

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Барабанова В.В.,  
Шаповалова І.В.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

Ступінь: бакалавр

Кривий Ріг  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Барабанова В.В.,  
Шаповалова І.В.**

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

### **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

Ступінь: бакалавр

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування  
Протокол № 4  
від “16” жовтня 2020 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол №4  
від “17” грудня 2020 р.

Кривий Ріг  
2020

УДК 338.24  
І 21

Іванова, Н.С., Приймак, Н.С., Карабаза, І.А., Барабанова, В.В., Шаповалова, І.В.

**І 21** Управлінські рішення : методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, В.В. Барабанова, І.В. Шаповалова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2020. 55 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

© Іванова Н.С., Приймак Н.С.,  
Карабаза І.А., Барабанова В.В.,  
Шаповалова І.В. 2020

© Донецький національний університет  
економіки й торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b>	6
<b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b>	18
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	19
Змістовий модуль 2. Управлінські рішення в різних умовах середовища	26
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b>	35
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	36
Змістовий модуль 2. Управлінські рішення в різних умовах середовища	57

## ВСТУП

Результатом та основою процесу управління є управлінське рішення. Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Саме цим обґрунтовано актуальність проблеми забезпечення якості розробки управлінських рішень, що зрештою визначає ефективність менеджменту в цілому.

**Метою дисципліни «Управлінські рішення»** є формування та розвиток у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення, формування систематизованого комплексу знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, а також навичок розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства за допомогою різних методів і технологій.

**Завдання:** засвоєння теоретичних засад управлінських рішень; оволодіння інструментарієм розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності; застосування на практиці теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів; формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

**Предмет** навчальної дисципліни: процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні набути такі **компетенції:**

*знання і розуміння:* знання теоретичних засад всіх стадій прийняття управлінських рішень; знання моделей процесу прийняття управлінських рішень; знання технологій розроблення управлінських рішень; розуміння методології прийняття управлінських рішень; розуміння методів прийняття управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності; розуміння принципів психології та використовувати їх у професійній діяльності під час прийняття та обґрунтування управлінських рішень;

*застосування знань і розуміння:* уміння обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту для розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; уміння обирати та застосовувати інструментарій розробці та прийняття управлінських рішень відповідно умов (визначеності, ризику та невизначеності).

**ЧАСТИНА 1.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	<b>Обов'язкова</b> (для студентів спеціальностей 071 Облік і оподаткування, 073 Менеджмент, 051 Економіка, 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 072 Фінанси, банківська справа та страхування)
Семестр (осінній / весняний)	<b>осінній</b>
Кількість кредитів	<b>5</b>
Загальна кількість годин	<b>150</b>
Кількість модулів	<b>1</b>
Лекції, годин	<b>28</b>
Практичні / семінарські, годин	<b>28</b>
Лабораторні, годин	<b>-</b>
Самостійна робота, годин	<b>94</b>
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	<b>4</b>
самостійної роботи студента	<b>6,7</b>
Вид контролю	<b>залік</b>

## 2. Програма дисципліни

**Ціль** – формування та розвиток у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення, формування систематизованого комплексу знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, а також навичок розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні підприємства за допомогою різних методів і технологій.

**Завдання:** засвоєння теоретичних основ управлінських рішень; оволодіння інструментарієм розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності; застосування на практиці теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів; формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

**Предмет:** процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

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

Тема 2. Особа, що приймає рішення.

Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

- Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень  
Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень  
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності  
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику  
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності  
Тема 10. Реалізація управлінських рішень  
Тема 11. Прийняття рішень за сферами управління  
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень

### 3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
1	2	3	4	5	6
<b>Модуль 1</b>					
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень</b>					
Тема 1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення	11	2	1		8
Тема 2. Особа, що приймає рішення.	9	2	1		6
Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	12	2	2		8
Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	12	2	2		8
Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень	12	2	2		8
Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень	12	2	2		8
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>46</b>
<b>Змістовий модуль 2. Управлінські рішення в різних умовах середовища</b>					
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	14	2	4		8
Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	16	4	4		8
Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	16	4	4		8
Тема 10. Реалізація управлінських рішень	12	2	2		8
Тема 11. Прийняття рішень за сферами управління	12	2	2		8
Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень	12	2	2		8
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>94</b>



#### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема заняття	Кількість годин
1.	Семінар – розгорнута бесіда Управлінські рішення: сутність, роль та значення. Особа, що приймає рішення	2
2.	Семінар запитань і відповідей Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	2
3.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	2
4.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Моделі процесу прийняття управлінських рішень	2
5.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Технології розроблення управлінських рішень	2
6.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: метод дисконтування, аналіз беззбитковості	2
7.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: задача про призначення, транспортна задача	2
8.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С	2
9.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: оптимізація інвестиційного портфелю	2
10.	Семінар запитань і відповідей, з виконанням розрахункових задач Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (критерії песимізму, оптимізму, Гурвіца, Лапласа, Байеса-Лапласа)	2
11.	Семінар запитань і відповідей Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	2
12.	Семінар – розгорнута бесіда Реалізація управлінських рішень	2
13.	Семінар з виконанням розрахункових задач Прийняття рішень за сферами управління	2
14.	Семінар запитань і відповідей Якість та ефективність управлінських рішень	2

#### 5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: впродовж семестру (100 балів).

### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали				Позааудиторна робота	Сума балів
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ПМК	Завдання для самостійного виконання	
Тема 1	2	2	2			6
Тема 2	1		2			3
Тема 3	1	2	1			3
Тема 4	1	2	1			4
Тема 5	1	2	1			4
Разом змістовий модуль 1	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	30
Тема 6	1	2	1			4
Тема 7		4	1		7	12
Тема 8	1	3	1			5
Тема 9		2	1		10	13
Тема 10	1		1			2
Тема 11		2	1		5	8
Тема 12	1	2	2		3	8
Тема 13	1		2		2	5
Тема 14	1		2			3
Разом змістовий модуль 2	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	70
	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

### Оцінювання студентів протягом семестру (заочна форма навчання)

Поточне тестування та самостійна робота			Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	100
30	45	25	

### Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

**ЧАСТИНА 2.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО  
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Тема 1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення**

**Тема 2. Особа, що приймає рішення**

**Семінар 1 «Сутність управлінських рішень.**

**Роль особи, що приймає рішення»**

**Семінар – розгорнута бесіда**

### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Поняття «управлінське рішення»
- 1.2. Функції управлінських рішень
- 1.3. Класифікація управлінських рішень
- 1.4. Роль менеджера у системі обґрунтування та прийняття рішень
- 1.5. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень
- 1.6. Методики оцінювання психологічних властивостей ОПР
- 1.7. Методики аналізу професійних властивостей ОПР

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Презентація результатів застосування методик оцінювання властивостей ОПР:*

- 3.1. Методики EPQ і EPI Айзенка для оцінки нейротизму, екстраінтраверсії і психотизму;
- 3.2. Опитувальник Дж.Тейлор
- 3.3. Q-матриці Равена;
- 3.4. Тест Гілфорда
- 3.5. Тест структури інтелекту Р. Амтхауера
- 3.6. Методика Айзенка (перенесено на 29.10.2020)
- 3.7. Вербальний IQ-тести Айзенка
- 3.8. Методика Ч. Д. Спілберга і Ю. Л. Ханина
- 3.9. Методика вивчення фрустраціональних реакцій С. Розенцвейга;
- 3.10. Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Ліри
- 3.11. Методика Холмса і Раге;
- 3.12. Торонська алекситимічна шкала;
- 3.13. Методика оцінки конфліктності К. Томаса

**Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень**

**Семінар 2 «Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень»**

**Семінар запитань і відповідей**

### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Стадії прийняття управлінських рішень
  - 1.2. Етапи стадії підготовки управлінського рішення
  - 1.3. Етапи стадії прийняття управлінського рішення
  - 1.4. Етапи стадії реалізації управлінського рішення
2. *Індивідуальне тестування.*

**Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень**  
**Семінар 3 «Моделі процесу прийняття управлінських рішень»**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення
- 1.2. Концептуальні моделі процесу прийняття управлінських рішень.

2. *Індивідуальне тестування*

3. *Виконання розрахункового завдання №1 «Застосування методу аналізу ієрархій до складних проблем прийняття рішень»*

*Завдання:*

1. Визначити проблему і список критеріїв для свого варіанта за даними таблиці представленої в [СЕЗН Moodle Розрахункове завдання №1 "Застосування методу аналізу ієрархій до складних проблем прийняття рішень"](#). Номер проблеми визначає значення  $m$  (остання цифра в номері студентського квитка). Для визначення списку критеріїв необхідно з вихідного списку зазначеного в таблиці для даної проблеми викреслити критерій зі значенням  $k$  (передостання цифра в номері студентського квитка). Якщо остання цифра в номері студентського квитка дорівнює нулю, то  $m=9$ , якщо передостання цифра в номері студентського квитка дорівнює нулю, то  $k=1$ . *Виконання завдання передбачає використання MS Excel.*

2. Побудувати матрицю парних порівнянь для розглянутих восьми факторів, заповнивши її експертними оцінками по шкалі Сааті.

3. Обчислити головний власний вектор, вектор пріоритетів,  $\lambda_{\max}$ , ІП, ВП. Якщо значення ВП буде більше 0,2 скорегувати експертні оцінки

4. Зробити висновки

5. Виконану роботу завантажуюємо в [СЕЗН Moodle Розрахункове завдання №1 "Застосування методу аналізу ієрархій до складних проблем прийняття рішень"](#)

**Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень**  
**Семінар 4 «Технології розроблення управлінських рішень»**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1.Цільові технології розроблення управлінських рішень.
- 1.2.Процесорні технології розробки управлінських рішень
2. *Індивідуальне тестування*
3. *Виконання розрахункового завдання №2 «Побудова структурно-логічних схем»*

**Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень**  
**Семінар 5. «Методологія прийняття управлінських рішень»**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1.Неформалізовані методи прийняття управлінських рішень.
- 1.2.Формалізовані методи прийняття управлінських рішень
- 1.3.Основні моделі та засоби прийняття рішень

2. *Індивідуальне тестування*

3. *Виконання розрахункового завдання №3 «Застосування ABC-XYZ аналізу для прийняття рішень»*

Завдання спрямовано на застосування методів ABC - XYZ аналізу для розробки рекомендацій щодо формування запасів та асортиментної політики організації. *Виконання завдання передбачає використання MS Excel.* Методичні рекомендації щодо виконання завдання представлено в [CE3H Moodle Розрахункове завдання №3 «Застосування ABC-XYZ аналізу для прийняття рішень»](#)

Завдання:

1. Визначити об'єкти аналізу (клієнт, Постачальник, Товарна група/підгрупа, Номенклатурна одиниця тощо).
2. Сформувати в MS Excel робочу книгу «Прізвище\_Р35\_УР» та імпортувати вихідні дані. При цьому назви стовбців повинні відповідати обраним показникам.
3. Визначити параметр, за яким буде проводитися аналіз об'єкту (середній товарний запас, грн.; обсяг продажів, грн.; доход, грн.; кількість одиниць продажів, шт.; кількість замовлень, шт. тощо). Сформувати вибірку даних щодо динаміки параметру не менш ніж за 3 місяці. Кількість одиниць об'єктів не менше 30.

*Обсяг продажів групи товарів супермаркету*

№	Товар (група товарів)	Обсяг продажів		
		липень	серпень	вересень
1				
...				
30				

4. Визначити значення параметру (обсяг продажу) за всі періоди
5. Сортувати об'єкти аналізу в порядку убутання значення параметра.

6. Визначення груп А, В та С:

6.1. розрахувати частку параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів;

6.2. розрахувати цю частку з накопичувальним підсумком;

6.3. надати значення груп обраним об'єктам відповідно правилу:

ABC група	Сумарна питома вага продажів (накопичувальним підсумком)	Сумарна питома вага продажів
А	0 % - 50 %	50%
В	51 % - 80 %	30%
С	81 % - 100 %	20%

Приклад:

РТЦ ТОВ Варус 12							
Група	Вересень	Жовтень	Листопад	Квартал	Питома вага	Накопичений підсумок	Група товарів ABC
МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ	4295315,34	3611918,55	2890934,08	10798167,97	0,2118	0,2118	А
МЯСНАЯ ГАСТРОНОМИЯ	3260072,76	2754175,81	2246881,4	8261129,97	0,1620	0,3738	В
ПТИЦА СВЕЖАЯ	2923215,78	2485651,93	2084925,59	7493793,3	0,1470	0,5208	
НАПИТКИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ	2115041,85	1795028,38	1470319,86	5380390,09	0,1055	0,6263	С
МУЧНЫЕ КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ	1653475,16	1378663,79	1104487,07	4136626,02	0,0811	0,7074	
МЯСНАЯ КУЛИНАРИЯ	1495586,75	1223865,55	990607,26	3710059,56	0,0728	0,7802	
ПЛОДО-ОВОЩНЫЕ КОНСЕРВЫ	918274,63	821914,98	710973,95	2451163,56	0,0481	0,8282	
МОРЕПРОДУКТЫ	546270,5	477172,88	402265,25	1425708,63	0,0280	0,8562	
ПТИЦА ЗАМОРОЖЕННАЯ	495749,9	413557,23	296950,74	1206257,87	0,0237	0,8799	
ПРОДУКТЫ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ	297844,36	246598,09	194344,23	738786,68	0,0145	0,8943	
МЫГЬЕ ТЕЛА	297468,26	255838,94	213281,6	766588,8	0,0150	0,9094	
ОВОЩИ, ГРИБЫ, ФРУКТЫ ЗАМОРОЖЕННЫЕ	289001,85	257465,67	219326,17	765793,69	0,0150	0,9244	
ПРИГОТОВЛЕНИЕ ПИЩИ	246652,28	203816,1	164972,41	615440,79	0,0121	0,9365	
НОВОГОДНИЕ ТОВАРЫ	229677,22	229677,22	200990,65	660345,09	0,0130	0,9494	
ПЕЧАТНАЯ ПРОДУКЦИЯ	208977,96	179580,57	149368,84	537927,37	0,0105	0,9600	
МОРОЖЕНОЕ	177483,82	153961,54	127561,49	459006,85	0,0090	0,9690	
ОБУВЬ	111469,11	93571	78050,66	283090,77	0,0056	0,9745	
ОСВЕЖИТЕЛИ ВОЗДУХА	98350,06	83240,57	69325,36	250915,99	0,0049	0,9794	

6.4. сформувавати таблицю:

ABC група	Частка продаж	Кількість товарних груп			Обсяг продажів		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
А	50%						
В	30%						
С	20%						
Всього	3 сегмента						

7. Визначити групи X, Y та Z:

7.1. визначити показник варіації обраних об'єктів:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\%$$

де  $x_i$  - значення попиту для товару, який оцінюється;

$\bar{x}$  - середнє значення попиту за період  $n$ ;

$n$  - величина періоду, за який проводиться оцінка.

7.2. сортувати об'єкти аналізу в порядку зростання коефіцієнта варіації;

7.3. надати значення груп обраним об'єктам

Можливий алгоритм диференціації асортименту на групи X, Y, і Z

Група	Інтервал
X	$0 \leq v \leq 10\%$
Y	$10\% \leq v \leq 25\%$
Z	$25 \leq v \leq \infty$

Приклад:

РТЦ ТОВ Варус 12							
Група	Вересень	Жовтень	Листопад	Квартал	Питома вага	Група товарів XYZ	
Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР	Сумма ЦР
Общая группа	264,30	264,30	264,30	792,90	0,0000	0,00%	
МУЛЬТИМЕДИА	4 528,82	4 371,13	4 146,79	13 046,74	0,0003	3,60%	X
ПОСУДА И ПРИБОРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ	6 874,67	6 374,91	6 122,18	19 371,76	0,0004	4,84%	X
НОВОГОДНИЕ ТОВАРЫ	229 677,22	229 677,22	200 990,65	660 345,09	0,0130	6,14%	X
ПЛОДО-ОВОЩНЫЕ КОНСЕРВЫ	918 274,63	821 914,98	710 973,95	2 451 163,56	0,0481	10,37%	
ОВОЩИ, ГРИБЫ, ФРУКТЫ ЗАМОРОЖЕННЫЕ	289 001,85	257 465,67	219 326,17	765 793,69	0,0150	11,16%	
МЯСО ДРУГИХ ЖИВОТНЫХ СВЕЖЕЕ	15 850,00	13 901,28	11 681,67	41 432,95	0,0008	12,33%	
МОРПРОДУКТЫ	546 270,30	477 172,88	402 265,25	1 425 708,63	0,0280	12,37%	
МОРОЖЕНОЕ	177 483,82	153 961,54	127 561,49	459 006,85	0,0090	13,33%	
МЫТЬЕ ТЕЛА	297 468,26	255 838,94	213 281,60	766 588,80	0,0150	13,45%	
ПЕЧАТНАЯ ПРОДУКЦИЯ	208 977,96	179 580,57	149 368,84	537 927,37	0,0105	13,57%	
ПТИЦА СВЕЖАЯ	2 923 215,78	2 485 651,93	2 084 925,59	7 493 793,30	0,1470	13,70%	
ОСВЕЖИТЕЛИ ВОЗДУХА	98 350,06	83 240,57	69 325,36	250 915,99	0,0049	14,17%	
ОБУВЬ	111 469,11	93 571,00	78 050,66	283 090,77	0,0056	14,47%	
НАПИТКИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ	2 115 041,85	1 795 028,38	1 470 319,86	5 380 390,09	0,1055	14,68%	
МЯСНЫЕ КОНСЕРВЫ, ПАШТЕТЫ	33 465,41	27 930,43	23 296,79	84 692,63	0,0017	14,72%	
МЯСНАЯ ГАСТРОНОМИЯ	3 260 072,76	2 754 175,81	2 246 881,40	8 261 129,97	0,1620	15,02%	Y
МУЖСКАЯ ОДЕЖДА	65 522,22	56 404,24	44 688,26	166 614,72	0,0033	15,35%	Y
МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ	4 295 315,34	3 611 918,55	2 890 934,08	10 798 167,97	0,2118	15,93%	Y
МУЧНЫЕ КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ	1 653 475,16	1 378 663,79	1 104 487,07	4 136 626,02	0,0811	16,25%	Y
ПРИГОТОВЛЕНИЕ ПИЦЦЫ	246 652,28	203 816,10	164 972,41	615 440,79	0,0121	16,26%	Y
ПРИГОТОВЛЕНИЕ И ХРАНЕНИЕ ПРОДУКТОВ	71 872,60	59 111,44	47 571,26	178 555,30	0,0035	16,68%	Y
МЯСНАЯ КУЛИНАРИЯ	1 495 586,75	1 223 865,55	990 607,26	3 710 059,56	0,0728	16,69%	Y
ПРОДУКТЫ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ	297 844,36	246 598,09	194 344,23	738 786,68	0,0145	17,16%	Y
ОДНОРАЗОВАЯ ПОСУДА	82 353,39	66 273,13	53 862,11	202 488,63	0,0040	17,28%	Y

7.4. сформуванати таблицю:

XYZ група	варіація	Кількість товарних груп			Обсяг продаж		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
X	не більше 10%						
Y	не більше 25%						
Z	не більше 25%						
Всього	3 сегмента						

8. Сполучити отриманні результати ABC та XYZ аналізів

9. Побудувати матрицю сполучення:

	X	Y	Z	Всього
A	Обсяг продажів	Обсяг продажів	Обсяг продажів	тис.грн.
	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	кількість
B	Обсяг продажів	Обсяг продажів	Обсяг продажів	тис.грн.
	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	кількість
C	Обсяг продажів	Обсяг продажів	Обсяг продажів	тис.грн.
	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	Групи товарів (назви)	кількість
Всього	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
	кількість	кількість	кількість	кількість

8. Сформуванати рекомендації щодо формування запасів та ризиків



## управління запасами

	А	В	С
Х	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
У	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

9. Виконану роботу завантажуюємо в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки розміщено на сайті [СЕЗН Moodle Розрахункове завдання №3 «Застосування ABC-XYZ аналізу для прийняття рішень»](#)

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА

### Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

#### Семінар 6 «Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: метод дисконтування, аналіз беззбитковості»

#### Семінар з виконанням розрахункових задач

#### План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

- 1.1. Середовища прийняття управлінських рішень.
- 1.2. Умови визначеності
- 1.3. Алгоритм прийняття рішень в умовах визначеності.
- 1.4. Методи дисконтування та облікових оцінок
- 1.5. Граничний аналіз (аналіз беззбитковості)

2. Виконання розрахункових завдань: «Застосування методів дисконтування та аналізу беззбитковості для прийняття рішень в умовах визначеності»

**Завдання 2.1.** Аналізоване виробниче підприємство виготовляє один вид товарної продукції. Зазначено, що ціна одиниці продукції становить  $95+i$  грн., змінні витрати підприємства на виготовлення даної одиниці продукції дорівнюють  $45+j$  грн., а постійні витрати підприємства становлять  $2700$  грн. +  $ij$ . ( $i$  – передостання цифра студентського квитка;  $j$  – остання цифра студентського квитка).

*Завдання:*

а) Необхідно розрахувати точку беззбитковості в натуральному та грошовому значеннях, а також визначити, такий показник, як запас міцності в натуральному та грошовому значеннях на даному виробничому підприємстві, якщо воно планує, що обсяг реалізації продукції (у грошовому вираженні) в майбутньому складе 8200 гр.од.

б) Представити графічний розв'язок завдання

с) Зробити висновки

**Завдання 2.2.** Підприємство виготовляє три види продукції, показники яких наведено в таблиці. Загальні річні постійні витрати становлять  $1,44 + ij$  млн. грн. ( $i$  – передостання цифра студентського квитка;  $j$  – остання цифра студентського квитка).

Вид продукції	Ціна, грн	Змінні витрати на одиницю, грн	Частка в загальному випуску, грн
А	$100 + j$	$60 + i$	0,3
Б	$180 - j$	$100 - j$	0,5
В	$210 + ij$	$110 + i$	0,2

*Завдання:*

а) Визначте річний обсяг виробництва й продажу кожного виду продукції в заданій пропорції, який забезпечує беззбитковість виробництва. Як зміниться ситуація, якщо постійні витрати зростуть на 10 %, ціна продукції А збільшиться на 20 %, а змінні витрати на виробництво 1 шт. продукції А зростуть на 5%.

б) Зробити висновки

**Завдання 2.3.** Визначити показники чистої приведеної вартості та індексу рентабельності двох проектів. Вибрати який з інвестиційних проектів є більш вигідним за умови, що ставка відсотку складає а) 11%, б) 25%,  $n=3$  роки.

Виконану роботу завантажуюмо в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки та варіанти розміщено на сайті [СЕЗН Moodle Виконання розрахункових завдань з теми № 7: «Застосування методів дисконтування та аналізу беззбитковості в умовах визначеності»](#)

## **Семінар 7 «Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: задача про призначення, транспортна задача»**

### **Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1.1. Методи математичного програмування в обґрунтуванні управлінських рішень: лінійне програмування

1.2. Задача про призначення.

1.3. Транспортна задача.

2. Індивідуальне тестування

3. Виконання розрахункових завдань: «Застосування методів математичного програмування для прийняття рішень в умовах визначеності»

Відповідно варіанту обраєте задачу 1 або задачу 2. Методичні вказівки, варіанти та приклади розв'язку розміщено на сайті [СЕЗН Moodle Виконання розрахункових завдань з теми № 7: Застосування методів математичного програмування для прийняття рішень в умовах визначеності](#)". Виконання завдання передбачає використання *MS Excel*, а саме надбудову «Пошук рішення».

**Задача 1.** «Прийняття рішення про призначення на посаду на основі методів лінійного програмування»

Завдання спрямовано на застосування методів лінійного програмування при прийнятті управлінських рішень. А саме застосування угорського методу розв'язання задачі про призначення в середовищі *MS Excel*.

*Завдання:*

а) Відкрити *MS Excel*, зберегти книгу під назвою «P37\_Варіант\_(прізвище)».

б) Створити лист робочої книги «Призначення» та сформувати таблицю (матрицю) вихідних даних відповідно обраному варіанту

в) Виконати розв'язок відповідно методичних вказівок

г) Створити лист робочої книги «Звіт по стійкості»

д) Зробити висновки стосовно оптимального розподілу посад та проаналізувати «Звіт по стійкості».

е) Виконану роботу завантажуюмо в [СЕЗН Moodle](#)

**Задача 2.** Прийняття рішень щодо перевезення вантажів («Транспортна задача»)

В Дніпропетровській області 5 виробничих підприємств (В) отримують від 5 постачальників (А) сировину. Скласти такий план перевезень від постачальників до споживачів, щоб вартість перевезень була мінімальною, вантаж від постачальників був вивезеним, а потреби заводів у сировині були задоволені.

а) Відкрити *MS Excel*, зберегти книгу під назвою «P37\_Варіант\_(прізвище)».

б) Створити лист робочої книги «Транспортна задача» та сформувати таблицю (матрицю) вихідних даних відповідно обраному варіанту

в) Виконати розв'язок відповідно методичних вказівок

– Визначити, чи є дана транспортна задача збалансованою або незбалансованою.

– Знайти оптимальний розв'язок транспортної задачі, якщо задані витрати на перевезення одиниці вантажу від постачальників А1, А2, А3, А4, А5 до споживачів В1, В2, В3, В4, В5.

г) Виконану роботу завантажуюмо в [СЕЗН Moodle](#)

## Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

### Семінар 8 «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С»

#### Семінар з виконанням розрахункових задач

##### План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1.1. Страхування ризику.

1.2. Методи корегування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику

1.3. Метод еквіваленту визначеності

2. Виконання розрахункових завдань.

Завдання передбачає виконання двох задач із застосуванням функціоналу MS Excel.

##### **Задача 1. Визначення Value at Risk для фінансового активу**

а) Створити документ в MS Excel «Прізвище\_РЗ\_Т8», лист «VaR»

б) Обрати фінансовий актив (акція) вітчизняного емітенту за даними лістингу ПФТС (Додаток «Exchange-list.csv», показник «SecurityTicker»

с) Сформувати вибірку котирувань обраного активу (мінімум 20 спостережень) на сайтах <https://pfts.ua/trade-info/trade-results> або <http://investfunds.ua/markets/stocks/>

д) Здійснити розрахунок VaR згідно методичних вказівок

е) Зробити висновок

##### **Задача 2. Застосування критерію Колмогорова-Смірнова для вибору активу на фінансовому ринку**

а) В документі MS Excel «Прізвище\_РЗ\_Т8» (див. Задача 1), створити лист «К-С»

б) Здійснити розрахунок згідно методичних вказівок за даними задачі 1

с) Зробити висновки

Виконане розрахункове завдання (файл «Прізвище\_РЗ\_Т8») завантажується в [СЕЗН Moodle](#)

Методичні вказівки та приклади розв'язку розміщено на сайті СЕЗН Moodle [Виконання розрахункових завдань з теми № 8: «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С»](#)

### Семінар 9 «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: оптимізація інвестиційного портфелю»

#### Семінар з виконанням розрахункових задач

## План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1.1. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень

1.2. Поняття і принципи формування інвестиційного портфелю.

1.3. Портфельний ризик і методи його зменшення

1.4. Управління портфелем цінних паперів

1.5. Оперативне управління портфелем фінансових активів

1.6. Моделі оптимізації цінних паперів

2. Індивідуальне тестування.

3. Виконання розрахункового завдання «Розробка оптимального (ефективного) портфелю інвестора (критерій «ризик-доходність»)»

Завдання виконується в аудиторії разом із викладачем за допомогою MS Excel. Задача слухачів виконувати ті самі розрахунки за представленим вихідними даними, що і викладач для відпрацювання навичок та перевірки правильності розрахунків. Вітаються питання, уточнення з боку слухачів; головна мета – зрозуміти зміст і алгоритм розробки оптимального інвестиційного портфелю, що є критерієм прийняття відповідного управлінського рішення. Оцінка виставляється за активність на занятті, зворотній зв'язок із викладачем протягом заняття. Алгоритм виконання представленого завдання є підґрунтям виконання індивідуального завдання в межах позааудиторної активності.

**Завдання:** Необхідно сформувати оптимальний інвестиційний портфель за вихідними даними. Маємо акції та облигації 10 підприємств, що пройшли лістинг ПФТС:

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Середні ціни за цінний папір							
2	Період	ПівнГЗК	ПівдГЗК	Укртелеком	Дніпрообленерго	Укравто	Укрнафта	Мегабанк (MEGA)
3	1	50,94	9,83	14,99	9,76	22,37	31,14	0,88
4	2	53,19	11,43	31,17	9,77	24,07	14,83	0,93
5	3	54,09	11,81	31,17	9,56	20,33	27,77	1,02
6	4	73,71	13,59	30,9	9,62	25,62	30,90	0,82
7	5	74,26	14,75	30,95	11,43	28,25	31,97	1,12
8	6	76,31	14,03	16,39	11,8	29,05	32,45	1,05
9	7	76,56	15,41	36,4	11,4	31,20	37,36	1,13
10	8	78,68	15,78	36,4	11,03	33,46	39,90	1,42
11	9	81,06	16,16	27,77	11,45	36,44	40,32	1,89
12	10	83,01	15,17	28,55	11,9	38,06	37,22	1,99
13								

Алгоритм виконання:

1. Визначити денну доходність кожної акції ( $m_j$ ) («Прізвище\_ІЗ\_Т8»-«Розрахунки»):

$$m_j = \frac{P_j - P_{j-1}}{P_{j-1}} \quad 1)$$

де  $P_j$  - ціна акції на кінець поточного дня;

$P_{j-1}$  – ціна акції за попередній день.

2. Визначити доходність кожної акції, як середньоарифметичне денної доходності акції за період.

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^T m_j}{T} \quad 2)$$

3 Визначити ризик акцій, за показником середньоквадратичного відхилення денної доходності акцій. (3):

$$\delta_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^T (m_j - m_i)^2}{T}} \quad 3)$$

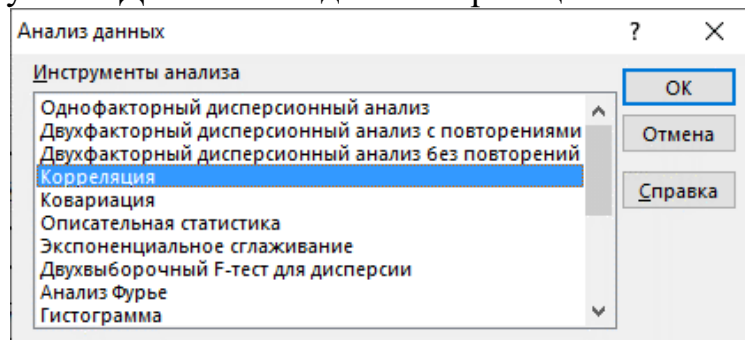
Можна застосовувати функцію =СТАНДОТКЛОНП()

№ п/п	ПівлГЗК	ПівлГЗК	Укртелеком	Дніпрообленерго	Укравто	Укрнафта	Мегабанк (MEGA)
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1							
2	4,417	16,277	107,9386258	0,102459016	7,599463567	-52,3763648	5,681818182
3	1,692	3,325	0	-2,149437052	-15,53801413	87,25556305	9,677419355
4	36,273	15,072	-0,866217517	0,627615063	26,02065912	11,27115592	-19,60784314
5	0,746	8,536	0,161812298	18,81496881	10,26541764	3,462783172	36,58536585
6	2,761	-4,881	-47,04361874	3,237095363	2,831858407	1,50140757	-6,25
7	0,328	9,836	122,0866382	-3,389830508	7,401032702	15,13097072	7,619047619
8	2,769	2,401	0	-3,245614035	7,243589744	6,798715203	25,66371681
9	3,025	2,408	-23,70879121	3,807796917	8,906156605	1,052631579	33,09859155
10	2,406	-6,126	2,80878646	3,930131004	4,445664105	-7,688492063	5,291005291
Σ =	54,41584299	46,84657114	161,3772352	21,73518458	59,17582777	66,40837035	97,75912153
m =	6,046204777	5,205174571	17,93080392	2,415020509	6,575091975	7,378707817	10,86212461
δ =	10,74954611	7,46720463	54,20756941	6,402999366	10,03824118	33,90097132	17,21198064

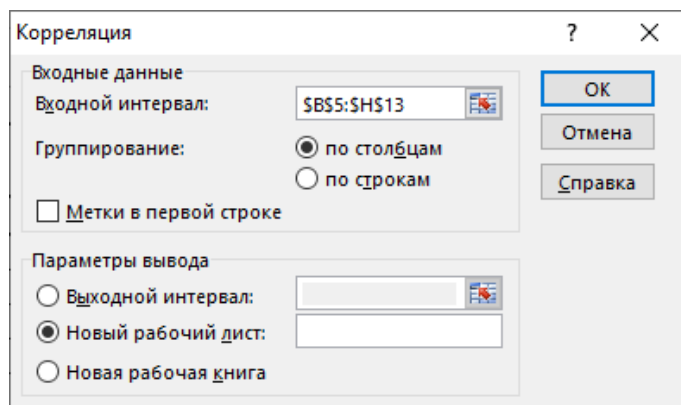
4. Визначити показник кореляції між парами акцій (4):

$$\rho_{XY} = \frac{\sum (R_i^x - m^x) \cdot (R_i^y - m^y)}{r_x r_y \cdot T} \quad 4)$$

Використовуючи «Дані-Аналіз даних-Кореляція»



Обираємо масив даних дохідності акцій за всі періоди:



5. Побудувати портфелі акцій із двох цінних паперів із кроком 0,1 (табл. 2), розрахувати очікувану дохідність портфеля (5) та ризик (6).

$$m_n = x_1 \cdot m_1 + x_2 \cdot m_2 \quad (5)$$

Де  $x$  – частка акції в портфелі

$$\sigma_n = \sqrt{x_1^2 \cdot \sigma_1^2 + x_2^2 \cdot \sigma_2^2 + 2 \cdot x_1 \cdot x_2 \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2 \cdot \rho_{1,2}} \quad (6)$$

Таблица 2

Частки акцій в портфелі, ризик та дохідність портфелей із 2х акцій

Частка	
Акція 1	Акція 2
0,1	0,9
0,2	0,8
0,3	0,7
0,4	0,6
0,5	0,5
0,6	0,4
0,7	0,3
0,8	0,2
0,9	0,1

6. Побудувати криві дохідності портфелів.

7. Визначити ефективні портфелі.

Ефективним портфелем фінансових інструментів називається така їх сукупність, яка забезпечує максимальний дохід при даному рівні ризику або мінімальний ризик при даному рівні доходу

Для вибору найбільш бажаного портфеля, використовує криві байдужості, які відображають ставлення інвестора до ризику і доходності. Всі портфелі, які лежать на одній заданій кривій байдужості, є рівноцінними для інвестора. Інвестор буде вважати будь-який портфель, що лежить на кривій байдужості, яка знаходиться вище і лівіше, привабливішим, ніж будь-який портфель, що лежить на кривій байдужості, яка знаходиться нижче і правіше

8. Визначити питому вагу акцій в оптимальному портфелі (7)

$$W_i^n = \frac{\sum W}{100 * N} \quad (7)$$



9. Побудувати діаграму структури оптимального (ефективного) портфелю
  10. Визначити ризик і доходність оптимального портфелю
  11. Порівняти ризик та доходність портфельей до оптимізації та після
- Зробити висновки

## Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

### Семінар 10 «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (критерії песимізму, оптимізму, Гурвіца, Лапласа, Байєса-Лапласа)» Семінар з виконанням розрахункових задач

#### План заняття:

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Розроблення рішень в умовах невизначеності.
- 1.2. Критерії прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
- 1.3. Методи експертних оцінок

*2. Виконання розрахункового завдання.*

Торговельне підприємство планує продаж сезонних товарів на ринках, враховуючи можливі варіанти купівельного попиту ( $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5$ ) – дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий. На підприємстві розроблено чотири господарських стратегії продажу товарів ( $A_1, A_2, A_3, A_4$ ). Товарообіг, що залежить від стратегій підприємства й купівельного попиту, представлено у вигляді платіжної матриці (табл.1).

Таблиця 1 - Платіжна матриця (k- № варіанту)

	$\Pi_1$	$\Pi_2$	$\Pi_3$	$\Pi_4$	$\Pi_5$
$A_1$	180	140	$k$	$245-4k$	232
$A_2$	420	$120+10k$	140	220	100
$A_3$	$25+8k$	315	35	49	$10(k+23)-50$
$A_4$	$290-10k$	$k$	9	$100k-90$	201

Необхідно знайти оптимальну стратегію поведінки торговельного підприємства, використовуючи критерії

- 1) песимізму,
- 2) оптимізму,
- 3) Гурвіца (при  $\lambda = 1/(k+3)$   $1 \leq k \leq 12$  або  $\lambda = 4/k$   $13 \leq k \leq 26$ ),
- 4) Лапласа,
- 5) Байєса-Лапласа ( $p_1=0,1$ ;  $p_2=0,2$ ;  $p_3=\lambda$ ;  $p_4=\lambda+0,1$ ;  $p_5=1-p_1-p_2-p_3-p_4$ )

Виконану роботу завантажити в [CE3H Moodle](#)



## Семінар 11 «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності» Семінар запитань і відповідей

### План заняття:

*1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Застосування методів експертних оцінок для розроблення управлінських рішень в умовах невизначеності.
- 1.2. Метод комісій.
- 1.3. Метод «мозкової атаки».
- 1.4. Метод сценаріїв.
- 1.5. Метод Дельфі.
- 1.6. Метод аналізу ієрархій

*2. Індивідуальне тестування*

*3. Презентація доповідей на тему:*

- 3.1. Практичні аспекти застосування методу «мозкової атаки» для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
- 3.2. Практичні аспекти застосування методу сценаріїв для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
- 3.3. Практичні аспекти застосування методу Дельфі для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
- 3.4. Практичні аспекти застосування методу аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику
- 3.5. Практичні аспекти застосування теорії ігор для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

## Тема 10. Реалізація управлінських рішень Семінар 12 «Реалізація управлінських рішень» Семінар запитань і відповідей

### План заняття:

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Професійна та моральна відповідальність керівників за управлінські рішення
- 1.2. Сутність і види відповідальності керівників
- 1.3. Основні причини неякісних управлінських рішень
- 1.4. Контроль за процесом реалізації рішень
- 1.5. Контроль виконання рішень.

*2. Індивідуальне тестування*

*3. Презентація доповідей на тему:*

- 3.1. Реалізація управлінських рішень із використанням діаграм Ганта
- 3.2. Помилки керівника під час прийняття та реалізації управлінських рішень

3.3. Оптимізація строків реалізації управлінських рішень з використанням сітєвих графіків

3.4. Організація виконання рішень як специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл

**Тема 11. Прийняття рішень за сферами управління**  
**Семінар 13 «Прийняття рішень за сферами управління»**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу
  - 1.2. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності
  - 1.3. Прийняття фінансових та інвестиційних рішень
  - 1.4. Прийняття управлінських рішень із питань зовнішньоекономічної діяльності підприємства
  - 1.5. Прийняття рішень у сфері управління персоналом.
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Виконання розрахункового завдання*

**Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень**  
**Семінар 14 «Якість та ефективність управлінських рішень: критерії та показники»**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

- 1.1. Параметри та умови забезпечення якості управлінських рішень.
  - 1.2. Ефективність управлінських рішень.
  - 1.3. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення.
  - 1.4. Фактори якості на стадії реалізації управлінського рішення.
  - 1.5. Сутність фактору часу.
  - 1.6. Комплексний підхід до розрахунку ефективності.
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Презентація доповідей на тему:*
- 3.1. Умови ефективності управлінських рішень
  - 3.2. Інтелектуальні системи підтримки прийняття управлінських рішень
  - 3.3. Основні причини, що призводять до низької якості управлінських рішень.

**ЧАСТИНА 3.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Тема 1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення**

**Тема 2. Особа, що приймає рішення**

**Семінар 1 «Сутність управлінських рішень.**

**Роль особи, що приймає рішення»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

**Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Роль людського фактора під час розроблення управлінських рішень

2.2. Методики оцінювання психологічних властивостей ОПР

2.3. Методики аналізу професійних властивостей ОПР

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Назвіть, що є підґрунтям процесу прийняття управлінських рішень**

А. функції менеджменту

В. особисті якості ОПР

С. використання економіко-математичних методів

Д. інтуїція, судження, раціональність

**2. Назвіть, що відноситься до одноосібних управлінських рішень**

А. постанови, розпорядження та приписи

В. постанови та накази

С. накази і вказівки

Д. накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів

**3. Назвіть, на що спрямовані довгострокові рішення**

А. на вирішення стратегічних завдань

В. на вирішення стратегічних і тактичних завдань

С. на вирішення переважно довгострокових завдань.

Д. на вирішення переважно тактичних завдань

**4. Назвіть, на що орієнтовані короткострокові рішення**

А. на тактичні оперативні цілі

В. на оперативні цілі

С. на тактичні цілі

Д. на досягнення запланованих економічних показників

**5. Назвіть, в чому полягає сутність проблеми**

А. у відхиленнях при виконанні оперативних планів

- В. у невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети
- С. у відсутності автоматизованої системи прийняття рішень
- Д. у виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище

4. Підготувати презентація результатів застосування методик оцінювання властивостей ОПР:

- 4.1. Методики EPQ і EPI Айзенка для оцінки нейротизму, екстраінтраверсії і психотизму;
- 4.2. Опитувальник Дж.Тейлор
- 4.3. Q-матриці Равена;
- 4.4. Тест Гілфорда
- 4.5. Тест структури інтелекту Р. Амтхауера
- 4.6. Методика Айзенка (перенесено на 29.10.2020)
- 4.7. Вербальний IQ-тести Айзенка
- 4.8. Методика Ч. Д. Спілберга і Ю. Л. Ханина
- 4.9. Методика вивчення фрустраціональних реакцій С. Розенцвейга;
- 4.10. Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Ліри
- 4.11. Методика Холмса і Раге;
- 4.12. Торонська алекситимічна шкала;
- 4.13. Методика оцінки конфліктності К. Томаса

**Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. МихайлаТуган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

### **Тема 3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень**

#### **Семінар 2 «Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

- 2.1. Відбір основних варіантів управлінських впливів.
- 2.2. Розроблення сценаріїв розвитку ситуації.
- 2.3. Експертне оцінювання основних варіантів керуючих впливів
- 2.4. Управління реалізацією рішення: визначення календарних строків виконання рішення,
- 2.5. Управління реалізацією рішення: призначення відповідальних виконавців,
- 2.6. Управління реалізацією рішення: доведення рішення до виконавців, інструктаж, конкретизація завдань та відповідальності,
- 2.7. Управління реалізацією рішення: матеріально-технічне забезпечення процесу праці.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

*1. Назвіть стадію, під час якої здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибирається і приймається найкраще рішення*

- A. стадія прийняття управлінського рішення
- B. стадія реалізації управлінського рішення
- C. стадія підготовки управлінського рішення
- D. стадія ідентифікації проблеми

*2. Назвіть стадію, під час якої розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснюється контроль за ходом його виконання; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого внаслідок реалізації рішення*

- A. стадія реалізації управлінського рішення
- B. стадія підготовки управлінського рішення
- C. стадія контролю управлінського рішення
- D. стадія прийняття управлінського рішення

*3. Назвіть стадію, під час якої проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, який включає пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують рішення*

- A. стадія прийняття управлінського рішення
- B. стадія реалізації управлінського рішення

- C. стадія підготовки управлінського рішення
- D. стадія контролю управлінського рішення

**4. Назвіть, до якої категорії відноситься характеристика: встановлення невідповідностей між бажаним і наявним станом; полягає в описі і визначенні того, що їх спричинили (недосконалість технологій, брак потужностей, недостатня кількість кваліфікованого персоналу тощо)**

- A. Ідентифікація проблеми
- B. Підготовчий етап
- C. Альтернативне рішення
- D. Контроль управлінського рішення

#### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

#### **Тема 4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень Семінар 3 «Моделі процесу прийняття управлінських рішень»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацюйте питання:

- 2.1. Критерії та обмеження в моделях прийняття управлінських рішень
- 2.2. Дескриптивна та нормативна моделі прийняття рішень.
- 2.3. Індуктивна та дедуктивна моделі прийняття рішень.
- 2.4. Одноцільова та багатоцільова моделі прийняття рішень.
- 2.5. Одноперіодна та багатоперіодна моделі прийняття рішень.
- 2.6. Детермінована та стохастична моделі.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Назвіть модель прийняття рішень в організації, в основу якої покладено обмежено раціональний підхід до ухвалення рішень**

- A. класична модель
- B. адміністративна модель
- C. модель Корнегі
- D. дескриптивна модель

**2. Назвіть модель організації, яка представляється як безособистісний механізм у вигляді багаторівневої адміністративної ієрархії, що складається з формалізованих структур, зв'язків, системи взаємин між її членами**

- A. Модель «організація – машина»
- B. Модель «природної» організації
- C. Модель «організація – громада»
- D. Соціотехнічна модель

**3. Організації виникають природним образом та розвиваються за власними законами**

- A. Модель «організація – машина»
- B. Модель «природної» організації
- C. Модель «організація – громада»
- D. Соціотехнічна модель

**4. Модель організації, за якої особливе значення надається міжособистісним відносинам, відносинам між окремими членами організації, взаємним прихильностям, загальним інтересам**

- A. Модель «організація – машина»
- B. Модель «природної» організації
- C. Модель «організація – громада»
- D. Соціотехнічна модель

**5. Назвіть модель організації, за якої особливе значення в структурі організації надається впливові технологічного процесу виробництва на внутрігрупові зв'язки**

- A. Модель «організація – машина»
- B. Модель «природної» організації
- C. Модель «організація – громада»
- D. Соціотехнічна модель



## Список рекомендованої літератури

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## Тема 5. Технології розроблення управлінських рішень Семинар 4 «Технології розроблення управлінських рішень»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

2.2. Переваги та недоліки процесних управлінських технологій

2.3. Умови застосування цільових технологій управління та процесних управлінських технологій

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

*1. Технологія заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця*

А. Ініціативно-цільова технологія

В. Програмно-цільова технологія,

С. Індивідуально-цільова технологія

Д. Базова технологія

**2. Технологія, яка полягає у видачі завдань (цілей, задач) із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час виконання завдання; у жорсткому контролі руху до мети**

- A. індивідуальна технологія
- B. регламентована технологія
- C. базова технологія
- D. індивідуально-цільова технологія

**3. Система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішення це**

- A. програмування
- B. інформаційна база
- C. штучний інтелект
- D. проектування

**4. Для цільового управління характерно**

- A. Специфічні поодинокі рішення
- B. Рішення по складних задачах виробництва із багатьма учасниками, забезпечення деталізації завдань та строків їх виконання (мережеві графіки)
- C. Стандартні рішення
- D. Кардинальні, базові рішення

**5. Для програмного управління характерно**

- A. Специфічні поодинокі рішення
- B. Рішення по складних задачах виробництва із багатьма учасниками, забезпечення деталізації завдань та строків їх виконання (мережеві графіки)
- C. Стандартні рішення
- D. Кардинальні, базові рішення

#### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с

6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.

7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .

8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.

9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 6. Методологія прийняття управлінських рішень**

### **Семінар 5 «Методологія прийняття управлінських рішень»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Кореляційний та регресійний аналіз.

2.2. Застосування методів математичного програмування у процесі визначення оптимального управлінського рішення.

2.3. Застосування методів багатовимірного аналізу в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень

2.3. Діаграма у вигляді риб'ячого скелету (метод Ісікави).

2.4. Блок-схема.

2.5. Процес складання карт ("грунтовка").

2.6. Уявні схеми.

2.7. Метод АВС.

2.8. Кольорове кодування

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. **Назвіть принцип, який застосовується, коли пропонується кількість рішень рівна кількості експертів**

А. Принцип Курно

В. Принцип Парето

С. Принцип Еджуорта

Д. Принцип Джурітто

2. **Назвіть принцип, який застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми**

А. Принцип Парето

В. Принцип Курно

С. Принцип Джурітто

Д. Принцип Еджуорта

3. **Назвіть принцип, який застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких невигідно змінювати своє рішення**
- А. Принцип Парето
  - В. Принцип Курно
  - С. Принцип Джурітто
  - Д. Принцип Еджуорта
4. **Назвіть метод одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання**
- А. метод Рингі
  - В. метод Шоу
  - С. метод Біллі
  - Д. метод Парето
5. **Назвіть метод, який характеризується сукупністю прийомів витонченого викладу процедур підготовки і реалізації будь-яких рішень, у тому числі й господарських**
- А. метод спалаху
  - В. метод штурму
  - С. метод сценарію
  - Д. метод Білла

### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd14AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В РІЗНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА

### Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

#### Семінар 6 «Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: метод дисконтування, аналіз беззбитковості»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

**Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Методи дисконтування (NPV, IR)

2.2. Прийняття рішень за результатами аналізу беззбитковості

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. *Стан оточення процесу прийняття управлінського рішення, коли учасники рішення заздалегідь знають конкретний результат для кожного варіанта рішення*

- A. Ризик
- B. Визначеність
- C. Невизначеність
- D. Реальність

2. *Показник, який дає змогу порівняти між собою теперішню вартість майбутніх доходів від реалізації інвестиційного проекту (у фазі його експлуатації) з інвестиційними витратами, які необхідно здійснити в поточному періоді*

- A. NPV
- B. IPR
- C. DRP
- D. NVP

3. *Умова, за якої реалізація проекту не змінює доходи власників компанії, але в той же час обсяги виробництва зростають, тобто компанія збільшиться в масштабах*

- A.  $NPV < 0$
- B.  $NPV > 0$
- C.  $NPV = 0$
- D.  $NPV = 1$

**4. Незалежно від того, з чим порівнюється внутрішня норма рентабельності, доцільно, що проект приймається, якщо**

- А. його IPR більше деякої граничної величини
- В. його IRR менше деякої граничної величини
- С. його IPR більше деякої граничної величини
- Д. його IRR більше деякої граничної величини

**5. Процедура приведення різночасових платежів до базової дати називається**

- А. акумуляція
- В. адаптація
- С. оптимізація
- Д. дисконтування

#### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 9) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

#### **Семінар 7 «Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності: задача про призначення, транспортна задача»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. Самостійно опрацюйте питання:

2.1. Формулювання обмежень

2.2. Розв'язок задач оптимізації із застосуванням MS Excel «Пошук рішення»

3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Параметри функціонування системи, які можливо змінювати в деяких межах у цілях поліпшення значення цільової функції**

A. Ресурси раціоналізації

B. Обмеження

C. Ресурси оптимізації

D. Дисконтування

**2. Одним із основних формалізованих підходів до прийняття рішень у різноманітних галузях людської діяльності, де в певних ситуаціях слід обрати найкращий із можливих варіантів дій, є**

A. Граничний аналіз

B. Математичне програмування

C. Метод коефіцієнта NPV

D. Лінійне програмування

**3. Для вибору найкращого управлінського рішення щодо використання обмежених однорідних ресурсів застосовують метод**

A. Граничного аналізу

B. Математичного програмування

C. Метод коефіцієнта NPV

D. Лінійного програмування

4. Виконати індивідуальне розрахункове завдання «Оптимізація інтернет-реклами: мінімізація бюджету, максимізація аудиторії» (позааудиторна активність).

Виконання завдання передбачає використання MS Excel, а саме надбудови «Пошук рішення».

Завдання:

1. Припустимо, що підприємство складає план рекламної компанії нового виробу (товару)<sup>1</sup>. Загальний бюджет на друк і розповсюдження реклами обмежений і складає 750000 грн. +  $ij^2$  тис. грн., загальну кількість читачів рекламних об'яв потрібно довести при можливості до  $8,ij$  млн. чоловік. Вирішено розташувати рекламу в 5 інтернет ресурсах, кожне із яких має свою кількість читачів і різну вартість реклами.

2. Побудувати таблиці 1 та 2.

3. Розрахувати в таблиці 1:

<sup>1</sup> Конкретизувати, який саме товар

<sup>2</sup>  $i$  – передостання цифра студентського квитка;  $j$  – остання цифра студентського квитка



– загальну вартість розміщених об'яв як добуток вартості однієї об'яви та кількості розміщених об'яв;

– загальну кількість читачів з урахуванням кількості об'яв як добуток кількості читачів інтернет-ресурсу і кількості розміщених об'яв на цьому ресурсі;

– питому вагу вартості об'яв на конкретному інтернет-ресурсі в загальній вартості витрат.

Таблиця 1 - Розрахунок оптимального охопту аудиторії

Періодичні видання	Вартість об'яви, грн. <sup>3</sup>	Кількість читачів, млн. чол.	Кількість розміщених об'яв	Загальна вартість, грн.	Питома вага інтернет-ресурсу в загальній вартості витрат, %	Загальна кількість читачів з урахуванням кількості об'яв
Youtube		9,9				
Google		8,4				
Instagram		7,2				
Facebook		8,1				
Тематичних сайтах <sup>4</sup>		1,7				
Всього		35,3				
Всього Instagram + Facebook						

Таблиця 2 – Обмеження

Найменування показника	Значення
Всього витрат на рекламу, грн	750000 + ij тис.
Всього витрат на рекламу Instagram і Facebook	350000
Мінімальна аудиторія, млн. чол.	8,ijі
Максимальний процент витрат на 1 видання, %	33
Мінімальна кількість об'яв на 1 інтернет-ресурс, шт	6

3. Використовуючи вбудовану функцію «ПОШУК РІШЕННЯ» з меню «Сервіс» потрібно досягнути максимальної кількості читачів з найменшими витратами за такими обмеженнями (див. табл.2):

- ✓ у кожному виданні потрібно розташувати мінімум шість об'яв;
- ✓ не можна витратити більше однієї третини коштів на одне видання;
- ✓ загальна вартість реклами у «Instagram» і «Facebook» не має перевищувати 350000 грн.
- ✓ загальна вартість реклами не має перевищувати 750000 + ij тис грн.
- ✓ загальна кількість читачів з урахуванням кількості об'яв має бути не менше 8,ijі млн. чол.

#### 4. Завантажити роботу в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки та приклад розв'язку розміщено на сайті СЕЗН Moodle Індивідуальне розрахункове завдання [«Оптимізація інтернет-реклами: мінімізація бюджету, максимізація аудиторії»](#) (позааудиторна активність)

<sup>3</sup> Необхідно провести дослідження щодо розміщення реклами на відповідних ресурсах (враховуючи товар, цільову аудиторію тощо) і визначитися із вартістю реклами

<sup>4</sup> Значити, які саме із урахуванням виробу (товару)



## Список рекомендованої літератури

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 7) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 8) Кузьмичов А. І. Візуальна аналітика мережевої оптимізації. Моделювання засобами MS Excel та уEd Graph Editor [Текст] : практикум. Ін-т проблем реєстрації інформації НАН України. Київ : Ліра-К, 2020. - 180 с.
- 9) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Excel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с
- 10) Кузьмичов А. І. Оптимізаційні методи і моделі. Моделювання засобами MS Excel [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020 . 200 с.

## Тема 8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

### Семінар 8 «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
  - 2.1. Страхування ризику.
  - 2.2. Методи корегування ризику: облікової ставки, скоректованої з урахуванням ризику

2.3. Метод дисконтування як спосіб оцінювання ступеня інвестиційного ризику

2.4. Сутність і причини виникнення виробничого ризику

2.5. Сутність і класифікація кредитного ризику

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Ризик це**

- A. ймовірність настання сприятливої події, пов'язаної з виникненням різного роду втрат та збитків
- B. подія, яка може перешкодити виконанню завдань, поставлених перед підприємством
- C. визначеність отримання результатів у майбутньому
- D. точно очікуваний результат

**2. Економічним ризиком називають**

- A. ймовірність настання сприятливої події, пов'язаної з виникненням різного роду втрат та збитків
- B. вірогідність повної або часткової втрати очікуваного доходу в результаті здійснення господарського рішення через недооцінення впливу несприятливих факторів
- C. визначеність отримання результатів у майбутньому
- D. точно очікуваний результат

**3. Широке поняття, що означає неоднозначність, відсутність повного знання про результати та умови розв'язку**

- A. Обмежена визначеність
- B. Невизначеність
- C. Ризик
- D. Раціональна невизначеність

**4. Послідовність дій аналітика прийняття рішення в умовах ризику наступна: 1) прогнозуються можливі; 2) вибирається варіант, що задовольняє обраному критерію; 3) вибирається критерій; 4) кожному результату привласнюється відповідна імовірність;**

- A. 1;2;3;4
- B. 2;3;4;1
- C. 1;4;3;2
- D. 4;2;1;3

**5. До основних властивостей ризику належить**

- A. Конфліктність (суперечливість), альтернативність, правомірність, результативність, невизначеність
- B. Терміновість, строковість, конфліктність, непередбачуваність
- C. Терміновість, строковість, невизначеність, непередбачуваність
- D. Суперечливість, правомірність, невизначеність, випадковість, об'єктивізм

#### 4. Завдання.

Закінчити розрахункове завдання [Виконання розрахункових завдань з теми № 8: «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: VaR, Тест К-С»](#)

- Зробити висновки.
- Виконану роботу завантажуюмо в СЕЗН Moodle

#### Список рекомендованої літератури

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 7) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Excel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с
- 8) Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2016. 318 с
- 9) Гончаров, І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень [Текст]/ Харків : Основа, 2013. 159 с.

#### Семінар 9 «Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику: оптимізація інвестиційного портфелю»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

4. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

5. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Поняття і принципи формування інвестиційного портфелю.

2.2. Портфельний ризик і методи його зменшення

- 2.3. Управління портфелем цінних паперів
- 2.4. Оперативне управління портфелем фінансових активів
- 2.5. Моделі оптимізації цінних паперів

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. Область ймовірних втрат, які перевершують критичний рівень і можуть досягати величини, рівної власного капіталу організації**

- A. безризиковою зоною
- B. зоною допустимого ризику
- C. зоною критичного ризику
- D. зоною катастрофічного ризику

**2. До універсальних економічних способів мінімізації рівня ризику відносять**

- A. здобуття інформації, диверсифікація, кредитування
- B. самострахування, страхування, лімітування
- C. здобуття додаткової інформації, диверсифікація, лімітування, самострахування
- D. лімітування, квотування, самострахування, диверсифікація

**3. Процес розподілу капіталу між різноманітними областями впливу, що безпосередньо пов'язані між собою це**

- A. Хеджування
- B. Лімітування
- C. Трансфер ризику
- D. Диверсифікація

**4. Для вибору раціонального рішення по дереву рішень у вилиці шансу необхідно розрахувати**

- A. імовірність настання результату
- B. коефіцієнт варіації
- C. дисперсію результату
- D. математичне очікування доходу

**4. Виконати індивідуальне розрахункове завдання за темою № 8 «Розробка оптимального (ефективного) портфелю інвестора».**

*Виконання завдання передбачає використання MS Excel.*

*Завдання:*

1. Обрати емітентів, за фінансовими активами (акціями) яких буде проводитися дослідження, за даними лістингу ПФТС (Додаток «Exchange-list.csv», показник «SecurityTicker»)
2. Створити документ в MS Excel “Прізвище\_ІЗ\_Т8”
3. Сформувані вибірку даних динаміки котирувань фінансових активів (акцій) (“Прізвище\_ІЗ\_Т8” – «Вихідні дані»).

*Умови:*

- Мінімальна кількість фінансових активів (акцій) – 7.

– Мінімальна кількість спостережень – 25

Джерела інформації:

- <https://pfts.ua/trade-info/trade-results>
- <http://investfunds.ua/markets/stocks/>
- <https://uk.allstockstoday.com/istoriya-kotyruvan-aktsiy.html>

4. Розробити оптимальний портфель за наведеним прикладом

5. Сформувати підсумкову таблицю. Зробити висновки

Відхилення між початковим портфелем та запропонованим

Показник	Портфель до оптимізації	Портфель після оптимізації	Відхилення, %
Доходність			
Ризик			

6. Завантажити файл розрахунку “Прізвище\_I3\_T8.xls” і звіт “Прізвище\_I3\_T8.doc” в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки та приклад розв’язку (в т.ч. звіт) розміщено на сайті СЕЗН Moodle [«Розробка оптимального \(ефективного\) портфелю інвестора» \(позааудиторна активність з теми № 8\)](#) (позааудиторна активність)

### Список рекомендованої літератури

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 7) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Excel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с
- 8) Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2016. 318 с
- 9) Гончаров, І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень [Текст]/ Харків : Основа, 2013. 159 с.
- 10) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.

11) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності**

### **Семінар 10 «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (критерії песимізму, оптимізму, Гурвіца, Лапласа, Байєса-Лапласа)»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

*2.1. Застосування методів експертних оцінок для розроблення управлінських рішень в умовах невизначеності.*

*2.2. Метод комісій.*

*2.3. Метод "мозкової атаки".*

*2.4. Метод сценаріїв.*

*2.5. Метод Дельфі.*

*2.6. Метод аналізу ієрархій*

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

*1. Яке правило використовується в тих ситуаціях, коли обирається стратегія управління, виходячи з вимоги отримання максимально можливого прибутку (виграшу) в найгірших умовах*

A. максимакс

B. максимін

C. мінімакс

D. оптимізму-песимізму

*2. Який критерій використовується тоді, коли необхідно обрати стратегію захисту об'єкта від занадто великих втрат*

A. Вальда

B. максимакс

C. Севіджа

D. Гурвіца

*3. За допомогою якого правила намагаються врахувати індивідуальні переваги ОПР відносно ризику*

A. Крелле

B. Лапласа

C. Севіджа-Нігано

D. Гурвіца

#### **4. Як явище невизначеність – це**

- A. діяльність некомпетентного працівника, що приймає помилкові рішення
- B. набір нечітких або розмитих ситуацій, взаємовиключної або недостатньої інформації
- C. те що не піддається оцінці
- D. основна причина появи ризиків

#### **5. У загальному сенсі “невизначеність” означає**

- A. невідповідність між тим, чого люди чекають, і тим, що насправді відбувається
- B. неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з точки зору ймовірності їх реалізації, так і з точки зору видів їх прояву
- C. невідповідність його основним якісним характеристикам
- D. доступність її усвідомлення тим користувачем, для якого вона призначена

#### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 7) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Еxсel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Еxсel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с
- 8) Гончаров, І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень [Текст]/ Харків : Основа, 2013. 159 с.
- 9) Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. К. : [б. в.], 2008. 444 с.
- 10) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 11) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## Семінар 11 «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

### **1. Хто є засновником методу аналізу ієрархій?**

А.Е. Гурвіц

В.Т. Сааті

С.У. Гордон

Д.О. Хелмер

### **2. Метод аналізу ієрархій – це**

А. математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень.

В. один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

С. передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів

Д. систематичний збір інформації про об'єкт прогнозування шляхом опитування експертів та узагальнення даних

### **3. Методи моделювання систем поділяються на**

А. методи формалізованого представлення систем, МФПС

В. методи активізації інтуїції фахівців, МАІС

С. методи активізації інтуїції фахівців, МАІС, методи формалізованого представлення систем, МФПС

Д. методи інтуїції, МАІС, МФПС

### **4. Основні етапи організації експертної оцінки**

А. Формування групи експертів, формування мети експертної оцінки, опитування, аналіз та обробка інформації

В. Формування мети експертної оцінки, формування групи експертів, опитування, аналіз та обробка інформації

С. Формування суб'єкту експертної оцінки, формування групи експертів, опитування, аналіз та обробка інформації

Д. Формування проблеми, формування цільової групи, аналіз та обробка інформації



4. Виконати індивідуальне розрахункове завдання «Прийняття рішення за допомогою «дерева рішень» (позааудиторна робота)

Виконання завдання передбачає використання MS Excel або будь-якого іншого спеціального додатку (TreePlan, Edraw Max тощо).

Ви – особа, що приймає рішення. Вам необхідно прийняти рішення щодо найбільш ефективного використання коштів серед запропонованих трьох альтернатив.

Завдання:

- a) Побудувати дерево рішень щодо реалізації кожної із альтернатив;
- b) Визначити очікувану вартість оцінки найкращого рішення
- c) Зробити висновки
- d) Завантажити роботу в [CEЗН Moodle](#)

Методичні вказівки та приклад розв'язку розміщено на сайті CEЗН Moodle [Виконання індивідуального розрахункового завдання з теми № 9: «Прийняття рішення за допомогою «дерева рішень»](#)

### Список рекомендованої літератури

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
- 5) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 6) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 7) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Excel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с
- 8) Гончаров, І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень [Текст]/ Харків : Основа, 2013. 159 с.
- 9) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 10) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## Тема 10. Реалізація управлінських рішень

### Семінар 12 «Реалізація управлінських рішень»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення

2.2. Сутність і види відповідальності керівників

2.3. Помилки керівника під час прийняття та реалізації управлінських рішень

2.4. Контроль за процесом реалізації рішень

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. До основних атрибутів документально оформлених управлінських рішень відносять**

А. Ціль документа, підстава для розробки, користувач інформації, норми і правила використання, можливе коло виконавців, вимоги до: якості робіт, джерел інформації

В. Ціль документа, користувач інформації, норми і дії використання, можливе коло користувачів, вимоги до: статусу робіт

С. Ціль виконавця, підстава для використання, місце даної мети, норми і правила виконання, можливе коло виконавців, вимоги до: якості робіт, джерел інформації

Д. Ціль розробки, підстава для документа, використання інформації, норми користувача, можливе коло робітників, вимоги до: якості робіт, джерел інформації

#### **2. Регламентування – це**

А. розпорядчий напис на документі, погодження документа

В. розпорядчий напис на документі, зроблений посадовою особою, який містить вказівки щодо виконання документа (складається з прізвища виконавця (виконавців), змісту доручення, терміну виконання, особистого підпису керівника, дати).

С. підпис документа посадовою особою

Д. оформлення, погодження, підписання

#### **3. Внутрішнє погодження документа це**

А. вказівки

В. доручення

С. візування

Д. розпорядчий напис

**4. Розпорядчий напис на документі, зроблений посадовою особою, який містить вказівки щодо виконання документа (складається з прізвища виконавця (виконавців), змісту доручення, терміну виконання, особистого підпису керівника, дати) це**

- A. погодження документа
- B. підписання
- C. оформлення документа
- D. регламентування

**4. Виконати індивідуальне розрахункове завдання «Діаграма Ганта для реалізації управлінського рішення» (позааудиторна робота)**

Виконання завдання передбачає використання *MS Excel* або *MS Project*.

**Завдання.** Побудувати діаграму Ганта для реалізації управлінського рішення. Орієнтовні напрямки:

- Побудова нового цеху (лінії, технології, виробництва...)
- Розширення асортименту продукції (товару, послуг, ринку...)
- Реалізації інвестиційного проекту
- Виробництва і реалізації нової продукції (надання послуг)
- Реалізація PR кампанії (рекламної кампанії організації, товару, продукції, послуги тощо)
- Написання кваліфікаційної роботи
- Свій варіант (узгодити)
- Виконане завдання завантажити в [СЕЗН Moodle](#)

Методичні вказівки та приклад розв'язку розміщено на сайті СЕЗН Moodle Виконання індивідуального розрахункового завдання з теми № 10: [«Діаграма Ганта для реалізації управлінського рішення»](#)

### **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 5) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 6) Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel [Текст] : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 175с.
- 7) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.

8) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## Тема 11. Прийняття рішень за сферами управління

### Семінар 13 «Прийняття рішень за сферами управління»

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

2.1. Управлінські рішення у сфері інноваційної діяльності

2.2. Прийняття фінансових та інвестиційних рішень

2.3. Прийняття управлінських рішень із питань зовнішньоекономічної діяльності підприємства

3. Виконати індивідуальне розрахункове завдання «Прийняття рішень за сферами управління» (позааудиторна робота)

Виконання завдання передбачає використання *MS Excel*.

– Необхідно обрати варіант завдання відповідно сфері Вашої майбутньої діяльності, яка передбачена освітньою програмою.

– Здійснити розрахунки відповідно методичних вказівок та прикладів.

– Зробити висновки.

– Виконану роботу завантажуюмо в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки та приклад розв'язку розміщено на сайті СЕЗН Moodle [Виконання індивідуального розрахункового завдання з теми № 11: «Прийняття рішень за сферами управління: ...»](#)

#### **Список рекомендованої літератури**

1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>

2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>

3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с

4) Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с

5) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .

6) Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel [Текст] : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 175с.

7) Кузьмичов А. І. Візуальна аналітика мережевої оптимізації. Моделювання засобами MS Excel та уEd Graph Editor [Текст] : практикум. Ін-т проблем реєстрації інформації НАН України. Київ : Ліра-К, 2020. - 180 с.

8) Кузьмичов А. І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень [Текст] : моделювання засобами MS Excel : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 199 с

9) Кузьмичов А. І. Оптимізаційні методи і моделі. Моделювання засобами MS Excel [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020 . 200 с.

10) Куцик П. О., Васильців Т. Г., Сороківський В. М., Стефаняк В. І., Сороківська М. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2016. 318 с

11) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.

12) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

## **Тема 12. Якість та ефективність управлінських рішень**

### **Семінар 14 «Якість та ефективність управлінських рішень: критерії та показники»**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, розв'язок розрахункових завдань

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

2.1. Фактори якості на стадії розробки управлінського рішення.

2.2. Фактори якості на стадії реалізації управлінського рішення.

2.3. Сутність фактору часу.

2.4. Комплексний підхід до розрахунку ефективності.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

#### **1. За критерієм варіативності управлінського рішення визначається**

А. можливість вибору виконавцем варіантів реалізації управлінського рішення, передбачена при розробці рішення, і фактична реалізація цих можливостей при реалізації рішення

В. міра спрямованості управлінського рішення на задоволення матеріальних і духовних потреб соціальних груп, колективу, регіональної спільноти людей і т. д., а в який воно спрямоване на задоволення інтересів ОПР

С. якість виділення основної ідеї управлінського рішення

Д. рівень продуманості при розробці управлінського рішення питань технічної забезпеченості виконавців

## **2. За соціально-цільовим критерієм визначається**

- A. можливість вибору виконавцем варіантів реалізації управлінського рішення, передбачена при розробці рішення, і фактична реалізація цих можливостей при реалізації рішення
- B. міра спрямованості управлінського рішення на задоволення матеріальних і духовних потреб соціальних груп, колективу, регіональної спільності людей і т. д., а в який воно спрямоване на задоволення інтересів ОПР
- C. якість виділення основної ідеї управлінського рішення
- D. рівень продуманості при розробці управлінського рішення питань технічної забезпеченості виконавців.

## **3. За критерієм рівня технічної забезпечення визначається**

- A. можливість вибору виконавцем варіантів реалізації управлінського рішення, передбачена при розробці рішення, і фактична реалізація цих можливостей при реалізації рішення
- B. міра спрямованості управлінського рішення на задоволення матеріальних і духовних потреб соціальних груп, колективу, регіональної спільності людей і т. д., а в який воно спрямоване на задоволення інтересів ОПР
- C. якість виділення основної ідеї управлінського рішення
- D. рівень продуманості при розробці управлінського рішення питань технічної забезпеченості виконавців

## **Список рекомендованої літератури**

- 1) Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
- 2) Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd14AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
- 3) Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
- 4) Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
- 5) Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/> .
- 6) Інститут Адізеса (Adizes Institute). URL: <https://adizes.me>.
- 7) Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>

Навчальне видання

*Іванова Наталя Сергіївна,  
Приймак Наталія Сергіївна,  
Карабаза Ірина Анатоліївна,  
Барabanова Валентина Віталіївна  
Шановалова Інеса Вадимівна.*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

### **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

Ступінь: бакалавр

---

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 1,5.

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.

