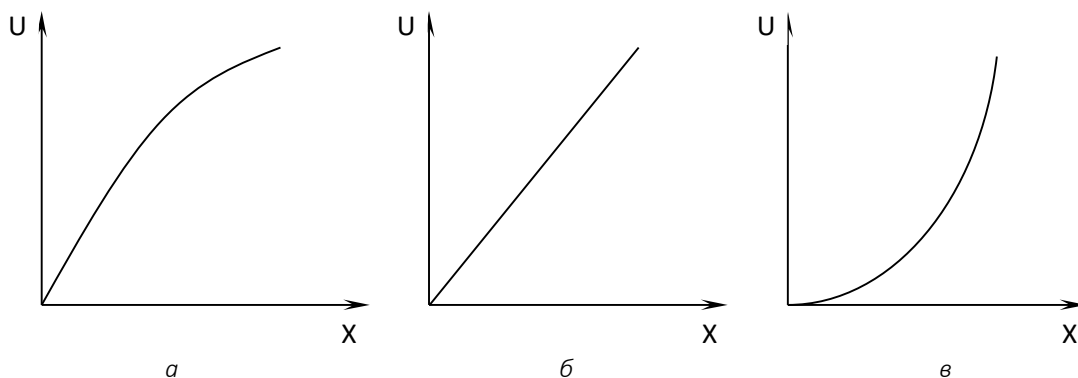
Крок 3: Оцінка корисності. Споживач оцінює рівень задоволення чи корисності, який він отримує від кожного варіанту вибору. Ці оцінки можуть бути числовими (кардинальна корисність) або порівняльними (рангова корисність). Важливо визначити, який товар чи комбінація товарів приносить більше задоволення і якщо можливо, надати числову оцінку цій корисності

Крок 4: Побудова функції корисності. На основі отриманих оцінок корисності для різних варіантів вибору, будується функція корисності. Для кардинальної корисності ця функція виражає корисність у числовій формі, де можливо порівняти та ранжувати різні варіанти. Для рангової корисності, функція визначає порядок вибору, але не надає точних числових значень

Крок 5: Використання функції корисності. Функція корисності використовується для моделювання та аналізу різних споживчих ситуацій і виборів. Вона допомагає прогнозувати, як зміниться корисність при різних змінах у виборі товарів або послуг, цінах та інших факторах

Джерело: Складено авторами за [1, с. 152]

Загальний вигляд графіків функції корисності відповідно до концепції корисності Неймана-Моргенштерна [1]



a – неохильність до ризику; b – нейтральність (байдужість) до ризику; v – схильність до ризику



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Що таке теорія корисності і як вона пов'язана з прийняттям рішень?
2. Які основні типи теорії корисності і як вони відрізняються?
3. Як застосувати корисність різних варіантів рішень, використовуючи теорію корисності?
4. Як відбувається процес прийняття рішення на основі теорії корисності?
5. Які фактори впливають на вибір між різними варіантами рішення за допомогою теорії корисності?
6. Які обмеження пов'язані з теорією корисності та її застосуванням в процесі прийняття рішень?
7. Як можна розвивати теорію корисності в різних галузях, таких як економіка, менеджмент, маркетинг, політика тощо.?
8. Які інструменти та методи можуть бути використані для застосування теорії корисності в процесі прийняття рішень?
9. Як можна покращити свої навички прийняття рішень на основі теорії корисності?



Ситуаційні вправи

Ситуація 7.1

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом і продажем продукції. Останнім часом на більшому ринку з'явилися конкуренти, які пропонують аналогічні товари за низькою ціною, що привело до зменшення обсягів продажів вашої компанії.

Ситуація ускладнюється тим, що один із ключових постачальників сировини для вашої продукції припинив свою діяльність через фінансові проблеми. Ви маєте можливість знайти нового постачальника, але це призведе до збільшення вартості виробництва товарів.

Вам потрібно прийняти рішення щодо того, як діяти в цій ситуації.

Які можливості варіанти рішення ви можете запропонувати?

Які можуть бути наслідки кожного з запропонованих варіантів рішення?

Як ви будете оцінювати ефективність кожного варіанту рішення?

Які будуть критерії вибору найбільш оптимального варіанту рішення?

Ситуація 7.2

Ви є керівником невеликої компанії, що займається виробництвом товарів народного споживання. Один з ваших ключових постачальників матеріалів наразі не може виконати свої зобов'язання через надзвичайну ситуацію, яка сталася на його фабриці, тому постачання матеріалів буде затримуватися на місяць.

Вам необхідно прийняти рішення щодо подальшої діяльності компанії. Ви можете зменшити виробництво, використовуючи запаси матеріалів, які вже є на складі, або знайти інші матеріали постачальника, щоб забезпечити безперервність виробництва. Проте, на останній варіант може знадобитися більше часу та зусиль, щоб знайти і перевірити нового постачальника.

Яке ви приймете рішення? Які будуть його наслідки? Які будуть його користь та ризики?

Ситуація 7.3

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом техніки для дому. Ви отримали замовлення на виробництво нової серії холодильників з функцією замороження на 24 години. Проте, ваші технічні

експерти повідомили вам про те, що реалізація цих функцій може призвести до зростання вартості продукції на 20%, але збільшити прибуток на 10%.

Вам необхідно прийняти рішення щодо виробництва холодильників з функцією замороження на 24 години. Які будуть ваші дії і яке рішення ви приймете?



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які фактори впливають на формування корисності та як вони впливають на прийняття рішень?
2. Які інструменти використовуються для вимірювання корисності і як вони застосовуються в практиці?
3. Як можна враховувати не власну корисність, а корисність інших у процесі прийняття рішень?
4. Як теорія корисності пов'язана з іншими підходами до прийняття рішень, такими як теорія ігор і теорія можливостей?
5. Як використовує теорію корисності в різних сферах життя, таких як економіка, бізнес, політика, медицина тощо?
6. Які переваги і недоліки має використання теорії корисності в процесах прийняття рішень?
7. Які інші підходи до прийняття рішень можуть використовуватися разом з теорією корисності?



Теми рефератів

1. Теорія корисності: концепції та застосування у повсякденному житті
2. Оцінка ризиків та прийняття рішень на основі теорії корисності
3. Теорія корисності в економічних рішеннях: приклади та аналіз
4. Застосування теорії корисності в маркетингових дослідженнях та стратегіях
5. Прийняття рішення в умовах невизначеності на основі теорії корисності
6. Теорія корисності та її вплив на процес прийняття політичних рішень
7. Теорія корисності в соціальних науках: аналіз застосування та перспективи розвитку
8. Теорія корисності та етика прийняття рішень
9. Прийняття рішень у галузі технологій на основі теорії корисності
10. Теорія корисності та її роль у фінансових рішеннях



Тест

1. **Корисність являє собою...**
 - а) отримання найбільшої переваги від споживання товару чи послуги;
 - б) ступінь задоволення, яке одержує суб'єкт від споживання товару чи виконання будь-якої дії;
 - в) властивість товару чи послуги задовольняти особу, що споживає їх.
2. **У теорії корисності широко застосовується таке поняття, як:**
 - а) пріоритет;
 - б) ступінь корисності;
 - в) ступінь задоволення товаром чи послугою.

3. **Гранична корисність вимірює...**
 - а) загальну корисність усіх благ у наборі;
 - б) додаткове задоволення, одержуване суб'єктом від споживання додаткової кількості товару;
 - в) корисність у грошовому еквіваленті; її можна зіставити з корисністю інших благ.
4. **Особу, що приймає рішення, називають неохайною до ризику, якщо для неї...**
 - а) у виборі між одержанням гарантованої суми, що збігається з середнім сподіваним виграшем, і участю в лотереї є байдужим;
 - б) більш пріоритетною є участь в лотереї, ніж можливість гарантовано одержати сподіваний виграш;
 - в) більш пріоритетною є можливість одержати гарантований сподіваний виграш у лотереї, ніж брати в ній участь.
5. **Основним положенням теорії корисності є...**
 - а) що суб'єкт управління, який приймає рішення в умовах невизначеності та породжуваного нею ризику, повинен максимізувати сподіване значення корисності результатів;
 - б) що особа, котра приймає рішення, характеризує корисність, яку вона приписує кожному можливому результату рішення, що приймається;
 - в) що суб'єкт управління, який приймає рішення, повинен вибрати найкращий варіант, котрий задовольняє потреби у невизначеній ситуації.
6. **Корисність – це ...**
 - а) ступінь задоволення, одержувана суб'єктом від споживання додаткової кількості товару;
 - б) ступінь задоволення, яке одержує суб'єкт від споживання товару чи виконання будь-якої дії;
 - в) ступінь задоволення від участі в лотереї.
7. **Основним положенням теорії корисності є...**
 - а) що суб'єкт управління, який приймає рішення в умовах невизначеності та породжуваного нею ризику, повинен максимізувати сподіване значення корисності результатів;
 - б) що особа, котра приймає рішення, характеризує корисність, яку вона приписує кожному можливому результату рішення, що приймається;
 - в) що суб'єкт управління, який приймає рішення, повинен вибрати найкращий варіант, котрий задовольняє потреби у невизначеній ситуації.
8. **Відповідно до концепції корисності Неймана-Моргенштерна в загальному вигляді графік функції корисності може бути:**
 - а) неохайним до ризику;
 - б) схайним до ризику;
 - в) байдужим до ризику;
 - г) небайдужим до ризику.
9. **Що необхідно врахувати для визначення варіанту вкладання коштів за допомогою критерію сподіваного доходу?**
 - а) страхову суму;
 - б) дисперсію;
 - в) ризик;
 - г) премію за ризик.
10. **В умовах невизначеності обґрунтування вибір рішень базується на результатах:**
 - а) об'єктивних оцінок;
 - б) суб'єктивних оцінок;
 - в) комбінації об'єктивних та суб'єктивних оцінок;
 - г) експертних оцінок.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 7.4

Ви є керівником великої компанії з виробництва технічних пристроїв. Один із ваших основних продуктів - смартфони, які вже багато років користуються попитом на ринку. Проте, ваші конкуренти розробили новий тип пристроїв, які суттєво перевершують ваші функціональність та дизайн.

У вас є два варіанти дій:

Розробити нову лінійку пристроїв, яка буде на рівні з конкурентами. Це потребує значних інвестицій у розробку та маркетинг, і невизначений результат.

Зосередитися на розробці та вдосконаленні інших продуктів вашої компанії, які також мають потенціал на ринку. Це може забезпечити більш стабільні та невеликі прибутки, але не гарантує успіху на ринку.

Що ви зробите та чому?

Ситуація 7.5

Ви - керівник рекламної агенції, яка має виконувати проєкт реклами нового продукту відомого бренду. Замовник вимагає, щоб реклама була яскравою та запам'ятованою, але бюджет на проєкт обмежений.

Одним із варіантів реклами є створення відеоролика, який включає складні комп'ютерні ефекти та знімальний процес на екзотичному місці. Варіант буде дуже дорогим та вимагає багато часу та зусиль від команди.

Іншим варіантом є створення простого, але запам'ятовувального відеоролика, який буде складатися з простих елементів та анімації. Цей варіант буде дешевшим та швидким у виконанні.

Який варіант буде найефективнішим, враховуючи вимоги замовника та обмеження бюджету?

Ситуація 7.6



детальну пропозицію з цінами.

Ваш потенційний клієнт - компанія, яка виробляє електронні прилади для дому. Компанія зацікавлена в послугах вашої компанії для оптимізації процесів виробництва і якості продукції. Проте, після першої зустрічі, директор компанії відповідає вам, що вони розглядають пропозиції від трьох інших компаній, які також пропонують такі послуги. Він просить вас дати презентацію про ваші послуги, а також надіслати йому

Ваша команда вже підготувала матеріали для презентації та відправила директору перелік послуг та цін. Проте, наступного дня після зустрічі, директор зателефонував вам і сказав, що він отримав більш привабливу пропозицію від однієї з конкурентних компаній, але все ще зацікавлений у співпраці з вашою компанією. Він просить вас відшкодувати знижки на ціни.

Яким буде ваше рішення?



Питання для самоконтролю

1. Які основні принципи лежать в основі концепції корисності?
2. Що означає концепція корисності в теорії прийняття рішень?
3. Як Нейман визначав корисність у рамках своєї концепції?



4. Які фактори впливають на різне ставлення до ризику та корисності? Які фактори можуть вплинути на процес прийняття рішення?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 150-162.
2. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 152-168. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

Тема 8. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

1. Причини виникнення ризику в діяльності підприємств.
2. Необхідність врахування ризику при обґрунтуванні господарських рішень.
3. Сутність ризику як економічної категорії.
4. Основні риси ризику.
5. Сутність, види та умови виникнення ризикових ситуацій.
6. Функції економічного ризику.
7. Чинники, що визначають рівень ризику.
8. Види ризику в діяльності підприємств

Ключові поняття та терміни: ризик, економічний ризик, ризикова ситуація, функції економічного ризику, чинника економічного ризику.



Основні теоретичні положення

Основні поняття

Ризик	це витрата зусиль, засобів при невизначеному співвідношенні виграшу та втрат, шансу на успіх та невдачі. Ризик великий, якщо шанси малі
Економічний ризик	це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору
Господарський ризик	це специфічна характеристика в господарській ситуації, в якій не виключається ймовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від цілей, бажаного результату, втрати частини прибутків підприємцем
Невизначеність	це об'єктивна неможливість одержання абсолютного знання про внутрішні й зовнішні умови функціонування соціально-економічних систем, неоднозначність їх параметрів

Джерело: Складено авторами за [1, с. 163-166]

Характеристика економічного ризику

Основні елементи економічного ризику	ймовірність досягнення бажаного результату (удачі)
	ймовірність настання небажаних наслідків (невдачі) у ході вибору альтернативи та її реалізацій
	ймовірність відхилення від поставленої мети
Основні характерні риси господарського ризику	альтернативність вибору,
	невизначеність результатів
	коливання ризику
	постійність
	суперечність

Основні особливості прояву ризику в сучасних умовах розвитку	набуття ризиком тотального, всеосяжного характеру через тісні взаємозв'язки між економічними процесами, які відбуваються у економіках країн світу
	зростання потреби у прийнятті одноосібних рішень підчас розв'язання ризикових ситуацій та підвищення ролі особистості у підприємницькій діяльності
	посилення ринкових рис середовища діяльності людей, що зумовлює невизначеність щодо отримання очікуваного результату
	перетворення ризику на товар шляхом розвитку системи страхування

Джерело: Складено авторами за [1, с. 166-167]

Характеристика ризикової ситуації

Ризикова ситуація	певна сукупність чинників ризику, які у єдності та взаємодії обумовлюють стан підприємства в конкретному навколишньому середовищі
Основні умови ризикової ситуації:	<ul style="list-style-type: none"> – наявність невизначеності; – наявність і необхідність вибору альтернатив (при цьому слід враховувати, що відмова від вибору теж є різновидом вибору); – можливість оцінити ймовірність досягнення мети, відхилення від мети та невдачі
Види ризикових ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> – залежно від ступеню ймовірності: ймовірні, малоімовірні та випадкові; – залежно від впливу чинників середовища: такі, що виникли під впливом зовнішніх чинників ризику, такі, що виникли під впливом внутрішніх чинників ризику; - залежно від сприйняття ризику: об'єктивні та суб'єктивні

Джерело: Складено авторами за [1, с. 167-168]

Функції економічного ризику

Функція	Опис функції	
Інноваційна	ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємством. Світовий досвід показує, що більшість підприємств досягають успіху, стають конкурентоспроможними на основі інноваційної економічної діяльності, пов'язаної з ризиком. Ризикові рішення, ризиковий тип господарювання призводять до більш ефективного виробництва, від якого виграють і підприємства, і споживачі, і суспільство в цілому	
Регулятивна	конструктивний вплив	полягає у тому, що ризик при розв'язанні економічних задач виконує роль своєрідного каталізатора, оскільки йому властиві заповзятливість, активність, спрямованість у майбутнє, пошук новаторських рішень. Особливо наочно це виявляється на прикладі так званого венчурного (ризикового) капіталу та діяльності інноваційних банків
	деструктивний вплив	виявляється у тому, що прийняття й реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до авантюризму та волонтаризму. У цьому випадку ризик виступає як дестабілізуючий чинник і являє собою сумнівний захід. При цьому розвиток ризикової ситуації допускає можливість змішування конструктивних і деструктивних

		чинників. Перетворення однієї форми регулятивної функції на іншу здійснюється у міру посилення управлінських впливів в процесі аналізу, обробки, керівництва й контролю в системі управління економічним ризиком. Практика показує, що якщо відбувається реальне перетворення ризику на інструмент регулювання економічних відносин, це допомагає людям виробляти навички орієнтування у ймовірнісному світі, у якому ми живемо, формувати такі необхідні у ринкових умовах властивості мислення, як альтернативність, діалектичність, варіантність; долати несприйнятливність економічного механізму до інновацій та вводити до нього елементи саморегулювання ринку
Захисна	історико-генетичний аспект	<ol style="list-style-type: none"> 1. Походження поняття ризику: Аналіз того, як поняття ризику виникло і розвивалося в економічній думці. Ризик завжди був частиною господарської діяльності, але спосіб його розуміння та оцінки змінювався з часом. 2. Вплив історичних подій: Розгляд впливу історичних подій, таких як фінансові кризи, війни, революції та інші, на способи управління ризиками в економіці. Історія показує, як економічний ризик може бути надто великим і призводити до серйозних наслідків для господарства. 3. Розвиток методів оцінки ризику: Аналіз розвитку методів та інструментів оцінки ризику в економіці, включаючи математичні моделі, статистичні методи, аналіз даних та інші підходи. 4. Виникнення фінансових інструментів для управління ризиками: Дослідження того, як інновації в фінансовому секторі призвели до розробки продуктів та інструментів для управління ризиками, таких як ф'ючерси, опціони, страхові поліси та інші. 5. Спільність ризиків у часі та просторі: Розгляд того, як ризики взаємодіють між собою та як вони можуть бути спільними для різних економічних секторів, регіонів і країн
	соціально-правовий аспект	полягає у забезпеченні права новатора на ризик. Ініціативним, заповзятливим людям потрібний захист, правові, економічні, політичні та інші гарантії, що виключають у випадку невдачі покарання працівника, який пішов на цей ризик
Аналітична	пов'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим підприємець у процесі прийняття рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найбільш рентабельні та найменш ризикові. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має різний ступінь складності та розв'язується різними способами. У простих ситуаціях, наприклад, при укладанні договору на постачання сировини, підприємець спирається, як правило, на інтуїцію та минулий досвід. Але при оптимальному розв'язанні того або іншого складного виробничого завдання, наприклад, прийняття рішення про інвестування, необхідно використовувати спеціальні методи аналізу	

Джерело: Складено авторами за [1, с. 168-170]

Чинники, що впливають на рівень економічного ризику

Тип чинників	Чинники впливу
Внутрішні чинники	Фінансова стабільність компанії чи організації
	Управління ризиками та стратегія керівництва
	Обсяг та склад активів та зобов'язань
	Персонал та кваліфікація працівників
	Інноваційність та технологічний рівень
	Умови праці та безпека
	Корпоративна культура та внутрішні процеси
Зовнішні чинники	Макроекономічні фактори (інфляція, безробіття, ВВП тощо)
	Зміни в законодавстві та регулюючі політики
	Геополітичні конфлікти та ризики
	Зміни на ринку (конкуренція, попит та пропозиція)
	Міжнародні економічні та торгові відносини
	Природні катастрофи та кліматичні зміни
Специфічні чинники	Галузеві особливості та ринкові характеристики
	Специфічні технологічні або інноваційні ризики
	Клієнтські відносини та довіра споживачів
	Завалювання чи дефектність продукції
	Репутаційні ризики та суспільна відповідальність

Джерело: Складено авторами за [1, с. 170-174]

Зовнішні чинники впливу на господарську діяльність підприємства

Чинники прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> – законодавство, що регулює діяльність підприємств; – непередбачені дії органів державного управління та місцевого самоврядування; – податкова система; – взаємини з партнерами; – конкуренція; – корупція та рекет
Чинники непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> – політичне становище в країні діяльності; – економічне становище в країні та галузі діяльності; – науково-технічний прогрес; – міжнародні події; – стихійні лиха

Джерело: Складено авторами за [1, с. 171-172]

Класифікація видів підприємницького ризику

Групи класифікації	Види
За масштабами та рівнем виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – ризик глобальний (світовий) – ризик, що виникає в економіках декількох країн або всього світового співтовариства, справляючи при цьому вплив на діяльність господарських суб'єктів цих країн. Найчастіше даний ризик набуває форми геополітичного ризику (наприклад, зміна світової рівноваги, глобальні екологічні та демографічні проблеми тощо); – країнний ризик, який виникає на макрорівні і впливає на всіх господарських суб'єктів даної країни; – регіональний ризик, який може виникати через наявність специфіки розвитку і управління окремими регіонами всередині країни; – галузевий ризик – виникає у цілої групи підприємств, які належать до певної галузі, й справляє відповідний вплив на всю галузь; – міжгалузевий ризик, наявність якого обумовлена впливом і залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою; – локальний (ризик на мікрорівні) – ризик, який виникає безпосередньо на підприємстві або у приватних осіб
За сферою походження	<ul style="list-style-type: none"> – соціально-політичні ризики, походження яких базується на можливості виникнення непередбачених ситуацій у випадку зміни здійснюваного державою політичного курсу, а також можливого введення в дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, що в основі свого походження мають соціальну сферу (наприклад, страйки, зміна психологічного настрою в колективі тощо); – адміністративно-законодавчі ризики, які виникають у випадку реалізації незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності ринкових суб'єктів, а також змін у законодавстві (наприклад, збільшення податкових ставок, заборона на здійснення певних видів діяльності тощо); – виробничі ризики, які пов'язані з виробництвом продукції (товарів, послуг), зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності (наприклад, скорочення очікуваних обсягів виробництва, зростання витрат на виробництво продукції тощо); – комерційні ризики, які виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємством (наприклад, зменшення обсягів реалізації, підвищення закупівельної ціни товарів тощо) – фінансові ризики, які виникають у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими інститутами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань (наприклад, прострочення платежів, порушення термінів повернення кредитів тощо); крім того, дана група ризиків може бути наслідком змін, що відбуваються в цілому у фінансовій системі (наприклад, інфляційні процеси); – природно-екологічні ризики, які виникають внаслідок залежності людини й у цілому суспільного виробництва від природно-кліматичних умов, а також зворотного зв'язку між суспільним виробництвом і навколишнім середовищем (наприклад, несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людей тощо);

Групи класифікації	Види
	<ul style="list-style-type: none"> – демографічні ризики, які виникають внаслідок зміни демографічної ситуації. Особливістю даних ризиків є те, що вони можуть існувати як у формі самостійних ризиків, так і бути причинами для виникнення інших ризиків (наприклад, скорочення тривалості життя населення може виявитися наслідком виникнення ризику, пов'язаного з реалізацією продукції підприємств, які орієнтуються на населення старшого віку тощо); – геополітичні ризики, тобто ризики глобального характеру, такі як світова міграція робочої сили, поява хвороб, які становлять загрозу для життя всього людства тощо
За ступенем об'єктивності та суб'єктивності рішень	<ul style="list-style-type: none"> – ризик з об'єктивною ймовірністю – коли певний вид економічної діяльності здійснюється впродовж тривалого часу та існує репрезентативна вибірка щодо його здійснення, на основі якої можуть бути обчислені статистичні ймовірності виникнення збитків; – з суб'єктивною ймовірністю – коли деяка ризикова подія (проект) раніше не відбувалися і ймовірність її настання може бути оцінена лише суб'єктивним шляхом (за допомогою експертних оцінок); – з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю – коли застосовується певна комбінація двох зазначених способів прийняття ризикового рішення
За ступенем ризиконасиченості рішень	<ul style="list-style-type: none"> – мінімальний, середній, оптимальний, максимальний; – допустимий, критичний, катастрофічний
За типами обґрунтованості ризику	<p>раціональний (обґрунтований) – ризик, який підприємство вирішує прийняти на себе; при цьому його вплив на діяльність підприємства буде мінімальним;</p> <p>нераціональний (необґрунтований) – ризик, який приймається або передбачається підприємством за умови рівності результатів і витрат; при цьому, можливість настання несприятливої події настільки велика, що у випадку її настання суб'єкт господарювання може одержати нульовий ефект;</p> <p>авантюрний (азартний) – ризик, що містить значну можливість недосягнення поставленої мети; суб'єкт господарювання, який приймає авантюрний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей у розрахунку на випадковий успіх</p>
За часом прийняття ризикованих рішень	<ul style="list-style-type: none"> – випереджуючий ризик – враховується при плануванні діяльності підприємства, тобто до моменту його прояву та виробляється стратегія поведіння підприємства у випадку його настання; – поточний ризик – не передбачений заздалегідь, на який підприємство реагує у міру виникнення; – запізнений ризик – заходи для компенсації втрат від ризику приймаються вже після його прояву
За чисельністю осіб, що приймають рішення	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальний ризик – коли рішення, пов'язане з ризиком, приймає одна особа (наприклад, директор підприємства, його власник тощо); – груповий ризик – коли ризикове рішення приймає кілька осіб (наприклад, рада директорів, група експертів тощо)
Щодо ситуації	<ul style="list-style-type: none"> – ризик в умовах невизначеності (стохастичний) – ризик, обумовлений можливістю прийняття деяким економічним показником множини значень;

Групи класифікації	Види
	– ризик в умовах конфлікту (конкуруючий) – ризик, обумовлений можливістю протидії з боку суперників в галузі функціонування даного підприємства (конкурентів)
За ступенем системності	– систематичний ризик – ризик, який виникає для всіх учасників ринку та всіх форм власності. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства; іншими чинниками, на які підприємство істотно вплинути не може; – несистематичний (індивідуальний) ризик – ризик, властивий конкретному підприємству; може бути пов'язаний з некваліфікованим керівництвом підприємством; посиленням конкуренції на окремому сегменті ринку; або іншими чинниками, негативних наслідків яких можна уникнути, тобто підприємство може впливати на рівень несистематичного ризику (зокрема, шляхом диверсифікації)
За приналежністю до країни господарюючого суб'єкта	– внутрішні ризики – ризики, які виникаючи у певній країні, впливають на діяльність тільки її суб'єктів господарювання; – зовнішні ризики – джерело походження яких для внутрішніх виробників перебуває за межами їх власної країни
За можливістю прогнозування	– прогнозовані ризики – ті ризики, виникнення яких можливо спрогнозувати з використанням різноманітних методів; до таких ризиків належать ринковий ризик через погіршення можливостей одержання сировини, підвищення цін на неї, зміну вимог споживачів продукції, посилення конкуренції; ризик шкідливого екологічного впливу; ризик негативних соціальних наслідків; ризик зміни валютних курсів; ризик податкового тиску та ін.; – непередбачувані (форс-мажорні) ризики – ризики, які практично врахувати неможливо, вони можуть бути зумовлені зміною політичної ситуації та непередбачуваними державними заходами регулювання у сферах землекористування, ціноутворення, експорту-імпорту, охорони довкілля і т. д.; природними катастрофами; злочинами та несподіваним екологічним і соціальним впливом; зривами у створенні необхідної інфраструктури, банкрутствами, затримками у фінансуванні, помилками у визначенні цілей проєкту
Залежно від можливого результату ризикової події	– чисті ризики, які передбачають можливість отримання від'ємних або нульових результатів (наприклад, ризики пожежі або крадіжки майна); – спекулятивні ризики, які передбачають можливість отримання як позитивних, так і негативних результатів рішення, що приймається (наприклад, впровадження у виробництво нового виду продукції)
За природою виникнення	– суб'єктивні – об'єктивні
За тривалістю дії	– короткострокові – довгострокові

Групи класифікації	Види
За мірою впливу на фінансовий стан підприємства	допустимі критичні катастрофічні
За можливістю зниження	диверсифіковані недиверсифіковані які підлягають страхуванню які не підлягають страхуванню
За мірою впливу на зміну реальних активів підприємства	динамічні та статичні
За фазами здійснення проєкту	передінвестиційні інвестиційні експлуатаційні

Джерело: Складено авторами за [1, с. 174-179]

Особливості ризику на сучасному етапі розвитку економічних

глобальний і всеосяжний характер, що виявляється у проявах взаємозв'язку та взаємозалежності змін в економіці окремих країн, регіонів, галузей (так званий «ефект доміно»)

зростання ролі особи, що приймає рішення, у ризикових ситуаціях

середовище діяльності людини стає все більш ринковим, що зумовлює зростання ризику

перетворення ризику на товар завдяки розвитку системи страхування

Джерело: Складено авторами за [1, с. 179]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Що таке підприємницькі ризики і як вони пов'язані з господарськими рішеннями?
2. Які типи підприємницьких ризиків і як вони впливають на прийняття господарських рішень?
3. Як можна зменшити підприємницькі ризики та підвищити ефективність прийнятих господарських рішень?
4. Як зменшити підприємницькі ризики при розробці бізнес-плану та прийнятті стратегічних рішень?
5. Як впливають зовнішні фактори на підприємницькі ризики і як ними можна керувати?
6. Як визначити оптимальний рівень ризику для підприємства і яким чином це забезпечується при прийнятті господарських рішень?
7. Які інструменти можна використати для оцінки та управління підприємницькими ризиками?
8. Як оцінити вплив підприємницьких ризиків на фінансові результати підприємства?
9. Як оптимізувати підприємницькі ризики при прийнятті рішень щодо інвестування та фінансування проєктів?
10. Як відстежувати підприємницькі ризики в процесі реалізації бізнес-плану та прийнятті господарські рішення?



Ситуаційні вправи

Ситуація 8.1

Ви - керівник компанії, яка займається виробництвом електроніки. Ви отримали замовлення від клієнта на виготовлення великої партії смартфонів, але незабаром з'ясувалося, що ключовий постачальник компонентів не може вчасно доставити необхідну частину деталей. Ви маєте наступні варіанти розвитку подій:

Знайти альтернативного постачальника, який може доставити компоненти своєчасно, але це значно збільшить вартість продукції, що може призвести до збитків для компанії.

Затримати виготовлення партії смартфонів до виробництва компонентів від постачальника, але це може призвести до втрати довіри клієнта та негативного впливу на репутацію компанії.

Ви повинні прийняти рішення, яке забезпечить максимальну користь для компанії. Для цього необхідно враховувати наступні аспекти:

Вартість виготовлення партії смартфонів залежно від обраного варіанту.

Термін доставки партії смартфонів клієнту.

Ймовірність того, що клієнт приймає затримку виготовлення партії смартфонів.

Втрати компанії, які можуть виникнути внаслідок обраного варіанту.

Який варіант дій є найбільш оптимальним для компанії.

Ситуація 8.2

Ви є менеджером в компанії, яка займається виробництвом і продажем електроніки. Ви отримали замовлення від клієнта на велику партію телевізорів. Замовлення має бути доставлене вчасно, щоб не порушити угоду з клієнтом і не зменшити репутацію компанії.

Проблема: На фабриці стався технічний збій, який призвів до затримки виробництва телевізорів на тиждень. Ви повинні прийняти рішення, що робити з цим замовленням.

Альтернатива 1: Повідомити клієнта про затримку і запропонувати збільшити термін доставки на тиждень.

Альтернатива 2: Взяти на себе відповідальність за затримку і запропонувати клієнту альтернативні моделі телевізорів, які можуть бути доставлені вчасно.

Альтернатива 3: Знайти іншого постачальника, який може доставити потрібну кількість телевізорів вчасно і замінити замовлення.

Кожна альтернатива має свої переваги та недоліки, тому потребує лікування багатьох факторів, таких як терміни, вартість, репутація компанії та задоволення клієнта. Задача виникає в тому, щоб зробити найбільш розумний і обдуманий вибір, який забезпечить успіх вашої компанії.



Ситуація 8.3

Ви є керівником відділу маркетингу в компанії, яка займається продажем спортивного одягу та взуття. Одна з найбільших подій у вашому місті - марафон, відбудеться через 3 місяці. Ви маєте можливість забезпечити свою продукцію всіма учасниками марафону.

Однак, є дві різні стратегії продажу, які ви можете використовувати:

Розіслати пропозиції всім зареєстрованим учасникам марафону на електронну пошту з пропозицією отримати вашу продукцію зі знижкою 10%.

Встановивши торгову точку на стартовій та фінішній лінії марафону, де учасники безкоштовно отримують вашу продукцію зі знижкою 5%.

Враховуючи фінансову вигідність та підвищуючи відомості про ваш бренд, який варіант продажу ви оберете? Які фактори вплинуть на ваше рішення?



Розрахункова робота



Приклад рішення типової задачі

На підприємстві планується розпочати випуск нового виду продукції. Керівництву підприємства необхідно вирішити, яку кількість продукції слід виробляти впродовж місяця, щоб отримувати максимальний прибуток та мінімізувати ризик.

Прогнозований попит на нову продукцію відповідно до виробничої потужності може становити А, Б, В, Г або Д т на день (табл. 1). Ціна 1 т продукції прогнозується на рівні 7 тис. грн. Витрати на виробництво й збут 1 т продукції дорівнюватимуть К тис. грн. Якщо продукція не буде реалізована, вона зіпсується та підприємство зазнає збитків, які дорівнюватимуть собівартості продукції.

Таблиця 1

Прогнозований попит на нову продукцію

Варіант	А	Б	В	Г	Д	Ц (ціна)	С (собівартість)
4	6	7	8	9	10	7	6,2

Також відомі наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт песимізму = 0,3 ;
2. Коефіцієнт оптимізму = 0,7 .

Ймовірність відображена у табл. 2.

Таблиця 2

Попит на день

Попит на день, шт.	6	7	8	9	10
Ймовірність	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1

За вихідними даними

1. Побудувати

- матрицю виграшів;
- матрицю ризиків.

2. Визначити

- критерій Вальда;
- критерій максимакс (критерій крайнього оптимізму);
- критерій песимізму;
- критерій Севіджа;
- критерій Гурвіца;
- критерій математичного очікування (критерій Баеса);
- критерій стандартного відхилення;
- критерій Бернуллі;
- критерій Лапласа.

Розв'язання

Побудуємо матрицю виграшів, у рядках якої представимо варіанти рішення щодо обсягу виробництва продукції, а у стовпцях – варіанти попиту на продукцію та, відповідно, обсягу її реалізації. У клітинах матриці відобразимо суми прибутку (збитку) підприємства при відповідних сполученнях варіантів обсягу виробництва продукції та її збуту.

Результати розрахунку прибутку (збитку) за різними варіантами виробництва продукції підприємства наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Матриця виграшів

Попит \ Пропозиція	6	7	8	9	10
6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
7	-0,6	5,6	5,6	5,6	5,6
8	-6	0,2	6,4	6,4	6,4
9	-11,4	-5,2	1	7,2	7,2
10	-16,8	-10,6	-4,4	1,8	8
Max	4,8	5,6	6,4	7,2	8

Матриця ризику (або матриця втрат) відображає суми прямих збитків або недоотриманого прибутку при різних варіантах прийняття рішень.

Рядки матриці ризику відповідають альтернативним варіантам господарського рішення, стовпці – варіантам економічного середовища, а на перетині відповідних рядків і стовпців у клітинках відображаються значення можливих втрат (недоотриманого прибутку).

Значення елементів матриці ризику визначаються як різниця між максимальним виграшем та програшем по конкретному варіанту рішення при даному варіанті економічного середовища. Завданням гравця є вибір такого варіанту рішення, за яким очікуваний програш (збиток, недоотриманий прибуток) є мінімальним.

Характерними ознаками матриці ризику є те, що всі її елементи є невід'ємними числами, та у кожному стовпці матриці як мінімум один елемент дорівнює нулеві.

Матрицю ризиків наведено в табл. 4. Матриця виграшів і матриця ризику застосовуються в теорії ігор для розробки й прийняття оптимальних рішень в умовах ризику та в умовах невизначеності. Ситуація ризику є різновидом невизначеної ситуації. Відмінність полягає в тому, що за умов ризику оцінки ймовірності результатів різних варіантів рішення відомі або можуть бути отримані на основі аналізу статистичних даних або результатів комп'ютерної імітації; а в умовах невизначеності ймовірності невідомі.

Таблиця 4

Матриця ризиків

Попит \ Пропозиція	6	7	8	9	10
6	0	0,8	1,6	2,4	3,2
7	6,2	0	0,8	1,6	2,4
8	12,4	6,2	0	0,8	1,6
9	18,6	12,4	6,2	0	0,8
10	24,8	18,6	12,4	6,2	0

Тому за умов невизначеності приймається припущення, що настання різних станів економічного середовища має однакову ймовірність, яка обчислюється як обернена до кількості можливих станів економічного середовища.

Матриця виграшів і матриця ризику містять вихідні дані, на основі яких за допомогою спеціальних критеріїв можливо розробити рекомендації щодо вибору та реалізації конкретних варіантів рішень. Завдання полягає в тому, щоб знайти такий варіант рішення, який в порівнянні з іншими варіантами є найбільш вигідним (доцільним).

При прийнятті рішень в умовах невизначеності для вибору рішень найчастіше використовуються наступні критерії:

- критерій Вальда;
- критерій максимак (критерій крайнього оптимізму);
- критерій песимізму;
- критерій Севіджа;
- критерій Гурвіца;
- критерій математичного очікування (критерій Баєса);
- критерій стандартного відхилення;
- критерій Бернуллі;
- критерій Лапласа.

При застосуванні кожного з цих критеріїв можливе проведення обчислень залежно від вихідних даних, що використовуються, двома способами:

- якщо рішення приймається за даними матриці виграшів;
- якщо рішення приймається за даними матриці ризиків.

Розглянемо сутність і порядок обчислення зазначених критеріїв.

1. Критерій Баєса-Лапласа (принцип недостатньої підстановки) виходить з того, що якщо абсолютно невідомо, який із станів середовища матиме місце, необхідно поступати так, як ніби вони є рівноймовірними:

$$K_1 = \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n q_{ij}$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії використаємо матрицю виграшів. Для вибору стратегії на основі критерію Баєса-Лапласа необхідно при кожному варіанту виробництва розрахувати суму значень виграшів за різними станами економічного середовища і поділити її на кількість можливих станів економічного середовища при цьому варіанті виробництва, а потім вибрати максимальне зі всіх значень при різних варіантах виробництва (табл. 5).

Таблиця 5

Застосування критерію Баєса-Лапласа при виборі стратегії підприємства

Матриця виграшів		Попит					Σ/n
		6	7	8	9	10	
Виробництво	6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
	7	-0,6	5,6	5,6	5,6	5,6	4,36
	8	-6	0,2	6,4	6,4	6,4	2,68
	9	-11,4	-5,2	1	7,2	7,2	-0,24
	10	-16,8	-10,6	-4,4	1,8	8	-4,4
Max							4,8

Максимальним є значення у першому рядку, яке дорівнює 4,8. Відповідно до критерію Баєса-Лапласа підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

2. Критерій Вальда (максимінний) дозволяє обрати варіант рішення, який гарантує отримання максимально можливого виграшу за найгірших умов економічного середовища:

$$K_2 = \max_i \min_j q_{ij} .$$

Критерій Вальда орієнтує особу, що приймає рішення, на дуже обережну (песимістичну) лінію поведінки та уникнення ризику

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії використаємо матрицю виграшів. Для вибору стратегії на основі критерію Вальда необхідно при кожному варіанту виробництва вибрати мінімальне значення виграшу за різними станами економічного середовища, а потім вибрати максимальне зі всіх обраних мінімальних значень при різних варіантах виробництва (табл. 6).

Таблиця 6

Застосування критерію Вальда при виборі стратегії підприємства

Матриця виграшів		Попит					Min q _{ij}
		6	7	8	9	10	
Виробництво	6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
	7	-0,6	5,6	5,6	5,6	5,6	-0,6
	8	-6	0,2	6,4	6,4	6,4	-6
	9	-11,4	-5,2	1	7,2	7,2	-11,4
	10	-16,8	-10,6	-4,4	1,8	8	-16,8
Max							4,8

Максимальним є значення у першому рядку, яке дорівнює 4,8. Відповідно до критерію Вальда підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

3. Критерій Севіджа (мінімального ризику) використовується у випадках, коли потрібно за будь-яких умов уникнути великого ризику. Відповідно до цього критерію перевагу слід надати варіанту рішення, для якого максимальні втрати за різних варіантів стану економічного середовища виявляться мінімальними:

$$K_3 = \min_i \max_j r_{ij} .$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії можна використати як матрицю виграшів, так і матрицю ризиків. Використаємо матрицю ризиків у даній задачі. Для вибору стратегії на основі критерію Севіджа необхідно при кожному варіанту виробництва вибрати максимальне значення ризику за різними станами економічного середовища, а потім вибрати мінімальне зі всіх обраних максимальних значень при різних варіантах виробництва (табл. 7).

Мінімальним зі всіх максимальних значень є значення у другому рядку, яке дорівнює 3,2. Відповідно до критерію Севіджа підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

Таблиця 7

Застосування критерію Севіджа при виборі стратегії підприємства

Матриця ризиків		Попит					Max r_{ij}
		6	7	8	9	10	
Виробництво	6	0	0,8	1,6	2,4	3,2	3,2
	7	6,2	0	0,8	1,6	2,4	6,2
	8	12,4	6,2	0	0,8	1,6	12,4
	9	18,6	12,4	6,2	0	0,8	18,6
	10	24,8	18,6	12,4	6,2	0	24,8
Min							3,2

4. Критерій Баєса (максимум середнього виграшу) враховує всі можливі стани економічного середовища, отже, він є досить інформативним. Тому у випадках, коли використання інших критеріїв призводить до суперечливих висновків, при формуванні остаточного висновку рекомендується надавати перевагу саме критерію Баєса:

$$K_4 = \max \sum_{j=1}^n p_j * q_{ij}$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії необхідно враховувати ймовірність того чи іншого стану економічного середовища (див. табл. 3). Для вибору стратегії на основі критерію Баєса необхідно при кожному варіанту виробництва розрахувати суму добутків значень виграшів за різними станами економічного середовища та ймовірностей їх отримання, а потім вибрати максимальне зі всіх значень при різних варіантах виробництва (табл. 8).

Таблиця 8

Застосування критерію Баєса при виборі стратегії підприємства

Матриця виграшів		Попит										Σq_r
		6		7		8		9		10		
		q	p	q	p	q	p	q	p	q	p	
Виробництво	6	4,8	0,3	4,8	0,25	4,8	0,2	4,8	0,15	4,8	0,1	4,8
	7	-0,6	0,3	5,6	0,25	5,6	0,2	5,6	0,15	5,6	0,1	3,74
	8	-6	0,3	0,2	0,25	6,4	0,2	6,4	0,15	6,4	0,1	1,13
	9	-11,4	0,3	-5,2	0,25	1	0,2	7,2	0,15	7,2	0,1	-2,72
	10	-16,8	0,3	-10,6	0,25	-4,4	0,2	1,8	0,15	8	0,1	-7,5
Max												4,8

Максимальним є значення, яке дорівнює 4,8. Відповідно до критерію Баєса підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

5. Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца (узагальненого максиміна) використовується, якщо потрібно знайти певну комбінацію оптимістичної та песимістичної позицій щодо прийняття рішення. Відповідно до цього критерію перевагу надають варіанту рішення, для якого виконується умова:

$$K_5 = \max_i (\chi * \min_j q_{ij} + (1 - \chi) \max_j q_{ij}).$$

Значення коефіцієнту песимізму встановлюються суб'єктивно, залежно від конкретних обставин та схильності до ризику особи, що приймає рішення. При $\chi = 0$ має місце оптимістична позиція та орієнтація на граничний ризик, а величина критерію Гурвіца співпадає з величиною критерію максимакса. При $\chi = 1$ суб'єкт управління налаштований песимістично та прагне уникати ризику, а величина критерію Гурвіца співпадає з величиною максимінного критерію Вальда. Значення χ між 0 і 1 є проміжними між ризиком і обережністю. Чим більша можлива небезпека, тим більш наближуватиметься до одиниці значення коефіцієнта песимізму. При зміні значення коефіцієнта песимізму змінюватиметься й варіант рішення, якому надається перевага. От-же, схильність до ризику суб'єкта управління значною мірою впливає на вибір рішення. Для даної задачі коефіцієнт χ дорівнює 0,3 (див. умову задачі).

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії визначимо за кожним варіантом виробництва мінімальне та максимальне значення виграшу за різними станами економічного середовища, а потім виконаємо відповідні до формули розрахунки (табл. 9).

Таблиця 9

Застосування критерію песимізму-оптимізму Гурвіца при виборі стратегії підприємства

Матриця виграшів		Попит					Min q_{ij}	Max q_{ij}	χ
		6	7	8	9	10			
Виробництво	6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
	7	-0,6	5,6	5,6	5,6	5,6	-0,6	5,6	3,74
	8	-6	0,2	6,4	6,4	6,4	-6	6,4	2,68
	9	-11,4	-5,2	1	7,2	7,2	-11,4	7,2	1,62
	10	-16,8	-10,6	-4,4	1,8	8	-16,8	8	0,56
<i>Max</i>									4,8

Максимальним є значення, яке дорівнює 4,8. Відповідно до критерію песимізму-оптимізму Гурвіца підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

6. Критерій Баєса-Севіджа (мінімального середнього ризику):

$$K_6 = \min_i \sum_{j=1}^n p_j r_{ij}.$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії необхідно враховувати ймовірність того чи іншого стану економічного середовища. Для вибору стратегії на основі критерію Баєса-Севіджа необхідно при кожному варіанту виробництва розрахувати суму добутків значень ризиків за різними станами економічного середовища та ймовірностей їх отримання, а потім вибрати мінімальне зі всіх значень при різних варіантах виробництва (табл. 10).

Мінімальним є значення, яке дорівнює 1,2. Відповідно до критерію Баєса-Севіджа підприємству необхідно обрати стратегію виробництва – 6 т.

Таблиця 10

Застосування критерію Баєса-Севіджа при виборі стратегії підприємства

Матриця виграшів		Попит										Σqr
		6		7		8		9		10		
		r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	
Виробництво	6	0	0,3	0,8	0,25	1,6	0,2	2,4	0,15	3,2	0,1	1,2
	7	6,2	0,3	0	0,25	0,8	0,2	1,6	0,15	2,6	0,1	2,25
	8	12,4	0,3	6,2	0,25	0	0,2	0,8	0,15	1,6	0,1	5,55
	9	18,6	0,3	12,4	0,25	6,2	0,2	0	0,15	0,8	0,1	10
	10	24,8	0,3	18,6	0,25	12,4	0,2	6,2	0,15	0	0,1	15,5
Min												1,2

7. Критерій Гурвіца є спрощеним варіантом критеріїв Баєса та Лапласа:

$$K_7 = \min_i (\chi * \min_j r_{ij} + (1 - \chi) * \max_j r_{ij}).$$

Коефіцієнт χ відображає ступінь песимізму особи, яка ухвалює рішення. Для даної задачі коефіцієнт χ дорівнює 0,2 (див. умову задачі).

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії визначимо за кожним варіантом виробництва мінімальне та максимальне значення ризику за різними станами економічного середовища, а потім виконаємо відповідні до формули розрахунки (табл. 11).

Таблиця 11

Застосування критерію Гурвіца при виборі стратегії підприємства

Матриця ризиків		Попит					Min r _{ij}	Max r _{ij}	χ = 0,2
		6	7	8	9	10			
Виробництво	6	0	0,8	1,6	2,4	3,2	0	3,2	2,24
	7	6,2	0	0,8	1,6	2,4	0	6,4	4,34
	8	12,4	6,2	0	0,8	1,6	0	12,4	8,68
	9	18,6	12,4	6,2	0	0,8	0	18,6	13,02
	10	24,8	18,6	12,4	6,2	0	0	24,8	17,36
Min									2,24

Мінімальним є значення, яке дорівнює 2,24. Відповідно до критерію Гурвіца підприємству слід обрати стратегію виробництва 6 т.

8. Критерій компромісу Гурвіца застосовується у випадку, коли важко визначити величину для пошуку компромісу між оптимістичним і песимістичним результатами вибору:

$$K_8 = \max_i \left(\frac{\max_j q_{ij} + \min_j q_{ij}}{2} \right).$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії визначимо за кожним варіантом виробництва мінімальне та максимальне значення виграшу за різними станами економічного середовища, а потім виконаємо відповідні до формули розрахунки (табл.12).

Застосування критерію компромісу Гурвіца при виборі стратегії підприємства

Таблиця 12

Матриця виграшів	Попит					Min q _{ij}	Max q _{ij}	(min+max) / 2	
	6	7	8	9	10				
Виробництво	6	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	
	7	-0,6	5,6	5,6	5,6	5,6	-0,6	5,6	2,5
	8	-6	0,2	6,4	6,4	6,4	-6	6,4	0,2
	9	-11,4	-5,2	1	7,2	7,2	-11,4	7,2	-2,1
	10	-16,8	-10,6	-4,4	1,8	8	-16,8	8	-4,4
Max								4,8	

Максимальним є значення, яке дорівнює 4,8. Відповідно до критерію компромісу Гурвіца підприємству слід обрати стратегію виробництва 6 т.

9. Критерій компромісу Гурвіца згідно з ризиком як і попередній критерій використовується у випадку, коли важко визначити величину для пошуку компромісу між оптимістичним і песимістичним результатами вибору:

$$K_9 = \min_i \left(\frac{\min_j r_{ij} + \max_j r_{ij}}{2} \right).$$

Для ухвалення рішення щодо вибору стратегії визначимо за кожним варіантом виробництва мінімальне та максимальне значення ризику за різними станами економічного середовища, а потім виконаємо відповідні до формули розрахунки (табл. 13).

Таблиця 13

Застосування критерію компромісу Гурвіца згідно з ризиком при виборі стратегії підприємства

Матриця ризиків	Попит					Min r _{ij}	Max r _{ij}	(min+max) / 2	
	6	7	8	9	10				
Виробництво	6	0	0,8	1,6	2,4	3,2	0	3,2	1,6
	7	6,2	0	0,8	1,6	2,4	0	6,2	3,1
	8	12,4	6,2	0	0,8	1,6	0	12,4	6,2
	9	18,6	12,4	6,2	0	0,8	0	18,6	9,3
	10	24,8	18,6	12,4	6,2	0	0	24,8	12,4
Min								1,6	

Мінімальним є значення, яке дорівнює 1,6. Відповідно до критерію компромісу Гурвіца підприємству слід обрати стратегію виробництва 6 т.

Висновки

Згідно з результатами розрахунків критеріїв для прийняття рішень в умовах невизначеності, підприємству слід випускати 6 тонн продукції впродовж місяця, щоб отримувати максимальний прибуток та мінімізувати ризик.

! Завдання для розв'язку

На підприємстві планується розпочати випуск нового виду продукції. Керівництву підприємства необхідно вирішити, яку кількість продукції слід виробляти впродовж місяця, щоб отримувати максимальний прибуток та мінімізувати ризик.

Прогнозований попит на нову продукцію відповідно до виробничої потужності може становити А, Б, В, Г або Д т на день (див далі табл. 1). Ціна 1 т продукції прогнозується на рівні Ц тис. грн. Витрати на виробництво й збут 1 т продукції дорівнюватимуть С тис. грн. Якщо продукція не буде реалізована, вона зіпсується та підприємство зазнає збитків, які дорівнюватимуть собівартості продукції.

За вихідними даними

1. Побудувати

- матриці виграшів
- матрицю ризику

2. Визначити

- критерій Вальда;
- критерій максимакс (критерій крайнього оптимізму);
- критерій песимізму;
- критерій Севіджа;
- критерій Гурвіца
- критерій математичного очікування (критерій Баеса);
- критерій стандартного відхилення;
- критерій Бернуллі;
- критерій Лапласа.

Також відомі наступні коефіцієнти:

3. Коефіцієнт песимізму = 0,3.

4. Коефіцієнт оптимізму = 0,7 .

Ймовірність відображена у табл. 2.

Таблиця 1

Варіанти для виконання завдання

Варіант	А	Б	В	Г	Д	Ц (ціна)	С (собівартість)
1.	1	2	3	4	5	3	1,4
2.	2	3	4	5	6	3,5	2,9
3.	3	4	5	6	7	5	3,7
4.	5	6	7	8	9	5,5	4,6
5.	7	8	9	10	11	7,5	6,8
6.	8	9	10	11	12	8	6,8
7.	9	10	11	12	13	8,5	7,2
8.	10	11	12	13	14	9	7,8
9.	11	12	13	14	15	9,5	8,2
10.	12	13	14	15	16	10	8,6
11.	13	14	15	16	17	10,5	9,4
12.	14	15	16	17	18	11	9,8
13.	15	16	17	18	19	11,5	10,1
14.	16	17	18	19	20	12	10,7
15.	17	18	19	20	21	12,5	11,3
16.	18	19	20	21	22	13	11,9
17.	19	20	21	22	23	13,5	12,5

Варіант	А	Б	В	Г	Д	Ц (ціна)	С (собівартість)
18.	20	21	22	23	24	14	12,8
19.	21	22	23	24	25	14,5	13,6
20.	22	23	24	25	26	15	13,8
21.	23	24	25	26	27	15,5	14,2
22.	24	25	26	27	28	16	14,9
23.	25	26	27	28	29	16,5	15,2
24.	26	27	28	29	30	17	15,8
25.	27	28	29	30	31	19,0	16,0
26.	28	29	30	31	32	10,5	9,4
27.	29	30	31	32	33	11	9,8
28.	30	31	32	33	34	11,5	10,1
29.	31	32	33	34	35	12	10,7
30.	32	33	34	35	36	12,5	11,3

Таблиця 2

Ймовірність попиту на день

Попит на день, шт.	А	Б	В	Г	Д
Ймовірність	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які фактори впливають на ризики, пов'язані з ринком, технологіями та змінами в законодавстві?
2. Які ризики пов'язані зі змінами в глобальній економіці та геополітичній ситуації, і як вони впливають на підприємство?
3. Які стратегії ризик-менеджменту можуть допомогти зменшити ризики та підвищити ефективність прийнятих господарських рішень?
4. Як підприємство може використовувати страхування та інші фінансові інструменти для зниження ризиків?
5. Як важливо мати резервний план дій у разі виникнення підприємницьких ризиків, і як його розробити та втілити в життя?
6. Як підприємство може використовувати інновації та нові технології для зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності?
7. Як важливо мати ефективну систему моніторингу та аналізу ризиків, і як її розробити та впровадити на підприємства?
8. Як підприємство може використовувати соціальну відповідальність та сталий розвиток для зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності?
9. Як важливо бути готовим до змін та пристосуватися до нових умов, що розвиваються на ринку, і які кроки можна зробити для зменшення ризиків змін, пов'язаних зі змінами?



Теми рефератів

1. Підприємницький ризик та його вплив на бізнес-планування.
2. Аналіз ризиків у стартапах: стратегії мінімізації та управління ризиками.
3. Вплив економічних криз на підприємницький ризик: порівняльний аналіз впливу кризи 2008 та 2020 років.
4. Ризики у глобальному бізнесі: виклики та можливості.
5. Інноваційний підхід до управління підприємницьким ризиком.
6. Соціально-економічні ризики в управлінні малим та середнім бізнесом.
7. Підприємницький ризик у фінансовому секторі: вплив регулювання та дотримання законодавства.
8. Відповідальне управління підприємницьким ризиком: роль корпоративної соціальної відповідальності та етики бізнесу.



Тест

1. **Господарський ризик – це...**
 - а) об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору;
 - б) ймовірність втрати особою або організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої або фінансової політики;
 - в) специфічна характеристика в господарській ситуації, в якій не виключається ймовірність виникнення непередбачуваних наслідки.
2. **Види ризикових ситуацій залежно від сприйняття ризику поділяються на:**
 - а) ймовірні;
 - б) об'єктивні;
 - в) малоймовірні;
 - г) суб'єктивні.
3. **Аналітична функція економічного ризику:**
 - а) стимулює пошук нетрадиційних рішень проблем;
 - б) виявляється у тому, що ризик виступає каталізатором для пошуку новаторських рішень та контролю за невизначеною ситуацією;
 - в) вибір однієї з декількох альтернатив, обираючи найбільш рентабельну та найменш ризикову.
4. **Визначте характер співвідношення ризику та невизначеності:**
 - а) ризик може стати причиною невизначеності;
 - б) невизначеність може стати причиною ризику;
 - в) між ризиком та невизначеністю немає зв'язку;
 - г) це ідентичні поняття.
5. **До внутрішніх чинників підприємницького ризику належать:**
 - а) рівень та якість маркетингу;
 - б) науково-технічний прогрес;
 - в) стратегія підприємства;
 - г) взаємини з партнерами.
6. **Що з цього є визначенням ризику за об'єктивної категорії?**
 - а) наслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і настанов має місце різне сприйняття людьми однієї і тієї самої величини ризику;

- б) ризик супроводжує практично всі види господарської діяльності, незалежно від волі людини, ігнорування чи сприйняття особою його існування;
- в) ризик - подія, що може відбутися чи не відбутися та мати один із можливих економічних результатів;
- г) ризик - усвідомлена людиною можлива небезпека. Історично ризик пов'язаний з усім ходом суспільного розвитку.

7. Що з цього є визначенням ризику за економічної категорії?

- а) ризик - усвідомлена людиною можлива небезпека. Історично ризик пов'язаний з усім ходом суспільного розвитку;
- б) ризик — невизначеність майбутнього стану, внутрішньої ситуації та зовнішнього середовища, невпевненість у результаті;
- в) ризик — це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети;
- г) ризик - подія, що може відбутися чи не відбутися та мати один із можливих економічних результатів.

8. Що з перерахованого є фактором зовнішнього впливу на рівень підприємницького ризику?

- а) конкурентоспроможність продукції;
- б) забезпеченість ресурсами та ефективне їх використання;
- в) податкова система;
- г) характер інноваційних процесів.

9. Хто представляє класичну теорію ризиків?

- а) Дж. Міль;
- б) А. Пігу;
- в) І. Сеньйор;
- г) А. Маршал.

10. Хто представляє неокласичну теорію ризиків?

- а) А. Маршал;
- б) І. Сеньйор;
- в) Дж. Кейнс;
- г) А. Пігу.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 8.4

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом товарів для дому. У вас є декілька фабрик, розташованих у різних країнах світу, і ви плануєте відкрити нову фабрику. Однак у зв'язку зі зростанням вартості електроенергії ви стикаєтеся з вибором: будувати нову фабрику в країні з високими тарифами на електроенергію, але зі зручним географічним розташуванням, або вибрати країну з меншими тарифами на електроенергію, але з більш віддаленим розташуванням від ринку збуту.

Вам необхідно прийняти рішення про розташування нової фабрики. Які фактори ви враховуєте при прийнятті рішення? Яку стратегію ви оберете? Чому?

Ситуація 8.5

Ви є директором компанії, яка виробляє продукцію для вантажних автомобілів. Одна з ваших ключових поставок, яка складається з важливих компонентів, отриманих з країни, яка потрапила під економічні санкції. Ви отримали дві пропозиції щодо вирішення цього питання:



Замовити компоненти з іншої країни за збільшеною ціною, що знизить прибутковість продукту, але забезпечить надійну поставку.

Замовити компоненти на чорному ринку, що можуть забезпечити поставку за прийнятною ціною, але зі збільшеним ризиком виявлення з боку відповідних органів.

Яке рішення ви приймаєте та якими будуть ваші наступні кроки? Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація 8.6

Ви є менеджером продажів в компанії, яка продає мобільні телефони. Ви отримали замовлення на поставку 10 000 одиниць нової моделі телефону від клієнта з Європи. Клієнт запитує, чи можете ви доставити товар у терміни, що зазначені в контракті, а також через 30 днів з моменту підписання контракту.

Проте, ви знаєте, що на складі компанії зараз всього 8 000 одиниць даної моделі телефону, і їх можна відправити клієнту відразу. Решта 2 000 одиниць телефонів мають прибути на склад компанії через 15 днів.

У вас є кілька варіантів рішень:

Погодитися на замовлення і надіслати клієнту 8 000 телефонів, які є в наявності. Тоді, коли 2 000 телефонів прибудуть на склад, відправити їх клієнту додатково, відклавши доставку на деякий час.

Відхилити замовлення клієнта та шукати іншого покупця на залишки 2 000 телефонів.

Спробувати знайти можливість додаткової доставки 2 000 телефонів швидше за 15 днів, щоб надіслати їх клієнту, якщо він згоден отримати доставку на кілька днів.

Вам потрібна вирішити, яке рішення буде найбільш оптимальним для компанії в цій ситуації. Врахуйте такі фактори, як час доставки, можливості поставки, ризики відмови від замовлення та вплив на репутацію компанії.



Питання для самоконтролю

1. Які фактори призводять до виникнення ризику в діяльності підприємства?
2. Чому важливо отримати ризик при обґрунтуванні господарських рішень?
3. Як ваша сутність ризику як економічної категорії?
4. Які основні риси характеризують ризик у господарській діяльності?
5. Які є види та умови виникнення ризикових ситуацій?
6. Які функції виконує економічний ризик у діяльності підприємств?
7. Які чинники завершують рівень ризику в господарській діяльності?
8. Який ризик можна виділити в діяльності підприємств?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 162-182.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 139-156.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБГРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf>
(дата звернення: 25.05.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 166-178.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
(дата звернення: 25.05.2023).

Навчальні відео

4. DonNTU. О. М. Лизунова “Ризики у підприємницькій діяльності”, 2020. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=68YDG-X14JI> (дата звернення: 23.08.2023).
5. Дія.Бізнес | Тернопіль. Комплаєнс і управління ризиками бізнесу: майстер клас від YouControl, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-dvNwjLOAUQ> (дата звернення: 23.08.2023).
6. Світлана Калабухова. Як оцінити рівень фінансових ризиків компанії?, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZTYclKPoCrk> (дата звернення: 23.08.2023).
Світлана Калабухова. Аналіз фінансової моделі та бізнес-ризиків компанії, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WtRJ6d3RavI> (дата звернення: 23.08.2023).

Тема 9. ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ

План занять

1. Сутність фінансових рішень, їх види.
2. Теорія оптимального портфеля.
3. Інвестиційні рішення.
4. Критерії прийняття рішень при обґрунтуванні доцільності інвестицій.
5. Врахування ризику при обґрунтуванні ставки дисконтування.

Ключові поняття та терміни: фінансові рішення, види рішень, теорія оптимального портфеля, інвестиційні рішення, критерії прийняття рішень, обґрунтування інвестицій, ставка дисконтування, обґрунтування рішень.



Основні теоретичні положення

Основні теоретичні положення теми

Фінансові рішення	рішення щодо визначення обсягу та структури інвестованих коштів (власних і позикових), забезпечення поточного фінансування наявних коротко- та довгострокових активів (структура власних засобів, позикових засобів, сполучення коротко- та довгострокових джерел). Фінансові рішення тісно взаємопов'язані з інвестиційними рішеннями. Основними критеріями підчас прийняття фінансово-інвестиційних рішень є їх максимальний прибуток і прийнятний рівень ризику
Портфельна теорія (теорія оптимального портфеля)	пов'язана з проблемою вибору ефективного портфеля, метою формування якого є оптимальне розміщення капіталу
Портфель цінних паперів	сукупність активів (акцій, облігацій), складених у найбільш вигідних пропорціях
Структура портфеля	співвідношення часток різних видів інвестицій у цінні папери
Вартість портфеля	вартість всіх паперів у його складі
Прибутковість портфеля	величина, обчислювана за формулою: $d = \frac{P^1 - P}{P},$ де P – сьогоднішня вартість портфеля; P ¹ – майбутня вартість портфеля
Ризик портфеля	міра (ступінь) можливості того, що настануть обставини, за яких інвестор може понести збитки, спричинені інвестиціями в портфель, а також нераціональними операціями по залученню ресурсів до формування портфеля

Управління портфелем цінних паперів	планування й регулювання структури портфеля, а також діяльність з його формування та підтримки для досягнення необхідного рівня ризику та мінімізації витрат
Загальне правило інвестора щодо диверсифікації	необхідно розподіляти кошти таким чином, щоб щільність зв'язку їх доходності з загальноринковими цінами відрізнялася; а також кореляція доходності акцій всередині портфеля була не надто щільною

Джерело: Складено авторами за [1, с. 203-207]

Інвестиційні рішення та проекти

Інвестиційні рішення	рішення щодо вкладення (інвестування) коштів в активи у певний момент часу для одержання прибутку в майбутньому. Вони являють собою акти діяльності ОПР з обґрунтованого вкладення фінансових та реальних (матеріальних і нематеріальних інвестицій)
Інвестиційний проект	комплекс взаємозалежних заходів, розроблених для досягнення визначених цілей протягом визначеного періоду часу при встановлених ресурсних обмеженнях

Джерело: Складено авторами за [1, с. 207]

Основні показники ефективності інвестицій

Поняття	Опис
Прибуток (Profit)	різниця між доходами та витратами, яку отримує підприємство чи проект після врахування всіх витрат і податків
Коефіцієнт ефективності (Efficiency Ratio)	вимірює, наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення певного результату і може бути виражений у відсотках
Грошовий потік (Cash Flow)	сума грошей, які входять або виходять з проекту чи підприємства протягом певного періоду, включаючи доходи і витрати
Чиста теперішня вартість (Net Present Value)	сума суми грошових потоків, знижених до їхньої поточної вартості за допомогою дисконту. Визначає прибутковість проекту
Індекс доходності (Profitability Index)	вимірює відношення чистої теперішньої вартості до початкового інвестиційного обсягу. Визначає, чи є проект прибутковим
Коефіцієнт «вигоди/витрати» (Benefit-Cost Ratio)	визначається як відношення суми додаткових користей до суми додаткових витрат і вказує на прибутковість проекту
Внутрішня норма доходності (Internal Rate of Return)	річна ставка дисконту, при якій чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю. Вказує на рентабельність проекту
Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period)	час, необхідний для повернення інвестицій за допомогою дисконтованих грошових потоків. Вказує на швидкість окупності

Джерело: Складено авторами за [1, с. 207-213]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Як оцінювати ризик прийняття фінансових та інвестиційних рішень?
2. Які методи аналізу ризику у фінансовому менеджменті та інвестиційному портфелі?
3. Які інструменти ризик-менеджменту можуть допомогти зменшити ризики в інвестиційному портфелі?
4. Як підвищити ризик при прийнятті рішень про прийняття акцій, зобов'язань та інших фінансових інструментів?
5. Як визначити ризик валютних курсів та як його уникнути при проведенні міжнародних транзакцій?
6. Як диверсифікувати інвестиційний портфель для зменшення ризику?
7. Як розуміти концепцію «розумного ризику» і як її додати в практику фінансового менеджменту?
8. Які особливості результату при аналізі ризику в стартапах та інноваційних проектах?
9. Як контролювати моніторинг ризиків у процесі виконання фінансових та інвестиційних рішень?
10. Як вирішувати конфлікт між бажаннями збільшення доходів та прагненням зменшити ризики в процесі прийняття фінансових та інвестиційних рішень?



Ситуаційні вправи

Ситуація 9.1

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом продукту. Ви отримали звіт про те, що продажі продукту втратили в останньому кварталі. Ви звели деякі дані про продукт і ринок, і тепер маєте прийняти рішення про те, як діяти далі.



Ситуації:

Продажі продукту знизилися на 15% у порівнянні з попереднім кварталом. Відгуки від клієнтів показують, що продукт зберігає свою якість і корисні властивості. Конкуренція на ринку зростає, і ваша частка скорочується. Витрати на виробництво продукту зростають через підвищення ціни на сировину та енергію. Розробка нових продуктів із значними перевагами на ринку потребує значних інвестицій.

Ваші варіанти рішення:

Зберігати статус-кво і продовжувати виробляти продукт за теперішніми умовами.

Знизити ціну на продукт, щоб збільшити продажі.

Покращити маркетинг і рекламу, щоб залучити нових клієнтів.

Запровадити нові функції та покращення у продукті, щоб збільшити конкурентоспроможність.

Припинити виробництво поточного продукту та сконцентруватися на розробці нових продуктів.

Ви повинні зробити власний вибір і довести його обґрунтованість, враховуючи всі переваги та недоліки кожного з варіантів.

Ситуація 9.2

Ви - керівник відділу компанії, яка займається продажем електроніки. Одного разу на зборах ви з'ясували, що ваш конкурент збирається випустити на ринок новий продукт, який буде конкурувати з вашим найбільш популярним товаром. Ви знаєте, що якщо ви нічого не зробите, то ваш продукт може втратити свою популярність і прибуток вашої компанії може зменшитися.

У вас є кілька варіантів дій:

Знизити ціну на свій продукт, щоб зберегти своїх клієнтів.

Випустити на ринок новий продукт, який буде конкурувати з продуктом конкурента.

Зосередитися на маркетингових кампаніях та збільшити рекламний бюджет, щоб підвищити свою популярність серед клієнтів.

Зважте на вигоди та недоліки кожного з цих дій та оберіть оптимальний варіант дій для вашої компанії.

Ситуація 9.3

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом і продажем продуктів харчування. Ваші продукти залишаються на вершині рейтингу споживачів і заробляють багато грошей для компанії. Однак нещодавно ви отримали інформацію про те, що один із компонентів, які використовуються у вашому продукті, може бути шкідливим для здоров'я, якщо вживати його у великих кількостях. Ви можете припинити використання цього ресурсу у вашому продукті, але це призведе до зниження його якості, зменшення прибутку компанії та можливого зменшення числа клієнтів. Як ви приймаєте рішення в цій ситуації?



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. В чому полягає ризик в інвестиціях і фінансах?
2. Як виміряти ризик в інвестиціях і фінансах?
3. Які методи можуть бути використані для зниження ризику в інвестиціях?
4. Які методи можуть бути використані для оцінки інвестиційного портфелю за умов ризику?
5. Як вибрати оптимальний рівень ризику для інвестора?
6. Які фактори впливають на ризик прийняття фінансових та інвестиційних рішень?
7. Які інструменти можуть допомогти прийняти обґрунтоване фінансове та інвестиційне рішення за умов ризику?
8. Як зрозуміти відносини між ризиком, доходом і рентабельністю інвестицій?
9. Як вибрати інвестиційний портфель, який мінімізує ризики, при цьому забезпечуючи певний рівень доходності?
10. Як зрозуміти взаємозв'язок між ризиком та диверсифікацією в інвестиційному портфелі?



Теми рефератів

1. Аналіз ризиків інвестування в акції: методи та приклади.
2. Оцінка ризиків інвестування в нерухомість: порівняння різних підходів.
3. Вплив ризиків на вартість капіталу: теорія та досвід.
4. Фінансове планування в умовах невизначеності: стратегії та інструменти.
5. Ризик-менеджмент в інвестиційних проектах: підходи та практика.
6. Аналіз фінансової стійкості компаній у контексті ризиків та несприятливих подій.
7. Оцінка ризиків кредитування та розробка стратегій по зниженню кредитного ризику.
8. Відношення до ризику в інвестиційному процесі: теорія та практика.
9. Обґрунтування інвестиційних рішень в умовах нестабільної макроекономічної ситуації.
10. Роль кібербезпеки в ризик-менеджменті фінансових та інвестиційних операцій.

! Тест

1. Велике значення підчас обґрунтування фінансових і інвестиційних рішень має...
 - а) інвестиційний проєкт;
 - б) теорія оптимального портфеля;
 - в) аналіз і оцінка ефективності рішень.
2. Основними показниками ефективності інвестиційних проєктів є:
 - а) грошовий потік;
 - б) індекс витрат;
 - в) чиста теперішня вартість.
3. Чим вища ризикованість проєкту...
 - а) тим нижче очікувана дохідність;
 - б) тим вище буде премія за ризик;
 - в) тим нижче успіх проєкту.
4. Залежно від ступеню ризику, прийнятного для інвестора, портфелі поділяються на:
 - а) помірно консервативні;
 - б) портфель доходу;
 - в) агресивні;
 - г) раціональні.
5. Ризик портфеля – це...
 - а) міра (ступінь) можливості того, що інвестор може понести збитки через високу ризикованість портфелю;
 - б) міра (ступінь) можливості того, що інвестиції в портфель не зможуть принести очікуваного прибуткового результату;
 - в) міра (ступінь) можливості того, що настануть обставини, за яких інвестор може понести збитки, спричинені інвестиціями в портфель.
6. Що з перерахованого є типом портфеля цінних паперів за інвестиційною характеристикою - співвідношення доходу та ризику?
 - а) високоприбутковий портфель;
 - б) високонадійний портфель;
 - в) консервативний портфель;
 - г) доходний портфель.
7. Що з перерахованого є типом портфеля цінних паперів у категорії прийнятного ступеня ризику для інвестора?
 - а) високонадійний портфель;
 - б) консервативний портфель;
 - в) доходний портфель;
 - г) високоприбутковий портфель.
8. Типи портфелів цінних паперів за типом інвестору:
 - а) агресивний портфель;
 - б) нераціональний портфель;
 - в) широко диверсифікований портфель;
 - г) високонадійний портфель.
9. Що відноситься до основних показників ефективності інвестицій?
 - а) внутрішня норма доходності;
 - б) рівень ліквідності;
 - в) грошовий потік;
 - г) ринкова капіталізація.
 - д)

10. Що відноситься до класичної теорії портфелю цінних паперів?

- інвестори здатні приймати ризик за умови, що це забезпечить їм вищий прибуток;
- інвестори будуть уникати будь-якого ризику, якщо їм будуть запропоновані інвестиційні можливості з однаковим прибутком;
- більш обмежена та зосереджена на аналізі інвестицій у цінні папери;
- використовує математичний аналіз для оптимізації портфелю.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 9.4

Ви є менеджером проєкту в компанії, яка виробляє мобільні додатки. У вашій команді працюють 10 розробників, і ваш проєкт повинен бути готовий до випуску через два місяці. Однак один із розробників запропонував вам збільшити свій річний графік на 10 годин на тиждень, тому що він має багато інших зобов'язань, які йому потрібні.



Ви знаєте, що цей розробник є ключовим членом його вашої команди, і внесок є запорукою для успіху проєкту. Однак розширення його графіку може створити проблеми для інших розробників, а також може призвести до перенапруження цього розробника, що можна впливати на якість його роботи.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо збільшення річного графіка цього розробника. Ви повинні визначитися, як ви будете оцінювати ризики, пов'язані з цими рішеннями, і приймати рішення, яке буде найкращим для проєкту і в усій команді.

Ситуація 9.5

Ви - керівник великої ІТ-компанії, яка розробляє програмне забезпечення для різних клієнтів. Ви отримали запит від одного з клієнтів на створення програмного забезпечення для автоматизації їхнього виробничого процесу. Клієнт планує використовувати це програмне забезпечення на своїх заводах у різних країнах.

Ви маєте наступні варіанти дії:

Розробити програмне забезпечення самостійно з використанням внутрішніх ресурсів компанії.

Знайти зовнішнього підрядника для розробки програмного забезпечення.

Відмовитися від проєкту.

Який варіант ви оберете і чому?

Ситуація 9.6

Ви є менеджером з продажу в компанії, яка працює зі спеціалізованою продукцією. Ваші продукти популярні серед професіоналів у вашій галузі, але у вашого конкурента з'явився новий продукт, який має більш привабливу ціну та більш широкий асортимент.

Ваша команда розглядає два варіанти реагування на цю проблему:

Зниження ціни на ваші продукти, щоб збільшити свою конкурентоспроможність.

Розширення асортименту вашої продукції, щоб задовольнити потреби більш широкої аудиторії та збільшити продажі.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо того, який варіант є найбільш ефективним для вашої компанії. У якому варіанті більш вигідно інвестувати час і ресурси вашої команди? Розгляньте різні аспекти, такі як ризики, ваш прибуток, конкурентні переваги та інші фактори, які можуть вплинути на ваше рішення.



Питання для самоконтролю

1. Яка сутність фінансових рішень, і які види фінансових рішень ви знаєте?
2. Розкрийте основні принципи та ідеї теорії оптимального портфеля.
3. Що включає в себе інвестиційні рішення? Назвіть основні аспекти прийняття таких рішень?
4. Які критерії використовуються для прийняття рішень при обґрунтуванні доцільності інвестицій?
5. Як враховується ризик при обґрунтуванні ставки дисконтування в інвестиційних рішеннях?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 203-221.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 202-241.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБГРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf> (дата звернення: 01.06.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 225-339.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 01.06.2023).

Навчальні відео

4. Світлана Калабухова. Аналіз та управління фінансовими ризиками компанії, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rblQIV3f0E> (дата звернення: 25.09.2023).
5. Світлана Калабухова. Як оцінити рівень фінансових ризиків компанії?, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZTYclkPoCrk> (дата звернення: 25.09.2023).
6. Світлана Калабухова. Аналіз фінансової моделі та бізнес-ризиків компанії, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WtRJ6d3RavI> (дата звернення: 25.09.2023).
7. Світлана Калабухова. Аналіз інвестиційних можливостей компанії, 2022. *YouTube*.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=L3ili89Jnd8> (дата звернення: 25.09.2023).

Тема 10. ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, НАПРЯМИ І МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ РИЗИКУ

План заняття

1. Сутність управління ризиком (ризик-менеджменту), його мета і завдання.
2. Підходи і принципи управління ризиком.
3. Стратегія й тактика управління ризиком.
4. Змістова характеристика процесу ризик-менеджменту на підприємстві.
5. Організація та фінансування управління ризиком на підприємстві.

Ключові поняття: ризик-менеджмент, управління ризиком, підходи до управління ризиками.



Основні теоретичні положення

Підходи до визначення терміну «управління ризиком»

Автор	Визначення управління ризиком (ризик-менеджменту)
Балабанов І. Т.	Система управління ризиком та економічними, а саме, фінансовими відносинами, що виникають у процесі цього управління
Бузько І. Р.	Важливий ефективний спосіб передбачення ризиків таким чином, що їх наслідки (людські, фінансові та комерційні) будуть менш збитковими для підприємства
	Метод, який замінює традиційний підхід, виключно захисний і пасивний, що базується на повній передачі ризиків страховим компаніям, підходом наступальним і активним, таким, що базується на оволодінні ризиком, упевненості у наявності багатоваріантних рішень у існуючих проблемах
Вітлінський В. В., Наконечний С. І.	Багатоступінчастий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку, і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І.	Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати настання ризикованих подій і домагатися зниження ступеню ризику до допустимих меж
Симонов С.	Процес ідентифікації та зменшення ризиків, які можуть впливати на інформаційну систему
Гранатуров В. М., Донець Л. І., Івченко І. Ю.	Сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо виключення чи зниження негативних наслідків настання таких подій
Гранатуров В. М.	Специфічна сфера економічної діяльності, що потребує глибоких знань у галузі аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології та т. ін.
Клименко С. М.	Сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку

	величини, розробку й реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам
Донец Л. І., Лапуста М. Г.	Діяльність підприємця, спрямована на захист своєї фірми від дії ризиків, що погрожують її прибутковості, та сприяє розв'язанню основного завдання підприємництва – залежно від ситуації обрати з кількох проєктів оптимальний, враховуючи, що чим прибутковіше проєкт, тим вище ступінь ризику для фірми
Машина Н. І., Сорока П. М.	Методи і дії, що знижують ризик несприятливих результатів
Тепман Л. Н.	Система оцінки ризику, управління ризиком і економічними (зокрема, фінансовими) відносинами, що виникають у процесі цього управління, й містить стратегію й тактику управлінських дій
Уродовських В. М.	Сукупність процесів, пов'язаних з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикованих подій
Черкасов В. В.	Можливість управлінської діяльності використовувати різноманітні підходи, процеси, заходи, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події, ситуації та за рахунок управлінської взаємодії досягати зниження його впливу
Матвійчук А. В., Хохлов М. В.	Багатоступінчатий процес, який має за мету зменшити або компенсувати шкоду для об'єкту при настанні несприятливих подій
Матвійчук А. В., Хохлов М. В.	Синтетична наукова дисципліна, що вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, які завдають фізичної та моральної шкоди
	Методологія, яка має власний набір термінів, класифікацію, єдиний підхід до аналізу різноманітних ризиків

Джерело: [1, с. 326-327]

Основні завдання управління ризиком

Виявлення чинників, видів і галузей підвищеного ризику
Аналіз і оцінка ступеню ризику;
Аналіз прийнятності даного рівня ризику для підприємства
Розробка, у разі необхідності, заходів з попередження чи уникнення ризику
Вжиття заходів з максимально можливого відшкодування заподіяної шкоди

Джерело: Складено авторами за [1, с. 328]

Системний підхід до управління ризиком

Складова	Опис
Суб'єкт управління ризиком (керуючою підсистемою)	спеціальна група людей, до складу якої входять лінійні й функціональні керівники, що здійснюють як загальне керівництво діяльністю підприємства (проєктом), так і безпосереднє управління ризиком. Суб'єкт управління на основі отримуваної інформації за допомогою різних методів та інструментів розробляє й реалізує заходи щодо цілеспрямованого впливу на рівень ризику. Наприклад, суб'єктом ризику може бути фінансовий менеджер, спеціаліст зі страхування, ризик-менеджер та ін.

Об'єкт управління ризиком (керованою підсистемою)	рівень ризику, а також ресурси, необхідні для розробки й реалізації стратегії діяльності (проєкту), інформаційні потоки й економічні відносини, які виникають всередині колективу, між підрозділами підприємства; між ними та іншими учасниками господарської діяльності
Функції суб'єкта управління ризиком	вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу; робіт зі зниження ризику; процесу страхування ризику; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарювання
Функції об'єкта управління ризиком	прогнозування (розробка на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкту та його частин); організація (об'єднання людей, що реалізують ризиковані рішення й займаються управлінням ризиком, на основі певних правил і процедур, зокрема, створення органів управління, побудова структури апарату управління, розробка норм і нормативів, методик і т.п.); регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкту у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів); координація (дії, що забезпечують узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління та спеціалістів); стимулювання (спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками); контроль (збір інформації та аналіз результатів щодо ступеню виконання плану дій з управління ризиком, у разі необхідності – застосування коригуючих заходів)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 328-329]

Основні принципи успішного управління підприємницьким ризиком

Недоцільно ризикувати більшим заради меншого, отже, якщо існує загроза в результаті прийняття певного рішення втратити значно більше, ніж отримати, таке рішення приймати недоцільно, що підтверджується висловом «гра має коштувати свіч»

Недоцільно ризикувати більше, ніж дозволяють власні кошти (капітал), отже, необхідно заздалегідь визначити можливі втрати підприємства внаслідок реалізації певного рішення, та співставити їх з розміром власних коштів, перевищення втрат порівняно з яким свідчить про підвищений ризик банкрутства підприємства та неприйнятність ризику

Необхідно заздалегідь прогнозувати можливі наслідки ризику, тобто важливо оцінити максимально можливу суму збитків та міру прийнятності їх для підприємства, виходячи з чого прийняти рішення щодо вибору засобів впливу на ризик (прийняття чи збільшення ризику, передача ризику, уникнення ризику шляхом відмови від рішення)

Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів

За наявності сумнівів приймається негативне рішення

Не можна думати, що існує тільки один варіант рішення

Принцип епіоптимальності (робастності): на практиці часто виявляється доцільною реалізація рішення, яке є не найкращим з теоретичної точки зору, але досить стійким в умовах невизначеності («краще-ворог доброму»), тобто можуть бути вибрані не найефективніші рішення, які не пов'язані з надмірним ризиком

Принцип максимізації (прагнення до найширшого аналізу можливих причин і чинників виникнення ризику)

Принцип мінімізації (намагання мінімізувати спектр можливих ризиків і ступінь їх впливу на діяльність підприємства)

Принцип адекватності реакції (необхідно адекватно й швидко реагувати на зміни, що можуть спричинити виникнення ризику)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 330]

Стратегія управління ризиком

Стратегія управління ризиком	загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів його зниження
Види стратегій управління ризиком	індуктивна стратегія, яка передбачає збір, систематизацію та узагальнення фактів; дедуктивна, що являє собою висунання гіпотез та зіставлення їх з фактичними даними; позитивна – вивчення поточної ситуації; нормативна – формування суб'єктивних уявлень про майбутні події

Джерело: Складено авторами за [1, с. 331]

Основні етапи управління економічним ризиком здійснюється у певній послідовності, яка містить наступний аналіз ризику

Вибір способу (напрямку) впливу на ризик

Вибір методів зниження ризику

Реалізація заходів щодо управління економічним ризиком

Контроль і коригування результатів процесу управління ризиком

Розробка пропозицій з удосконалення системи управління ризиком

Джерело: Складено авторами за [1, с. 331]

Обробка результатів аналізу ризику

Встановлення раціональності співвідношення між ступенем сприяння певного рішення, стратегії або проекту досягненню цілей підприємства та рівнем ризику

Встановлення ступеню суперечливості між поточними та довгостроковими цілями діяльності підприємства внаслідок реалізації рішення (стратегії, проекту)

Оцінка готовності підприємства до здійснення управлінських впливів при встановленому рівні економічного ризику

Джерело: Складено авторами за [1, с. 332]

Напрямки оцінки готовності аналізу ризиків

Адекватність стратегічних планів (їх правильність, відсутність прорахунків, раціональність розробки, орієнтована за своєю сутністю на мінімізацію ризику)

Адекватність результатів аналізу ризику

Організаційна здатність суб'єкта ризику до швидкого реагування на виникнення можливих ризикових ситуацій

Ступінь інформованості ризиків-менеджерів у ризиковій ситуації
Забезпеченість керівництва ситуаційними планами, ресурсами й засобами для протидії чинникам ризику та реагування на ризикові ситуації
Сприйнятливість до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
Наявність та ефективність функціонування системи раннього виявлення сигналів нестабільності
Надійність зв'язків підприємства з громадськістю та суспільною думкою
Оцінка ступеню прийнятності для підприємства встановленого рівня ризику й вибір оптимального варіанту рішення (стратегії, проєкту)

Джерело: Складено авторами за [1, с. 332]

Напрями впливу на ризик

Напрями впливу на ризик	Сутність
Уникнення ризику	Відмова від здійснення певного заходу, пов'язаного з надмірним (катастрофічним) ризиком
Попередження	Розробка системи заходів, спрямованих на виключення можливості негативних проявів певних чинників ризику
Прийняття (збереження або збільшення)	Збереження ризику на існуючому рівні, або прийняття додаткової відповідальності в розрахунку на отримання додаткового прибутку Збільшення ризику вимагає повторного аналізу його рівня та прийнятності для підприємства
Зниження ступеня ризику	Не потребує відмови від ризикової діяльності, але вимагає проведення спеціальних робіт і заходів, спрямованих на зниження його небезпеки

Джерело: Складено авторами за [1, с. 332]

Етапи вибору методів зниження економічного ризику

Етап	Характеристика
1 етап	Формування бази даних про існуючі методи зниження ризику й аналіз можливостей використання та доцільності конкретних методів зниження ризику з урахуванням специфіки рішення (стратегії, проєкту), що розглядається
2 етап	Аналіз можливості застосування тих або інших методів зниження ризику на підприємстві, а також аналіз їх ефективності на основі зіставлення явних і неявних додаткових вигід і витрат з урахуванням концепції вартості грошей у часі
3 етап	Формування комплексу методів і відповідних заходів щодо їх реалізації, визначення послідовності їх виконання, встановлення «контрольних точок», призначення відповідальних виконавців і визначення порядку фінансування

Джерело: Складено авторами за [1, с. 333]

Основні функції менеджера з управління ризиком

Прогнозування стану розвитку об'єкту управління на основі наявних тенденцій
Формування організаційної структури управління ризиком на підприємстві
Розробка основних положень та інструкцій з ризик-менеджменту на підприємстві
Забезпечення узгодженості роботи всієї команди ризик-менеджменту

Мотивація працівників всіх ланок управління ризиком

Контроль функціонування системи ризик-менеджменту та коригування відхилень від намічених результатів

Джерело: Складено авторами за [1, с. 334]

Фінансування протидії ризику

Джерело фінансування	Опис
Власні кошти	Гроші, які підприємство чи організація має на рахунках або в інвестиціях, і які можуть бути використані для внутрішніх потреб, таких як резерви для попередження ризиків
Кредити та позики	Фінансування, отримане від банків, фінансових установ або інших джерел у вигляді кредитів або позик, які можуть бути використані для розширення діяльності чи ризикоменеджменту
Венчурний капітал	Інвестиції від венчурних фондів або інвесторів, які спеціалізуються на підтримці стартапів та інноваційних проєктів, що можуть допомогти у попередженні ризиків
Інвестиції в диверсифікацію	Розміщення коштів у різноманітних активах чи проєктах з метою розподілу ризику та зниження його впливу на фінансовий стан підприємства
Страхові поліси	Купівля страхових полісів для захисту від ризиків, таких як природні катастрофи, страхування відповідальності, страхування власності тощо
Резервні фонди	Спеціально створені резервні фонди або резервні бюджети, призначені для покриття непередбачених витрат і ризиків, які можуть виникнути у майбутньому

Джерело: Складено авторами за [1, с. 335]

Основні статті витрат на фінансування протидії ризику

1. Страхування ризику: Витрати на придбання страхових полісів для захисту від різних видів ризику, таких як природні катастрофи, страхування відповідальності, страхування майна та інші
2. Резерви і резервні фонди: Включають утримання грошей або інших активів на спеціальних рахунках або відокремлених фондах, які можуть бути використані для покриття непередбачених витрат і ризиків у майбутньому
3. Кредити та позики: Залучення фінансування у вигляді кредитів або позик для забезпечення ліквідності та здійснення резервування на випадок фінансових труднощів або непередбачених подій
4. Резервні плани та контингентні бюджети: Створення резервних планів та виділення коштів у бюджеті для можливих ситуацій ризику, що можуть виникнути, таких як зміни в ринкових умовах або економічні кризи
5. Внутрішні ініціативи з управління ризиками: Фінансування програм та проєктів з управління ризиками, таких як аудити ризиків, розробка бізнес-планів на випадок кризи та інші ініціативи для зменшення ризику та підвищення стійкості підприємства
6. Диверсифікація інвестицій: Розміщення коштів у різних активах або проєктах для розподілу ризику та зменшення його впливу на інвестиції

7. Витрати на резервне обладнання і комунікації: Придбання додаткового обладнання, запасних частин та створення альтернативних комунікаційних мереж для забезпечення неперервності бізнес-процесів у випадку аварій та кризових ситуацій

Джерело: Складено авторами за [1, с. 335]



Завдання для аудиторної роботи



Питання для обговорення

1. Що таке ризик-менеджмент і чому він важливий для підприємства?
2. Які основні напрями ризик-менеджменту?
3. Які методи зниження рівня ризику використані в ризик-менеджменті?
4. Як змінити ризики в певній сфері бізнесу?
5. Як оцінити ризик та прийняти рішення щодо його прийняття?
6. Які інструменти використовують для ризик-менеджменту?
7. Як забезпечити взаємодію між всіма департаментами в рамках ризик-менеджменту?
8. Як розробити ефективну стратегію ризик-менеджменту?
9. Як оновити стратегію ризик-менеджменту відповідно до змін у середовищі діяльності підприємства?
10. Як впроваджувати систему ризик-менеджменту в підприємство?



Ситуаційні вправи

Ситуація 10.1



Ви є директором компанії, яка займається виробництвом та продажом одягу. Одного дня ви отримали замовлення від крупного клієнта на велику кількість товару. Однак, згідно з умовами договору, вам необхідно відправити товар протягом наступних 10 днів. Зараз ви маєте проблему з постачанням частини матеріалів для виробництва товару, і ваші постачальники не зможуть доставити їх протягом наступних 7 днів.

Вам необхідно прийняти рішення про замовлення від клієнта:

Варіант 1: Відхилити замовлення та повідомити клієнта про неможливість виконання умов договору в зазначені терміни.

Варіант 2: Прийняти замовлення та спробувати знайти інших постачальників, які повинні доставити запас матеріалів своєчасно. Це може призвести до затримки з поставкою товару клієнту, а також до додаткових витрат на пошук нових постачальників.

Яким буде ваш вибір і чому?

Ситуація 10.2

Ви є генеральним менеджером футбольної команди. За дві тижні відбудеться важлива гра проти головного суперника в чемпіонаті. Однак один із ключових гравців команди отримав травму на тренуванні та не може грати в грі. Вам необхідно прийняти рішення про заміну травмованого гравця.

Варіанти: рішення

Викликати гравця з молодіжної команди, який має потенціал, але не має досвіду гри на таких рівнях.

Перевести одного з гравців із іншою позицією на місце травмованого гравця, що може вплинути на гру в цілому.

Використовувати запасного гравця, який має досвід гри на таких рівнях, але може бути менш ефективним на цій позиції.

Для прийняття рішення вам необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони кожного варіанту, оцінити ймовірні наслідки кожного варіанту та зробити вибір, який буде найбільш оптимальним для команди.

Ситуація 10.3

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом і продажем товарів для дому. У вас є замовлення на виготовлення нового продукту - роботизованої пилососної системи, яка має бути запущена на ринок за 6 місяців. Ви маєте можливість використовувати дві різні технології для виробництва цього продукту: технологію, яка знайома з вашою компанією і для якої ви маєте власне обладнання, та нову технологію, яка потребує великих інвестицій, але може значно знизити витрати на виробництво продукту.

Однак, щоб випустити продукт на ринок на запланований термін, вам потрібно прийняти рішення про використання технології протягом наступних 2 тижнів. Ваші підлеглі інженери пропонують протягом цього часу провести дослідження обох технологій, щоб з'ясувати, яка з них є більш ефективною та дозволить вам виготовити продукт вчасно. Однак використання нової технології може отримати випуск продукту за 1 місяць, якщо виявиться, що вона не підходить для вашої компанії.



Ви повинні прийняти рішення щодо використання технології протягом наступних 2 тижнів, з урахуванням ризиків та можливих наслідків, а також забезпечити виробництво продукту своєчасно та з максимальною ефективністю. Яке рішення ви приймаєте?



Завдання для самостійної підготовки



Питання для самостійного розгляду

1. Які методи зниження рівня ризику використані в ризик-менеджменті?
2. Як використовувати страхування для зменшення ризику?
3. Які інструменти можна використати для моніторингу та управління ризиками?
4. Які вимоги до ефективного ризик-менеджменту в організації?
5. Які переваги має ефективний ризик-менеджмент для бізнесу?
6. Які кроки слід вписати, щоб почати реалізовувати ризик-менеджмент у вашій організації?
7. Розвиток іміджу компанії та репутації.
8. Контроль ризиків на етапі проектування і розробки продукту.
9. Проведення регулярних аудитів та оцінка ефективності ризик-менеджменту.
10. Створення програми кризового управління та заходів у разі надзвичайних ситуацій.
11. Використання інноваційних технологій для зниження ризику та підвищення ефективності ризик-менеджменту.



Теми рефератів

1. Ризик-менеджмент в банківській сфері: проблеми та перспективи
2. Стратегії ризик-менеджменту в сучасних умовах глобалізації економіки
3. Роль ризик-менеджменту в управлінських проєктах
4. Аналіз ризиків та розробка плану ризик-менеджменту в сфері інформаційної безпеки
5. Ризик-менеджмент в логістиці: виклики та можливості
6. Ефективний ризик-менеджмент у сфері енергетики: підходи та інструменти
7. Ризик-менеджмент в туризмі та гостинності: стратегії та приклади успішної практики
8. Вплив технологічних інновацій на ризик-менеджмент у фінансовому секторі
9. Роль ризик-менеджменту в забезпеченні стійкості підприємства в умовах кризи
10. Ризик-менеджмент в міжнародному бізнесі: виклики та перспективи.



Тест

1. **Метою ризик-менеджменту є...**
 - а) вибір шляху подальшого вдосконалення діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів організації;
 - б) запобігання проблем на підприємствах або мінімізації ушкоджень під час ідентифікації ризиків;
 - в) планування використання ризику та шансів, щоб оптимально та ефективно експлуатувати ресурси організації.
2. **Ефективне управління ризиками вимагає...**
 - а) облік факторів ризику, для формування подальшої стратегії подолання ризиків на підприємстві;
 - б) виконання відповідних етапів управління ризиками на підприємстві, для контролю та спостереження за ризиками;
 - в) цілеспрямованого і систематичного підходу, який повинен включати кілька послідовних етапів.
3. **Базовими напрямками управління ризиками на підприємстві є:**
 - а) прийняття ризику;
 - б) страхування;
 - в) відмова від ризику;
 - г) запобігання втрат від ризику.
4. **Ризик підлягає прийняттю, коли...**
 - а) він перебуває у прийнятних межах;
 - б) підприємство має матеріальну чи іншу забезпеченість;
 - в) коли неможливо застосувати інші методи на ризик;
 - г) коли підприємець згоден відмовитись від частини доходу, аби уникнути ризик на початку його прояву.
5. **До методів зниження ризику відносяться:**
 - а) формування резервів чи запасів;
 - б) профілактика ризику (пошук шляхів рішення проблеми, її контроль та аналіз);
 - в) кладення контракту;
 - г) диверсифікація ризику;
 - д) відмова від ризикової діяльності.

6. Уникнення ризику – це ...
- а) процес встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту тощо;
 - б) процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, що безпосередньо не пов'язані між собою;
 - в) процес, що полягає в розробці таких заходів, що цілком виключають конкретний вид підприємницького ризику;
 - г) процес залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємця.
7. Що відноситься до основних форм профілактики ризиків?
- а) уникнення ризику;
 - б) диверсифікація;
 - в) лімітування;
 - г) все перераховане.
8. Прийняття ризику означає ...
- а) означає зниження імовірності їх виникнення;
 - б) означає скорочення ймовірності й обсягу втрат;
 - в) означає просте відхилення від заходу, що пов'язаний з ризиком;
 - г) означає залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємця.
9. Недопущення ризикових ситуацій може бути досягнуте за рахунок:
- а) відмовлення від здійснення господарських операцій, ризик який надмірно великий і обтяжний для підприємства;
 - б) підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень;
 - в) розробки схем ділової активності, що уникають найбільші зони збитків;
 - г) одержання додаткової інформації.
10. Що відноситься до прийомів зниження ступеня ризику?
- а) відхилення ризику;
 - б) запобігання ризику;
 - в) заперечення ризику;
 - г) зниження ризику.



Ситуаційні вправи для самостійного розгляду

Ситуація 10.4

Ви є директором невеликої компанії з виробництва продуктів харчування. Ви отримали пропозицію від постачальника про нову сировину, яка має бути використана для виробництва вашого основного продукту. Ця нова сировина значно подешевшала, але вона не має відповідного сертифікату безпеки харчових продуктів і не була використана вами раніше.

Ситуаційне завдання для прийняття рішення:

Зібрати відповідну інформацію про нову сировину, включаючи її склад, виробника та його репутацію, а також будь-які наявні сертифікати безпеки харчових продуктів.

Проаналізувати вартість нової сировини відповідно до поточної, враховуючи витрати на перевірку її безпеки, якщо така перевірка є необхідною.

Оцінити ризики, пов'язані з використанням нових сировини, включаючи можливість негативного впливу на смак і якість продукту, а також можливість виникнення проблем із безпечністю харчових продуктів.



Розглянути можливість слідки для вашої компанії, якщо продукт, виготовлений з нових сировини, не відповідає вимогам безпеки харчових продуктів або не задовольняє клієнтів.

Зважити всі плюси та мінуси, та прийняти рішення, чи необхідно придбати нову сировину та використовувати її для виробництва основного продукту.

Розробіть план дій, якщо ви вирішите купувати нову сировину, щоб зменшити ризики та забезпечити відповідність вимогам безпеки харчових продуктів.

Ситуація 10.5

Ви є керівником невеликої компанії, яка займається виробництвом одягу. У вас з'явилася можливість замовити нову технологію швейного обладнання, яка значно підвищить продуктивність і якість вашої продукції. Однак, вартість досить велика і потрібно взяти кредит у банку на суму її 500 тис. грн. Крім того, ви знаєте, що найбільші конкуренти вже здійснили подібні інвестиції і надалі все важче залишатися конкурентоспроможним без впровадження новітніх технологій.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення про те, чи варто вам взяти кредит на впровадження нової технології швейного обладнання. Для цього необхідно проаналізувати такі фактори:

Потенційний ринок: кількість великого і стійкого ринку для вашої продукції, яка може зрости за наступні роки.

Витрати і доходи: оцініть, скільки коштує впровадження нової технології, яку прибутковість ви очікуєте від її використання, і як довго вам доведеться платити кредит.

Конкуренція: дослідить, які нові технології вже запам'ятовують ваші конкуренти і як вони впливають на їхню прибутковість.

Ризики: оцінити можливості ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій, таких як непередбачувані витрати на ремонт та обслуговування обладнання, а також можливість невидачі на ринку.

Обґрунтуйте обране рішення.

Ситуація 10.6

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування. Ви отримали пропозицію від нового постачальника, яка пропонує вам вигідні умови співпраці. Проте, ви вже працюєте з іншим постачальником протягом багатьох років і не хочете руйнувати відносини з ним.

Ваші дії:

Прийняти пропозицію нового постачальника і розірвати контракт зі старим постачальником.

Відхилити пропозицію нового постачальника і продовжити співпрацю зі старим постачальником.

Обговорити умови співпраці з обома постачальниками і проблемами, з якими продовжувати співпрацю.

Яке рішення ви приймаєте і чому?



Питання для самоконтролю

1. Що означає сутність управління ризиком (ризик-менеджменту)? Які є мета і завдання управління ризиком?
2. Назвіть основні підходи і принципи, які застосовуються в управлінні ризиком.
3. Яка різниця між стратегією та тактикою управління ризиком? Як ці елементи співпрацюють для досягнення мети управління ризиком?
4. Які аспекти включають змістову характеристику процесу ризик-менеджменту на підприємстві?

5. Як організовано та фінансується управління ризиком на підприємстві? Які методи та засоби використовують для здійснення управління ризиками на фінансовому рівні?



Джерела

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. С. 325-339.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. С. 241-261.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБГРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf>
(дата звернення: 05.06.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. С. 311-320.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf
(дата звернення: 05.06.2023).

Навчальні відео

4. Rist. Ризик менеджмент. Стратегії реагування на ризики (Орест Дмитрасевич), 2021. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nFXW5KlK--k> (дата звернення: 02.10.2023).
5. Rist. Ризик менеджмент. Оцінка і пріоритезація ризиків (Орест Дмитрасевич), 2021. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=JqHwGTh7yV0> (дата звернення: 02.10.2023).
6. Rist. Ризик менеджмент. Типи ризиків на проекті. Реєстр ризиків (Орест Дмитрасевич), 2021. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KwmHqOf-dHQ> (дата звернення: 02.10.2023).
7. Києво-Могилянська Бізнес-Школа [kmbs]. Прийняття рішень в складних умовах, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=94CvJdASKMI> (дата звернення: 02.10.2023).

Частина 2. СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Ситуація 1



Ви є менеджером великої компанії, яка займається виробництвом техніки. Один із ваших ключових постачальників матеріалів повідомляє вам, що через надзвичайну погоду їхнє виробництво зазнало значних пошкоджень, і вони не постачатимуть матеріали вам своєчасно. Це може суттєво вплинути на виробництво ваших товарів та призвести до втрати прибутку.

Ви маєте наступні варіанти дії:

1. Знайти іншого постачальника матеріалів із невеликим збільшенням вартості. Таким чином, ви можете зберегти виробництво продукції та підтримати рівень прибутку.

2. Скоротити виробництво товарів та зменшити замовлення клієнтів на наступний місяць, щоб зменшити втрату прибутку.

3. Залишити все без змін та ризикувати неотриманням матеріалів вчасно, що може призвести до значних витрат на виробництво та втрату ринкової позиції.

Обґрунтуйте, який варіант дії ви застосуєте та поясніть своє рішення, враховуючи дослідження кожної дії та їх вплив на бізнес компанії.

Ситуація 2

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом електронних пристроїв. Ви отримали пропозицію від постачальника нової технології, яка може знизити витрати на виробництво на 20%. Однак, щоб впровадити цю технологію, необхідно інвестувати \$5 млн доларів США в нове обладнання та провести навчання персоналу. Крім того, існує ризик, що технологія може не працювати належним чином, що призведе до значних втрат. Ви маєте тиждень на те, щоб прийняти рішення щодо цієї пропозиції. Яке рішення ви приймаєте?

Опишіть своє міркування та аргументи, які спонукали вас до такого рішення.

Ситуація 3



Ви є керівником відділу маркетингової компанії, яка займається продажем продуктів харчування. Ваш відділ планує запустити новий продукт - здорове харчування, яке складається з натуральних компонентів і підходить для людей, які хочуть зберегти здоров'я.

Ваші колеги вважають, що цей продукт буде популярним серед клієнтів, але він потребує значних інвестицій у рекламу та розвиток нової упаковки. Ви маєте визначитися, чи інвестувати кошти в цей продукт, або відмовитися від ідеї та зосередитися на інших проектах.

Що ви зробите і які фактори ви враховуєте, приймаючи це рішення?

Ситуація 4

Ви - керівник малих меблевих цехів, і ви стоїте перед вибором, що робити зі збільшенням витрат на сировину. Ваші робочі матеріали (дерево, фурнітура, оббивка тощо) підвищилися в ціні на 30% за останні 6 місяців, і ви боїтеся, що якщо ви продовжите виробляти товар за цим же ціноутворенням, ваші прибутки можуть зменшитися або навіть привести до втрати.

Варіанти рішення:

1. Підвищити ціни на меблі: ви маєте підняти ціни на меблі на 20%, щоб компенсувати збільшення витрат на сировину.
2. Збільшити ефективність: ви можете переглянути процеси виробництва та знайти способи зниження витрат, такі як використання менш дорогих матеріалів або зменшення витрат виробництва.
3. Збільшити обсяг виробництва: ви можете збільшити обсяг виробництва меблів, щоб зменшити витрати на одиницю продукції.

Варіанти розвитку подій:

1. Підвищення ціни на меблі може призвести до того, що деякі клієнти відмовляться від покупки. Це може привести до зменшення прибутку, а також зменшення іміджу компанії.
 2. Збільшення ефективності може допомогти зменшити витрати на виробництво, але це може вимагати додаткових інвестицій в обладнання та навчання робітників. Крім того, це можна зайняти більше ніж час, інші варіанти рішень.
- Розробіть варіанти прийняття рішень та обґрунтуйте їх переваги та недоліки.

Ситуація 5

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом та продажем електронної техніки. У вас на ринку з'явилася нова конкурентна компанія, яка пропонує продукцію з аналогічним функціоналом, але за значно меншу ціну. Крім того, ця компанія має більш широку рекламу відповідно, ніж ваша компанія.

Ваша задача - прийняти рішення, як відповісти на виклик конкурентів. Варіанти рішень можуть бути наступними:

1. Знизити ціну своєї продукції, щоб зберегти торгівлю.
2. Збільшити рекламний бюджет, щоб підвищити впізнаваність свого бренду та зберегти долю ринку.
3. Зберегти поточний рівень ціни та рекламного бюджету та зосередитися на розробці нових функцій та покращенні якості продукції.



Ви повинні обґрунтувати, який з цих варіантів є найбільш оптимальним для вашої компанії, враховуючи фінансові показники, ризики та можливості розвитку в майбутньому. Необхідно зробити висновок, який варіант має найбільший шанс на успіх і довгострокове збереження позиції вашої компанії на ринку.

Ситуація 6

Ви є генеральним менеджером компанії, яка займається виробництвом продукту X. У вас на столі лежать дві пропозиції:

1. Ви можете збільшити обсяг виробництва продукту X, відкривши новий виробничий процес. Це забезпечить додаткові прибутки, але вимагатиме інвестицій в обладнання та персонал.
2. Ви можете розширити асортимент товарів і додати до нього продукт Y, який має великий попит на ринку. Це забезпечить нове джерело доходу, але вимагатиме розробки нової технології виробництва та залучення нового персоналу.

У вашій компанії є обмежені фінансові ресурси, тому вам потрібно використати лише одну з пропозицій. Яке рішення ви приймете і чому?

Ситуація 7



Ви є головним у відділі маркетингу в компанії, що випускає смартфони. Ваші конкуренти змінили свою стратегію і почали активно рекламувати свої товари в соціальних мережах, що сприяло збільшенню продажів відповідних моделей.

Ви також маєте можливість запустити відсутність реклами у соціальних мережах, але це потребує додаткових витрат на рекламу та розробку контенту.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення про те, чи запустити рекламу в соціальних мережах, чи залишитися на поточному рівні реклами і не збільшувати витрати на маркетинг.

Для прийняття рішення вам необхідно проаналізувати наступні фактори:

1. Поточний рівень продажів вашої продукції.
2. Потенційний приріст продажів при запуску рекламної кампанії в соціальних мережах.
3. Рівень конкуренції на ринку.
4. Прибуток, який можна отримати від збільшення продажів.
5. Витрати на рекламу та розробити контент для рекламної кампанії в соціальних мережах.
6. Можливості для залучення додаткових інвестицій.

Після оцінки цих факторів прийміть рішення про запуск рекламної кампанії в соціальних мережах або відмовитесь від цієї ідеї та залишитесь на поточному рівні реклами.

Ситуація 8

Ви є керівником проекту, що займається розробкою нових функцій для мобільного додатку. Ви отримали звіт від тестувальників, у якому повідомляється про критичну помилку у функціях, яка може призвести до втрати даних користувачів. Однак, ви знаєте, що виправлення цієї помилки може затримати реліз на кілька тижнів. Вам потрібно прийняти рішення про те, чи варто отримати реліз для виправлення помилки, або випустити додаток з помилкою і виправити її пізніше.

Ваше рішення повинно забезпечити захист даних користувачів і мінімізувати витрати компанії на виявлення помилок.

Ситуація 9

Ви є директором компанії, яка займається виробництвом електроніки. Ваша компанія випустила новий продукт, який став дуже популярним серед споживачів, і ви отримали замовлення на велику кількість товару від крупного роздрібного продавця.

Однак у вас виникла проблема з поставкою продукту, і ви не можете виконати замовлення вчасно, якщо не знайдете швидко іншого постачальника.

Ви отримали дві пропозиції від постачальників:

1. Перший постачальник готовий виконати замовлення за \$100000 зі строком доставки через 2 тижні.
2. Другий постачальник готовий виконати замовлення на \$120000 зі строком доставки через 1 тиждень.

Вам необхідно прийняти рішення, якого постачальника ви виберете, враховуючи ціну і порядок поставки, щоб виконати замовлення своєчасно і мінімальними витратами для компанії. Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 10

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом техніки. Один із ваших менеджерів запропонував відкрити нову лінію виробництва, щоб розширити асортимент продукції компанії. Ця лінія виробляє електромобілі, що дозволяє компанії бути більш конкурентоспроможною на ринку.

Однак відкриття нової лінії виробництва потребує великих інвестицій, а також розробки нових технологій. Ви знаєте, що це можна зайняти від 2 до 4 років, перш ніж компанія почне отримувати прибуток від цієї нової лінії.

Ви повинні визначитися, чи відкрити нову лінію виробництва. Які кроки ви зробите, щоб прийняти це рішення? Які фактори ви врахуєте при цьому? Які можуть бути наслідки вашого рішення?



Ситуація 11

Ви є керівником виробничого підприємства, яке займається виробництвом товарів широкого споживання. На вашому підприємстві з'явилася можливість замовити нове обладнання для виробництва продукції, яке значно знизить витрати на виробництво та підвищить якість продукції. Проте це обладнання коштує дуже дорого, і його придбання може вплинути на фінансовий стан вашого підприємства.

Ви повинні прийняти рішення про придбання нового обладнання. Які дії ви зробите та які фактори ви врахуєте при прийнятті цього рішення?

Ситуація 12

Ви є керівником проєкту в компанії, що займається розробкою програмного забезпечення. Ваша команда працює над промисловим проєктом, термін завершення якого спливає наступного місяця. Однак один із ключових розробників вашої команди несподівано захворів і не може працювати наступні два тижні.

Ви маєте наступні варіанти дії:

1. Попросити іншого розробника прийняти на себе додаткову роботу, щоб замінити хворого розробника.
2. Найняти тимчасового розробника для заміни хворого розробника.
3. Зберегти розклад проєкту без змін і сподіватися, що хвороба розробника не вплине на термін завершення проєкту.

Що ви будете робити і чому?

Ситуація 13

Ви є керівником великої компанії з виробництва електроніки. Один із ваших найбільших клієнтів, який замовив у вас значну партію продукції, звернувся до вас із проханням про знижку на замовлення, посилаючись на складну економічну ситуацію в країні. Ваші фінансові експерти повідомили вам, що надання знижок на цю партію може серйозно вплинути на прибутковість компанії в цьому кварталі. Однак, ви також знаєте, що у цього клієнта можуть бути ще більш серйозні наміри щодо вашої компанії, так як клієнт є одним із найбільших і постійних замовників.

Ваше завдання - прийняти рішення, що робити з проханням клієнта про знижку на замовлення. Ви повинні взяти до уваги економічну проблему в країні, фінансовий стан вашої компанії, а також вплив на відносини з цим клієнтом та іншими клієнтами. Вам також потрібно, чи може бути знижка, якщо ви вирішите надати її, і як це вплине на прибутковість компанії.

Ситуація 14



Ви - менеджер з виробництва великої компанії, яка випускає продукцію високої якості. У вас на столі лежать два проекти, які ваші колеги розробили і презентували вам. Обидва проекти мають можливість приносити значний прибуток компанії, але ви можете затвердити лише один з них.

Перший проект - це нова продукція, яка потребує значних інвестицій у виробництво та маркетинг. Продукт унікальний на ринку, але досить високоскладний у виробництві, тому ціна на нього буде більшою.

Другий проект - це модернізація існуючого продукту, яка зменшить витрати на виробництво та підвищить його якість. Це дасть можливість продавати продукт за більш доступною ціною, що збільшить його конкурентоспроможність.

Ваше завдання - обрати, який з проектів кращий для компанії. Для цього вам необхідно проаналізувати обидва проекти, оцінити ризики та використаний прибуток, а також врахувати наявні ресурси компанії. Після цього потрібно прийняти рішення та аргументовано пояснити, чому

вибрали саме цей проект.

Ситуація 15

Ви є власником компанії, яка виготовляє та продає іграшки. Один із ваших найбільших постачальників повідомив, що він не зможе поставити вам товари наступного місяця через проблеми з виробництвом. Ви маєте наступні варіанти дії:

1. Знайти іншого постачальника з іграшками та подумати про можливість співпраці з ним.
2. Збільшити виробництво власної компанії та запросити іншого постачальника до тимчасової співпраці.
3. Зменшити обсяг продажів на наступний місяць і очікувати повернення попереднього постачальника наступного місяця.

Як ви будете реагувати на відмову постачальника та який варіант дій ви оберете? Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація 16

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом техніки. Один із ваших підрозділів займається виробництвом комп'ютерів, але на ринку з'явилися нові конкуренти з більш сучасними продуктами. Ваш підрозділ пропонує запустити новий проект, який дозволить створити більш сучасну та привабливу продукцію. Проте для реалізації проекту потрібно залучити додаткові фінансові ресурси, а компанія вже знаходиться в складній фінансовій ситуації.

Вам необхідно прийняти рішення про запуск нового проекту. Для цього необхідно врахувати ефективний прибуток від нової продукції, вартість розробки та запуску проекту, можливість ризиків та перспективи розвитку компанії в майбутньому. Ви можете провести зустріч з керівництвом підрозділу, скласти аналітичну звітність та провести внутрішню дискусію зі своєю командою, а також використати зовнішні джерела інформації.

Ситуація 17

Ви є керівником маленької компанії, яка займається виробництвом електроніки. На ринку нові конкуренти, які пропонують такі ж продукти за значно меншу ціну. Ви маєте вибрати прийнятну стратегію, щоб зберегти конкурентоспроможність вашої компанії:

Варіант 1: Зменшити ціну на вироблену продукцію та знизити маржинальну прибутковість компанії, але збільшити обсяг продажів.

Варіант 2: Зберегти поточні ціни на вироблені продукти і зосередитися на розширеному асортименті, випускаючи нові продукти, які відповідають потребам ринку.

Що ви зробите і чому?



Ситуація 18

Ви є менеджером проекту в компанії з розробки програмного забезпечення. У вас є команда з 10 програмістів, які працюють над проектом зі строком виконання через 2 місяці. Ви побачили, що один із програмістів, який є ключовим учасником проекту, захворів і не зможе працювати протягом 2 тижнів. Ви маєте вибрати один із наступних варіантів дій:

1. Знайти нового програміста, щоб замінити хворого. Проте це може зайняти багато часу і відкласти строк виконання проекту.

2. Розподілити роботу хворого програміста між іншими членами команди. Це може призвести до переавантаження деяких членів команди та порушити продуктивність роботи.

3. Затримати термін виконання проекту на 2 тижні, щоб дати хворому програмісту можливість відновитися. Проте це може призвести до збільшення витрат на проект і негативно вплинути на відносини з клієнтом.

Яким буде ваш вибір і чому?

Ситуація 19



Ви є власником невеликої кав'ярні, яка знаходиться на затишній вулиці в центрі міста. Останнім часом ви помітили зменшення кількості клієнтів та зменшення обігу. Причиною цього може бути те, що на вашій вулиці з'явилася конкурентна кав'ярня з більш вигідними цінами.

Ви маєте різні варіанти дії:

1. Знизити ціни на каву та інші напої, щоб збільшити конкурентоспроможність вашого закладу.

2. Запровадити програму лояльності для постійних клієнтів, щоб залучити їхню увагу та зберегти їх у своєму закладі.

3. Запустити рекламу в соціальних мережах та привернути увагу до свого закладу, щоб залучити нових клієнтів.

4. Розширити асортимент товарів і послуг, щоб залучити нових клієнтів.

Який варіант дій ви оберете та чому?

Ситуація 20

Ви є генеральним директором компанії, що виробляє меблі. У вас є дві пропозиції щодо розширення бізнесу:

1. Купити нову фабрику з сучасним обладнанням в іншому місці, що збільшує виробництво меблів удвічі.

2. Розширити лінійну продукцію компанії, додавши нові моделі меблів, що відповідають останнім тенденціям дизайну, що збільшить продажі вже існуючих магазинів.

Вам необхідний визначити, який варіант розширення бізнесу більш доцільний та прибутковий для компанії у довгостроковій перспективі. Для цього вам необхідно враховувати фінансові, ринкові та організаційні аспекти обох варіантів та зробити висновки щодо їх вигідності для компанії. Зверніть увагу на фактори ризику, витрати та можливості для подальшого розвитку.

Ситуація 21

Ви є директором невеликої компанії, яка займається виробництвом деталей для автомобілів. Ваш завод працює з давніми постачальниками, однак останнім часом ви помітили, що якість матеріалів, які вони надають, погіршується. Це призводить до збільшення кількості бракованих деталей, що зменшує прибуток компанії.

Одного дня вам зателефонував представник нового постачальника, який запропонував вам матеріали високої якості за значно меншу ціну. Його пропозиція звучить дуже заманливо, однак ви знаєте, що зміна постачальника може зайняти деякий час, а новий постачальник не має довіри в сегменті ринку, де працює ваша компанія.



Яким буде ваше рішення в даній ситуації?

Ситуація 22

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом електронних пристроїв. Один зі співробітників, який відповідає за виробництво важливих деталей, звернувся до вас з проханням збільшити його зарплату. Він пояснив, що він є ключовим працівником, який виробляє деякі деталі, які використовуються в усіх продуктах компанії. Він також повідомляє, що він працює в компанії протягом багатьох років і знає всі процеси виробництва деталей.

Однак, ви знаєте, що компанія потребує зменшення витрат і збільшення прибутку, і підвищення зарплати цього працівника може створити прецедент і змусити інших працівників вимагати збільшення зарплати.

Ви повинні прийняти рішення, чи збільшити зарплату цьому працівникові або залишити його зарплату на тому ж рівні.

Що б ви зробили і чому?

Ситуація 23

Ви - керівник команди, яка відповідає за проект випуску нової продукції для вашої компанії. Ви знаходитесь на останньому етапі розробки продукту, але з'явилася нова інформація щодо конкурентів.

Ваша команда оцінила, що якщо ви продовжите зі стандартним планом дій, то ваш продукт буде випущений через два місяці і буде конкурувати з продуктом іншої компанії, яка вже представлена на ринку.

Але на минулому тижні ви отримали інформацію, що ваша конкурентна компанія планує випустити новий продукт свого продукту через місяць, і ця нова версія буде конкурувати з вашим продуктом на ринку.



Ви маєте наступні варіанти дії:

1. Продовжити зі стандартним планом дій і запустити продукт через два місяці, конкуруючи зі старою версією продукту конкурента.
2. Переглянути свій план дій та прискорити розробку продукту так, щоб запустити його на ринок за місяць до випуску нової версії продукту конкурента.
3. Відкласти запуск свого продукту для отримання додаткової інформації про продукт конкурента.

Які дії ви оберете і чому?

Ситуація 24

Ви є генеральним директором компанії, яка займається виробництвом електроніки. У вашій компанії є 3 варіанти виробництва нового продукту:

Варіант 1 - використовувати дешеві матеріали для виробництва, що знижує вартість продукту, але може погіршити якість продукту і тривалість його використання.

Варіант 2 - використовувати дорогі матеріали для виробництва, що збільшує вартість продукту, але підвищує якість продукту і тривалість його експлуатації.

Варіант 3 - розробити продукт з використанням інноваційних технологій та, що збільшить вартість продукту в 2 рази матеріалів, але дозволить стати лідером на ринку та отримати величезну прибутковість.

Вам потрібно визначити, який варіант виробництва прийняти для нового продукту. Які критерії ви будете використовувати для прийняття рішення?

Ситуація 25

Ви є менеджером в компанії, яка виробляє електроніку. Ви отримали замовлення від клієнта на виготовлення нового смартфона з підтримкою 5G. Однак ваша команда розробників повідомила вам, що використання технології 5G може призвести до збільшення вартості виробництва на 20%, а також може затримати запуск виробництва на 2 місяці. При цьому конкуренти вже випустили смартфони з підтримкою 5G, тому цей продукт може призвести до втрати ринку ринкової частки.

Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 26

Ви є керівником малого підприємства, яке спеціалізується на виробництві та продажу товарів. Нещодавно ви отримали замовлення від великого клієнта, який має стратегічне значення для розвитку вашого бізнесу, на постачання великої партії продукції. Однак для виконання цього замовлення вам необхідно отримати значний кредит у банку.



Ситуація ускладнюється тим, що на ринку з'явився новий конкурент, який пропонує аналогічний товар за значно нижчою ціною. Ви розумієте, що втрата цього замовлення може завдати серйозної шкоди вашому бізнесу. Водночас, залучення кредиту пов'язане з високими ризиками, оскільки відсутність гарантій своєчасного повернення коштів може призвести до фінансових проблем.

Ваше завдання полягає у виборі між двома стратегічними напрямками: взяти кредит для виконання замовлення або відмовитися від нього, зосередившись на пошуку нових ринків збуту.

Для ухвалення рішення необхідно:

- Провести аналіз фінансових можливостей підприємства.
- Оцінити ризики, пов'язані з отриманням кредиту.
- Розробити прогноз продажів.
- Вивчити конкурентне середовище.
- Врахувати інші фактори, які можуть вплинути на ринок і ваш бізнес.

Поясніть своє остаточне рішення та обґрунтуйте його, зазначивши, які саме фактори ви врахували та чому вважаєте цей варіант оптимальним для вашого підприємства.

Ситуація 27

Ви є керівником проекту великої компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення. Ви отримали пропозицію від іншої компанії про співпрацю на спільному проекті з розробки програмного

забезпечення. Проте, у вашій компанії вже є заплановані проекти на наступний рік, і ви не можете прийняти рішення щодо співпраці без визначення наслідків. Ви повинні прийняти рішення, яке найкраще відповідає інтересам вашої компанії.

Завдання:

1. Зібрати всю необхідну інформацію щодо пропозицій іншої компанії, включаючи цілі проекту, терміни реалізації, бюджет, технічні вимоги та потенційні можливості для вашої компанії.
2. Визначити, як виконання цього проекту вплине на вже заплановані проекти вашої компанії, які збігатимуться у термінах із запропонованим проектом.
3. Оцінити ризики та переваги співпраці з іншою компанією, зокрема, пов'язані з технічними аспектами, фінансовими ресурсами та репутацією.
4. На основі отриманих даних підготувати виважене рішення щодо доцільності співпраці з іншою компанією.
5. Розробити детальний план дій на випадок ухвалення рішення про співпрацю.

Ситуація 28

Ви - керівник маленької компанії, яка виробляє та продає різноманітні товари в інтернеті. Ви отримали запит від нового клієнта на велике замовлення на продукцію, яку ваша компанія не виробляє самостійно, а отримуєте їх від інших постачальників.



Постачальник, від якого ви отримуєте ці продукти, повідомляє, що наступного тижня у них буде технічний збій, який може призвести до затримки у постачанні товарів на три тижні. При цьому ви маєте інших постачальників, які можуть поставити ці самі продукти, але ціна в них трохи вище.

Вам необхідно прийняти рішення:

1. Погодитися на замовлення від клієнта і залишитися зі старим постачальником, ризикуючи тим самим отримати затримку в доставці товару на три тижні.
2. Прийняти замовлення від клієнта, але звернутися до іншого постачальника, при цьому витрати на товар збільшаться.
3. Відхилити замовлення від клієнта і не ризикувати отримати затримку доставки товару, але при цьому втратити можливість отримати велике замовлення від цього клієнта.

Вам потрібно взяти до уваги фінансові ризики, забезпечення виробництва і вчасну доставку товару, а також майбутні можливості розвитку співпраці з цим клієнтом.

Ситуація 29

Ви є генеральним директором великої компанії з виробництва електроніки. У вас є важлива зустріч із впливовим інвестором, який зацікавлений у фінансуванні вашого проекту. Проте, у вас також є запланована зустріч з ключовим партнером, який потребує вашої присутності для укладення важливого контракту.

Обидві зустрічі відбуваються в один і той же день та час. Яке рішення ви приймаєте? Які фактори ви враховуєте у своєму рішенні?

Ситуація 30



Ви є менеджером у компанії, яка спеціалізується на виробництві виробів із переробленого пластику. Наразі ви отримали замовлення на велику партію продукції від клієнта з Японії. Однак ваш основний постачальник переробленого пластику оголосив про підвищення цін на свою продукцію через складну економічну ситуацію в країні. Як менеджеру, вам необхідно прийняти рішення про подальшу роботу з цим замовленням. Ви можете прийняти один із наступних варіантів:

1. Збільшити ціну продукції для клієнта з Японії, щоб компенсувати підвищені ціни на перероблений пластик від постачальника.

2. Знайти нового постачальника переробленого пластику, який пропонує кращу ціну, щоб зберегти ціну продукції для клієнта з

Японії на попередньому рівні.

3. Відмовитись від замовлення від клієнта з Японії через неможливість зберегти ціну продукції на попередньому рівні.

Необхідно проаналізувати кожен варіант та програму, визначити, що з них є найбільш оптимальним для компанії. Враховуйте при цьому такі фактори, як довгострокові наслідки вибору, ризики, можливості подальшого розвитку компанії та відносини з клієнтом та постачальником.

Ситуація 31

Ви є менеджером продукту в компанії, яка виробляє додатки для мобільних пристроїв. Ви отримали запит від обраного клієнта на розробку добавки для покращення фізичного здоров'я людей. Замовник хоче, щоб додаток включив у себе функції моніторингу здоров'я, тренувань і харчування, а також можливість спілкування з лікарем чи тренером.



Проте, вам відомо, що ринок мобільних додатків для здоров'я вже досить насичений і велика кількість додатків забезпечують такі функції. Крім того, розробка такого додатка може зайняти багато часу і ресурсів компанії.

Вам потрібно вирішити, чи прийняти цей проєкт і розробити додаток для клієнта, чи відмовитися від проєкту та шукати інші можливості для розвитку компанії.

Які кроки ви зробите, щоб прийняти це рішення?

Ситуація 32

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом і продажем високоякісних меблів. Ваша компанія працює на ринку вже кілька років і має стабільну клієнтську базу. Однак, ви стикаєтеся з проблемою збільшення обсягу продажів, адже конкуренція на ринку зросла, а ціни на сировину підвищуються.

Один із ваших співробітників запропонував ідею відкрити новий магазин в іншому місці, щоб залучити нових клієнтів і збільшити обсяг продажів. Він обґрунтовує цю ідею тим, що інше місто має великий потенціал для розвитку, та що з місцевими партнерами вже проведено дослідження ринку, яке свідчить про високу потребу в меблях вашої компанії.

Проте, відкриття нового магазину вимагає значних витрат на оренду приміщення, закупівлю інвентарю та рекламу. Також ви не можете бути впевненими, що новий магазин буде успішним, адже це залежить від багатьох факторів, як конкуренція в місцевому ринку та настрої споживачів.

Вам потрібно прийняти рішення про відкриття нового магазину. Які кроки ви зробите для прийняття рішення?

Ситуація 33

Ви є директором компанії з виробництва продуктів харчування, і ваші продукти пов'язані з неприйнятними результатами досліджень здоров'я. Ви стоїте перед вибором: відкликати всю продукцію та припинити виробництво або продовжувати виробництво зі зменшеним обсягом продукції, але за умови зміни рецептури та впровадження нових технологій виробництва.



Опис ситуації: Ви отримали повідомлення від Національного центру з контролю якості продуктів харчування, що ваші продукти містять рівень хімічних речовин, які перевищують допустиму норму та можуть негативно вплинути на здоров'я споживачів. У зв'язку з цим ви повинні

прийняти рішення щодо подальшої діяльності вашої компанії.

Варіанти дій:

1. Відкликати всю продукцію та припинити виробництво.
2. Продовжувати виробництво зі зменшеним обсягом продукції, але за умови зміни рецептури та впровадження нових технологій виробництва.

Ключові фактори, які необхідно врахувати:

1. Втрата довіри споживачів та можливість зниження іміджу компанії в результаті відкликання продукції.
 2. Втрата прибутку та можливість збитків в результаті відкликання продукції та впровадження нових технологій виробництва.
 3. Заходи, які можуть бути вжиті для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.
- Яке рішення ви приймете?

Ситуація 34

Ви є керівником виробничого підрозділу і отримали повідомлення про те, що один зі співробітників, які працюють із важкими машинами, під час роботи отримав травму. Ви повинні прийняти рішення про те, як діяти в цій ситуації.

Варіанти відповіді:

1. Відправити працівника на лікування та замінити його на робочому місці до повного одужання.
2. Запропонувати працівнику змінити своє робоче місце на менш небезпечне, де йому не загрожує така ж травмованість.
3. Провести додатковий інструктаж з безпеки роботи та підвищити рівень контролю над виконанням правил техніки безпеки на робочому місці.
4. Провести ретельний аналіз робочого місця та встановити нові системи безпеки, які мінімізують ризики травмування співробітників.

Вибір відповіді залежить від багатьох факторів, таких як ступінь травмування, ризики повторення подібних ситуацій, бюджет і ресурси, доступні для впровадження заходів з підвищення безпеки на робочому місці та ін. Важливо прийняти рішення, які забезпечують безпеку співробітників і виробничої діяльності підрозділу в цілому.

Ситуація 35

Ви є головою місцевої комісії з питань екології та охорони навколишнього середовища. Ви отримали повідомлення від місцевих жителів про те, що вони помітили забруднення води, яка є джерелом питної води для міста. У повідомленні також міститься інформація про можливість того, що причиною пошкодження може бути знезаражене стічне водопостачання від одного з великих промислових підприємств, що знаходиться в місті.

Ви зв'язувалися з представниками промислового підприємства, які заперечують будь-які порушення екологічних норм та стверджують, що їхні стічні води проходять повний цикл очищення та вимогам.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення про те, як діяти в цій ситуації, забезпечивши безпеку питної води для міста та збереження екологічного стану водойми. Вам необхідно вирішити, чи потрібно провести додаткові дослідження для встановлення причин забруднення, чи ж потрібно зараз розпочати термінові заходи щодо очищення води, незалежно від того, чи є промислове підприємство винним у забрудненні, чи ж вибрати іншу стратегію дії.



Перед прийняттям рішень вам необхідно врахувати фінансові, екологічні та соціальні дослідження кожної з можливих стратегій дій та забезпечити прозорість процесу прийняття рішень для громадськості.

Ситуація 36

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом та продажем автомобілів. Ваш головний конкурент підтвердив випуск нової моделі свого автомобіля, яка буде коштувати значно менше, ніж ваші найбільш доступні моделі.

Ви можете прийняти одне з рішень:

1. Змінити ціни на свої автомобілі, щоб конкурувати з новим продуктом конкурента.

2. Зберегти поточні ціни на свої автомобілі та посилити маркетингові зусилля для збільшення продажів.

Яке рішення ви приймете? Які фактори ви врахуєте у своєму рішенні? Які можуть бути наслідки кожного з варіантів?

Ситуація 37

Ви є керівником невеликої компанії, яка займається виробництвом електроніки. Нещодавно на ринок вийшов новий продукт, який прямо конкурує з вашим основним продуктом, але пропонує більш високі технічні характеристики за більш низьку ціну. Ви побачили, що багато клієнтів вашої компанії починають переходити на цей новий продукт.

Ваші дії:

Знизити ціну свого продукту, щоб зберегти клієнтів і конкурувати з новим продуктом.

Виділити більше коштів на дослідження та розробку нового продукту, що перевершує новий продукт на ринку.

Припинити виробництво свого основного продукту та перейти на виробництво нового продукту.

Що ви будете робити і чому?

Ситуація 38

Ви є керівником виробничого підприємства, яке виготовляє продукцію великими партіями. Ви отримали замовлення на виробництво 10 000 одиниць продукції, але частина матеріалів для виготовлення недоступна через надзвичайну високу вартість на складі постачальника.

У вас є два варіанти дії:

Відкласти виробництво на необмежений термін, очікуючи на постачання матеріалів. Це дозволить зберегти якість продукції, але призведе до затримки поставки та може зіпсувати ваші стосунки з клієнтом.

Виробляти продукцію з доступними матеріалами, які не є повністю ідентичними з необхідними, але які можуть задовольнити потреби клієнта. Це дозволяє вчасно задовольнити замовлення та зберегти відносини з клієнтом, але може призвести до втрати якості продукції та негативно вплинути на репутацію вашого підприємства.

Вам необхідно прийняти рішення щодо виробництва продукції. Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 39

Ви працюєте менеджером у ресторані та отримали повідомлення від основного постачальника, що через непередбачувані обставини поставка продуктів затримується на тиждень. Ваш персонал на кухні вже запланував меню на наступні три дні, однак тепер ви стикаєтеся з необхідністю швидко знайти альтернативні джерела продуктів.

Варіанти вирішення:

1. Придбати необхідні продукти у іншого постачальника, який пропонує їх за вищою ціною, щоб зберегти заплановане меню.
2. Скорегувати меню, використовуючи наявні запаси продуктів та закупаючи менш вартісні альтернативи в межах бюджету.
3. Тимчасово обмежити вибір страв у меню, пояснивши ситуацію клієнтам та акцентуючи увагу на сезонних або спеціальних пропозиціях.

Завдання:

1. Оцінити кожен із варіантів, враховуючи такі фактори:
 - Додаткові витрати на закупівлю продуктів у іншого постачальника.
 - Вплив на якість і репутацію ресторану.
 - Лояльність клієнтів і їх очікування.
 - Можливість збереження рентабельності бізнесу в поточній ситуації.
2. Обрати оптимальний підхід, який забезпечить безперервну роботу ресторану та мінімізує ризики. Поясніть ваше рішення, аргументуючи вибір з урахуванням стратегічних цілей ресторану.

Ситуація 40



Ви - керівник компанії, що спеціалізується на виробництві та продажу продуктів харчування. Одного дня ви отримали скаргу від клієнта на якість одного з ваших продуктів. Клієнт зазначає, що продукт мав неприйнятний смак і запах, і що він незадоволений якістю. Водночас ваша команда, відповідальна за контроль якості, повідомляє, що тестування перед відправкою продукції підтвердило її відповідність стандартам компанії.

Ваше завдання: прийняти рішення щодо подальших дій, враховуючи інтереси клієнта та репутацію компанії.

Можливі варіанти:

1. Провести вибіркоче тестування продукції з партії, до якої належав продукт клієнта, для підтвердження відповідності стандартам якості.
2. Надати клієнту компенсацію за неприємний досвід і запевнити, що вживаються заходи для запобігання подібним випадкам у майбутньому.
3. Відправити клієнту новий продукт безкоштовно, щоб він міг переконатися у належній якості.
4. Відмовитися від відповідальності, аргументуючи тим, що внутрішнє тестування підтвердило відповідність продукту стандартам якості.

Фактори для аналізу:

- Репутація компанії серед клієнтів: Збереження довіри клієнтів є критично важливим для довгострокового успіху.
- Вартість компенсації: Рішення має враховувати фінансову доцільність для компанії.
- Ймовірність системної проблеми: Скарга може бути сигналом до перевірки ширшого процесу виробництва чи логістики.

Поясніть своє рішення, аргументуючи вибір із врахуванням стратегічних пріоритетів компанії та прагнення забезпечити задоволення клієнтів.

Ситуація 41



Ви є генеральним директором компанії, яка займається виробництвом техніки для автосалонів. У вас є замовлення на поставку великої партії техніки до нового автосалону, який знаходиться в іншій країні. Проте, в країні, до якої потрібно здійснити поставку, виникла ситуація політичної нестабільності. З одного боку, розміщення поставки може призвести до втрати замовника і збитків компанії. З іншого боку, ризик здійснити поставку в умовах нестабільності може призвести до збитків у зниженні якості техніки, затримки в доставці, втрати техніки в дорозі та інші проблеми.

Ваше завдання - прийняти рішення про поставку техніки до автосалону в умовах політичної нестабільності. Яке рішення ви приймаєте і чому? Напишіть своє міркування та аргументи, які вас до нього призвели.

Ситуація 42

Ви є головним менеджером фірми, яка виготовляє та реалізує меблі. Ви отримали пропозицію від постачальника з отримання дешевих матеріалів з-за кордону, що знижує вартість продукції на 20%. Але при цьому виникає ризик, що якість матеріалів може бути нижчою, і це може призвести до зниження репутації фірми та втрати клієнтів. Вам необхідно прийняти рішення про придбання матеріалів: замовити їх у постачальника за зниженою ціною або купити матеріали за більш високою ціною, але відомої якості. Як ви будете діяти в цій ситуації?

Ситуація 43

Ви є генеральним директором компанії, яка займається виробництвом електроніки. У вашого конкурента, який виробляє аналогічні товари, виникли проблеми з постачанням матеріалів, що призвело до значного зниження їх виробничих можливостей. Відомо, що клієнти вашого конкурента зараз активно шукають альтернативні товари.

Ваша компанія має можливість збільшити обсяг виробництва, що дозволяє задовольнити попит на товари, які раніше виробляв ваш конкурент. Проте, це потребує значних інвестицій у нове обладнання та розширення виробничих потужностей. Це може призвести до значних фінансових витрат та ризиків.

Вам потрібно вирішити, чи варто розширювати виробництво та вкладати значні гроші, щоб задовольнити попит на товари вашого конкурента, або ж залишитися на поточному рівні виробництва і не ризикувати фінансово.

Як генеральний директор компанії, які рішення ви приймаєте і які будуть ваші дії?

Ситуація 44

Ви - керівник великої компанії зі споживчої електроніки. На ринку з'явився новий конкурент, який запропонував аналогічний продукт з дещо нижчою ціною. Ваша команда з продажів повідомила вам, що клієнти почали запитувати про цей товар і кількість продажів вашої компанії зменшилася.

Ситуація: Ви повинні прийняти рішення щодо того, як реагувати на появу нового конкурента.

Інформація:

Продукт конкурента має дещо нижчу якість, ніж ваш продукт.

Ціна вашого продукту більша, ніж у конкурента.

Команда з продажів стверджує, що вам необхідно зменшити ціну на продукт, щоб зберегти своїх клієнтів і залучити нових.

Ваша команда з дослідження ринку вказує на те, що розробка нового продукту з вищою якістю займе від 6 до 12 місяців.

Ви маєте обмежений бюджет на дослідження та розробку нового продукту.

Питання: Яке рішення ви приймаєте щодо реакції на появу нового конкурента?

Ситуація 45

Ви є керівником великої компанії, яка виготовляє продукцію для дому. Останнім часом ваші продажі зросли і ви плануєте розширення бізнесу шляхом введення нової лінії продукту. Однак, ваш головний фінансовий директор доповідає вам, що компанія працює зі зниженням прибутку за останні кілька кварталів.

Ви маєте два варіанти дії:

Запустити нову лінію продукту, яка має великий потенціал для збільшення прибутку, але вимагає великих інвестицій і ризиків.

Призупинити плани розширення, зосередитися на зниженні витрат і оптимізації виробництва, щоб збільшити прибуток і підготувати компанію для майбутнього розширення.

Які дії ви приймаєте?

Ситуація 46

Ви є власником маленького ресторану, який знаходиться в центрі міста. Останнім часом ваш ресторан став досить популярним серед місцевих жителів, а запит на ваші послуги зростає. Однак у вас є проблема з недостатньою кількістю місць для сидіння. Ваші гості часто скаржаться на те, що вони не можуть знайти вільний стілець, щоб пообідати у вашому ресторані.

Ви маєте два варіанти вирішення цієї проблеми:

Розширити приміщення ресторану, (щоб ви могли розширити приміщення потрібно більше столів і стільців. Це буде коштувати близько 50 000 гривень).

Зберегти теперішню кількість місць, але запровадити більш ефективну систему бронювання столиків. Це буде коштувати близько 5 000 гривень на програмування та запуск нової системи.

Яке рішення ви приймаєте і чому?



Ситуація 47

Ви є головою департаменту великої корпорації та ви повинні прийняти рішення про зменшення витрат на зарплату співробітників. Ваша компанія знаходиться в складних економічних умовах, і зменшення витрат може допомогти зберегти більше грошей для інших важливих інвестицій.

Проте, ви також повинні врахувати вплив цього рішення на ваших співробітників, які залежно від зарплати можуть потрапити в складні фінансові ситуації, а також впливати на якість роботи та продуктивність. Як голова департаменту, ви повинні визначити, чи знизити зарплати співробітників, і якщо так, то в якому обсязі.

Ваше завдання вивчити вплив можливого зниження зарплати співробітників на якість роботи. Ви повинні врахувати різні сценарії, такі як зменшення зарплати на 10%, 20% та 30%, і рейтинг, який з них є найбільш оптимальним для вашої компанії та співробітників. Для цього ви можете отримати дані про зарплату та витрати на роботу, оцінку співробітників щодо їхніх фінансових потреб та оцінки ефективності роботи.

Ситуація 48

Ви є головою комітету з організації міського фестивалю. За два тижні має відбутися головна подія фестивалю, концерт зіркового співака. Однак через негативний прогноз погоди на той день, на який запланований концерт, існує ризик того, що подію треба скасувати, що призведе до фінансових втрат та незадоволення відвідувачів.

Вам потрібно прийняти рішення: чи скасувати концерт, чи перенести його на інший день.

Яка буде ваша стратегія, як ви будете вирішувати цю проблему?

Ситуація 49

Ви - керівник компанії, що займається виробництвом і продажем продукції. Один із ваших ключових постачальників, який забезпечує вас сировиною для виробництва, повідомив про підвищення цін на 20% через зростання власних витрат.

Таке зростання вартості сировини може значно вплинути на прибутковість вашої компанії. Водночас на ринку є альтернативні постачальники, які пропонують сировину за нижчими цінами, але її якість може бути гіршою.

Можливі варіанти:

1. Погодитися на підвищення ціни сировини й збільшити ціну на свою продукцію, щоб зберегти рівень прибутку.
2. Перейти до іншого постачальника, який пропонує дешевшу сировину, навіть якщо це може вплинути на якість кінцевого продукту.
3. Залишитися з поточним постачальником, прийнявши зниження прибутку, але зберігши якість продукції та лояльність клієнтів.

Ваше завдання: оцінити всі можливості та ризики кожного з варіантів, враховуючи такі аспекти, як:

- Довгострокові наслідки для репутації компанії.
- Фінансова стійкість компанії в умовах зниження прибутку.
- Лояльність клієнтів і їх сприйняття змін у ціні чи якості продукту.
- Конкурентоспроможність компанії на ринку.

Прийміть обґрунтоване рішення, яке буде оптимальним для вашої компанії, та поясніть, які фактори були вирішальними при його ухваленні.

Ситуація 50



Ви є менеджером невеликої фірми, яка займається виробництвом дерев'яних меблів. У вашого провідного робітника, який займається виготовленням найскладніших і дорогих замовлень, виникли проблеми зі здоров'ям. Він має серйозну травму руки, яка ускладнює процес виробництва і потребує додаткового часу виготовлення замовлень. Він повідомив про те, що йому потрібно пройти лікування терміном на місяць.

Вам необхідно прийняти рішення про те, як діяти з цим робітником, щоб максимально збільшити прибуток фірми та забезпечити якісне виконання замовлень.

Що б ви зробили в даній ситуації та чому?

Ситуація 51

Ви є головою місцевої ради міста, і ви повинні прийняти рішення щодо зміни графіка роботи міського транспорту. До вашої ради надійшло багато скарг від місцевих жителів, що поточний графік роботи не задовольняє їх. Більшість місцевих жителів працюють з 9 ранку до 5 вечора, а поточний графік не забезпечує достатньої кількості рейсів у цей період.

Збільшення витрат через зміну графіка роботи транспорту можна вкласти у бюджет міста, але це призведе до збільшення бюджету міста через зміну графіків роботи водіїв та збільшення кількості автобусів на дорозі.

Ви маєте прийняти рішення, чи варто змінити графік роботи транспорту, щоб задовольнити потреби місцевих жителів, або ж залишити все без змін, щоб зберегти бюджет міста. Який варіант ви оберете і чому?

Ситуація 52

Ви є керівником великої компанії, яка спеціалізується на виробництві електроніки. У вас є дві важливі пропозиції для розгляду, які можуть вплинути на майбутнє вашого бізнесу:

Варіант 1: Розширення бізнесу в інших країнах

Варіант 2: Розширення лінійки продуктів

Ви маєте обмежений бюджет, і не можете вибрати обидва варіанти одночасно. Ви повинні прийняти рішення про те, який з цих двох варіантів вибрати.

Для прийняття рішення вам потрібні такі фактори:

Ризики та вигоди кожної опції.

Потенційний ринок та прибуток.

Можливість конкуренції на ринку.

Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на ваш бізнес.

Можливості для залучення інвесторів.

Врахуйте всі ці фактори та дайте рекомендації щодо того, який варіант буде найкращим для вашого бізнесу. Поясніть свій вибір і введіть аргументи для підтримки вашої позиції.



Ситуація 53

Ви є керівником виробничого підрозділу компанії, яка виробляє технічне обладнання. Одного разу ви отримали замовлення на виготовлення нової моделі обладнання. Замовлення дуже велике і буде приносити компанії значний прибуток. Але ви знаєте, що виготовлення цієї моделі обладнання вимагає великих витрат і ресурсів, і є деякі ризики.

У той же час ви маєте невеликі замовлення від іншої компанії, які також можуть приносити прибуток. Це замовлення не таке велике, але його виготовлення не вимагає таких великих витрат і ресурсів.

Яке рішення ви приймаєте? Продовжувати виготовлення нової моделі обладнання чи зосередитися на виконанні меншого замовлення? Ваші рішення повинні бути обґрунтовані і пояснені.

Ситуація 54

Ви є керівником проекту будівництва нового офісного центру. Ваша компанія отримала дві пропозиції від різних будівельних підприємств. Перша пропозиція від компанії «Будмайстер» містить найнижчу вартість, але термін будівництва триватиме на 18 місяців. Друга пропозиція від компанії «Архітектбуд» має вартість 10% вищу, але термін будівництва триває лише 12 місяців.

Якщо Вам необхідно зекономити кошти і Вам не так важливий термін завершення проекту, то Вам потрібно вибрати пропозицію «Будмайстер». Однак, якщо час є критичним фактором і вам необхідно завершити проект швидко, то краще звернути «Архітектбуд».

Вам необхідно визначитися з доцільністю кожної пропозиції відносно ваших бізнес-потреб, враховуючи також фактори якості будівництва, репутації компаній та ваших ресурсів.

Враховуйте відповіді на наступні питання:

Які бізнес-потреби Вам необхідно задовільнити?

Який термін будівництва Вам необхідний?

Які вимоги щодо якості будівництва Ви маєте?

Яка репутація кожної з компаній в галузі будівництва?

Які ресурси, такі як бюджет і персонал, доступні для проекту?

На підставі цих відповідей обґрунтуйте рішення щодо вибору підприємства для будівництва нового офісного центру.

Ситуація 55

Ви - керівник розважального комплексу, який пропонує різноманітні послуги для відвідувачів, такі як басейн, сауна, більярд, кафе та ігровий зал. Нещодавно один із співробітників доповів, що був знайдений

пакет із зброєю в одному з номерів готелю, що належить комплексу. Він попросив дозвіл відвести поліцейських до цього номера.

Проте, відвідувачі комплексу будуть це бачити, що може спричинити негативний вплив на репутаційний комплекс та знизити рівень задоволеності відвідувачів.

Яке рішення ви приймаєте?

Ситуація 56

Ви є головою ради директорів компанії, яка виробляє продукцію для спорту та активного відпочинку. Ви отримали запит від одного зі своїх клієнтів, які просять знижки на своє наступне замовлення, щоб зберегти свій бізнес під час складної економічної ситуації.

Однак зниження ціни може значно вплинути на прибутковість вашої компанії та порушити рівновагу між доходами та витратами. Ваша задача - прийняти рішення щодо запиту клієнта, яке б забезпечило максимальну вигоду для вашої компанії та її клієнта.

Які фактори різні ви змогли б врахувати для прийняття рішення, і як б ви зробили вибір?

Ситуація 57



Ви є керівником компанії, що займається виробництвом техніки для військових потреб. Нещодавно ваші інженери розробили нову технологію, яка забезпечує підвищення продуктивності та зниження вартості виробництва на 30%. Однак, відомо, що забезпечення військових потреб є складною галуззю з великою кількістю регуляцій та обмежень.

На засіданні ради директорів з'явився клієнт, військова компанія, яка хоче придбати вашу техніку, щоб використовувати її у своїх операціях. Однак вони вимагають відповідності всім своїм стандартам та вимогам, які можуть дати вам можливість використовувати нову технологію.

Яка буде ваша стратегія в цій ситуації?

Ситуація 58

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом та продажем товарів побутової техніки. Одного дня до вас звернувся клієнт із запитом на поставку великої партії товару за низькою ціною. Однак, перед тим, як укласти договір, ви з'ясували, що цей клієнт раніше відмовлявся від оплати товарів інших компаній, тому у нього виникли проблеми з репутацією.

Ви знаєте, що це виконання замовлення може забезпечити значний дохід компанії, проте ризик неотримання оплати та зниження репутації може значно вдарити по бізнесу.

Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 59

Ви - керівник великої компанії і вам потрібно вирішити, чи варто продовжувати роботу з партнером, який надає вашій компанії послуги з логістики. Останнім часом ви помітили, що партнер почав знижувати якість своїх послуг і не завжди виконує свої зобов'язання вчасно. Партнер знаходиться в іншій країні, і ваша компанія вже має досить великі зобов'язання перед ним. Водночас інші компанії пропонують вашій компанії альтернативні рішення з логістики за меншу ціну, але зміна партнера є певним ризиком.

Ваше завдання: оцінити переваги та недоліки кожного рішення та прийняти рішення щодо майбутньої співпраці з поточним партнером з логістики або з новим постачальником з іншої компанії. Прийняте рішення необхідно обґрунтувати з точки зору фінансових витрат, якості послуг, ризиків та можливостей розвитку компанії.

Ситуація 60

Ви є менеджером великої компанії зі збуту електроніки. Ваша команда розробила новий продукт - смартфон, який має багато інноваційних функцій і може бути проданий за високу ціну. Однак ваша команда зазначила, що існує ризик, що конкуренти можуть швидко скопіювати нові функції і запустити такий продукт на ринок.

Вам потрібно визначитися, чи запустити новий продукт на ринку за високу ціну, або знизити ціну, щоб збільшити конкурентоспроможність продукту. Ваші фінансові та маркетингові команди зробили дослідження ринку і підготували наступну інформацію:



Ви можете продати смартфон за \$1000 і отримати очікуваний прибуток в \$1 млн.

Якщо конкуренти копіюють ваші функції, ви можете збільшити кількість продажів на 50% за ціною \$800 і отримати очікуваний прибуток у \$1,2 млн.

Якщо конкуренти копіюють ваші функції, ви можете збільшити обсяг продажів на 100% за ціною \$600 і отримати очікуваний прибуток у \$1,8 млн.

Конкуренти не копіюють ваші функції, якщо ви можете збільшити кількість продажів на 25% за ціною \$1200 і отримати очікуваний прибуток у \$1,25 млн.

Під час прийняття рішення врахуйте наступне:

Час на продажі є, тому ви не затримуєтеся із запуском ринку продукту.

Ви хочете максимально збільшити прибуток компанії, але також хочете зберегти своїх клієнтів і збільшити зростання ринку.

Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 61

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом електронних пристроїв. Ваш відділ досліджень і розробки підготував пропозицію щодо розширення асортименту продукції компанії. Конкретно, ваша команда пропонує виробити нову лінію смартфонів, які мають бути спрямовані на більш доступний сегмент ринку. Однак, вам потрібно прийняти рішення щодо того, чи варто йти на цей ризик.

Ось деякі фактори, які вам потрібно взяти до уваги при прийнятті рішення:

Ринок смартфонів вже використаний, і він постійно змінюється.

Ваша компанія досі не мала досвіду у виробництві смартфонів.

Вартість розробки нової лінії смартфонів може бути значною.

Ціна продажу нових смартфонів має бути значно нижчою, ніж ціна продажу вже існуючих продуктів компанії.

Існують попередження про можливий спад попиту на смартфони в найближчі роки.

Вам потрібно прийняти рішення щодо того, чи варто вкладати гроші і зусилля у розробці нової лінії смартфонів. Ваша мета - прийняти розумне, обґрунтоване рішення, яке мінімізує ризики та максимізує результати для компанії.

Ситуація 62

Ви - керівник компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування. Одному з ваших ключових постачальників сировини, з яким ви співпрацюєте вже кілька років, наразі загрожує банкрутство через фінансові труднощі. Він повідомляє вам, що не може поставляти вам продукцію протягом наступних 2 місяців, і що не знає, чи зможе продовжувати співпрацю в майбутньому.

Ви маєте на вибір:

а) Шукати нового постачальника, який може забезпечити вам необхідну кількість сировини, проте він буде коштувати на 20% дорожче.

б) Зменшити виробництво продукції протягом наступних 2 місяців на 50%, щоб зменшити витрати на сировину.

Що ви будете робити і як вирішите дану ситуацію?

Ситуація 63



Ви є менеджером з продажу в компанії, що продає автомобілі. Один із ваших клієнтів звернувся до вас із проханням знижки на новий автомобіль. Він стверджує, що знайшов кращу пропозицію в іншому дилерському центрі, але все ж хоче купити у вашої компанії.

Пропозиція, яку він надав, має значну знижку, що перевищує вашу норму знижки. Однак, ваші керівники не згодні з додатковими знижками, тому що це можна вплинути на прибутковість компанії.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення про надання знижки клієнту. Вам необхідно оцінити негативний вплив такого рішення на прибутковість компанії та взяти до уваги інші фактори, такі як репутація компанії, збереження клієнта та можливість отримання повторних замовлень у майбутньому.

Ваші дії та рішення в цій ситуації мають велике значення для компанії. Необхідно обдумати всі можливі наслідки і прийняти відповідні рішення.

Ситуація 64

Ви є директором магазину одягу, який працює в центрі міста. У вас є певний бюджет на рекламу, і ви маєте вибір між традиційною рекламою в газетах і на радіо або інтернет-рекламою в соціальних мережах.

Ви хочете отримати максимальний ефект і залучити якомога більше клієнтів до вашого магазину. Однак, ви знаєте, що ваша цільова аудиторія, яка є людьми старшого віку, не завжди користується соціальними мережами і не може бачити вашу рекламу.

Який варіант реклами ви оберете і чому? Які аргументи ви використовуєте для підтримки свого вибору?

Ситуація 65

Ви є головним спеціалістом відділу маркетингової компанії, яка виробляє електронні годинники. Нещодавно ваші продажі почали знижуватися, і ви проводите дослідження ринку, щоб з'ясувати причину цього. Дослідження показало, що споживачі очкують більшу продуктивність годинника з додатковими функціями, такими як GPS, пульсометр та функції повідомляє.

Ваша компанія вже працює над розробкою нових ліній годинників, які мають такі функції, але ця розробка займає багато часу та коштів. Ваші колеги запропонували вашій компанії випустити нову серію годинників, які не мають додаткових функцій, але мають привабливий дизайн та доступну ціну, щоб зацікавити менш вимогливих споживачів.

Ви повинні прийняти рішення про те, чи продовжити розробку годинників з додатковими функціями, чи запустити нову серію з привабливим дизайном та доступною ціною. Яке буде ваше рішення та як ви його обґрунтуєте?



Ситуація 66

Ви - керівник проєкту великої компанії, яка розробляє новий продукт для ринку. У вас є три пропозиції від різних постачальників компонентів для цього продукту. Кожен з постачальників пропонує різні умови за ціною, термінам поставок, якості та гарантіям на свої компоненти. Однак, ви не можете працювати зі

всіма трьома постачальниками. оскільки у вашому бюджеті є обмеження, і вам потрібно обрати одного з них. Ви повинні прийняти рішення, якого обрати постачальника, щоб максимізувати якість продукту, знизити вартість виробництва та виконати всі терміни поставки.

Ваша задача полягає в тому, щоб проаналізувати всі пропозиції від постачальників, порівняти їх за різними параметрами, рішенням, які з них найбільш вигідні для вашої компанії, і прийняти рішення про те, якого постачальника вибрати. У вашому рішенні враховуйте такі фактори, як якість, ціна, терміни поставки, гарантії та інші, які можуть вплинути на успіх вашого проекту.

Ситуація 67

Ви є керівником виробничої лінії на заводі з виробництва електроніки. Під час перевірки виявлено, що один із робітників постійно порушує правила, включаючи носіння захисного обладнання та недотримання інструкцій щодо безпеки обробки матеріалів. Він також часто запізнюється на роботу та має проблеми з виконанням завдань. Ви маєте вибрати, яке рішення прийняти щодо цього робітника.

Можливі варіанти рішення:

Дати робітнику залишитися можливість змінити свою поведінку, попередивши, що в іншому випадку він буде звільнений.

Відправити робітника на навчання правилам безпеки та інструкціям з обробки матеріалів.

Провести з робітником індивідуальну бесіду для з'ясування причин його проблеми та надання додаткової підтримки та допомоги у використанні їх.

Звільнити робітника з-за порушення правил безпеки та проблеми з виконанням завдань.

Завдання полягає в тому, щоб зважити всі можливості наслідки кожного рішення та вибрати найбільш ефективний варіант з точки зору безпеки та ефективності роботи на лінії виробництва електроніки.

Ситуація 68

Ви є генеральним директором компанії з виробництва автомобільних запчастин. Одного дня ваш менеджер відділу розробки повідомляє вам про можливість введення нового продукту - електродвигуна для легкових автомобілів. Він запропонував інвестувати \$10 мільйонів у розробку та випуск нового продукту. За попередніми прогнозами, продукт може приносити компанії прибуток у \$50 мільйонів за перші 5 років.

Проте ви знаєте, що ринок електромобілів вже досить насичений, а деякі великі гравці вже мають власні електричні двигуни. Крім того, ви побоюєтеся, що відсутність досвіду у випуску електродвигунів може спричинити затримки у розробці та випуску продукту.

Ваше завдання - прийняти рішення про те, чи інвестувати \$10 мільйонів в розробку та випуск електричного двигуна для легкових автомобілів. Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація 69

Ви є менеджером великої компанії, яка займається виробництвом електроніки. Ваша компанія вже кілька років успішно працює на ринку, але зараз з'явився новий конкурент, який пропонує більш дешеві та простіші варіанти продуктів, які конкурують з вашою продукцією. Клієнти починають віддалятися від вашої компанії і переходити до нового конкурента.



Ви отримали пропозицію від вашого технічного департаменту про те, щоб розробити нову лінію продукції, яка буде більш простим виробом з меншою кількістю функцій та дешевими компонентами. Це дозволить вам скоротити витрати на виробництво та реалізацію та збільшити маржинальну прибутковість продукції.

Однак ваші співробітники з маркетингу передбачають, що нові продукти можуть не відповідати потребам клієнтів і втратити лояльність покупців. Вони хочуть провести додаткові дослідження

ринку та вивчити потреби своїх клієнтів, перш ніж прийняти рішення щодо розробки нових лінійних продуктів.

Ви повинні прийняти рішення щодо того, чи розробити нову лінію продукції з меншою кількістю функцій та дешевими компонентами, чи провести додаткові дослідження та вивчити потреби своїх клієнтів перед прийнятим рішенням.

Ситуація 70

Ви є директором великої компанії, що займається виробництвом автомобільних запчастин. Однак у вас виникла проблема з постачальником сталі, який не зможе доставити потрібну кількість матеріалу для виробництва протягом наступного місяця. Ви маєте два варіанти дії:

Варіант 1: Придбати сталь від іншого постачальника, який пропонує сталеві листи за більш високою ціною, ніж ваш звичайний постачальник. Однак він гарантує доставку в необхідні терміни.

Варіант 2: Зменшити обсяг виробництва і працювати в обмеженому режимі до того часу, поки ваш звичайний постачальник не зможе знову постачати сталь.

Який варіант дій ви оберете і чому?

Ситуація 71

Ви є керівником проекту великої компанії і знаходитесь у ситуації, коли ваша команда виявила серйозну помилку, яка може призвести до втрати значної кількості коштів та зниження репутації компанії. Однак, ви також знаєте, що є можливість виправити цю помилку, але це вимагатиме додатково зусиль і часу.

Ви повинні визначити, як діяти в цій ситуації: чи отримати ризик і продовжити роботу зі своєю командою, намагаючись виправити помилку, або зупинити проєкт і витратити більше коштів та часу на його виправлення.

Яка буде ваша стратегія в цій ситуації? Які фактори ви будете приймати при прийнятті рішення?

Ситуація 72

Ви є керівником великої компанії з виробництва автомобілів. Завод знаходиться в місті, де наразі має місце сильна епідемія хвороби, і кількість хворих зростає щодня. Щоб запобігти поширенню інфекції серед працівників, ви повинні прийняти рішення про продовження або припинення роботи на заводі.

Наразі на заводі працює понад 5000 працівників, і кожен день до роботи приходять нові люди. Крім того, дорослі працівники проживають у сусідніх містах і залежать від транспорту, щоб дістатися на роботу. Місцева влада рекомендує припинити роботу на заводі на деякий час, щоб запобігти поширенню інфекції серед населення. Однак, якщо робота на заводі припиниться, це може привести до серйозних економічних наслідків, включаючи збитки виробництва і внутрішнього робочого місця.

Ваше завдання полягає в прийнятті рішення чи продовжувати роботу на заводі, чи припинити її, і які дії необхідно вжити для запобігання поширенню інфекції серед працівників. Ваше рішення має ґрунтуватися на наукових дослідженнях та рекомендаціях медичних експертів, а також на економічних та соціальних дослідженнях. Крім того, ви повинні врахувати можливість швидкого впровадження додаткових заходів забезпечення безпеки на робочому місці, таких як дезінфекція, маски та інше обладнання.



Ситуація 73

Ви є менеджером проєкту в компанії, яка розробляє програмне забезпечення. Ви отримали пропозицію від нового клієнта, який бажає замовити розробку нового продукту від вашої компанії. Однак, в проєкті потрібно використовувати новітні технології, які ще не були використані вашою командою.

Ви повинні прийняти рішення, чи брати цей проєкт або відмовитися від нього. Які критерії ви використовуєте для прийняття рішення? Як ви оцінюєте ризики та переваги цього проєкту? Які кроки ви плануєте підійти до вирішення цього завдання?

Ситуація 74

Ви є головним інженером на великому будівельному проєкті, і вам необхідно прийняти рішення про те, як розв'язати проблему з підтопленням будівельної ділянки.

Під час підготовки до будівництва ви побачили, що на ділянці, на якій планується будівництво, існує підземний струмок, який може призвести до підтоплення ділянки. Ви провели дослідження та з'ясували, що струмок розташований під зонами будівництва.

Ви маєте два варіанти рішення:

Збільшити висоту фундаментів будівлі, щоб запобігти підтопленню у разі затоплення водою.

Перенести місце будівництва за межі зони підземного струму.

Ви повинні обґрунтувати, яке рішення є найбільш оптимальним з точки зору ефективності, вартості та строків будівництва.

Ситуація 75



Ви - керівник великої ІТ-компанії і вам необхідно прийняти рішення про запуск нового продукту. Ваша команда розробників пропонує запускити продукт на ринку в умовах, які нещодавно були погоджені, але досі не були офіційно оголошені. З іншого боку, команда маркетинговиків пропонує провести запуск на кілька тижнів, щоб додатково просувати продукт на ринку та збільшити його популярність. Ви повинні прийняти рішення щодо того, коли запускити продукт.

Що ви зробите і які критерії використаєте для прийняття рішення?

Ситуація 76

Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом техніки. Ви отримали пропозицію від одного зі своїх найбільших конкурентів про співпрацю в області та розробку нових технологій. Вам необхідно прийняти рішення щодо цієї пропозиції.

На перший погляд, співпраця з конкурентом може здатися нескладною та вигідною, адже вона може призвести до зниження витрат на дослідження та розробку нових технологій. Проте, варто враховувати й інші фактори, такі як:

Ризик витоку конфіденційної інформації про технології компанії, яка може бути передана конкуренту;

Ризик втрати незалежності та контроль над дослідженнями та розробками;

Можливість створення конкурентної нової технології на основі спільних досліджень, що може стати небезпекою для компанії.

Тому, перед тим як прийняти рішення, вам потрібно:

Зібрати детальну інформацію про умови та обсяги співпраці з конкурентом;

Оцінити можливості ризиків та можливості співпраці;

Порівнювати їх та використовувати, чи є співпраця з конкурентом вигідною для компанії;

Розробити план дій, який максимально зменшить ризики та забезпечить успішну реалізацію спільних проєктів.

Ви повинні прийняти рішення щодо співпраці з конкурентом на основі зібраної інформації та можливого аналізу можливих вигід та ризику.

Ситуація 77

Ви - керівник великої компанії і вам необхідно вирішити проблему, або збільшити зарплату всім працівникам на 10%, або вивести на ринок новий продукт, який може збільшити прибуток компанії на 20%. Ви можете вибрати лише один варіант.

В компанії працює близько 500 співробітників, зокрема спеціалісти, менеджери та адміністративний персонал. Зараз зарплата працівників відповідає середньому рівню зарплати на ринку. Продукт, який ви хочете вивести на ринок, є новим розробленням технології ШІ і буде конкурентоспроможним на ринку, але його розробка потребує додаткових витрат на науково-дослідну роботу та рекламну оцінку.

Який варіант ви оберете та які аргументи будуть на підтримку вашого рішення?

Ситуація 78

Ви є менеджером великої компанії, яка виробляє продукцію для побуту. Ви отримали запит від одного зі своїх клієнтів про знижки на вироблені продукти через наявність фінансових труднощів. У той же час ваші конкуренти випустили велику рекламу разом із великими знижками на свої продукти, що можна призвести до втрати частки ринку. З одного боку, ви хочете допомогти своєму клієнту та зберегти довіру до вашої компанії, а з іншого боку, вам потрібно думати про прибуток і збереження ринкової позиції. Яке рішення ви приймаєте та яким чином ви до нього прийшли?

Ситуація 79

Ви є керівником виробничого підприємства, яке займається виробництвом металевих виробів. Нещодавно на підприємстві виникла непередбачена ситуація: одна з ключових машин постійно ламається, а ремонт займає не менше тижня. Це призводить до зупинки виробництва і втрати прибутку. У вас є два варіанти дії:

Замовити нову машину, яка коштує 500 000 грн і буде готова до використання через дві тижні. Втрати доходу за цей час становлять 200 000 грн.

Взяти машину в оренду на дві тижні за ціною 100 000 грн. Втрати доходу за цей час становлять 300 000 грн.

Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 80

Ви є керівником проєкту в компанії, яка виробляє і продає електронні пристрої. Ваша команда розробила новий продукт, який, на вашу думку, має можливість стати бестселером на ринку. Проте перед випуском на ринок необхідне розуміння, чи варто продукт вводити на ринок у той же час, коли конкуренти також випустять нові продукти.

Ви маєте інформацію про те, що конкуренти планують випустити свої нові продукти вже через два місяці.

У вашій команді є розгорнутий план випуску продукту через 3 місяці.

Ваше завдання: прийняти рішення про випуск нового продукту на ринок у той же час, що і ваші конкуренти, або відкласти випуск продукту пізніше, щоб уникнути прямої конкуренції.

Ваші можливі варіанти рішення:

Випустити продукт на ринок в той же час, що і конкуренти.



Розмістити випуск продукту пізніше, щоб уникнути прямої конкуренції.

Для прийняття рішення вам потрібно зберегти рівновагу між швидкістю випуску продукту на ринок та ризиком прямої конкуренції з вашими конкурентами. Також врахуйте, що відкладення випуску продукту може призвести до втрати конкурентних переваг і може негативно відзначитися на фінансовій стані компанії.

Ситуація 81

Ви є головним спеціалістом у відділі маркетингу в компанії, яка надає інтернет-послуги. Ви отримали запит від одного зі своїх клієнтів, який скаржиться на погану якість послуг. Клієнт надає докази, що його інтернет-з'єднання переривалося на протязі останнього місяця. Ваші технічні спеціалісти перевіряють дані і підтверджують, що в деяких районах міста дійсно були проблеми зі з'єднанням через технічні несправності на забезпечені.

Однак, замість заміни несправного обладнання, ваша компанія планує придбати новий рекламний



щит для привернення нових клієнтів. Ваші колеги з департаменту продажів стверджують, що рекламна кампанія буде успішною і принесе нових клієнтів, що збільшить прибуток компанії. Ви повинні прийняти рішення: замінити несправне обладнання або провести рекламу кампанію.

Як голова відділу маркетингу, ви маєте добре розуміти важливість забезпечення якісних послуг для збереження існуючих клієнтів. З іншого боку, рекламна кампанія може призвести до збільшення прибутку компанії, але це може бути на користь нових

клієнтів, а не існуючих.

Ваша задача - визначитися, яке рішення буде найкращим для компанії: замінити несправне обладнання або провести рекламу відповідно. Введіть аргументи, які ви використовуєте для прийняття рішення.

Ситуація 82

Ви - керівник великої компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування. Ви отримали повідомлення від замовника з Європи про можливість замовлення великої партії продукції. Проте, замовник, відповідно до європейських стандартів, вимагає використання певних інгредієнтів, яких немає у вашому поточному асортименті. Ці інгредієнти можна замовити, але це збільшить вартість виробництва на 15%.

Ви також можете виконати замовлення без дотримання необхідних стандартів, але це може спричинити проблеми з митним контролем і значно зашкодити репутації вашої компанії.

Ваша мета — прийняти рішення, яке найкращим чином відповідає інтересам компанії. Для цього необхідно врахувати такі фактори, як фінансові ризики, репутаційні наслідки, здатність підтримувати стандарти, яких вимагає замовник, і можливі довгострокові вигоди від співпраці з європейським ринком.

Результатом цього завдання має бути ваше рішення з обґрунтуванням, яке демонструє здатність аналізувати складні ситуації та приймати розсудливі рішення.

Ситуація 83

Ви - керівник фірми, яка займається виробництвом електроніки. Ви знаходитесь на етапі планування нового продукту, який потребує значних інвестицій. Однак, ваші фінансові ресурси обмежені, і вам треба брати кредит, щоб здійснити цей проект.

Під час збору інформації про ринок ви побачили, що конкуренти також працюють над подібним продуктом, який може вийти на ринок практично в той же час, що й ваш.

Ви знаєте, що ваш продукт має деякі переваги перед конкурентами, але ви не впевнені, наскільки вони досить суттєві, щоб гарантувати успіх продукту.

Ваша задача полягає в прийнятті рішення щодо продовження проєкту. Чи варто ризикувати і брати кредит для виробництва продукту, який може виявитися неуспішним через конкуренцію? Або краще відмовитися від цього проєкту та шукати інші можливості для інвестування в компанію?

Які були б ваші критерії прийняття рішення в даній ситуації? Які альтернативні варіанти рішень ви можете вважати?

Ситуація 84

Ви є менеджером з виробництва в компанії, яка виробляє електронні пристрої. Один із ваших виробничих підрозділів повідомляє про проблему дефектності нової серії смартфонів. Деякі з пристроїв не працюють належним чином і можуть призвести до негативного впливу на репутацію компанії.

Ваші можливості рішення:

Призупинити виробництво серії смартфонів та провести детальний аналіз проблеми, щоб виявити її причини та запобігти подібним проблемам у майбутньому.

Продовжити виробництво серії смартфонів та відправити їх на ринок, не повідомляючи про можливість проблеми в технічному описі та надати безкоштовну гарантію на ремонт або заміну пристроїв у разі їх некоректної роботи.

Відправити всю серію на перевірку та ремонт до зовнішніх компаній, які користуються послугами з ремонту електроніки та просити їх усунути проблему за ваш рахунок.

Ваше завдання: Вибрати найбільш оптимальний варіант рішення, з урахуванням ризиків та можливих наслідків для компанії. Обґрунтуйте свій вибір.



Ситуація 85

Ви є головою управління великої компанії, яка спеціалізується на виробництві електроніки. Ваша компанія отримала запрошення до участі в тендері на поставку 100 000 ноутбуків для державного університету. Ви маєте вибрати, чи брати участь у тендері та яку ціну встановити на один ноутбук.

Ситуаційні умови:

Конкуренція в даному тендері є дуже високою, і є багато інших компаній, які будуть пропонувати ваші ноутбуки.

Державний університет знаходиться в регіоні з високим рівнем безробіття, тому надання робочих місць може мати великий вплив на сприйняття компаній серед місцевих жителів.

Ви не маєте достатньої кількості ноутбуків на складі, і для виконання замовлення потрібно збільшити виробництво і залучити додаткові ресурси.

Державний університет має велику кількість персоналу та студентів, і, можливо, в майбутньому він буде замовляти ще більше ноутбуків від вашої компанії.

Задача: Ви повинні визначитися, чи варто брати участь у тендері, і яку ціну встановити на один ноутбук. Ваше рішення має забезпечити конкуренцію, вплив на місцеву спільноту, можливість додаткового виробництва та ефективну перспективу співпраці з державним університетом.



Ситуація 86

Ви є директором компанії, яка займається виробництвом електроніки. Один із ваших ключових постачальників з Японії доповів вам про те, що через збільшення вартості сировини вони не зможуть

продовжувати поставки за попередніми цінами. Вони попереджають про збільшення ціни на 20% або припинення поставки.

Без цього постачальника ваша компанія буде намагатися шукати нових постачальників, що може зайняти багато часу і коштів. З іншого боку, підвищення ціни на 20% може призвести до втрати деяких клієнтів і зниження доходів.

Ваше завдання полягає в тому, щоб визначитися, чи погодитися на підвищення ціни постачальника на 20%, чи шукати нових постачальників, або спробувати переговорити з поточним постачальником для досягнення компромісу.

Яким буде ваше рішення та які аргументи ви використовуєте для його підтримки?

Ситуація 87

Ви є керівником великої компанії та отримали пропозицію від іншої компанії щодо співпраці. Інша компанія пропонує створення спільного підприємства, щоб розширити свій бізнес на нових ринках. Однак у вашої компанії є власні плани розвитку бізнесу, які можуть конкурувати з пропозицією іншої компанії.

Ви повинні прийняти рішення щодо того, чи прийняти пропозицію про співпрацю з іншою компанією, або залишитися при своїх планах. При цьому потрібно врахувати такі фактори:

Фінансові переваги інвестицій у спільне підприємство протягом тривалого часу зі збереженням своїх ресурсів для розвитку власного бізнесу.

Шанси успіху спільного підприємства, враховуючи попередній досвід іншої компанії та її репутацію.

Ризики та деякі проблеми, які можуть виникнути при створенні спільного підприємства, такі як конфлікти з партнером, втрата контролю над бізнесом та ін.

Потенційні переваги інтеграції бізнесу з іншою компанією, такі як збільшення обсягу виробництва, покращення технологій та доступу до нових ринків.

Стратегічне значення для компанії та її місця на ринку, яке може бути змінено внаслідок рішення про співпрацю або відмову від неї.

На цих підставах факторів ви повинні прийняти рішення та обґрунтувати його.

Ситуація 88

Ви є головою великої міжнародної компанії, яка займається виробництвом електроніки. Останнім часом на ринку з'явилося багато нових конкурентів, які випускають дешевші, але якісні товари.

Ваша компанія працює над створенням нового продукту - смартфона зі збільшеною ємністю батареї та вдосконаленою камерою, який буде випускатися в обмежених кількостях. Вартість виробництва одного смартфона становить 350 доларів, а ціна продажу – 500 доларів.

Однак перед вами виникла дилема - чи необхідно випускати цей продукт з такою високою вартістю в умовах жорсткої конкуренції на ринку? Чи не краще знизити ціну і зменшити виробничі витрати, але тоді прибуток компанії також буде меншим?

Ваша задача - визначити, чи варто продовжувати розробку та випуск нового продукту за ціною \$500, або ж зменшити вартість та зменшити виробничі витрати. Для прийняття рішення необхідно провести аналіз та розрахунок витрат та очікуваного прибутку.

Ситуація 89

Ви є головою комісії з відзначення дня міста у вашому місті. Комітет має бюджет у 100 000 грн на проведення святкування. Що робити, якщо ви отримали дві пропозиції від різних організаторів заходів?

Пропозиція 1: Організатор 1 пропонує провести концерт на центральній площі міста з використанням відомих виконавців та витратами близько 70 000 гривень. Залишок бюджету можна використати на додаткові розваги та активності для громади.

Пропозиція 2: Організатор 2 пропонує провести фестиваль їжі та напоїв на околиці міста з витратами близько 90 000 гривень. Фестиваль буде наповнювати багато місцевих страв та напоїв, а також музику та інші розваги.

Яке рішення ви приймаєте щодо проведення святкування дня міста?

Ситуація 90

Ви - керівник компанії, яка займається виробництвом електроніки. Ви побачили, що один із ваших головних конкурентів планує випустити новий продукт, який буде конкурувати з вашим найбільш продаваним продуктом. Експерти прогнозують, що новий продукт конкурента може відібрати від вас до 30% ринку.

Зараз ви маєте вибір:

Розпочати розробку нового продукту, який буде конкурувати з продуктом конкурента, і збільшити ваш рейтинг ринку.

Сконцентруйтеся на підвищенні якості та функцій вашого найбільш продаваного продукту, щоб він залишався привабливим для клієнтів і не втрачав свою ринкову конкуренцію.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо найбільш оптимального вибору для вашої компанії, і пояснити своє рішення.



Ситуація 91

Ви є генеральним менеджером компанії, яка виробляє електронні пристрої. Ваші продукти досить популярні і добре продаються на ринку, але ви почули, що один із ваших найбільших конкурентів планує випустити новий продукт, який може перевернути ринок. Ви можете витратити \$5 млн на розробку нового продукту, який буде конкурувати з продуктом конкурента. Але, якщо конкурент не випустить новий продукт, ви можете зберегти ці витрати та використати їх для збільшення рекламного бюджету та залучення більшої кількості клієнтів. Яке рішення ви приймете та чому?

Додаткові запитання, які можуть допомогти прийняти рішення:

Який прибуток може принести новий продукт?

Які є ризики та можливості успіху нового продукту?

Як добре відомий ваш бренд на ринку та чи можна довіритися успіху рекламній кампанії?

Які будуть наслідки, якщо конкурент не випустить новий продукт?

Які ресурси ви маєте для розробки нового продукту та рекламної кампанії?

Ситуація 92



Ви є головою комісії з організації місцевих святкувань, і ваш комітет відповідає за організацію щорічного святкування Дня Незалежності вашої країни. У цьому році ви отримали дві різні пропозиції від деяких спонсорів для фінансування святкування.

Перша пропозиція від компанії «Альфа» - вони пропонують \$50 000 на організацію святкування, яке буде проходити в центрі міста, біля міської ради, де зазвичай збирається найбільше людей. Ця пропозиція також включає в себе безкоштовну рекламу компанії «Альфа» на площі святкування та в місцевих ЗМІ.

Інша пропозиція від компанії «Бета» - вони пропонують \$70 000 на організацію святкування, яке буде проходити на околицях міста, біля озера, де буде більше місць для проведення різних заходів та дозволить розділити трафік між центром міста та околицями. Пропозиція компанії «Бета» не містить жодної умови про рекламу їх компанії під час святкування.

Ви повинні прийняти рішення, яку з пропозицій від спонсорів ви приймете, враховуючи місцеве свято та його вплив на розвиток вашого міста. Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 93

Ви є керівником великої компанії, яка спеціалізується на виробництві автомобільних запчастин. Одного дня до вас звернулися представники державного управління, які повідомили, що вони планують введення нових законодавчих норм, які суттєво зменшать кількість автомобілів на дорогах. Наразі у вашій компанії працює понад 1000 людей, і всі вони залежать від успішності вашої компанії.

Ви повинні визначити, які кроки вам слід зробити, щоб забезпечити успішність вашої компанії після введення нових законодавчих норм. Прийняття правильного рішення може залежати від багатьох факторів, таких як ринкові умови, можливості конкурентів, технологічні можливості вашої компанії та багато інших. Ви повинні застосувати можливості ризиків та переваги різних варіантів дій та прийняти рішення, які максимально сприяють успіху вашої компанії та забезпечують збереження робочих місць для працівників.

Ситуація 94

Ви є керівником великої компанії, що займається виробництвом автомобілів. Ви отримали інформацію про те, що ваш головний конкурент збирається запустити на ринок новий електромобіль, який, за передбаченням аналітиків, може значно скоротити ваші продажі в наступному році. У той же час ваші інженери розробили нову технологію, яка може забезпечити значну економію палива для ваших традиційних автомобілів. Ви повинні прийняти рішення про те, на який проєкт спрямувати інвестування.

Додаткова інформація: Під час засідання ви почули, що члени вашої команди мають інші думки щодо того, якому проєкту слід віддати перевагу. Деякі з них переконані, що електромобіль - майбутнє автопрому і що вам потрібно негайно розробити свій власний електромобіль, щоб не відставати від конкурентів. Інші члени команди вважають, що нова економічна технологія палива для традиційних автомобілів може бути вигідною і прибутковою для компанії, після чого більшість покупців ще не готові перейти на електромобілі через їх більш високу вартість і невідомість щодо їх довговічності та ефективності.

Ваша задача полягає в тому, щоб прийняти рішення щодо того, якому проєкту слід віддати перевагу, враховуючи різні погляди та аргументи членів вашої команди. Вам необхідно проаналізувати можливі наслідки і прийняти рішення, яке буде найбільш ефективним.

Ситуація 95

Ви - керівник проєкту зі створення програмного забезпечення для клієнта, який вклав у проєкт значну суму грошей. Ви побачили, що один із розробників займається викраденням коду з проєкту та може продати його конкурентам. Вам необхідно прийняти рішення щодо цього працівника.

Які дії ви здійснисте, щоб підтвердити цю інформацію про викрадення коду?

Які можливі наслідки для проєкту та клієнта у разі продажу коду конкурентам?

Як ви будете взаємодіяти зі зловмисником та які будуть можливі наслідки для нього?

Які альтернативні шляхи розв'язання проблеми ви можете запропонувати та які їх переваги та недоліки?

Яке рішення ви приймаєте щодо зловмисника та як ви будете пояснювати це рішення клієнту та іншим учасникам проєкту?

Ситуація 96

Ви є менеджером з продажу в компанії, що працює в сфері інформаційних технологій. Ваша команда отримала запит від клієнта на розробку програмного забезпечення для автоматизації їх бізнес-процесів. Клієнт пропонує оплатити проєкт за фіксованою ціною розміром \$100 000, що має бути сплачено після завершення проєкту.



Проте, наразі ваша команда має ще два значних клієнта, які також просять вас про допомогу в розробці програмного забезпечення. Один з них пропонує оплатити проєкт за фіксованою ціною розміром \$150 000, інший пропонує оплатити роботу за умовами часткового фінансування з їх боку та подальшого відсоткового заробітку за допомогою програмного забезпечення. Який варіант виберете для своєї компанії і чому?

Ситуація 97

Ви є керівником великої компанії, яка спеціалізується на виробництві автомобілів. Ви отримали пропозицію від постачальника сталі про зниження ціни на 20% у випадку, якщо ви зобов'язуєтеся придбати сталь з нього на протязі наступних трьох років. У той же час ваш діючий постачальник повідомив вас про підвищення ціни на 15% через зростання витрат на виробництво.

Ваше завдання полягає в тому, щоб прийняти рішення про зміну постачальника сталі. Враховуючи, що від цього рішення залежить прибуток компанії на наступні три роки, необхідно врахувати наступні фактори:

- Якість сталі постачальника.
- Історичний досвід співпраці з діючим постачальником.
- Фінансові можливості компанії.
- Конкуренція на ринку автомобільної промисловості.
- Стратегія компанії на наступні три роки.

Врахуйте всі ці фактори та вирішіть, чи варто отримати пропозицію нового постачальника або залишитися з діючим постачальником. Поясніть своє рішення та дайте обґрунтування для кожного фактору, який впливає на ваше рішення.

Ситуація 98

Ви - керівник великої компанії і отримали запит на поставку товару від нового клієнта. Цей клієнт пропонує велику кількість замовлень, що може допомогти збільшити прибуток компанії. Однак цей клієнт не має репутації серед інших бізнес-партнерів, і є деякі сумніви в тому, що він може розрахуватися зі своїми зобов'язаннями. Ви маєте три варіанти дії:

- Прийняти замовлення і сподіватися на краще;
 - Відмовити клієнту;
 - Попросити клієнта надати додаткові документи та гарантії.
- Які дії ви оберете і чому?



Ситуація 99

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом електроніки. На ваше підприємство надійшла пропозиція від одного зі своїх партнерів про нову технологію, яка значно підвищить якість виробництва та скоротить час виробництва на 30%. Проте, для впровадження цієї технології потрібно витратити значну суму грошей на оновлення обладнання та проведення тренінгів для працівників. Як керівник, вам необхідно прийняти рішення щодо запровадження цієї технології. Які кроки ви зробите та яке рішення приймете?

Ситуація 100



на попередньому рівні.

Ви бачите, що використання нової технології є більш вигідним для вашого підприємства, але ви також знаєте, що звільнення робітників, які використовують стару технологію, може негативно вплинути на їх сім'ю та громаду в цілому.

Задача полягає в виборі технології для використання для виробництва продукції на вашому підприємстві.

Для вирішення цієї задачі ви можете розглянути наступні аспекти:

Економічні вигоди від використання нової технології та втрати, пов'язані зі звільненням робітників, які задають стару технологію.

Потенційні соціальні наслідки звільнення робітників.

Можливість перекваліфікації робітників і збереження робочих місць

Ситуація 101

Ви є головою комітету змагань з кіберспорту. Ваш комітет зобов'язаний вибирати локацію для проведення наступних змагань. З одного боку, у вас є пропозиція від власника найбільшого спортивного комплексу в місті, який готовий надати простір для проведення змагань безкоштовно. З іншого боку, ви маєте пропозицію від власника невеликої затишної залізничної станції, яка нещодавно була перебудована в багатофункціональний простір, і що пропонується в оренду за розумною ціною.

Що ви зробили в такій ситуації? Виберете безкоштовне приміщення в спортивному комплексі або знайдете вартість оренди площі в затишній залізничній станції, яка вже готова до проведення змагань? Які фактори впливають на ваше рішення?

Ситуація 102

Ви є головною командою з прийому на роботу в одну з компаній. У вас на столі лежать резюме двох кандидатів на одну вакансію, і вам потрібно вибрати одного з них. Перший кандидат має вражаючий досвід у даній галузі, але його вимоги до заробітної плати вищі, ніж ви могли б очікувати. Другий кандидат має менший досвід, але його вимоги до зарплати є більш прийнятними.

Проте, на додачу до цього, ви з'ясували, що перший кандидат є колишнім співробітником компанії-конкурента, який був звільнений з неї за неправомірні дії. Другий кандидат, з іншої сторони, показав своє резюме, що має невеликий досвід, проте це не зовсім відповідає дійсності.

Вам необхідно прийняти рішення, яке кандидат підходить для цієї роботи. Якого кандидата ви оберете і чому?

Ситуація 103



Ви є генеральним менеджером футбольного клубу і можете придбати нового нападника за 10 мільйонів доларів. Зараз ваша команда займає друге місце в чемпіонаті, але згідно зі статистикою, єдиним недоліком команди є неефективний нападник.

Однак на заміну цього нападника, який забиває менше голів, потрібно звільнити одного зі старших гравців, який займає ключову позицію в команді. Якщо ви його звільните, це може спричинити негативний вплив на настрій гравців та привести до зниження командної гри.

Ви повинні прийняти рішення: придбати нового нападника або не ризикувати залишити команду в такому стані до кінця сезону. Які кроки ви плануєте зробити, щоб прийняти рішення?

Ситуація 104

Ви є менеджером великої компанії, яка займається виробництвом і продажем продуктів харчування. Одна з ваших фабрик знаходиться в країні, яка постраждала від економічної кризи та політичної нестабільності. Останнім часом вам стали надходити звіти про зростання кількості випадків корупції серед робітників на фабриках.

Ви повинні прийняти рішення щодо подальшої роботи фабрики. Ваші можливості варіанти:

Залишити фабрику в тому ж стані і продовжувати займатися виробництвом і продажем продукції.

Зупинити діяльність фабрик і перенести виробництво в іншу країну, де умови будуть більш стабільними і менш складними.

Провести ретельне дослідження і встановити, які саме робочі місця на фабриці є причиною корупції. Надати спеціальну підтримку та навчання робітникам, які мають найбільші ризики стати жертвами корупції, і вжити деякі заходи для запобігання корупції в майбутньому.

Яким буде ваше рішення і чому?

Ситуація 105

Ви є керівником виробництва великої компанії, що виготовляє електронні пристрої. Ваш підлеглий зробив висновок, що вдасться знизити вартість виробництва на 20%, але для цього потрібно змінити постачальника комплектуючих деталей на меншого, але дешевого. Попередній постачальник надавав якісні деталі та завжди постачав їх вчасно, але їхня вартість досить висока. Новий постачальник пропонує дешевші деталі, але з меншою гарантією якості та можливою затримкою поставок.

Яке буде ваше рішення в даній ситуації? Обґрунтуйте свій вибір.



Ситуація 106

Ви - керівник компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування. Ви отримали замовлення на виробництво нового продукту, який може стати конкурентом для інших виробників на ринку. Проте, на даний момент у вашій компанії є два варіанти для виробництва цього продукту:

Виробництво продукції зі стандартних компонентів, які вже використовуються в інших продуктах вашої компанії. Цей варіант потребує мінімальних інвестицій і часу.

Виробництво продукції з нових компонентів, які ще не використовувалися в інших продуктах вашої компанії. Цей варіант потребує значних інвестицій та часу на дослідження нових компонентів та їх технологій виробництва.

Який варіант ви оберете і чому? Наведіть свої аргументи.

Ситуація 107

Ви є менеджером компанії, яка виробляє та реалізує продукцію. Однак останнім часом у вас виникають проблеми з постачанням деяких сировинних матеріалів через проблеми з логістикою та перевезенням вантажів. Завдяки цьому, вам необхідно прийняти рішення про заміну постачальника.

Ваш поточний постачальник пропонує вам продукцію високої якості та зручні умови співпраці, але через проблеми з логістикою, постачання здійснюється зі значною затримкою, що призводить до втрати сировини та втрати прибутку.

Ви дізналися про нового постачальника, який пропонує таку саму якість продукції, але за більш низькою ціною та з використанням більш надійної логістики та перевезення. Однак умови співпраці з новим постачальником не такі гнучкі, як з поточним, тому є ризик втратити його як партнера.

Яке рішення ви приймаєте і чому?

Ситуація 108

Ви - керівник компанії, що займається виробництвом електроніки. Ви отримали запит від кожного клієнта на постачання великої партії ваших товарів, але погодилися на доставку товарів до країни, яка знаходиться в зоні конфлікту. З одного боку, це може бути вигідним для вашої компанії, після чого матимете можливість здійснити продаж за високу ціну. З іншого боку, доставка товарів до країни в зоні конфлікту може бути небезпечною і може загрожувати життю ваших співробітників і втрат для компанії.

Завдання: Необхідно прийняти рішення про те, чи варто погодитися на цей договір і доставити товари до країни в зоні конфлікту, чи відмовитися від договору з обраним клієнтом. Ваші рішення повинні враховувати деякі ризики та можливості вигоди для вашої компанії, а також етичні та правові аспекти.

Ситуація 109

Ви є керівником великої компанії і знаходитесь перед вибором. Один із ваших підрозділів займається виробництвом продукту, який приносить компанії значну частку прибутку. Проте, нещодавно виявлено, що продукт містить шкідливі для здоров'я речовини. Як керівник, ви стоїте перед вибором: припинити виробництво продукту, щоб не завдати шкоди здоров'ю споживачів, але при цьому підприємство втратить значну частину прибутку, або продовжити виробництво продукту, знаючи про його шкідливість, і заробляти гроші.

Вам необхідно прийняти рішення, яке буде корисним як для компанії, так і для здоров'я споживачів продукту. Ви маєте обговорити це питання зі своєю командою і подати свої рекомендації до затвердження на посаді ради директорів компанії.

Які будуть ваші дії і як ви приймете рішення?

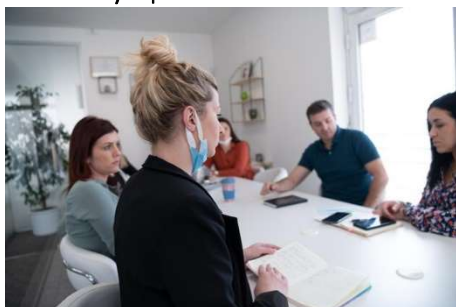
Ситуація 110

Ви є керівником проекту з розробки нового продукту. Ваша команда вже працює над проектом протягом кількох місяців і збирається надіслати його на остаточну перевірку до замовника. Але під час останнього тестування продукту виявлено, що є певні помилки, які можуть призвести до серйозних проблем у майбутньому. Замовник очікує, що проект буде готовий до кінця тижня, і він планує запустити його на ринку в найближчі дні.

Вам необхідно прийняти рішення: надіслати продукт замовнику з помилками або прийняти проект на додаткову перевірку, щоб виправити помилки. Підтримка протесту може призвести до втрати довіри замовника та втрати конкурентної переваги.

Ваше завдання - визначити, чи слід надіслати продукт з помилками, чи затримати проект на додаткову перевірку. Обґрунтуйте своє рішення та введіть аргументи, які підтримують ваш вибір.

Ситуація 111



Ви є керівником відділу великої компанії і отримали запит від одного зі своїх найбільших клієнтів на знижку на продукцію компанії. Він пояснив, що його компанія також стикається з фінансовими проблемами та потребує додаткових знижок, щоб зберегти бізнес у цьому складному періоді. Проте, вам відомо, що надання знижок може знизити прибутковість вашої компанії і може негативно вплинути на відносини з іншими клієнтами, які не отримують знижки. Ви повинні прийняти рішення: надати клієнту знижку або відмовитися від нього. Яке рішення ви приймаєте і

чому?

Ситуація 112

Ви є керівником великої компанії з виробництва електроніки. Один із ваших найбільших клієнтів звернувся до вас із запитом на знижку 20% на замовлення, яке він збирається зробити на наступний рік. У відповідь на його запит компанія, яка є вашим головним конкурентом, запропонувала цьому клієнту знижку 25% на таке саме замовлення. Ви повинні прийняти рішення про те, чи надати знижку вашому клієнту, і якщо так, то на скільки велику знижку.

Умови, які потрібно врахувати:

Знижка в 20% для клієнта буде коштувати вашій компанії \$500 000.



Якщо ви не надасте знижку, є велика ймовірність того, що клієнт перейде до вашого конкурента, що може призвести до втрати прибутку розміром \$2 000 000 на наступний рік.

Якщо додати знижку на 25%, ця вартість становитиме \$750 000, і це може бути позначено на дохід вашої компанії на наступний рік.

Запитання, на яке потрібно відповісти:

Яке рішення ви приймаєте?

Якщо ви надаєте знижку, то на скільки велику знижку ви

підете?

Як це може позначитися на прибутку вашої компанії?

Які ще фактори можуть вплинути на ваше рішення?

Ситуація 113

Ви є головним менеджером компанії, яка виготовляє техніку для дому. Нещодавно ваші конкуренти представили новий продукт, який може забезпечити ті самі функції, що й ваша техніка, але коштує на 20% менше. Крім того, ваша компанія нещодавно зробила значні витрати на дослідження та розробку нового продукту, який ще не випущений на ринок, але очікується, що він буде конкурентоспроможним і дозволить зберегти позиції на ринку.

Ваша задача полягає у тому, щоб визначитися, чи слід знову випустити новий продукт на ринок, витратити ще більше коштів на рекламу та маркетинг, щоб протистояти конкурентам, чи ж краще зачекати та розробити нові можливості.

Як ви приймаєте рішення? Які аргументи ви використовуєте для підтримки свого рішення?

Ситуація 114

Ви - керівник компанії, яка виробляє товари для фітнесу. У вас є можливість придбати нове обладнання для виробництва, яке значно покращить якість продукції та знизить витрати. Проте це обладнання має високу вартість, і його придбання може суттєво вплинути на фінансовий стан компанії.

Фінансовий директор повідомив, що наразі компанія має достатньо коштів для закупівлі обладнання, але через економічну нестабільність немає гарантії, що ціни залишаться доступними через 6 місяців.

Вам також відомо, що конкуренція на ринку фітнес-продуктів дуже висока, і придбання нового обладнання може допомогти вашій компанії зберегти позиції та відповідати новим вимогам ринку.

Ваше завдання — прийняти рішення: замовити обладнання зараз або зачекати 6 місяців і переглянути можливість закупівлі. Рішення має бути обґрунтованим, із врахуванням фінансових ризиків, конкурентних переваг, довгострокових перспектив і потенційних наслідків для компанії.

Ситуація 115

Ви є керівником відділу в компанії, яка виробляє продукти харчування. Ви отримали запит від клієнта на виробництво нового продукту - веганської піци. Клієнт пропонує дуже вигідні умови і запевняє, що цей продукт буде дуже популярним на ринку.

Однак у вашій компанії немає досвіду виготовлення веганських продуктів, і вам потрібно знайти рішення щодо того, чи варто прийняти це замовлення.

Вам потрібно вирішити, чи варто прийняти замовлення на виготовлення веганської піци, враховуючи вигоди для компанії, ризики та вплив на репутацію компанії. Необхідно взяти до уваги різні фактори, такі як вартість виробництва, прогнозований попит, наявна конкуренція на веганських продуктах та можливість отримання нових клієнтів.

Ситуація 116

Ви - керівник великої компанії зі штаб-квартирою в місті, де високий рівень забруднення повітря. Ви маєте зробити важливі рішення щодо робочого графіку працівників.



Ситуація: У вас є дві групи працівників: одна група працює в затишному офісі з кондиціонерами, а друга - на відкритому повітрі. В останні дні в місті було високе забруднення повітря, а як внаслідок - працівники, які працюють на відкритому повітрі, погано себе відчують. Вони скаржаться на головний біль, запаморочення, відчуття сонливості і поганий настрій.

Під час наради з управлінням ви знаходите рішення, яке допоможе вирішити проблему зі здоров'ям працівників: дозволити працювати дистанційно. Проте ви знаєте, що це може негативно впливати на продуктивність компанії, адже працівники можуть не працювати на повну потужність, коли вони знаходяться вдома.

Ви маєте прийняти рішення: чи дозволити працівникам працювати з дому дистанційно у зв'язку з негативним впливом забруднення повітря на їх здоров'я, чи продовжувати працювати в звичайному режимі та знайти інші шляхи захисту здоров'я працівників?

Щоб прийняти рішення, ви можете звернутися до даних, що вказують на наявність або наявність зв'язку між здоров'ям працівників і продуктивністю компанії, та інформацію про те, як діють інші компанії в подібних ситуаціях

Ситуація 117

Компанія «XYZ» є великим виробником техніки і має багато акціонерів. Останнім часом компанія стикається з проблемами виробництва та збуту, що призвело до зниження доходів. Компанія також має можливість розширити свої бізнес-операції, вкладаючи більше коштів у дослідження та розробку нових продуктів.

Завдання: Прийняти колективне рішення на зборах акціонерів щодо того, чи слід інвестувати більше коштів у дослідження та розробку нових продуктів, або зосередитися на покращенні поточного виробництва та збуту.

Ситуація 118

Ви є членом ради директорів компанії «XYZ», яка має багато акціонерів. Недавно компанія отримала



запит від великого інвестора, який хоче вкласти значні кошти в компанію в обмін на певну кількість акцій. Проте, він хоче отримати право на голосування та має намір втручатися у прийняття стратегічних питань компанії.

У зв'язку з цим, ви разом з іншими членами ради директорів плануєте провести збори акціонерів компанії «XYZ», щоб прийняти колективні рішення про те, чи приймати цього інвестора, та які будуть умови цього вкладу. Обґрунтуйте рішення.

Ситуація 119

Ви є членом ради директорів компанії з пакетом акцій із 25% голосів. Встановлено факт протиправної діяльності компанії щодо охорони довкілля, і це потребує прийняття колективних рішень зборами акціонерів щодо подальшої стратегії дії.

Ситуація: На зборах акціонерів директори компанії пропонують припинити використання небезпечних речовин і вести політику збереження навколишнього середовища, проте це призведе до зменшення доходів компанії на 30% у першому році. Інший акціонер, який має пакет із 20% голосів, пропонує продовжувати використання небезпечних речовин і плати штрафів, які не перевищують 15% річного прибутку компанії.

Завдання:

Обговоріть ідеї кожного акціонера та з'ясуйте підтримку для кожного з них.

Розгляньте можливості дослідження кожної ідеї та її відповідність законодавству.

Запропонуйте та обговоріть інші варіанти вирішення ситуації.

Голосуйте за пропозиції та приймайте колективні рішення.

Ситуація 120

Ви є членом правління акціонерного товариства, яке займається виробництвом та продажем продуктів харчування. На зборах акціонерів було запропоновано збільшити виробничі потужності підприємства, шляхом введення в експлуатацію нового виробничого цеху. Проте, згідно з аналізом економічної ефективності проекту, підвищення потужності може бути не вигідним, оскільки попит на продукцію підприємства не гарантується. Ви повинні прийняти рішення разом з іншими членами правління та акціонерів.

Ситуація 121

Ви є членом ради директорів компанії «XYZ Inc.» і збори акціонерів проводяться для вирішення



питання про збільшення капіталу компанії на \$10 млн. Пропозиція вже була висвітлена на першому засіданні ради директорів і була підтримана більшою кількістю голосів.

Розгляньте наступну інформацію, яка буде надана вам на зборах акціонерів:

Капітал компанії було збільшено за два роки тому на 5 мільйонів доларів.

Результати операцій компанії за останній рік були нижчими, ніж очікувалося, і компанія не досягла запланованого доходу.

Деякі акціонери запропонували змінити зміст пропозиції та збільшити капітал на \$ 5 млн замість \$10 млн.

Завдання:

Обґрунтувати свою позицію щодо збільшення акціонерного капіталу компанії на 10 мільйонів доларів або 5 мільйонів доларів.

Надати переваги та недоліки кожної з цих пропозицій.

Визначити, яке рішення доцільно прийняти.

Ситуація 122

Ви є керівником компанії, яка займається виробництвом електроніки. Збори акціонерів заплановані на наступний тиждень, і на порядку денному є питання щодо нової стратегії розвитку компанії. Ваша компанія знаходиться на межі, і акціонери потребують рішення, яке забезпечує збільшення прибутку компанії.



Є три варіанти стратегії, які були розроблені вашою командою:

Необхідно розширити асортимент продукції компанії і зосередитися на виробництві більш високоякісної продукції.

Необхідно зосередитися на зменшенні витрат, щоб забезпечити більш конкурентні ціни на продукцію.

Необхідно зосередитися на розвитку нових технологій, щоб забезпечити технологічні переваги над конкурентами.

Ваша команда дала вам рекомендації з кожної стратегії, і тепер вам потрібно визначитися з тим, який варіант обрати.

Проаналізуйте три варіанти стратегій і поясніть, що кожен з них означає для компанії.

Ситуація 123

Ваша компанія спеціалізується на виробництві продукту X, для виготовлення якого використовується сировина, вартість якої різко зросла на світовому ринку. Один з ваших постійних клієнтів звернувся з великим замовленням на продукт X, пропонуючи значну суму.

Перед вами стоїть складне завдання: прийняти це замовлення, незважаючи на зростання витрат на сировину, відмовитися від нього на користь пошуку нових клієнтів, або спробувати частково перекласти додаткові витрати на клієнта.

Проаналізуйте всі можливі варіанти, оцінивши їхні переваги, недоліки та ризики. Яке рішення буде найбільш вигідним для вашої компанії в довгостроковій перспективі? Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація 124

Ви є керівником великої компанії, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування. Одного дня ваші працівники звернули вашу увагу на те, що вони помітили невелику кількість товарів, які не відповідають якості. Вони заявили, що можливо в результаті була допущена помилка на лінії виробництва. Звісно, ви хочете вирішити цю проблему, але у вас є три варіанти дії:

Варіант 1: Припинити виробництво на 4 місяці, щоб виявити та виправити помилку. Це може призвести до збитків у розмірі \$50,000 у зв'язку з припиненням виробництва та витратами на пошуки та виправлення помилки.

Варіант 2: Продовжувати виробництво, але додатково збирати та аналізувати зразки продукції з кожної партії протягом наступних 7 днів. Це може коштувати приблизно \$10 000 на додатковий аналіз зразків.

Варіант 3: Продовжити виробництво без будь-яких додаткових заходів, які можуть призвести до збитків. Продукти можуть потрапити на ринок з деякими недоліками, які можуть привести до втрати довіри споживачів та негативного впливу на репутацію компанії.

Який варіант ви оберете та чому?



Ситуація 125

Ви - керівник невеликої ІТ-компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення малого та середнього бізнесу. Ваша компанія успішно працює протягом останніх 5 років, проте ви стикаєтеся зі зростаючою конкуренцією та зменшенням попиту на ваші послуги через впровадження нових технологій. Вас запросили на зустріч зі своєю командою, де ви повинні прийняти рішення щодо подальшої стратегії вашої компанії.

Завдання: Розгляньте можливості варіантів дії та прийміть рішення щодо подальшої стратегії вашої компанії. Використовуйте наступні кроки:

Зібрати інформацію: дізнатися більше про стан і запит на ваші послуги, а також про можливості конкурентів.

Оцінити альтернативи: відпустити можливості варіантів дій, таких як: (а) пошук нових ринків, (б) збільшення обсягу реклами та маркетингу, (в) зменшення витрат на заробітну плату, (г) розширення співпраці з іншими компаніями.

Виберіть найкращий варіант, який найбільше відповідає меті вашої компанії, має найбільший потенціал для успіху та є найефективнішим з фінансової точки зору.

Ситуація 126

Ви - керівник ресторану і стикаєтеся з проблемою нестачі персоналу на пік часи роботи. Ви побачили, що один зі звільнених працівників, який відмовився повернутися на роботу, має багато друзів у галузі ресторанного бізнесу, які також залишилися без роботи. Ви можете зв'язатися з цим працівником і запропонувати йому збільшити заробітну плату, щоб він повернувся на роботу та допоміг знайти інших працівників. Але ви боїтеся, що таке рішення може викликати недовіру в інших працівників, а також може призвести до збільшення витрат на зарплату.

Яке рішення ви приймаєте і які будуть наслідки цього рішення?

Ситуація 127



Ви є керівником великої компанії, яка займається виробництвом і продажем автомобілів. На засіданні звітували про те, що у зв'язку зі зростанням попиту на автомобільні компанії ви не зможете забезпечити потреби клієнтів у повному обсязі, якщо не збільшите виробництво. Проте, підвищення виробництва потребує додаткових інвестицій та розширення фабрики, що займає деякий час і коштує багато грошей. Прийняти рішення необхідно в найближчі три дні. Яке рішення ви приймаєте і чому?

Для вирішення цього завдання вам необхідно провести дослідження та збір інформації про те, чи є достатнім попит на ваші автомобілі, щоб виправдати інвестиції у збільшення виробництва. Ви також повинні мати на увазі, які ризики пов'язані з інвестиціями та які можливості є для залучення додаткового капіталу.

Відповіді до тестів

Тема	Питання									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	a	acd	bd	acd	b	a	abc	abd	bc	c
2	ac	ac	cd	b	acd	d	c	ad	abcd	abcd
3	b	acd	c	a	a	a	c	abcd	abcd	abcd
4	bc	b	bd	a	ac	c	a	abcd	abcs	abcd
5	c	acd	b	ac	d	c	b	c	ac	ab
6	b	a	bd	abd	bd	c	c	acd	bd	abd
7	b	a	b	c	a	b	a	a	b	c
8	c	bd	c	b	ac	c	c	c	c	c
9	b	ac	b	ac	c	c	b	acd	a	c
10	b	c	ac	ac	bd	c	d	d	abcd	abd

Список використаних джерел

1. Логвінова О., Семененко І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Харків : ФОРТ, 2015. 369 с.
2. Гірняк О., Лазановський П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. Львів : Укр. акад. друкарства, 2019. 268 с.
URL: <http://pm.uad.lviv.ua/storage/uploads/ОБҐРУНТУВАННЯ%20ГОСПОДАРСЬКИХ%20РІШЕНЬ.pdf> (дата звернення: 23.06.2023).
3. Полінкевич О., Волинець І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf (дата звернення: 23.06.2023).
4. Овдіюк О., Степура М. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Науковий горизонт*. 2019. Т. 76, № 3. С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-76-3-72-79> (дата звернення: 23.06.2023)

Навчальні відео

5. Anna Andreyeva. Алгоритм прийняття рішень | Прийняття управлінських рішень | Менеджмент, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QX9thI2OwK0> (дата звернення: 03.08.2023).
6. Bevor Sie zu YouTube weitergehen. URL: <https://www.youtube.com/@Apasova.I> (дата звернення: 02.10.2023).
7. Bevor Sie zu YouTube weitergehen. URL: <https://www.youtube.com/@БанщиковПетроГаврилович> (date of access: 02.10.2023).
8. DonNTU. О. М. Лизунова “Ризики у підприємницькій діяльності”, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=68YDG-X14JI> (дата звернення: 23.08.2023).
9. Дія.Бізнес | Тернопіль. Комплаєнс і управління ризиками бізнесу: майстер клас від YouControl, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-dvNwjLOAUQ> (дата звернення: 23.08.2023).
10. Bevor Sie zu YouTube weitergehen. URL: https://www.youtube.com/@Svitlana_Kalabukhova (дата звернення: 02.10.2023).
11. Bevor Sie zu YouTube weitergehen. URL: <https://www.youtube.com/@Rist.center> (дата звернення: 02.10.2023).
12. Києво-Могилянська Бізнес-Школа [kmb]. Прийняття рішень в складних умовах, 2020. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=94CvJdASKMI> (дата звернення: 02.10.2023).



Навчальне видання

СЕМЕНЕНКО Інна Максимівна,
ОЛЬШАНСЬКИЙ Олександр Вікторович,
СЕРЕБРЯК Ксенія Ігорівна,
МАСЛОШ Ольга Володимирівна

ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Навчальний посібник

Самостійне електронне текстове мережеве видання

165

Підписано до видання 19.01.2024.

Гарнітура Calibri Light. Умов. друк. арк. 19,2. Обл.-вид. арк. 20,7.

Вид. No 3379.

Видавець і виготовлювач:

Видавництво Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК No 1620 від 18.12.03 р.

Юридична адреса: пр-т Центральний, 59-а, м. Северодонецьк, 93400, Україна

Фактична адреса: вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042, Україна

E-mail видавництва: izdat@snu.edu.ua