

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних робіт з дисципліни
«Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків»
для студентів спеціальності

6.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 07.12.2011 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2012

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків» для студентів спеціальності 6.03050401 «Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)» / Уклад. Л. С. Ларка, А. В. Ларка. – Х. : НТУ "ХП", 2012. – 84 с.

Укладачі: Л. С. Ларка
А. В. Ларка

Рецензент М. В. Літвиненко

Кафедра економіки і маркетингу

ПЕРЕДМОВА

Мета курсу – формування знань і навичок стосовно обґрунтування господарських рішень з різним ступенем невизначеності та ризику.

Завдання курсу – засвоєння основних принципів обґрунтування різних видів господарських рішень, методичних підходів щодо аналізу ризику та управління ним; оволодіння навичками самостійно здійснювати аналіз, ідентифікацію та оцінювання ризику, використовуючи комп'ютерну техніку та програмно-математичні комплекси.

Предмет курсу – господарські рішення та пов'язані з ним ризики на підприємстві.

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

Загалом господарське рішення характеризують такі ознаки:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);
- наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення (ОПР) стосовно його вибору, оскільки ОПР формує рішення через боротьбу думок і мотивів.

Існування рішення як такого передбачає наявність певних елементів: особи, що приймає рішення; особи-виконавця рішення; предмету рішення; мети й причини розробки рішення.

План практичних занять з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків» згідно навчальної та робочої програм наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – План практичних занять з дисципліни

Назва заняття	Кількість аудиторних годин	Самостійна робота, годин
1 Розвиток логічного мислення як основа обґрунтування господарських рішень	4	2
2 Основні рішення, які приймаються в процесі господарської діяльності підприємства	4	2
3 Застосування логіко-змістовного моделювання при обґрунтуванні господарських рішень	4	2
4 Формулювання системи цілей, які необхідно досягти після прийняття господарських рішень	4	2
5 Визначення суб'єктів, які відповідальні за реалізацію господарських рішень	4	1
6 Розробка альтернативних варіантів господарських рішень	4	2
7 Визначення системи критеріїв для оцінювання альтернатив господарських рішень	4	2
8 Необхідні умови для реалізації господарських рішень	4	2
9 Види ризиків при прийнятті господарських рішень	2	2
10 Стратегії реалізації господарських рішень	4	2
11 Розробка заходів з мінімізації ризиків	2	1
12 Застосування факторного аналізу та індексного методу при аналізі господарських рішень	4	2
13 Застосування кореляційно-регресійного аналізу при оцінюванні господарських рішень	4	2
Усього	48	24
Разом	72	

ТЕМА 1. РОЗВИТОК ЛОГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Задача 1

У кошику лежать 5 яблук. Питання: як розділити ці яблука між п'ятьма дівчинками, щоб кожній дівчинці дісталось по одному яблуку й щоб одне яблуко залишилось в кошику.

Задача 2

У токарному цеху заводу виточуються деталі з металевих заготовок. З однієї заготовки виточують одну деталь. Стружку, що залишається при виготовленні шести деталей, можна переплавити й виготовити ще одну заготовку.

Скільки деталей можна зробити в такий спосіб з 36 металевих заготовок ?

Задача 3

У хлопчика є стільки ж братів, скільки й сестер, а в його сестри у два рази менше сестер, ніж братів. Питання: скільки в родині сестер і братів?

Задача 4

Який знак треба поставити між написаними поруч цифрами 2 і 3, щоб вийшло число, більше двох, але менше трьох?

Задача 5

Вантажівка масою 8 т рухається зі швидкістю 55 км на годину. Довжина тунелю 3 кілометри. На скільки кілометрів вона в'їде у тунель? Тунель вільний, бензину вантажівці вистачить, перешкод у тунелі немає.

Задача 6

Якось солдат у Стародавньому Римі, що був на варті, підійшов до центуріона й сказав, що в цю ніч бачив сон, у якому варвари напали на

фортецю із півдня. Центуріон у це особливо не повірив, але міри прийняв. В той же день ввечері варвари дійсно напали на фортецю із півдня і їх атака була відбита. Після бою центуріон подякував солдатові за попередження, а потім взяв його під варту. За що був узятий солдат під варту?

Задача 7

Чоловік йшов додому. Йшов по середині дороги. Дорогу не висвітлював ні місяць, ні ліхтарі. Одягнутий він був у чорну куртку й чорні штани. Позаду з'явилася машина, у якої не були запалені фари. В останній момент водій побачив чоловіка й зупинився. Як водій міг побачити чоловіка?

Задача 8

У родині 4 дитини. Молодшій – 5 років, старшій – 15 років. Двома іншими 8 і 13 років. Імена дітей: Борис, Галина, Віра й Ганна. Який вік кожної дитини, якщо одна дівчинка ходить у дитячий садок. Ганна старша за Бориса. Сума років Ганни й Віри ділиться на 3.

Задача 9

У банку працюють завідувач, контролер і касир. Їхні імена: Борис, Іван, Олександр. У касира немає братів, сестер і він менше всіх за ростом. Сашко одружений на сестрі Бориса й ростом вище контролера. Яке ім'я в касира, контролера й завідувача?

Задача 10

Цар призвав до двору трьох богатирів і запитує: „Хто вбив Змія Горинича?”

Ілля Муромець сказав: „Змія вбив Добриня Микитич”.

Добриня Микитич сказав: „Змія вбив Олексій Попович”.

Олексій Попович сказав: „Я вбив Змія”.

Тільки один богатир сказав правду, інші два сказали неправду. Так хто ж вбив Змія Горинича?

Задача 11

А. Ейнштейн придумав це завдання в минулому столітті й думав, що 98% жителів Землі не в змозі його вирішити. Чи належите ви до 2% самих розумних людей планети? Тут немає ніякого фокуса, тільки чиста логіка:

– є 5 будинків: кожний різного кольору;

– у кожному будинку живе по одній людині, відмінної друг від друга національності;

– кожний мешканець п'є тільки один певний напій, курить певну марку сигарет і тримає певну тварину.

– ніхто з 5 чоловік не п'є однакові з іншими напої, не курить однакові сигарети й не тримає однакових тварин.

Питання: кому належить риба?

Підказки:

1. Англієць живе в червоному будинку.

2. Швед тримає собаку.

3. Датчанин п'є чай.

4. Зелений будинок розташований ліворуч від білого (вражайте, що всі будинки розташовані поруч – інакше в завданні виходять два рішення).

5. Мешканець зеленого будинку п'є каву.

6. Людина, що курить Pall Mall, тримає птаха.

7. Мешканець із середнього будинку п'є молоко.

8. Мешканець із жовтого будинку курить Dunhill.

9. Норвежець живе в першому будинку.

10. Курець Marlboro живе біля того, хто тримає кішку.

11. Людина, що тримає коня, живе біля того, хто курить Dunhill.

12. Курець сигарет Winfield п'є пиво.

13. Норвежець живе біля блакитного будинку.

14. Німець курить Rothmans.

15. Курець Marlboro живе по сусідству з людиною, що п'є воду.

Це все, що необхідно для вирішення завдання.

Задача 12

Шпигун сховався і оцінює ситуацію на контрольно-пропускному пункті. Підходить офіцер, вартовий йому: "Пароль".

Офіцер: "26".

Вартовий: "Відзив".

Офіцер: "13".

Вартовий: "Проходьте".

Підходить другий офіцер. Вартовий йому: "Пароль!"

Офіцер: "22".

Вартовий: "Відзив".

Офіцер: "11".

Вартовий: "Проходьте".

Шпигун вирішив, що все зрозумів, підходить до вартового.

Вартовий: "Пароль".

Шпигун: "100".

Вартовий: "Відзив".

Шпигун: "50".

Відзив був неправильним, тому шпигуна розстріляли. Який відзив повинен був бути правильним?

Задача 13

У кафе зустрілися троє друзів: скульптор Білий, скрипаль Чорний і художник Рудий. "Дивно, що в одного з нас – біле волосся, в іншого – чорне, а в третього – руде, але ні в кого колір волосся не відповідає прізвищу", – помітив чорноволосий. "Ти правий", – сказав Білий. Який колір волосся у кожного з друзів?

Задача 14

Ось невелика головоломка, що виникла, відповідно до переказу, в одному зі старих монастирів на заході Англії. Абат Френсис відмінно розбирався у винах. Одного разу він послав за ченцем і сказав:

– Молю тебе, брате Джон, скажи мені, скільки в тебе пляшок вина?

– Добра дюжина великих сулій, отче мій, і стільки ж малих, – відповів чернець, – і по п'ять пляшок з кожної дюжини випито в трапезній.

– Так. У воріт чекають троє простолюдинів. Передай їм ці дві дюжини пляшок, як повних, так і порожніх, і доглянь за тим, щоб кожний одер-

жав по справедливості; жоден не повинен одержати більше вина, чим інший, і не повинна бути різниці в пляшках.

Бідолашний Джон, прихопивши простолюдинів, спустився в льох, але тут-то він і задумався. У нього було сім великих і сім малих повних пляшок і п'ять великих та п'ять малих – порожніх. Як ченцеві належало все це розділити нарівно? Він розділив пляшки на три групи декількома способами, які на перший погляд здавалися цілком справедливими, тому що дві малі пляшки містили рівно стільки ж вина, скільки й одна більша. Але сама по собі порожня велика пляшка не коштувала двох малих, а абат розпорядився, щоб кожна людина отримала таке ж число пляшок кожного розміру, як і двоє інших. Зрештою чернець вдався до допомоги другого ченця, що був досить кмітливим, і той зумів показати йому, як потрібно діяти. А чи можете Ви знайти потрібний спосіб?

Задача 15

Відома історія про принца Генрі, сина Вільгельма Завойовника, згодом Генріха I, що настільки часто зустрічається в старих хроніках, що, безсумнівно, відображає реальний факт. Наведена нижче версія цієї історії взята із книги Хейворда «Життя Вільгельма Завойовника», що побачила світ в 1613 р.

«До кінця свого царювання Вільгельм передав своїм синам Роберту й Генрі спільне управління Нормандією, щоб один приборкував нахабність і легкодумство іншого. Принци відправилися відвідати французького короля, що перебував тоді в Констанції. Час проводили в іграх і змаганнях, Генрі часто грав у шахи з Людовиком, що був тоді дофіном Франції, і майже завжди вигравав. Людовик ставав усе більше нерозбірливим у словах, від чого в Генрі не додалося до нього поваги. Надмірна нетерпимість одного й непоступливість іншого зрештою так загострили атмосферу, що одного разу Людовик кинув шахи в Генрі. Генрі у свою чергу вдарив Людовика по голові шахівницею, у кров розбивши йому голову, і, можливо, справа скінчилося б досить сумно для дофіна, якби принца не стримав власний брат Роберт.

Брати негайно підхопилися на коней, і, як запевняють, їх шпори були настільки гострими, що їм вдалося добратися до своїх володінь, хоча фра-

нцузи переслідували їх по п'ятах». Далі легенда говорить (хоча в цій частині можна й засумніватися), що шахівниця від удару розламалася на тринадцять частин. На рис. 1.1 Ви бачите їх; це дванадцять шматочків різної форми, кожний з яких містить п'ять клітин, і тільки один менший шматочок складається із чотирьох клітин.

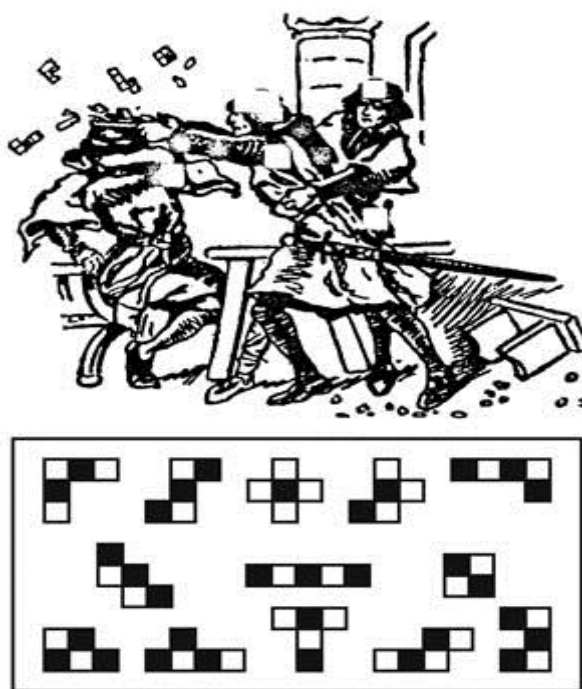


Рисунок 1.1 – Фрагменти шахівниці

Таким чином, у нас є всі 64 клітини шахівниці, а головоломка полягає в тому, щоб скласти з цих частин правильну шахівницю.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ
«РОЗВИТОК ЛОГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА
ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Задача 1

У кошику лежать 5 яблук. Питання: як розділити ці яблука між п'ятьма дівчинками, щоб кожній дівчинці дісталася по одному яблуку й щоб одне яблуко залишилося в кошику.

Відповідь: треба дати чотирьом дівчинкам по яблуку, а п'ятій дівчинці – яблуку, що залишилося, разом з кошиком.

Задача 2

У токарному цеху заводу виточуються деталі з металевих заготовок. З однієї заготовки виточують одну деталь. Стружку, що залишається при виготовленні шести деталей, можна переплавити й виготовити ще одну заготовку. Скільки деталей можна зробити в такий спосіб з 36 металевих заготовок?

Відповідь: з 36 заготовок – 36 деталей. Оскільки стружка з кожних 6 деталей дає ще одну заготовку, то одержуємо зі стружок 36 деталей та 6 заготовок. Це ще 6 деталей. $36+6=42$ деталі. Але можна забути, що від 6 останніх заготовок залишається стружка на ще одну деталь. Разом $36+6+1=43$ деталі.

Задача 3

У хлопчика є стільки ж братів, скільки й сестер, а в його сестри у два рази менше сестер, ніж братів. Питання: скільки в родині сестер і братів?

Відповідь: 3 сестри й 4 брати.

Задача 4

Який знак треба поставити між написаними поруч цифрами 2 і 3, щоб вийшло число, більше двох, але менше трьох?

Відповідь: кому, щоб вийшло 2,3.

Задача 5

Вантажівка масою 8 т рухається зі швидкістю 55 км на годину. Довжина тунелю 3 кілометри. На скільки кілометрів вона в'їде у тунель? Тунель вільний, бензину вантажівці вистачить, перешкод у тунелі немає.

Відповідь: на 1,5 кілометра. А далі вантажівка буде виїжджати з тунелю.

Задача 6

Якось солдат у Стародавньому Римі, що був на варті, підійшов до центуріона й сказав, що в цю ніч бачив сон, у якому варвари нападали на фортецю із півдня. Центуріон у це особливо не повірив, але міри прийняв. В той же день ввечері варвари дійсно напали на фортецю із півдня і їх атака була відбита. Після бою центуріон подякував солдатові за попередження, а потім взяв його під варту. За що був узятий солдат під варту?

Відповідь: солдат бачив сон, а значить він спав під час варті. У цей час він був зобов'язаний не спати.

Задача 7

Чоловік йшов додому. Йшов по середині дороги. Дорогу не висвітлював ні місяць, ні ліхтарі. Одягнутий він був у чорну куртку й чорні штани. Позаду з'явилася машина, у якої не були запалені фари. В останній момент водій побачив чоловіка й зупинився. Як водій міг побачити чоловіка?

Відповідь: справа була вдень.

Задача 8

У родині 4 дитини. Молодшій – 5 років, старшій – 15 років. Двом іншим – 8 і 13 років. Імена дітей: Борис, Галина, Віра й Ганна. Який вік кожної дитини, якщо одна дівчинка ходить у дитячий садок. Ганна старша за Бориса. Сума років Ганни й Віри ділиться на 3.

Відповідь: Ганна – 13 років, Борис – 8 років, Віра – 5 років, Галина – 15 років.

Задача 9

У банку працюють завідувач, контролер і касир. Їхні імена: Борис, Іван, Олександр. У касира немає братів, сестер і він менше всіх за ростом. Сашко одружений на сестрі Бориса й ростом вище контролера. Яке ім'я в касира, контролера й завідувача?

Відповідь: Іван – касир, Сашко – завідувач, Борис – контролер.

Задача 10

Цар призвав до двору трьох богатирів і запитує: „Хто вбив Змія Горинича?”

Ілля Муромець сказав: „Змія вбив Добриня Микитич”.

Добриня Микитич сказав: „Змія вбив Олексій Попович”.

Олексій Попович сказав: „Я вбив Змія”.

Тільки один богатир сказав правду, інші два сказали неправду. Так хто ж вбив Змія Горинича?

Відповідь: правду сказав Ілля Муромець – Змія вбив Добриня Микитич.

Задача 11

Завдання Ейнштейна Питання: кому належить риба?

Тут немає ніякого фокуса, тільки чиста логіка:

– є 5 будинків: кожний різного кольору;

– у кожному будинку живе по одній людині, відмінної друг від друга національності;

– кожний мешканець п'є тільки один певний напій, курить певну марку сигарет і тримає певну тварину.

– ніхто з 5 чоловік не п'є однакові з іншими напої, не курить однакові сигарети й не тримає однакових тварин.

Підказки:

1. Англієць живе в червоному будинку.
2. Швед тримає собаку.
3. Датчанин п'є чай.
4. Зелений будинок розташований ліворуч від білого (вражайте, що всі будинки розташовані поруч – інакше в завданні виходять два рішення).
5. Мешканець зеленого будинку п'є каву.
6. Людина, що курить Pall Mall, тримає птаха.
7. Мешканець із середнього будинку п'є молоко.
8. Мешканець із жовтого будинку курить Dunhill.
9. Норвежець живе в першому будинку.
10. Курець Marlboro живе біля того, хто тримає кішку.
11. Людина, що тримає коня, живе біля того, хто курить Dunhill.
12. Курець сигарет Winfield п'є пиво.
13. Норвежець живе біля блакитного будинку.
14. Німець курить Rothmans.
15. Курець Marlboro живе по сусідству з людиною, що п'є воду.

Це все, що необхідно для вирішення завдання.

Відповідь: риба належить німцю.

Таблиця 1.2 – Повна відповідь на завдання А. Ейнштейна

Показник	будинки				
	1	2	3	4	5
колір будинку	жовтий	блакитний	червоний	зелений	білий
національність	норвежець	датчанин	англієць	німець	швед
тварина	кішка	кінь	птаха	риба	собака
напій	вода	чай	молоко	кава	пиво
марка сигарет	Dunhill	Marlboro	Pall Mall	Rothmans	Winfield

Задача 12

Шпигун сховався і оцінює ситуацію на контрольно-пропускному пункті. Підходить офіцер, вартовий йому: "Пароль".

Офіцер: "26".

Вартовий: "Відзив".

Офіцер: "13".

Вартовий: "Проходьте".

Підходить другий офіцер. Вартовий йому: "Пароль!"

Офіцер: "22".

Вартовий: "Відзив".

Офіцер: "11".

Вартовий: "Проходьте".

Шпигун вирішив, що все зрозумів, підходить до вартового.

Вартовий: "Пароль".

Шпигун: "100".

Вартовий: "Відзив".

Шпигун: "50".

Відзив був неправильним, тому шпигуна розстріляли. Який відзив повинен був бути правильним?

Відповідь: "3". Це кількість літер у слові „сто”. І всі попередні відповіді – це кількість літер у названих словах: 26 – 13 літер, 22 – 11 літер.

Задача 13

У кафе зустрілися троє друзів: скульптор Білий, скрипаль Чорний і художник Рудий. "Дивно, що в одного з нас – біле волосся, в іншого – чорне, а в третього – руде, але ні в кого колір волосся не відповідає прізвищу", – помітив чорноволосий. "Ти правий", – сказав Білий. Який колір волосся у кожного з друзів?

Відповідь: скульптор Білий – руде волосся, скрипаль Чорний – біле волосся, художник Рудий – чорне волосся.

Задача 14

У воріт чекають троє простолюдинів. Передай їм ці дві дюжини пляшок, як повних, так і порожніх, і доглянь за тим, щоб кожний одержав

по справедливості; жоден не повинен одержати більше вина, чим інший, і не повинна бути різниці в пляшках.

Бідолашний Джон, прихопивши простолюдинів, спустився в льох, але тут-то він і задумався. У нього було сім великих і сім малих повних пляшок і п'ять великих та п'ять малих – порожніх. Як ченцеві належало все це розділити нарівно? Зрештою чернець вдався до допомоги другого ченця, що був досить кмітливим, і той зумів показати йому, як потрібно діяти. А чи можете ви знайти потрібний спосіб?

Відповідь: Брат Джон дав першому чоловіку три великих й одну маленьку пляшки, повні вина, і одну велику й три маленькі порожні пляшки. Кожному із двох чоловіків, що залишилися, він дав дві великі й три маленькі пляшки вина й дві великі й одну маленьку порожні пляшки. Таким чином, кожний із трьох чоловік одержав рівну частку вина й однакову кількість пляшок кожного розміру.

Задача 15

Відома історія про принца Генрі, сина Вільгельма Завойовника, згодом Генріха I, що настільки часто зустрічається в старих хроніках, що, безсумнівно, відображає реальний факт.

Відповідь:

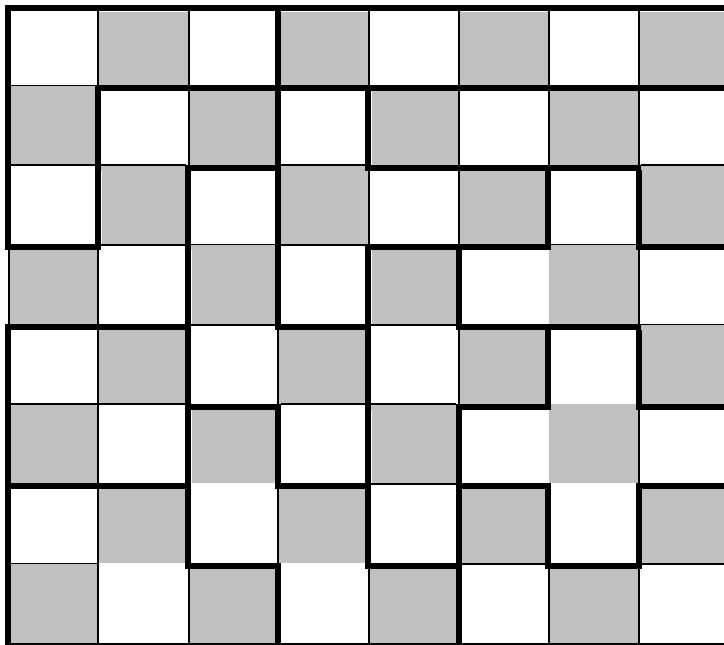


Рисунок 1.2 – Правильна комбінація фрагментів шахівниці

ТЕМА 2. ОСНОВНІ РІШЕННЯ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Завдання 1

Наведіть основні напрямки (області) управління підприємством та розкрийте їх сутність.

Завдання 2

До яких напрямків управління підприємством можуть належати наведені нижче комплекси господарських рішень?

Господарські рішення стосовно:

- удосконалення фінансового стану;
- удосконалення використання основних фондів підприємства;
- удосконалення матеріально-технічного забезпечення;
- удосконалення інноваційної діяльності;
- удосконалення кадрової політики;
- удосконалення асортименту продукції підприємства;
- удосконалення виробничих потужностей підприємства;
- удосконалення збуту продукції;
- удосконалення якості продукції;
- удосконалення використання грошових коштів підприємства;
- удосконалення використання запасів на підприємстві;
- удосконалення системи планування на підприємстві;
- удосконалення системи контролю на підприємстві;
- удосконалення роботи з постачальниками на підприємстві;
- резервів зменшення собівартості продукції на підприємстві;
- удосконалення стратегічного управління на підприємстві;
- підвищення ефективності роботи підприємства;
- удосконалення роботи зі споживачами продукції;
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- удосконалення використання оборотних коштів підприємства;
- підвищення корпоративної культури на підприємстві;
- формування позитивного іміджу підприємства;

- удосконалення кредитного портфелю підприємства;
- удосконалення інноваційного портфелю підприємства;
- удосконалення стратегічного бізнес-портфелю підприємства;
- системи моніторингу внутрішнього середовища підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства;
- використання прибутку підприємства;
- антикризового управління підприємством.

Завдання 3

Заповніть наведену нижче таблицю 2.1:

Таблиця 2.1 – Класифікація напрямків розробки господарських рішень за областями управління

Напрямок розробки господарських рішень	Область управління
Підтримання стосунків з профспілками та розв'язання трудових суперечок	
Реклама	
Управління науковими дослідженнями	
Управління процесом збору фінансової інформації	
Управління запасами на складах	
Створення бюджету та фінансового плану	
Підбір та розміщення кадрів	
Створення системи збуту	
Створення експериментальних взірців	
Створення умов на робочому місці	
Ціноутворення та цінова політика	
Оцінка фінансового потенціалу підприємства	
Компенсації за виконану роботу	
Управління розробкою та проектуванням продукції	
Навчання та розвиток кадрів	
Формування грошових ресурсів	
Вивчення ринку	
Розподіл грошей між підрозділами підприємства	
Управління закупівлею сировини та матеріалів	
Збут	
Розподіл виробленої продукції	
Впровадження новинок у виробництво	

Завдання 4

За допомогою методу колективних експертних оцінок „635” запропонуйте комплекс господарських рішень для вирішення наступної проблеми підприємства – зниження виручки від реалізації продукції.

Алгоритм проведення опитування експертів за методом „635” (6 експертів, 3 варіанта вирішення проблеми, 5 хвилин на обробку 1 формуляра):

1. Всі присутні студенти розбиваються на 6 груп (1 група – 1 експерт) та отримують формуляри.

2. Кожен експерт заносить у формуляр три пропозиції з розв’язання проблеми (протягом 5 хв.) і передає формуляр сусіду. Останній бере до відома пропозиції свого попередника, а під ними у 3 стовпчики вносить ще три власні пропозиції. Процес закінчується, коли учасники обробили всі формуляри.

Завдяки цьому методу можна одержати до 108 ($6 \cdot 3 \cdot 6 = 108$) пропозицій.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ «ОСНОВНІ РІШЕННЯ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Завдання 1

Наведіть основні напрямки (області) управління підприємством та розкрийте їх сутність.

Відповідь: управління виробництвом (УВ), управління інноваціями (УІ), управління маркетингом (УМ), управління фінансами (УФ), управління персоналом (УП), управління еккаутингом (УЕ). Докладніше дивись рисунок 2.1.

Завдання 2

До яких напрямків управління підприємством можуть належати наведені нижче комплекси господарських рішень?

Відповідь (орієнтовні відповіді, можуть бути запропоновані інші варіанти в ході дискусії):

- удосконалення фінансового стану підприємства – УФ;
- удосконалення використання основних фондів – УВ, УІ;



Рисунок 2.1 – Области управління підприємством

- удосконалення матеріально-технічного забезпечення – УВ;
- удосконалення інноваційної діяльності підприємства – УІ, УФ, УВ;
- удосконалення кадрової політики підприємства – УП;
- удосконалення асортименту продукції підприємства – УМ, УВ, УІ;
- удосконалення виробничих потужностей – УВ, УІ, УФ;
- удосконалення збуту продукції підприємства – УМ;
- удосконалення якості продукції підприємства – УВ;
- удосконалення системи планування – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- удосконалення системи контролю на підприємстві – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- удосконалення роботи з постачальниками – УМ, УВ;
- резерви зменшення собівартості на підприємстві – УВ, УІ, УП;
- удосконалення стратегічного управління на підприємстві – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- удосконалення ефективності роботи підприємства – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- удосконалення роботи зі споживачами продукції – УМ;
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства – УМ, УВ, УІ;
- удосконалення використання оборотних коштів – УВ, УФ;
- підвищення корпоративної культури на підприємстві – УП;
- формування позитивного іміджу підприємства – УМ;
- удосконалення кредитного портфелю підприємства – УФ, УЕ;
- удосконалення інноваційного портфелю підприємства – УІ;
- удосконалення стратегічного бізнес-портфелю підприємства – УФ;
- система моніторингу внутрішнього середовища підприємства – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ;
- система моніторингу зовнішнього середовища – УМ, УФ, УІ;
- використання прибутку підприємства – УФ;
- антикризове управління підприємством – УП, УВ, УФ, УМ, УІ, УЕ.

Завдання 3

Таблиця 2.1 – Класифікація напрямків розробки господарських рішень за областями управління

Напрямок розробки господарських рішень	Область управління
Підтримання стосунків з профспілками	УП
Реклама	УМ
Управління науковими дослідженнями	УІ
Управління процесом збору, класифікації та оформлення фінансової інформації	УЕ
Управління запасами на складах	УВ
Створення бюджету та фінансового плану	УФ
Підбір та розміщення кадрів	УП
Створення системи збуту	УМ
Створення експериментальних взірців	УІ
Створення умов на робочому місці	УП
Ціноутворення та цінова політика	УМ
Оцінка фінансового потенціалу підприємства	УФ
Компенсації за виконану роботу	УП
Управління розробкою та проектуванням продукції	УВ
Навчання та розвиток кадрів	УП
Формування грошових ресурсів	УФ
Вивчення ринку	УМ
Розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя підприємства	УФ
Управління закупівлею сировини та матеріалів	УВ
Збут	УМ
Розподіл виробленої продукції	УМ
Впровадження новинок у виробництво	УІ
Обробка та аналіз фінансової інформації	УЕ
Управління прикладними розробками	УІ

Завдання 4

За допомогою методу колективних експертних оцінок „635” запропонуйте комплекс господарських рішень для вирішення наступної проблеми підприємства – зниження виручки від реалізації продукції.

Алгоритм проведення опитування експертів за методом „635” (6 експертів, 3 варіанта вирішення, 5 хвилин на обробку 1 формуляра).

1. Всі студенти розбиваються на 6 груп (1 група – 1 експерт).

2. Кожен експерт заносить у формуляр три пропозиції з розв’язання проблеми (протягом 5 хв.) і передає формуляр сусіду. Останній бере до відома пропозиції свого попередника, а під ними у 3 стовпчики вносить ще три власні пропозиції. Процес закінчується, коли учасники обробили всі формуляри.

Завдяки методу можна одержати до 108 ($6 \cdot 3 \cdot 6 = 108$) пропозицій.

Формуляри для опитування наведені у табл. 2.2 (їх необхідно роздрукувати у кількості 6 шт.).

Таблиця 2.2 – Формуляр для заповнення експертами

№ експерта	Пропозиція 1	Пропозиція 2	Пропозиція 3

ТЕМА 3. ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІКО-ЗМІСТОВОГО МОДЕЛЮВАННЯ (ЛЗМ) ПРИ ОБҐРУНТУВАННІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

В результаті проведення маркетингового дослідження підприємство визначило, що на скорочення обсягу продажів перфорованих решіт для агроринку в листопаді-грудні поточного року вплинули такі фактори:

- 1 Світова фінансова криза.
- 2 Сезонність.
- 3 Поява на ринку більш дешевих аналогів.
- 4 Зменшення платоспроможності споживачів.
- 5 Віддаленість пунктів продажу підприємства від споживачів.
- 6 Поява на ринку бракованої партії решіт в вересні поточного року.
- 7 Недостатня інформованість потенційних споживачів про продукцію підприємства.
- 8 Скорочення витрат підприємства на маркетингову діяльність;
- 9 Звільнення ведучого спеціаліста відділу збуту.
- 10 Освоєння на виробництві нової технології виробництва решіт для агроринку.

За допомогою методу ЛЗМ проаналізуйте ситуацію.

Розв'язання:

Вищенаведені фактори являють собою позиції каталогу. Визначаємо причинно-наслідкові зв'язки за допомогою табл. 3.1 та будуємо граф причинно-наслідкових зв'язків (див. рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Кодування причинно-наслідкових зв'язків

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума
1	X	0	0	1	0	0	0	1	1	0	3
2	0	X	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	X	0	0	0	0	0	0	1
5	0	0	1	0	X	0	1	0	0	0	2

Закінчення табл. 3.1

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума
6	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0
8	0	0	0	0	1	1	1	X	1	0	4
9	0	0	0	0	0	0	1	0	X	0	1
10	0	0	0	0	0	1	0	1	0	X	2

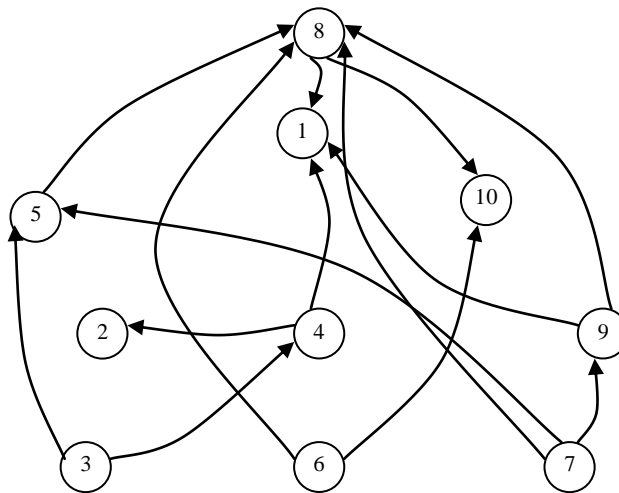


Рисунок 3.1 – Граф причинно-наслідкових зв'язків

За результатами моделювання можемо зробити наступні висновки:

- основною причиною падіння обсягу продажів в листопаді-грудні є скорочення витрат підприємства на маркетингову діяльність;
- в свою чергу скорочення витрат на маркетингову діяльність обумовлено впливом світової фінансової кризи з одного боку, а з іншого – підвищенням витрат на освоєння нової технології виробництва решіт;
- скорочення витрат на маркетингову діяльність призвело до нераціонального розташування пунктів продажу (через відсутність обґрунтування збутової мережі підприємства), появи на ринку бракованої партії (через недостатній рівень контролю якості продукції), недостатньої інформованості споживачів про продукцію підприємства та втрати висококваліфікованого фахівця;

– поява на ринку бракованої партії продукції спричинена освоєнням нової технології та має випадковий характер, що суттєво не вплинуло на обсяг збуту продукції в листопаді-грудні поточного року.

Перевагами методу ЛЗМ є простота та швидкість його реалізації, можливість концентрації зусиль на дійсно вагомих факторах. Недоліками ЛМЗ виступають суб'єктивність та відсутність достатньої кількості техніко-економічних обґрунтувань.

Завдання для самостійної роботи студентів на практичному занятті

Задача 1. За допомогою логіко-змістовного моделювання визначте причинно-наслідкові зв'язки між такими проблемами організації маркетингової діяльності промислового підприємства:

- 1 Недостатнє фінансування.
- 2 Ігнорування нематеріальної мотивації співробітників.
- 3 Висока плинність кадрів.
- 4 Відсутність сучасних програм для обробки даних.
- 5 Низька кваліфікація кадрів.
- 6 Занадто прискіпливий контроль роботи керівництва.
- 7 Відсутність узгодженості дій між виконавцями робіт.

Задача 2. В результаті проведення маркетингового дослідження було визначено, що низька ефективність реклами була обумовлена такими факторами:

- 1 неправильний вибір цільової аудиторії підприємства;
- 2 рекламне звернення було занадто складним для розуміння;
- 3 недостатня кваліфікація працівника рекламного відділу;
- 4 недостатня мотивація працівника рекламного відділу;
- 5 план рекламних заходів був незбалансованим;
- 6 рекламний бюджет був недостатній.

Проведіть логіко-змістовне моделювання факторів та зробіть відповідні висновки.

Варіанти контрольних робіт за темою «Застосування логіко-змістовного моделювання при обґрунтуванні господарських рішень»

Варіант 1

Завдання 1

Наведіть десять факторів, які впливають на прийняття господарських рішень при управлінні виробництвом та проведіть їх логіко-змістовне моделювання.

Завдання 2

За допомогою методу логіко-змістовного моделювання визначте причинно-наслідкові зв'язки між наведеними нижче факторами:

- 1 проведення маркетингових досліджень з метою визначення потреб споживачів;
- 2 перегляд політики підбору постачальників;
- 3 запровадження знижок на продукцію підприємства;
- 4 падіння конкурентоспроможності продукції;
- 5 застаріли технології виробництва продукції;
- 6 поява на ринку товарів-замінників продукції підприємства;
- 7 підвищення якості сировини, з якої виробляється продукція;
- 8 зменшення браку на виробництві;
- 9 проведення атестації кадрів;
- 10 введення системи штрафів для робочих.

Варіант 2

Завдання 1

Наведіть десять факторів, які впливають на прийняття господарських рішень при управлінні інноваціями та проведіть їх логіко-змістовне моделювання.

Завдання 2

За допомогою методу логіко-змістовного моделювання визначте причинно-наслідкові зв'язки між наведеними нижче факторами:

- 1 підвищення дебіторської заборгованості підприємства;
- 2 нестача грошових коштів у підприємства;
- 3 зношеність основних фондів;

- 4 високий рівень браку на виробництві;
- 5 низький рівень трудової дисципліни робочих;
- 6 низька платіжна дисципліна споживачів;
- 7 недостатня обґрунтованість планів розвитку підприємства;
- 8 висока плинність кадрів;
- 9 криза в галузі, в якій працює підприємство;
- 10 підвищення кредиторської заборгованості підприємства.

ТЕМА 4. ФОРМУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ, ЯКІ НЕОБХІДНО ДОСЯГТИ ПІСЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Завдання 1

Знайдіть відповідність між наведеними нижче стратегіями та їх втіленням (див. рис. 4.1).

Корпоративна стратегія	Господарські рішення для реалізації конкретних програм і проектів
Стратегія бізнесу	Господарські рішення, що визначають, які саме види продукції й технології будуть розроблятися, куди й кому збуватися
Функціональна стратегія	Господарські рішення, пов'язані з визначенням пріоритетів у розміщенні ресурсів і капіталу, зі зміцненням одних підрозділів підприємства і ліквідацією або реструктуризацією інших
Операційна стратегія	Господарські рішення пов'язані з визначенням пріоритетів у комплексі маркетингу, фінансах, виробництві, наукових дослідженнях і розробках, організаційних змінах тощо

Рисунок 4.1 – Відповідність господарських рішень видам стратегій

Завдання 2

Визначте, які посадові особи розробляють певний вид стратегії при прийнятті господарських рішень (див. рис. 4.2).

Корпоративна стратегія	Начальники підрозділів, менеджери по видах продукції
Стратегія бізнесу	Регіональні і функціональні менеджери нижчого рівня
Функціональна стратегія	Начальники функціональних підрозділів
Операційна стратегія	Виконавчий директор, президент, голова Правління

Рисунок 4.2 – Відповідальні посадовці за розробку видів стратегій

Завдання 3

Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні виробництвом. Слідкуйте за тим, щоб цілі були конкретними; такими, що вимірюються; такими, що розподіляються; реалістичними (необхідно визначити, що саме можливо зробити з наявними на підприємстві ресурсами); чітко визначеними в часі (потрібно визначити орієнтовну тривалість досягнення цілі). Результати слід занести в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Система цілей при управлінні виробництвом

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	
Стратегія бізнесу	
Функціональна стратегія	
Операційна стратегія	

Завдання 4

Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні інноваціями. Результати слід занести в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Система цілей при управлінні інноваціями

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	
Стратегія бізнесу	
Функціональна стратегія	
Операційна стратегія	

Завдання 5

Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні фінансами. Результати слід занести в табл. 4.3

Таблиця 4.3 – Система цілей підприємства при управлінні фінансами

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	
Стратегія бізнесу	
Функціональна стратегія	
Операційна стратегія	

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ «ФОРМУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ, ЯКІ НЕОБХІДНО ДОСЯГТИ ПІСЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Завдання 1

Знайдіть відповідність між наведеними нижче стратегіями та їх втіленням (див. рис. 4.1).

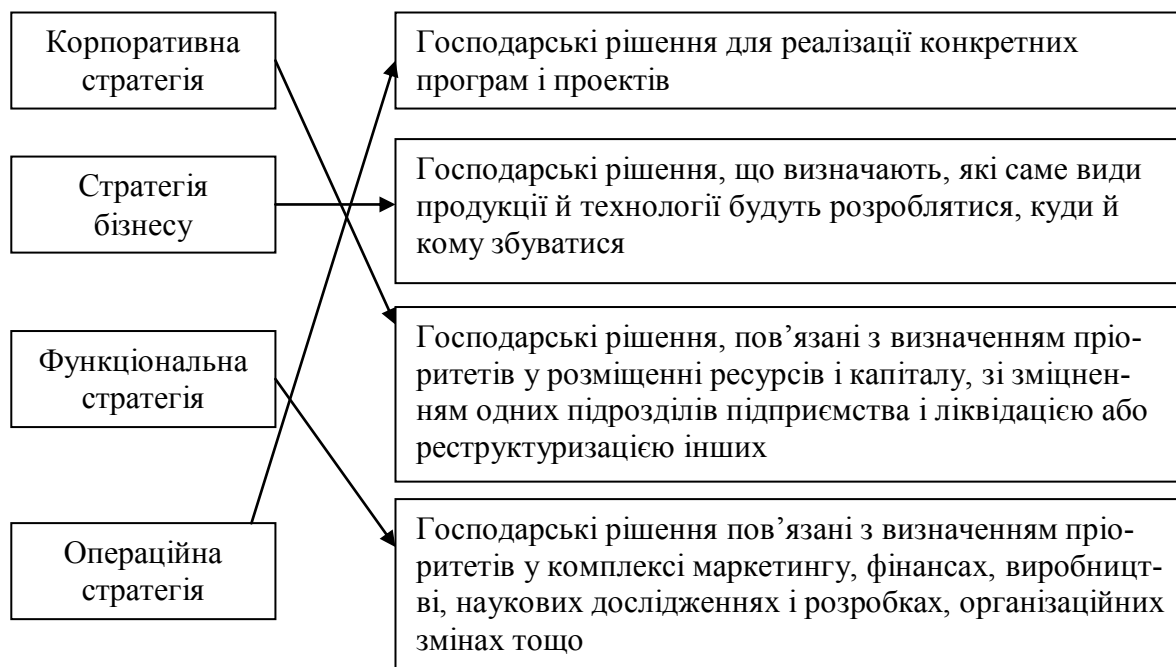


Рисунок 4.1 – Відповідність господарських рішень видам стратегій

Завдання 2

Визначте, які посадові особи розробляють певний вид стратегії при прийнятті господарських рішень (див. рис. 4.2).

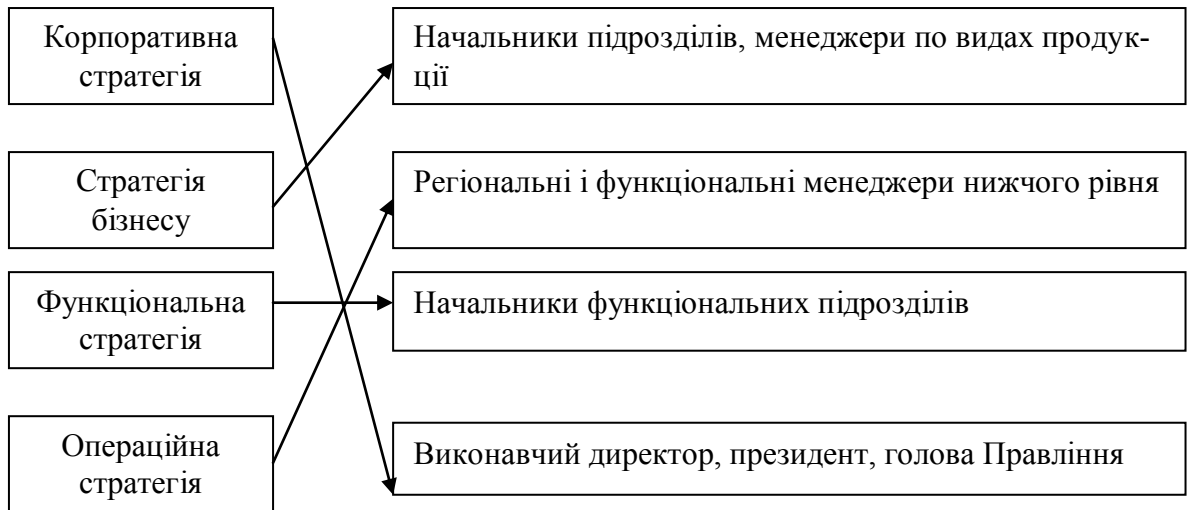


Рисунок 4.2 – Відповідальні посадовці за розробку видів стратегій

Завдання 3

Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні виробництвом. Результати слід занести в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Система цілей підприємства при управлінні виробництвом (умовний приклад)

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	1 Отримати кошти для удосконалення організації виробництва у розмірі 10 млн. грн. протягом 5 років
Стратегія бізнесу	2 Освоїти виробництво продукції А, В, С протягом 3 років
Функціональна стратегія	3 Розробити план залучення та освоєння коштів на виробництво продукції протягом 3 місяців, 4 Розробити комплекс маркетингу для продукції А, В, С протягом 6 місяців, який повинен відповідати принципу 4Р (product (продукт)+ price (ціна) + place (доставлення товару до споживачів)+ promotion (просування))

Закінчення табл. 4.1

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Операційна стратегія	<p>5 Інженерним та економічним службам підприємства протягом 1 року провести науково-дослідні та дослідно-конструкторські, які необхідні для випуску продукції А, В, С</p> <p>6 Протягом 3 місяців обрати технологічні процеси для виробництва за результатами проведення НДДКР</p> <p>7 Протягом 1 місяця закупити необхідне обладнання для виробництва продукції А, В, С</p> <p>8 Розмістити техніку та кадри згідно технологічному процесу протягом 1 місяця після отримання обладнання</p> <p>9 Протягом року провести ревізію складського господарства на підприємстві та забезпечити необхідний рівень запасів на складах для виробництва продукції А, В, С</p> <p>10 Налагодити постійний контроль якості продукції з формуванням щоквартальних звітів відділу контролю якості продукції</p>

Завдання 4

Сформулюйте систему цілей, які необхідно досягти підприємству при управлінні інноваціями. Результати слід занести в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Система цілей підприємства при управлінні інноваціями (умовний приклад)

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	1 Збільшити прибуток підприємства на 45 % протягом 3 років
Стратегія бізнесу	<p>2 Протягом року удосконалити асортименту політику підприємства</p> <p>3 Протягом місяця провести розрахунок показників раціональності та збалансованості асортименту продукції</p>
Функціональна стратегія	<p>4 Протягом місяця скласти бізнес-план</p> <p>5 Протягом 2 місяців після складання бізнес-плану остаточно обрати інвесторів</p>

Закінчення табл. 4.2

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Операційна стратегія	6 Протягом 3 місяців оцінити виробничий та інноваційний потенціал підприємства 7 Протягом року провести науково-дослідні роботи 8 Протягом року провести дослідно-конструкторські роботи

Завдання 5

Сформулюйте систему цілей підприємства, які необхідно досягти при управлінні фінансами під час здійснення господарської діяльності. Результати слід занести в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Система цілей підприємства при управлінні фінансами (умовний приклад)

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	1 Протягом поточного року залучити кошти інвесторів у розмірі 5 млн. грн.
Стратегія бізнесу	2 Протягом року підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства
Функціональна стратегія	3 Переглянути політику формування кредитного портфелю підприємства протягом 3 місяців
Операційна стратегія	4 Розробити фінансовий план протягом 1 місяця 5 Сформувати грошові ресурси протягом року 6 Розподілити грошові ресурси між підрозділами підприємства по мірі надходження коштів 7 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця 8 Зменшити поточні зобов'язання підприємства протягом 3 місяців

ТЕМА 5. ВИЗНАЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ, ЯКІ ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Завдання 1

Яка організаційна структура наведена на рис. 5.1? Наведіть переваги та недоліки цієї організаційної структури.

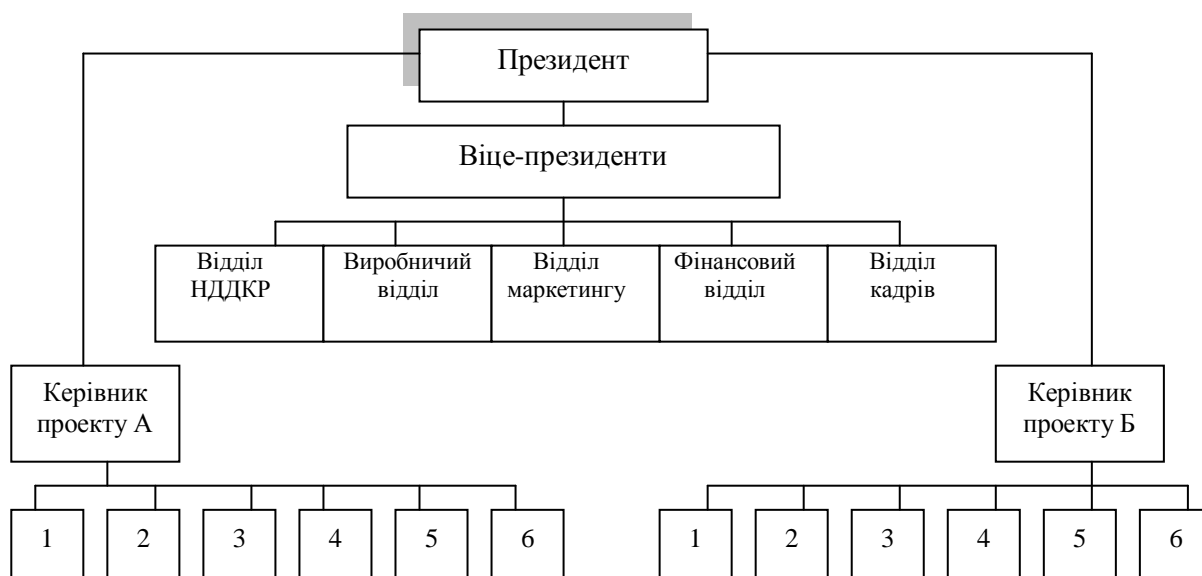


Рисунок 5.1 – Організаційна структура підприємства

Примітка: 1 – адміністративна група; 2 – група з кадрів; 3 – фінансова група; 4 – група зв'язку із замовником; 5 – інженерно-конструкторська група; 6 – виробнича група.

Завдання 2

Які організаційні структури наведені на рис. 5.2 та 5.3?

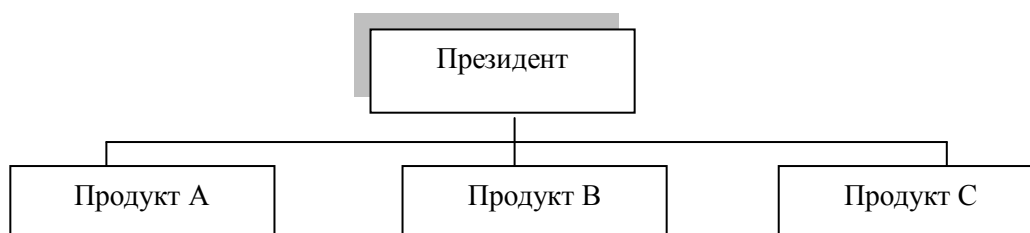


Рисунок 5.2 – Організаційна структура підприємства

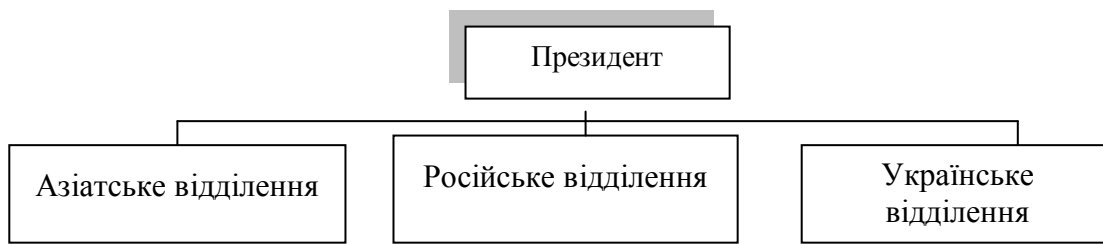


Рисунок 5.3 – Організаційна структура підприємства

Завдання 3

Яка організаційна структура наведена на рис. 5.4 ? Наведіть переваги та недоліки цієї організаційної структури.

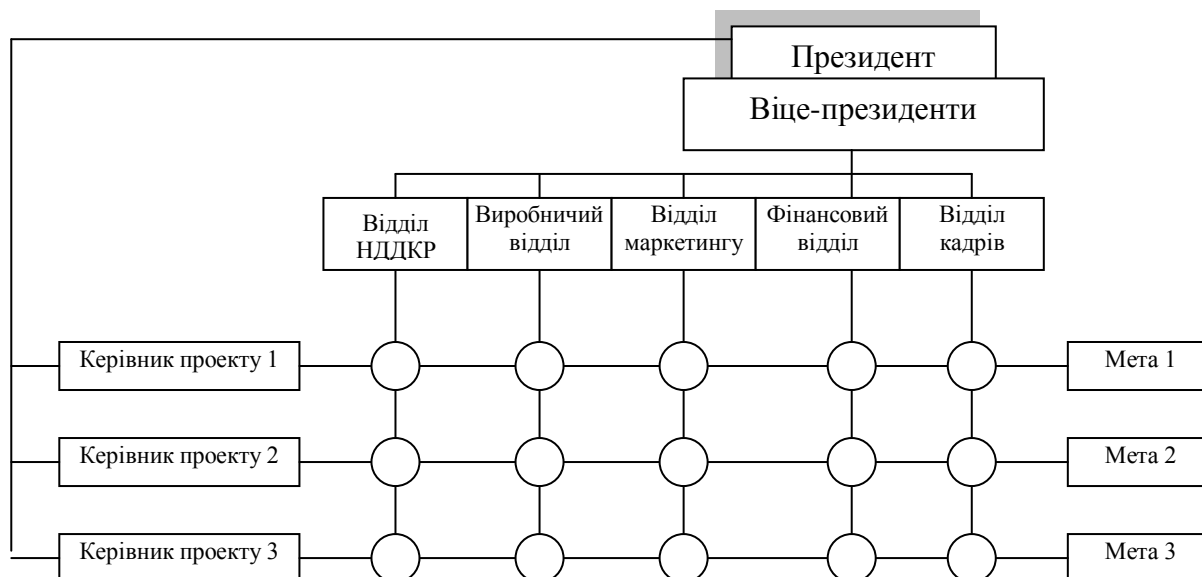


Рисунок 5.4 – Організаційна структура підприємства

Завдання 4

Із запропонованих людських потреб складіть піраміду Маслоу:

- 1) естетичні потреби (гармонія, симетрія, порядок, краса);
- 2) потреба поваги (компетентність, досягнення успіхів, схвалення, визнання, авторитет);
- 3) потреба в безпеці (почуватися захищеним, позбутися невдач, агресивності, страху);

- 4) потреба в самоактуалізації (реалізація своїх цілей, розвиток власної особистості);
- 5) фізіологічні потреби (голод, спрага);
- 6) пізнавальні потреби (знати, вміти, розуміти, досліджувати);
- 7) потреба в належності й любові.

Завдання 5

Наведіть психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні риси, які повинні мати суб'єкти, що відповідальні за реалізацію господарських рішень.

Завдання 6

Заповніть наведену нижче табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Розподіл розробників господарських рішень

Назва відділу	Функції відділу	Область управління підприємством
Планово-економічний відділ		
Відділ труда і заробітної плати		
Бухгалтерія		
Відділ технічного контролю		
Конструкторський відділ		
Технологічний відділ		
Інструментальний відділ		
Відділ головного механіка та енергетика		
Виробничо-диспетчерський відділ		
Відділ матеріально-технічного забезпечення		
Відділ маркетингу		
Відділ збуту		
Фінансовий відділ		
Відділ кадрів		

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ
«ВИЗНАЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ, ЯКІ ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ
ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Завдання 1

Яка організаційна структура наведена на рис. 5.1? Наведіть переваги та недоліки цієї організаційної структури.

Відповідь: проектна структура, побудована за лінійно-програмним принципом.

Таблиця 5.2 – Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Гнучкість структури	Труднощі взаємодії управляючих проектами і керівників-функціоналів
Горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок	Високі вимоги до керівника проекту
Оперативне реагування	Труднощі формування та управління проектними групами
Ефективність використання ресурсів	

Завдання 2

Які організаційні структури наведені на рис. 5.2 та 5.3? Наведіть переваги та недоліки цих організаційних структур.

Відповідь: дивізійна структура (рис. 5.2) – організаційна структура з продуктовими дивізіонами, (рис. 5.3) – організаційна структура з географічними дивізіонами.

Таблиця 5.3 – Переваги та недоліки дивізійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі	Дублювання функцій управління в кожному відділенні
Децентралізація управління	Зростання витрат на управління
Зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішень	Можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів
Націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату	Тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію

Завдання 3

Яка організаційна структура наведена на рис. 5.4? Наведіть переваги та недоліки цієї організаційної структури.

Відповідь: матрична структура.

Таблиця 5.4 – Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети	Труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації
Висока динамічність, гнучкість структури	«Дуалізм керівництва» – порушення єдності управління
Швидке стратегічне реагування	Збільшення управлінського персоналу і витрат
Ефективна координація робіт по досягненню мети	Зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів
Оптимізація використання ресурсів	Соціально-психологічні проблеми в організації в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи
Орієнтація на нововведення	Ускладнення інформаційної мережі
Зниження оперативної завантаженості на вище керівництво	

Завдання 4

Із запропонованих людських потреб складіть піраміду Маслоу:

- 1) естетичні потреби (гармонія, симетрія, порядок, краса);
- 2) потреба поваги (компетентність, досягнення успіхів, схвалення, визнання, авторитет);
- 3) потреба в безпеці (почуватися захищеним, позбутися невдач, агресивності, страху);
- 4) потреба в самоактуалізації (реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток власної особистості);
- 5) фізіологічні потреби (голод, спрага);
- 6) пізнавальні потреби (знати, вміти, розуміти, досліджувати);
- 7) потреба в належності й любові.

Відповідь: 5 → 3 → 7 → 2 → 6 → 1 → 4.

Завдання 5

Наведіть психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні риси, які повинні мати суб'єкти, що відповідальні за реалізацію господарських рішень.

Відповідь:

Психологічні якості: прагнення до лідерства, здатність до керівництва, сильні волеволі якості, готовність до розумного ризику, самодостатність особистості, комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність), стійкість проти стресу, адаптивність.

Інтелектуальні якості: прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, здатність до самоаналізу, вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.

Професійні якості: вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати, мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення, вміння раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час, діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні якості: вміння враховувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості.

Завдання 6

Таблиця 5.1 – Розподіл розробників господарських рішень підприємства

Назва відділу	Функції відділу	Область управління
Планово-економічний відділ	– розробка перспективних та поточних планів підприємства; – координація роботи відділів підприємства; – визначення ефективності нової продукції підприємства; – ціноутворення; – аналіз виробничо-господарської діяльності; – контроль за виконанням планів	УВ, УІ, УМ, УФ, УЕ

Продовження табл. 5.1

Назва відділу	Функції відділу	Область управління
Відділ труда і заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> – нормування трудових витрат; – розробка заходів зі зниження трудомісткості продукції; – облік робочого часу; – розробка штатного розкладу; – підготовка трудових договорів; – розробка системи заохочення працівників 	УП
Бухгалтерія	– відображення у бухгалтерському обліку та податковому обліку господарських операцій, які пов'язані з рухом матеріальних і грошових коштів	УФ, УЕ
Відділ технічного контролю	<ul style="list-style-type: none"> – контроль якості продукції; – попередження виникнення браку; – перевірка якості сировини та комплектуючих виробів; – випробування готової продукції 	УВ
Конструкторський відділ	<ul style="list-style-type: none"> – створення нових та удосконалення існуючих виробів; – випробування удосконаленої та нової продукції; – стандартизація та нормалізація окремих деталей та вузлів продукції; – розробка технічних завдань, креслень, специфікацій 	УВ, УІ
Технологічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та впровадження прогресивної технології, яка забезпечує випуск продукції високої якості; – виконання технічної підготовки виробництва; – розробка норм витрат матеріалів; – механізація трудомістких робіт; – планує організаційно-технічні заходи зі зниження трудомісткості продукції 	УВ, УІ
Інструментальний відділ	<ul style="list-style-type: none"> – розробка норм витрат інструмента; – визначення з урахуванням норм запасу потреби в інструменті; – забезпечення робочих місць необхідним інструментом; – здійснення технічного нагляду за правильністю експлуатації технічного устаткування 	УВ
Відділ головного механіка та енергетика	– утримання в робочому стані обладнання, машин, механізмів, споруд;	УВ

Закінчення табл. 5.1

Назва відділу	Функції відділу	Область управління
	<ul style="list-style-type: none"> – безперебійне забезпечення підприємства всіма видами енергії та контроль за її використанням; – керівництво планово-попереджувальними ремонтами основних фондів підприємства 	
Виробничо-диспетчерський відділ	<ul style="list-style-type: none"> – розробка виробничих програм цехам основного виробництва підприємства; – методичне керівництво роботою виробничо-диспетчерських бюро цехів; – перевірка забезпеченості виробництва всім необхідним для безперебійної роботи. 	УВ
Відділ матеріально-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – складання заявок на основі планових завдань; – організація приймання, зберігання та видачі у виробництво необхідних матеріальних цінностей; – контроль за витратою матеріальних цінностей у виробництві; – ведення складського господарства 	УВ
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – дослідження ринку; – розробка товарної, цінової, збутової політики підприємства; – аналіз даних відділу збуту про тенденції у збуті продукції 	УМ
Відділ збуту	<ul style="list-style-type: none"> – укладання договорів зі споживачами продукції на збут продукції; – збір, обробка та передача до відділу маркетингу інформації щодо обсягів продажів, зауважень споживачів 	УМ
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> – проведення розрахункових операцій з контрагентами підприємства; – розподіл грошових потоків підприємства 	УФ, УЕ
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – облік якісного та кількісного складу кадрів; – відбір персоналу; – атестація персоналу; – підвищення кваліфікації персоналу; – ведення журналів проходження медичних оглядів та інструктажів 	УП

ТЕМА 6. РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Запропонуйте два комплекси господарських рішень (альтернативні варіанти), які містять конкретні заходи для наступних цілей підприємства:

- удосконалення фінансового стану підприємства;
- удосконалення виробничих потужностей підприємства;
- удосконалення кадрової політики підприємства;
- удосконалення інноваційної діяльності підприємства.

Розкрийте переваги та недоліки запропонованих альтернатив.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ «РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Завдання

Запропонуйте 2 комплекси господарських рішень (альтернативні варіанти), які містять конкретні заходи для наступних цілей підприємства:

Таблиця 6.1 – Удосконалення фінансового стану підприємства

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Концепція комплексу господарських рішень	Залучити додаткові кошти	Зменшити зобов'язання підприємства
Заходи, які необхідно здійснити для реалізації альтернативи	1 Проведення аудиту фінансової звітності підприємства 2 Розробити критерії оцінки джерел фінансування 3 Аналіз потенційних джерел фінансування 4 Проведення переговорів з потенційними інвесторами та кредиторами 5 Юридична підготовка договорів 6 Укладення договорів	1 Проведення аудиту фінансової звітності підприємства 2 Розробити критерії для ранжування зобов'язань підприємства 3 Ранжування зобов'язань підприємства 4 Реструктуризація зобов'язань 5 Складання графіку виплат 6 Виплата грошових коштів кредиторам

Закінчення табл. 6.1

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Переваги комплексу господарських рішень	Активізація поточної діяльності підприємства, що забезпечить додаткові надходження від реалізації продукції	Підвищення платоспроможності підприємства за рахунок збільшення показників ліквідності
Недоліки комплексу господарських рішень	Збільшення зобов'язань, що може призвести до погіршення фінансового стану в довгостроковій перспективі	Скорочення ділової активності підприємства

Таблиця 6.2 – Удосконалення виробничих потужностей фірми

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Концепція комплексу господарських рішень	Підвищення екстенсивного використання виробничих потужностей	Підвищення інтенсивного використання виробничих потужностей
Заходи, які необхідно здійснити для реалізації альтернативи	<ol style="list-style-type: none"> 1 Аналіз можливості роботи у другу зміну 2 Відкоригувати плани випуску продукції з урахуванням двозмінної роботи цеху 3 Аналіз забезпеченості кадрами потрібної кваліфікації 4 Внести зміни у виробничий процес з урахуванням двозмінної роботи цеху 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Визначити максимально можливий фактичний випуск продукції в одиницю часу, керуючись даними планового відділу та результатами маркетингового дослідження стосовно потреби в продукції підприємства 2 Аналіз забезпеченості кадрами потрібної кваліфікації 3 Внести зміни у виробничий процес 4 Збільшити до максимального рівня фактичний випуск продукції в одиницю часу
Переваги комплексу господарських рішень	Рівномірне завантаження виробничих потужностей	Підвищення ефективності використання обладнання
Недоліки комплексу господарських рішень	Неефективне використання виробничих площ	Підвищується потреба в непланових ремонтах

Таблиця 6.3 – Удосконалення кадрової політики підприємства

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Концепція комплексу господарських рішень	Атестація персоналу проводиться власними силами	Атестація персоналу проводиться спеціалістами кадрових агенцій
Заходи, які необхідно здійснити для реалізації альтернативи	1 Визначити періодичність проведення атестації 2 Вибір методики проведення атестації 3 Затвердження осіб, які будуть проводити атестацію 4 Проведення атестації персоналу 5 Обробка результатів атестації 6 Підготовка звіту	1 Визначити періодичність проведення атестації 2 Розробка системи критеріїв для оцінки кадрових агенцій, які будуть проводити атестацію 3 Проведення переговорів з кадровими агенціями 4 Укладання договорів 5 Аналіз звіту за результатами атестації
Переваги комплексу господарських рішень	Тісніше знайомство з власним персоналом Можливість розробки власного методу атестації Невеликі витрати	Застосування прогресивних методів атестації Результати носять неупереджений характер
Недоліки комплексу господарських рішень	Може носити формальний характер Процедура атестації роками не оновлюється	Значні витрати Можливе переманювання спеціалістів в інші організації

Таблиця 6.4 – Удосконалення інноваційної діяльності підприємства

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Концепція комплексу господарських рішень	Проводити НДДКР самостійно	Залучити сторонніх спеціалістів для проведення НДДКР
Заходи, які необхідно здійснити для реалізації альтернативи	1 НДР – аналіз джерел інформації, розробка, узгодження та затвердження технічного завдання, теоретичні та експериментальні дослідження 2 НДР – розробка, виготовлення та випробовування макетів	1 Визначити бюджет на проведення НДДКР 2 Визначити критерії оцінки спеціалістів, які будуть проводити НДДКР 3 Провести попередній аналіз потенційних контрагентів 4 Проведення переговорів

Закінчення табл.6.4

Показник	Альтернатива 1	Альтернатива 2
	3 ДКР – розробка, узгодження та затвердження технічного завдання, розробка і затвердження технічної пропозиції 4 ДКР – ескізний проект 5 ДКР – технічний проект 6 ДКР – розробка робочої документації 7 Оформлення результатів НДДКР	5 Підготовка договорів разом з юридичним відділом 6 Укладання договорів 7 Контроль ходу виконання НДДКР 8 Оцінка звіту НДДКР
Переваги комплексу господарських рішень	Відносна дешевизна Виключається виток інформації	Підвищується наукова обґрунтованість результатів досліджень
Недоліки комплексу господарських рішень	Можлива недостатня кваліфікація кадрів	Значні витрати Можливий виток інформації

ТЕМА 7. ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Запропонуйте альтернативні шляхи для досягнення цілей підприємства у сфері управління фінансами (див. табл. 7.1) та розробіть систему критеріїв для оцінки альтернатив.

Таблиця 7.1 – Система цілей підприємства у сфері управління фінансами

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	1 Протягом поточного року залучити кошти у інвесторів у розмірі 5 млн. грн.
Стратегія бізнесу	2 Протягом року підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства
Функціональна стратегія	3 Переглянути політику формування кредитного портфелю підприємства протягом 3 місяців

Закінчення табл. 7.1

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Операційна стратегія	4 Розробити фінансовий план протягом 1 місяця 5 Сформувати грошові ресурси протягом року 6 Розподілити грошові ресурси між підрозділами підприємства по мірі надходження коштів 7 Повести переговори з потенційними інвесторами протягом 2 місяців 8 Розробити презентацію для потенційних інвесторів 25-26 березня поточного року 9 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця 10 Зменшити поточні зобов'язання підприємства протягом 3 місяців

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ
«ВИЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ
АЛЬТЕРНАТИВ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»**

Запропонуйте альтернативні шляхи для досягнення цілей підприємства у сфері управління фінансами (див. табл. 7.1) та розробіть систему критеріїв для оцінювання альтернатив.

Таблиця 7.1 – Система цілей підприємства у сфері управління фінансами

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Корпоративна стратегія	1 Протягом поточного року залучити кошти у інвесторів у розмірі 5 млн. грн.
Стратегія бізнесу	2 Протягом року підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства
Функціональна стратегія	3 Переглянути політику формування кредитного портфелю підприємства протягом 3 місяців
Операційна стратегія	4 Розробити фінансовий план протягом 1 місяця 5 Сформувати грошові ресурси протягом року 6 Розподілити грошові ресурси між підрозділами підприємства по мірі надходження коштів 7 Повести переговори з потенційними інвесторами протягом 2 місяців

Закінчення табл. 7.1

Рівень розробки цілей	Запропоновані цілі
Операційна стратегія	8 Розробити презентацію для потенційних інвесторів 25-26 березня поточного року 9 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця 10 Зменшити поточні зобов'язання підприємства протягом 3 місяців

Таблиця 7.2 – Критерії оцінювання альтернатив господарських рішень

Цілі підприємства	Критерії оцінювання альтернатив
1 Протягом поточного року залучити кошти інвесторів у розмірі 5 млн. грн.	Інвестиційна привабливість (I_{Π}): $I_{\Pi} = O_1 / V_3,$ де O_1 – обсяг отриманих інвестицій, грн.; V_3 – витрати на залучення інвестицій, грн.
2 Протягом року підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства	Зміна коефіцієнта загальної ліквідності ($\Delta K_{3л}$): $\Delta K_{3л} = K_{3л2} - K_{3л1} = (O_{a2}/\Pi_{32}) - (O_{a1}/\Pi_{31}),$ де O_{a1} , O_{a2} – оборотні активи підприємства відповідно до та після здійснення заходів, грн. (ряд. 260 Ф1 „Баланс”); Π_{31} , Π_{32} – поточні зобов'язання підприємства відповідно до та після здійснення заходів, грн. (ряд. 620 Ф1 „Баланс”)
3 Переглянути політику формування кредитного портфелю підприємства протягом 3 місяців	Очікувана ефективність кредиту (E_K) $E_K = \sum ((O_K / V_K) \cdot p),$ де O_K – сума отриманого кредиту, грн. V_K – сума відсотків за кредит, грн. p – ймовірність настання проблем у розрахунках з банком
4 Розробити фінансовий план протягом 1 місяця	Ефективність фінансового плану ($E_{фп}$) $E_{фп} = \Delta \Pi / V_{рп} ,$ де $\Delta \Pi$ – частка прибутку підприємства, яка забезпечується виконанням фінансового плану, грн.; $V_{рп}$ – витрати на розробку плану, грн.
5 Сформувати грошові ресурси протягом року	Вартість отримання грошових ресурсів ($V_{ор}$), грн.

Закінчення табл. 7.2

Цілі підприємства	Критерії оцінювання альтернатив
6 Розподілити грошові ресурси між підрозділами підприємства по мірі надходження коштів	Відсоток задоволення потреби в грошових ресурсах ($Z_{пр}$): $Z_{пр} = (O_p / P_p) \cdot 100 \%,$ де O_p – сума отриманих грошових ресурсів, грн.; P_p – потреба в грошових ресурсах, грн
7 Повести переговори з потенційними інвесторами протягом 2 місяців	Ефективність переговорів з потенційними інвесторами ($E_{фп}$): $E_{фп} = I / В_{пп},$ де I – сума отриманих інвестицій, грн. $В_{пп}$ – витрати на проведення переговорів, грн.
8 Розробити презентацію для потенційних інвесторів 25 - 26 березня поточного року	Ефективність проведення презентації ($E_{пп}$): $E_{пп} = I / В_{п},$ де I – сума отриманих інвестицій, грн. $В_{п}$ – витрати на підготовку презентації, грн.
9 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця	Величина сумнівної та безнадійної дебіторських заборгованостей ($D_{пробл}$): $D_{пробл} = D_{сумн} + D_{безнад},$ де $D_{сумн}$ – сумнівна дебіторська заборгованість, грн. $D_{безнад}$ – безнадійна дебіторська заборгованість, грн.
10 Зменшити поточні зобов'язання підприємства протягом 3 місяців	Зміна к-та фінансової стабільності ($\Delta K_{фс}$): $\Delta K_{фс} = K_{фс2} - K_{фс1} = (B_{к2}/C_{з2}) - (B_{к1}/C_{з1}),$ де $B_{к1}$, $B_{к2}$ – сума власного капіталу і забезпечень відповідно до та після здійснення заходів, грн. (ряд. 380 + 430 Ф1 „Баланс”); $C_{з1}$, $C_{з2}$ – загальна сума зобов'язань підприємства відповідно до та після здійснення заходів, грн. (ряд. 480 + 620 Ф1 „Баланс”)

Таблиця 7.3 – Переваги та недоліки запропонованих альтернатив

Цілі	Комплекс господарських рішень	Переваги	Недоліки
1 Протягом поточного року залучити кошти інвесторів у розмірі 5 млн. грн.	<i>Варіант 1:</i> кошти залучаються від приватних інвесторів-резидентів	Відносна простота правового регулювання	Занадто жорсткий контроль господарської діяльності підприємства

Продовження табл. 7.3

Цілі	Комплекс господарських рішень	Переваги	Недоліки
1 Протягом поточного року залучити кошти інвесторів у розмірі 5 млн. грн.	<i>Варіант 2:</i> кошти залучаються від приватних інвесторів-нерезидентів	Обмежене втручання в господарську діяльність підприємства	Складність правового регулювання відносин
2 Протягом року підвищити ліквідність та фінансову стійкість підприємства	<i>Варіант 1:</i> зменшити поточні зобов'язання підприємства	Підвищення платоспроможності підприємства за рахунок збільшення показників ліквідності	Скорочення ділової активності підприємства
	<i>Варіант 2:</i> підвищити рівень оборотних активів підприємства	Підвищення ділової активності підприємства	Можливе критичне збільшення дебіторської заборгованості
3 Переглянути політику формування кредитного портфелю підприємства протягом 3 місяців	<i>Варіант 1:</i> кредити брати у одного надійного банку	Отримання кредитів на пільгових умовах як постійний клієнт	У разі виникнення складностей у розрахунках можлива зупинка підприємства
	<i>Варіант 2:</i> кредити брати у різних банках	Багатоваріантність знижує рівень ризику проблем з банком	Можуть втрачатися вигідні пропозиції через несистематичні стосунки
4 Розробити фінансовий план протягом 1 місяця	<i>Варіант 1:</i> фінансовий план розробляється співробітниками планово-економічного відділу	Враховуються всі сильні та слабкі сторони підприємства, низький рівень витрат	Можливі деякі помилки через брак знань стосовно методичних підходів до планування, суб'єктивність
	<i>Варіант 2:</i> фінансовий план розробляється за допомогою консалтингової фірми	Об'єктивність, застосування сучасних методичних підходів до планування	Високий рівень витрат, необхідність розкриття внутрішньої інформації підприємства стороннім особам

Продовження табл. 7.3

Цілі	Комплекс господарських рішень	Переваги	Недоліки
5 Сформувати грошові ресурси протягом року	<i>Варіант 1:</i> грошові ресурси формуються за рахунок кредитів	Збереження контролю за господарською діяльністю підприємства	Необхідно повертати грошові кошти з відсотками
	<i>Варіант 2:</i> грошові ресурси формуються за рахунок інвестицій	Залучення грошових коштів без необхідності їх повернення	Втрата контролю за господарською діяльністю підприємства
6 Розподілити грошові ресурси між підрозділами підприємства по мірі надходження коштів	<i>Варіант 1:</i> принцип розподілу грошових ресурсів згідно встановленого графіка	Комплексний підхід до планування, забезпечення рівномірного розвитку підприємства	Складність урахування нестандартних ситуацій на підприємстві
	<i>Варіант 2:</i> принцип розподілу грошових ресурсів, виходячи з заявок на отримання грошових ресурсів	Своєчасне реагування на зміну потреби в грошових ресурсах на підприємстві	Відсутність системного планування розвитку підприємства
7 Повести переговори з потенційними інвесторами протягом 2 місяців	<i>Варіант 1:</i> переговори ведуться у неформальній обстановці	Невимушена бесіда сприятиме більшому розкриттю ділових якостей партнерів	Складність формалізації результатів переговорів
	<i>Варіант 2:</i> переговори ведуться у офіційній обстановці	Легкість формалізації результатів переговорів	Не приділяється достатньої уваги нестандартним пропозиціям
8 Розробити презентацію для потенційних інвесторів 25 – 26 березня поточного року	<i>Варіант 1:</i> презентація розробляється власними силами	Низький рівень витрат	Недостатнє урахування психологічних аспектів впливу на потенційних інвесторів
	<i>Варіант 2:</i> для розробки презентації залучається консалтингова фірма	Використання сучасних методик проведення презентацій	Високий рівень витрат
9 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця	<i>Варіант 1:</i> запровадження більш ретельного відбору контрагентів	Можливість створення надійної бази клієнтів	Збільшення часу роботи з потенційними контрагентами

Закінчення табл. 7.3

Цілі	Комплекс господарських рішень	Переваги	Недоліки
9 Переглянути стосунки з дебіторами підприємства протягом 1 місяця	<i>Варіант 2:</i> збільшення штрафів за несвоєчасну оплату	Можливість збільшення надходжень від дебіторів	Зростання витрат на урегулювання суперечок у судовому порядку
10 Зменшити поточні зобов'язання підприємства протягом 3 місяців	<i>Варіант 1:</i> скорочення кількості короткострокових кредитів банків	Можливість оптимізації використання наявних грошових ресурсів підприємства, підвищення фінансової стабільності підприємства	Скорочення ділової активності підприємства, брак готівки для проведення розрахунків з поставачальниками
	<i>Варіант 2:</i> зменшення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями	Можливість оптимізації використання наявних грошових ресурсів підприємства, підвищення фінансової стабільності підприємства	Скорочення ділової активності підприємства, брак готівки для проведення розрахунків з поставачальниками

ТЕМА 8. НЕОБХІДНІ УМОВИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Оскільки необхідні умови для реалізації господарських рішень безпосередньо залежать від факторів мікро- та макросередовищ, в наведеному нижче завданні пропонується систематизувати основні групи цих факторів.

ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

За горизонталлю:

1 – посередник, який діє від імені виробника та за власні кошти, не має права власності на товар.

3 – запас, який встановлюється за тривалістю часу пробігу вантажу від постачальника до споживача з урахуванням часу документообігу.

5 – охоплення посередників, яке передбачає забезпечення запасами продукції якомога більшої кількості торгових організацій.

7 – ситуація, коли число конкурентів невелике або коли декілька підприємств домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. При цьому взаємозалежність між конкурентами тим сильніша, чим менш диференційовані їх товари.

8 – аббревіатура поняття. Продукція, яка не пройшла всі стадії, передбачені технологічним процесом, а також не укомплектовані вироби, які не пройшли випробування та технічне приймання.

10 – ситуація, коли на ринку домінує єдиний товаровиробник, якому протидіє велика кількість покупців.

11 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди, життєве кредо яких – „сторонній спостерігач”; вважають, що проблеми суспільства від них далекі, намагаються уникнути проблем взагалі, а у випадку невідворотного зіткнення з ними, адаптуватися до них.

13 – посередник, який діє від імені виробника та за його кошт, не має права розпоряджатися продукцією та не має права власності.

15 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди строгі, жорсткі, негативно сприймають все нове, вважають, що сучасне суспільство хворе, єдиний вихід із цього становища – повернення до минулих ідеалів.

16 – запас, який призначено для забезпечення потреб виробництва у випадку затримки надходжень матеріалів.

18 – вид конкуренції, коли кількість конкурентів невелика, а їх сили приблизно рівні, але разом з тим їх товари диференційовані. Вона спонукає підприємство використовувати стратегію диференціації, яка базується на зовнішніх конкурентних перевагах (відмінних якостях товарів, які створюють відповідну цінність для покупців).

20 – охоплення посередників, яке передбачає навмисно обмежену кількість посередників, які торгують продукцією в межах збутових територій.

21 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: прагнуть до створення матеріального благополуччя для себе та своїх близьких, для них гроші – це можливість відчувати себе у безпеці, намагаються робити покупки, які забезпечать благополуччя на тривалий час, наприклад будинки, дорогі прикраси.

22 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: намагаються отримати від життя максимум задоволення, вважають, що суспільство повинно робити для них все, а вони для нього – нічого.

За вертикаллю:

2 – вид конкуренції, коли на ринку існує велика кількість продавців, якій протидіє значна кількість покупців. При цьому жодна з цих груп не має сили суттєвим чином вплинути на рівень цін. Товари на такому ринку мають чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні, а ціни на них визначаються лише співвідношенням попиту і пропозиції.

4 – продукти, які завершені переробкою на одному переділі та які передаються для обробки на інший переділ, можуть бути власними та покупними.

6 – посередник, який діє від свого імені та за кошт виробника, має право розпоряджатися продукцією, але не має права власності.

9 – аббревіатура поняття. Витрати поточного періоду, які підлягають погашенню за рахунок собівартості періодів, які слідує за поточним. **12** – посередник, який веде операції від свого імені та за власний кошт, має право власності на товар.

14 – запас, який забезпечує потреби виробництва на період між двома черговими надходженнями від постачальників.

17 – посередник, який діє від імені виробника за його кошт, має право розпоряджатися продукцією, але не має права власності.

19 – охоплення посередників, яке являє собою дещо середнє між інтенсивним та ексклюзивним охопленням, дозволяє виробнику добитися необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі з меншими витратами.

23 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди з активною життєвою позицією, які вважають, що сучасне життя та суспільство потребують удосконалення, добитися цього можна лише постійними активними діями. Серед споживачів даного типу найбільша кількість підприємців, політичних діячів.

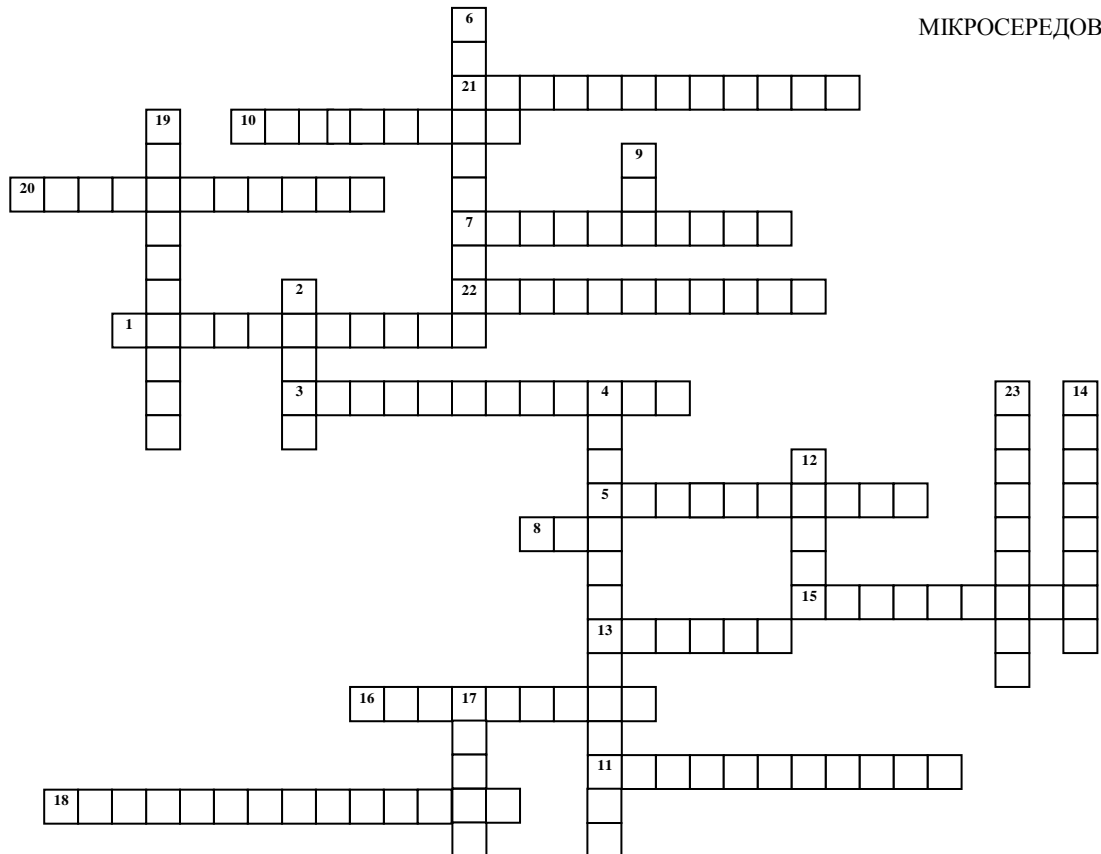


Рисунок 8.1 – Кросворд з факторів мікросередовища підприємства

ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

За горизонталлю:

1 – наукові дослідження, які передбачають глибоке дослідження предмета з метою отримання нових знань та виявлення закономірностей явищ, результати цих досліджень не призначені для безпосереднього промислового використання.

4 – особливий вид пізнавальної діяльності, який спрямовано на отримання, уточнення та генерацію об'єктивних системно-організованих знань про природу, суспільство та мислення.

5 – допомога в грошовій або натуральній формі, яка надається за рахунок держави з державного або місцевого бюджету, а також спеціальних фондів юридичним та фізичним особам.

8 – кількісна характеристика зміни одного показника до іншого показника, яка відображає, на скільки відсотків зміниться перший показник при зміні другого на 1 % .

10 – схема доходів та витрат , яка встановлюється уповноваженими органами на певний проміжок часу.

11 – аббревіатура поняття. Компанія, на закордонну діяльність якої припадає біля 25 – 30 % від її загального обороту та яка має філіали у двох або більше країнах .

14 – назва інновації, яка полягає в освоєнні або значному удосконаленні засобів виробництва та технологій, зміні в обладнанні або організації виробництва .

16 – сфера діяльності, яка пов'язана з відносинами між соціальними групами, сутністю якої є визначення форм, задач, змісту діяльності держави .

17 – процес з просування інтересів приватних осіб, корпоративних структур в органах державної влади з метою отримання вигідного для них політичного рішення .

20 – наукові дослідження, які використовують досягнення (1) для вирішення практичних задач .

22 – назва інновації, яка полягає у впровадженні у виробництво нових видів продукції.

23 – практичний діяч в галузі права .

За вертикаллю:

2 – зниження загального рівня цін .

3 – державний орган, який забезпечує порядок переміщення через митний кордон товарів та транспортних засобів, речей.

6 – примусове та безоплатне стягування урядом або місцевими органами влади платежів з фізичних та юридичних осіб для фінансування витрат держави .

7 – економічна ситуація, яка складається на ринку, що характеризується рівнем попиту та пропозиції, ринковою активністю, цінами, обсягами продажів тощо.

9 – система нормативних правових актів, які діють в країні.

12 – вид суспільних відносин, які пов’язані з рухом вартості на умовах зворотності (русск. возвратности).

13 – інвестиційна компанія, яка працює виключно з інноваційними підприємствами та проектами.

15 – продаж товарів за штучно заниженими цінами.

18 – грошовий збір, який стягується уповноваженими офіційними органами при виконанні ними певних функцій у розмірах, передбачених законодавством держави.

19 – набір уявлень, звичаїв, звичок та навичок практичної діяльності, які передаються від покоління до покоління та виступають одним з регуляторів суспільних відносин.

21 – підвищення загального рівня цін.

МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ

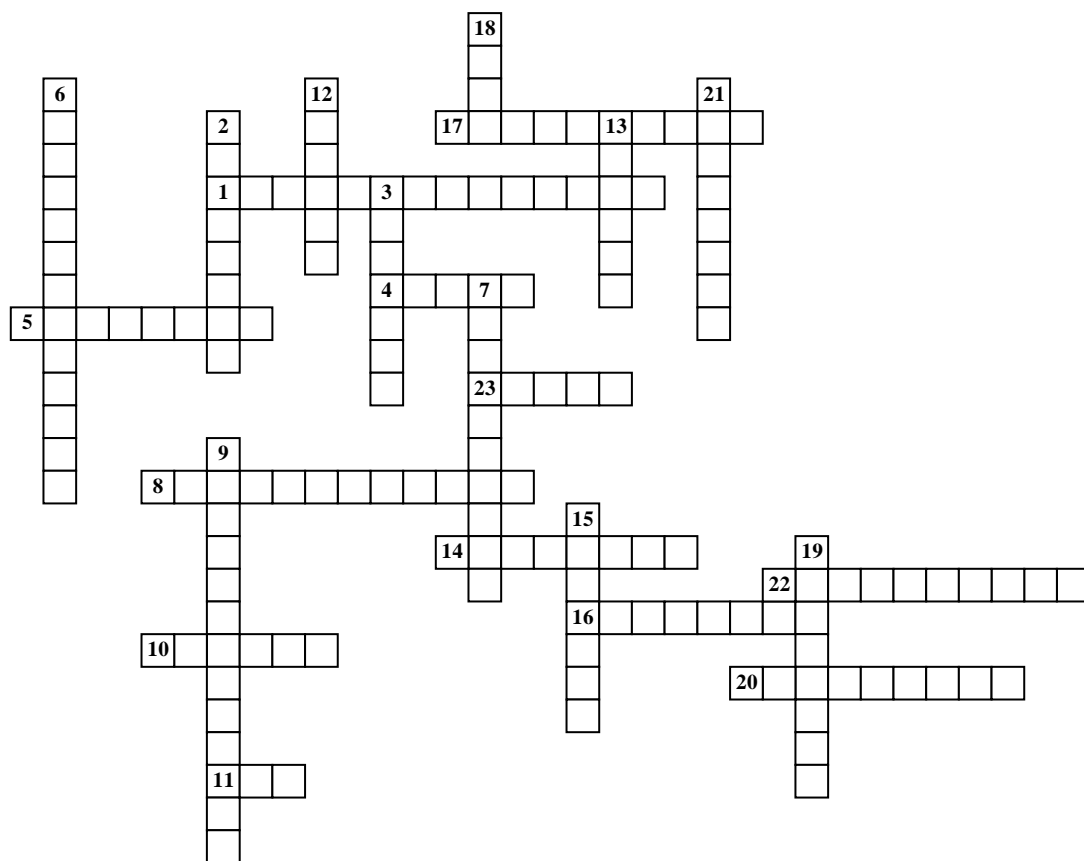


Рисунок 8.2 – Кросворд з факторів макросередовища підприємства

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ «НЕОБХІДНІ УМОВИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Відповіді на кросворд (рис. 8.1)

За горизонталлю:

1 – посередник, який діє від імені виробника та за власні кошти, не має права власності на товар (ДИСТРИБ'ЮТОР).

3 – запас, який встановлюється за тривалістю часу пробігу вантажу від постачальника до споживача з урахуванням часу документообігу (ТРАНСПОРТНИЙ)

5 – охоплення посередників, яке передбачає забезпечення запасами продукції якомога більшої кількості торгових організацій (ІНТЕНСИВНЕ)

7 – ситуація, коли число конкурентів невелике або коли декілька підприємств домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. (ОЛІГОПОЛІЯ).

8 – абревіатура поняття. Продукція, яка не пройшла всі стадії, передбачені технологічним процесом, а також не укомплектовані вироби, які не пройшли випробування та технічне приймання (незавершене виробництво НЗВ).

10 – ситуація, коли на ринку домінує єдиний товаровиробник, якому протидіє велика кількість покупців (МОНОПОЛІЯ).

11 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди, життєве кредо яких – „сторонній спостерігач”. (АВАНТЮРИСТИ).

13 – посередник, який діє від імені виробника та за його кошт, не має права розпоряджатися продукцією та не має права власності (БРОКЕР).

15 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди строгі, жорсткі, негативно сприймають все нове. (РІГОРИСТИ)

16 – запас, який призначено для забезпечення потреб виробництва у випадку затримки надходжень матеріальних цінностей (СТРАХОВИЙ).

18 – вид конкуренції, коли кількість конкурентів невелика, а їх сили приблизно рівні, але разом з тим їх товари диференційовані (МОНОПОЛІСТИЧНА).

20 – охоплення посередників, яке передбачає навмисно обмежену кількість посередників, які торгують продукцією в межах збутових територій (ЕКСКЛЮЗИВНЕ).

21 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: прагнуть до створення матеріального благополуччя для себе та своїх близьких, для них гроші – це можливість відчувати себе у безпеці (МАТЕРІАЛІСТИ).

22 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: намагаються отримати від життя максимум задоволення, вважають, що суспільство повинно робити для них все, а вони для нього – нічого (ЕГОЦЕНТРИСТИ).

За вертикаллю:

2 – вид конкуренції, коли на ринку існує велика кількість продавців, якій протидіє значна кількість покупців. При цьому жодна з цих груп не має сили суттєвим чином вплинути на рівень цін (ЧИСТА).

4 – продукти, які завершені переробкою на одному переділі та які передаються для обробки на інший переділ, можуть бути власними та покупними (НАПІВФАБРИКАТИ).

6 – посередник, який діє від свого імені та за кошт виробника, має право розпоряджатися продукцією, але не має права власності (КОМІСІОНЕР).

9 – аббревіатура поняття. Витрати поточного періоду, які підлягають погашенню за рахунок собівартості періодів, які слідують за поточним (витрати майбутніх періодів ВМП).

12 – посередник, який веде операції від свого імені та за власний кошт, має право власності на товар (ДИЛЕР).

14 – запас, який забезпечує потреби виробництва на період між двома черговими надходженнями від постачальників (ПОТОЧНИЙ).

17 – посередник, який діє від імені виробника за його кошт, має право розпоряджатися продукцією, але не має права власності (АГЕНТ).

19 – охоплення посередників, яке являє собою дещо середнє між інтенсивним та ексклюзивним охопленням, дозволяє виробнику добитися необхідного охоплення ринку при більш жорсткому контролі з меншими витратами (СЕЛЕКТИВНЕ).

23 – споживачі, яких можна охарактеризувати наступним чином: люди з активною життєвою позицією, які вважають, що сучасне життя та суспільство потребують удосконалення, добитися цього можна лише постійними активними діями. Серед споживачів даного типу найбільша кількість підприємців, політичних діячів (АКТИВІСТИ).

ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Відповіді на кросворд (рис. 8.2)

За горизонталлю:

1 – наукові дослідження, які передбачають глибоке дослідження предмета з метою отримання нових знань та виявлення закономірностей явищ, результати цих досліджень не призначені для безпосереднього промислового використання (ФУНДАМЕНТАЛЬНІ).

4 – особливий вид пізнавальної діяльності, який спрямовано на отримання, уточнення та генерацію об'єктивних системно-організованих знань про природу, суспільство та мислення (НАУКА).

5 – допомога в грошовій або натуральній формі, яка надається за рахунок держави з державного або місцевого бюджету, а також спеціальних фондів юридичним та фізичним особам (СУБСИДІЯ).

8 – кількісна характеристика зміни одного показника до іншого показника, яка відображає, на скільки відсотків зміниться перший показник при зміні другого на 1 % (ЕЛАСТИЧНІСТЬ).

10 – схема доходів та витрат, яка встановлюється на певний проміжок часу (БЮДЖЕТ).

11 – аббревіатура поняття. Компанія, на закордонну діяльність якої припадає біля 25 – 30 % від її загального обороту та яка має філіали у двох або більше країнах (ТНК).

14 – назва інновації, яка полягає в освоєнні або значному удосконаленні засобів виробництва та технологій, зміні в обладнанні або організації виробництва (ПРОЦЕСНА).

16 – сфера діяльності, яка пов'язана з відносинами між соціальними групами, сутністю якої є визначення форм, задач, змісту діяльності держави (ПОЛІТИКА).

17 – процес з просування інтересів приватних осіб, корпоративних структур в органах державної влади з метою отримання вигідного для них політичного рішення (ЛОБЮВАННЯ).

20 – наукові дослідження, які використовують досягнення (1) для вирішення практичних задач (ПРИКЛАДНІ).

22 – назва інновації, яка полягає в впровадженні у виробництво нової продукції (ПРОДУКТОВА).

23 – практичний діяч в галузі права (ЮРИСТ).

За вертикаллю:

2 – зниження загального рівня цін (ДЕФЛЯЦІЯ).

3 – державний орган, який забезпечує порядок переміщення через митний кордон товарів та транспортних засобів, речей (МИТНИЦЯ).

6 – примусове та безоплатне стягування урядом або місцевими органами влади платежів з фізичних та юридичних осіб для фінансування витрат держави (ОПОДАТКУВАННЯ).

7 – економічна ситуація на ринку, що характеризується рівнем попиту та пропозиції, ринковою активністю тощо (КОН'ЮНКТУРА).

9 – система нормативних правових актів, які діють в країні (ЗАКОНОДАВСТВО).

12 – вид суспільних відносин, які пов'язані з рухом вартості на умовах зворотності (русск. возвратности) (КРЕДИТ).

13 – інвестиційна компанія, яка працює виключно з інноваційними підприємствами та проектами (ВЕНЧУР).

15 – продаж товарів за штучно заниженими цінами (ДЕМПІНГ).

18 – грошовий збір, який стягується уповноваженими офіційними органами при виконанні ними певних функцій (МИТО).

19 – набір уявлень, звичаїв практичної діяльності, які передаються від покоління до покоління (ТРАДИЦІЇ).

21 – підвищення загального рівня цін (ІНФЛЯЦІЯ).

ТЕМА 9. ВИДИ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ
(семінар)

1 Характеристика ризику як економічної категорії.

2 Сутнісна характеристика теорій ризику.

3 Основні риси ризиків при прийнятті господарських рішень.

4 Фактори впливу на ступінь підприємницького ризику.

5 Функції ризику.

6 Класифікація підприємницьких ризиків.

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Задача

Підприємству потрібно визначити, яку кількість продукції необхідно випускати, щоб отримати найбільший прибуток. Рішення залежить від ситуації на ринку, тобто від конкретної кількості споживачів. Конкретна кількість споживачів наперед невідома та може бути трьох варіантів: S_1 , S_2 і S_3 . Є можливими чотири варіанти випуску продукції підприємством: A_1 , A_2 , A_3 і A_4 . Здатність ОПР характеризує коефіцієнт оптимізму α , який дорівнює 0,6.

Кожній парі, що залежить від стану середовища – S_j та варіанту рішення – A_i , відповідає значення функціоналу оцінювання – $V(A_i, S_j)$, що характеризує результат дій (див. табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища		
	S_1	S_2	S_3
A_1	2,5	3,5	4,0
A_2	1,5	2,0	3,5
A_3	3,0	8,0	2,5
A_4	7,5	1,5	3,5

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції за критерієм Вальда, за критерієм оптимізму, за критерієм Севіджа та за критерієм Гурвіца.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ
«СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Задача

Підприємству потрібно визначити, яку кількість продукції необхідно випускати, щоб отримати найбільший прибуток. Рішення залежить від ситуації на ринку, тобто від конкретної кількості споживачів. Конкретна кількість споживачів наперед невідома та може бути трьох варіантів: S_1 , S_2 і S_3 . Є можливими чотири варіанти випуску продукції підприємством: A_1 , A_2 , A_3 і A_4 . Здатність ОПР характеризує коефіцієнт оптимізму α , який дорівнює 0,6. Кожній парі, що залежить від стану середовища – S_j та варіанту рішення – A_i , відповідає значення функціоналу оцінювання – $V(A_i, S_j)$, що характеризує результат дій (див. табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища		
	S_1	S_2	S_3
A_1	2,5	3,5	4,0
A_2	1,5	2,0	3,5
A_3	3,0	8,0	2,5
A_4	7,5	1,5	3,5

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції за критеріями Вальда, оптимізму, Севіджа та Гурвіца.

Критерій Вальда (стратегія прийняття рішення максимін)

Розв'язання:

Таблиця 10.2 – Визначення альтернативи за критерієм Вальда (максимін)

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища			$\min_j\{V(A_i, S_j)\}$	$\max_i \min_j\{V(A_i, S_j)\}$
	S_1	S_2	S_3		
A_1	2,5	3,5	4,0	2,5	max
A_2	1,5	2,0	3,5	1,5	
A_3	3,0	8,0	2,5	2,5	max
A_4	7,5	1,5	3,5	1,5	

За критерієм Вальда оптимальними будуть альтернативні рішення A_1 і A_3 , які вважаються еквівалентними, тобто мають однакові переваги для виконання.

Критерій оптимізму (стратегія прийняття рішення максимакс)

Розв'язання:

Таблиця 10.3 – Визначення альтернативи за критерієм оптимізму

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища			$\max_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\max_i \max_j \{V(A_i, S_j)\}$
	S_1	S_2	S_3		
A_1	2,5	3,5	4,0	4,0	
A_2	1,5	2,0	3,5	3,5	
A_3	3,0	8,0	2,5	8,0	max
A_4	7,5	1,5	3,5	7,5	

За критерієм оптимізму оптимальним буде рішення A_3 .

Критерій Севіджа (стратегія прийняття рішення мінімакс)

Мінімакс орієнтований на мінімізацію ризику втратити прибуток й допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку.

Розв'язання:

Таблиця 10.4 – Побудова матриці ризику

Альтернатива рішення	Матриця прибутків ($V(A_i, S_j)$)			Матриця ризику (R_{ij})		
	Можливий стан середовища			Можливий стан середовища		
	S_1	S_2	S_3	S_1	S_2	S_3
A_1	2,5	3,5	4,0	$7,5 - 2,5 = 5,0$	$8,0 - 3,5 = 4,5$	$4,0 - 4,0 = 0$
A_2	1,5	2,0	3,5	$7,5 - 1,5 = 6,0$	$8,0 - 2,0 = 6,0$	$4,0 - 3,5 = 0,5$
A_3	3,0	8,0	2,5	$7,5 - 3,0 = 4,5$	$8,0 - 8,0 = 0$	$4,0 - 2,5 = 1,5$
A_4	7,5	1,5	3,5	$7,5 - 7,5 = 0$	$8,0 - 1,5 = 6,5$	$4,0 - 3,5 = 0,5$

Таблиця 10.5 – Визначення альтернативи за критерієм Севіджа (мінімакс)

Альтернатива рішення	Можливий стан середовища (матриця ризику)			$\max_j \{R_{ij}\}$	$\min_i \max_j \{R_{ij}\}$
	S ₁	S ₂	S ₃		
A ₁	5,0	4,5	0	5,0	
A ₂	6,0	6,0	0,5	6,0	
A ₃	4,5	0	1,5	4,5	min
A ₄	0	6,5	0,5	6,5	

Вибір оптимального рішення за критерієм Севіджа – альтернативне рішення A₃.

Критерій Гурвіца (поєднання стратегій максимакс та максимін)

Відповідно до цього правила максимакс і максимін сполучаються зв'язуванням максимуму мінімальних значень альтернатив. Це правило називають ще правилом оптимізму-песимізму.

За допомогою критерію Гурвіца встановимо баланс між випадками крайнього оптимізму та випадками крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму α . Цей коефіцієнт приймається від нуля до одиниці та показує ступінь схильності особи, що приймає рішення, до оптимізму чи песимізму. Якщо $\alpha = 1$, то це свідчить про крайній оптимізм (стратегія максимакс), якщо $\alpha = 0$ – крайній песимізм (стратегія максимін).

Розв'язання:

Таблиця 10.6 – Визначення альтернативи за критерієм Гурвіца

Альтернатива рішення	Можливий стан середовища			$\max_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\min_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\alpha \cdot \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1 - \alpha) \cdot \min_j \{V(A_i, S_j)\}$	$\max_i \{ \alpha \cdot \max_j \{V(A_i, S_j)\} + (1 - \alpha) \cdot \min_j \{V(A_i, S_j)\} \}$
	S ₁	S ₂	S ₃				
A ₁	2,5	3,5	4,0	4,0	2,5	$4 \cdot 0,6 + 2,5 \cdot 0,4 = 3,4$	
A ₂	1,5	2,0	3,5	3,5	1,5	$3,5 \cdot 0,6 + 1,5 \cdot 0,4 = 2,7$	
A ₃	3,0	8,0	2,5	8,0	2,5	$8,0 \cdot 0,6 + 2,5 \cdot 0,4 = 5,8$	max
A ₄	7,5	1,5	3,5	7,5	1,5	$7,5 \cdot 0,6 + 1,5 \cdot 0,4 = 5,1$	

Вибір оптимального рішення за критерієм Гурвіца – альтернативне рішення A_3 .

ТЕМА 11. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ *(семинар)*

- 1 Кількісні та якісні методи оцінювання ризиків.
- 2 Уникнення ризиків.
- 3 Лімітування концентрації ризиків.
- 4 Хеджування ризиків.
- 5 Диверсифікація ризиків.
- 6 Розподіл ризиків.
- 7 Самострахування від ризиків.

ТЕМА 12. ЗАСТОСУВАННЯ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ТА ІНДЕКСНОГО МЕТОДУ ПРИ АНАЛІЗІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ *Задача 1*

Визначить, як вплинули на фактичний обсяг виробництва продукції зміни кількості працюючих, кількості відпрацьованих днів, середньої тривалості робочого дня та середнього годинного виробітку (див. табл. 12.1).

Таблиця 12.1 – Вихідні дані

Показник	План	Факт
Обсяг виробництва продукції, тис. у.о.	2803,8	3155,2
Середньосписочна кількість працівників, осіб	900	1000
Середня кількість днів, які відпрацьовано одним працівником протягом року	301	290
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником на день	6,9	6,8
Середній виробіток продукції на одну відпрацьовану людино-годину, у.о. /люд-год.	1,50	1,60

Задача 2

За допомогою даних табл. 12.2 розрахуйте:

- 1) зведений індекс загальних витрат на виробництво всіх видів продукції в цілому;
- 2) зведений індекс собівартості;
- 3) зведений індекс фізичного обсягу виробленої продукції.

Таблиця 12.2 – Виробництво продукції та її собівартість у цеху товарів народного споживання

Вид продукції	Кількість виготовленої продукції за період, шт.		Собівартість одиниці продукції за період, грн.	
	базисний, q_0	поточний, q_1	базисний, z_0	поточний, z_1
A	400	446	184,0	180,0
B	260	280	74,5	72,0
C	380	300	60,4	63,0

Зробіть відповідні висновки.

Задача 3

Розрахуйте індекси продуктивності праці на підприємстві за даними табл. 12.3.

Таблиця 12.3 – Вихідні дані для розрахунку індексів

Номер виробу	Витрати часу на одиницю продукції, людино-год.			Вироблено за період, шт.	
	за нормою	фактично за період		базисний	звітний
		базисний	звітний		
1	275	300	250	200	220
2	190	200	175	100	125
3	140	–	150	–	50

Зробіть відповідні висновки.

Задача 4

Виходячи з даних табл. 12.4, визначте індекси собівартості і економію від її зниження.

Таблиця 12.4 – Вихідні дані для розрахунку індексів

Номер заводу	Випуск продукції, тис. шт.		Собівартість одного виробу, грн.	
	за планом	фактично	за планом	фактично
1	60	65	20	19
2	60	80	18	16

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ
«ЗАСТОСУВАННЯ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ТА ІНДЕКСНОГО
МЕТОДУ ПРИ АНАЛІЗІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Задача 1

Визначить, як вплинули на фактичний обсяг виробництва продукції зміни кількості працюючих, кількості відпрацьованих днів, середньої тривалості робочого дня та середнього годинного виробітку (див. табл. 12.1).

Таблиця 12.1 – Вихідні дані

Показник	План	Факт
Обсяг виробництва продукції, тис. у.о.	2803,8	3155,2
Середньосписочна кількість працівників, осіб	900	1000
Середня кількість днів, які відпрацьовано одним працівником протягом року	301	290
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником на день	6,9	6,8
Середній виробіток продукції на одну відпрацьовану людину-годину, у.о. /люд-год.	1,50	1,60

Розв'язання (метод ланцюгових підстановок):

При застосуванні методу ланцюгових підстановок важливо забезпечити чітку послідовність здійснення підстановок, оскільки її вільна зміна може призвести до неправильних результатів. В практиці аналізу в першу чергу виявляється вплив кількісних показників, а потім – якісних.

1) Визначаємо, наскільки перевиконано план виробництва продукції:

$$\Delta O_{\text{в}} = 3155,2 - 2803,8 = 351,4 \text{ тис. у.о.}$$

2) Формуємо вихідний ланцюг для визначення впливу факторів (всі показники планові):

$$O_B = 900 \cdot 301 \cdot 6,9 \cdot 1,50 = 2803,8 \text{ тис. у.о.}$$

3) Замінюємо деякі планові показники фактичними (середньосписочна кількість працівників – фактична, інші показники – планові):

$$O_{B1} = 1000 \cdot 301 \cdot 6,9 \cdot 1,50 = 3115,4 \text{ тис. у.о.}$$

4) Тепер додатково замінюємо на фактичне значення кількість відпрацьованих днів:

$$O_{B11} = 1000 \cdot 290 \cdot 6,9 \cdot 1,50 = 3001,5 \text{ тис. у.о.}$$

5) Кількість працівників, кількість відпрацьованих днів та годин – фактичні, виробіток – плановий:

$$O_{B111} = 1000 \cdot 290 \cdot 6,8 \cdot 1,50 = 2958 \text{ тис. у.о.}$$

6) Всі показники – фактичні:

$$O_{B1111} = 1000 \cdot 290 \cdot 6,8 \cdot 1,60 = 3155,2 \text{ тис. у.о.}$$

7) Визначаємо відхилення фактичного обсягу виробництва продукції від планового за рахунок впливу наступних факторів:

– зростання кількості працівників: $3115,4 - 2803,8 = +311,6$ тис. у.о.

– скорочення кількості відпрацьованих днів: $3001,5 - 3115,4 = -113,9$ тис. у.о.

– скорочення середньої тривалості робочого дня: $2958 - 3001,5 = -43,5$ тис. у.о.

– збільшення середньогодинного виробітку: $3155,2 - 2958,0 = +197,2$ тис. у.о.

Перевірка:

$$\begin{aligned} \Delta O_B &= 311,6 - 113,9 - 43,5 + 197,2 = 351,4 \text{ тис. у.о.} = \\ &= 3155,2 - 2803,8 = 351,4 \text{ тис. у.о.} \end{aligned}$$

Висновок: два фактори впливали на випуск продукції позитивно, два – негативно.

Задача 2

За допомогою даних табл. 12.2 розрахуйте:

- 1) зведений індекс загальних витрат на виробництво всіх видів продукції в цілому;
- 2) зведений індекс собівартості;
- 3) зведений індекс фізичного обсягу виробленої продукції.

Таблиця 12.2 – Виробництво продукції та її собівартість у цеху товарів народного споживання

Вид продукції	Кількість виготовленої продукції за період, шт.		Собівартість одиниці продукції за період, грн.	
	базисний, q_0	поточний, q_1	базисний, z_0	поточний, z_1
А	400	446	184,0	180,0
В	260	280	74,5	72,0
С	380	300	60,4	63,0

Розв'язання:

- 1) Проведемо додаткові розрахунки у вигляді табл. 12.5.

Таблиця 12.5 – Розрахункова таблиця

Вид продукції	Кількість виготовленої продукції за період, шт.		Собівартість одиниці продукції за період, грн.		Розрахункові дані, тис. грн.		
	базисний, q_0	поточний, q_1	базисний, z_0	поточний, z_1	$z_1 q_1$	$z_0 q_0$	$z_0 q_1$
А	400	446	184,0	180,0	80,3	73,6	82,1
В	260	280	74,5	72,0	20,2	19,4	20,9
С	380	300	60,4	63,0	18,9	22,9	18,1
Разом	–	–	–	–	119,4	115,9	121,1

2) Визначаємо зведений індекс загальних витрат на виробництво всіх видів продукції в цілому:

$$I_{zq} = \frac{\sum z_1 q_1}{\sum z_0 q_0} = \frac{119,4}{115,9} = 1,03 \text{ або } 103 \%$$

Висновок: витрати на виробництво трьох видів продукції в поточному періоді порівняно з базисним збільшилися на 3 %.

3) Визначаємо зведений індекс собівартості:

$$I_z = \frac{\sum z_1 q_1}{\sum z_0 q_1} = \frac{119,4}{121,1} = 0,986 \text{ або } 98,6 \%$$

Висновок: собівартість у середньому знизилася на $100\% - 98,6\% = 1,4\%$, хоча по одному з видів продукції (продукція С) вона зросла.

4) Визначаємо зведений індекс фізичного обсягу виробленої продукції:

$$I_q = \frac{\sum z_0 q_1}{\sum z_0 q_0} = \frac{121,1}{115,9} = 1,045 \text{ або } 104,5 \%$$

Висновок: обсяг виробленої продукції зріс у середньому на 4,5 %.

Задача 3

Розрахуйте індекси продуктивності праці за даними табл. 12.3.

Таблиця 12.3 – Вихідні дані для розрахунку індексів

Номер виробу	Витрати часу на одиницю продукції, людино-год.			Вироблено за період, шт.	
	за нормою	фактично за період		базисний	звітний
		базисний	звітний		
1	275	300	250	200	220
2	190	200	175	100	125
3	140	–	150	–	50

Розв'язання:

1) При використанні для вимірювання продукції нормативної трудомісткості індекс продуктивності праці визначається за формулою:

$$I_{w(tn)} = \frac{\sum q_1 t_n}{\sum q_1 t_1} : \frac{\sum q_0 t_n}{\sum q_0 t_0},$$

де q_1, q_0 – кількість виробленої продукції відповідно у звітному та базисному періодах;

t_n – нормативна трудомісткість кожного виробу;

t_1, t_0 – фактична середня трудомісткість кожного виду продукції відповідно у звітному та базисних періодах.

$$I_{w(tn)} = \frac{220 \cdot 275 + 125 \cdot 190 + 50 \cdot 140}{220 \cdot 250 + 125 \cdot 175 + 50 \cdot 150} : \frac{200 \cdot 275 + 100 \cdot 190}{200 \cdot 300 + 100 \cdot 200} = \frac{91250}{84375} : \frac{74000}{80000} =$$

$$= 1,081 : 0,925 = 1,169 \text{ або } 116,9 \%$$

Висновок: розрахунки показують, що у звітному періоді норми виробітку перевиконувалися на 8,1 %, а у базисному були недовиконані на $(1 - 0,925) \cdot 100\% = 7,5 \%$.

2) У випадку, коли для виміру продукції використовують стабільну трудомісткість базисного періоду, індекс продуктивності праці розраховується за формулою:

$$I_{w(t0)} = \frac{\sum q_1 t_0}{\sum q_1 t_1},$$

де $\sum q_1 t_0$ – можливі витрати праці на продукцію звітного періоду при базисній продуктивності;

$\sum q_1 t_1$ – фактичні витрати праці на виробництво у звітному періоді.

Індекс дозволяє додатково розрахувати економію витрат праці у звітному періоді за рахунок підвищення продуктивності праці при порівнянні чисельника та знаменника формули. Суттєвим недоліком його є те, що в розрахунках можуть бути використані дані тільки по тих видах продукції, які вироблялися, як у базисному, так і у звітному періодах.

$$I_{w(r0)} = \frac{220 \cdot 300 + 125 \cdot 200}{220 \cdot 250 + 125 \cdot 175} = \frac{91000}{76875} = 1,184 \text{ або } 118,4 \%$$

Висновок: за рахунок зростання продуктивності праці на виробництві виробів, які входять до складу порівнянної продукції (вироби 1 та 2), дістали економію робочого часу, що становить 14125 людино-годин (91000 – 76875).

Задача 4

Виходячи з даних табл. 12.4, визначте індекси собівартості і економію від її зниження.

Таблиця 12.4 – Вихідні дані для розрахунку індексів

Номер заводу	Випуск продукції, тис. шт.		Собівартість одного виробу, грн.	
	за планом	фактично	за планом	фактично
1	60	65	20	19
2	60	80	18	16

Розв'язання:

1) Індекс собівартості змінного складу показує, у скільки разів фактична середня собівартість одиниці продукції відрізняється від планової:

$$I_{zc} = \frac{\sum C_1 q_1}{\sum q_1} : \frac{\sum C_n q_n}{\sum q_n} = \frac{19 \cdot 65 + 16 \cdot 80}{145} : \frac{20 \cdot 60 + 18 \cdot 60}{120} = \frac{2515}{145} : \frac{2280}{120} = 17,3 : 19,0 = 0,91$$

Висновок: фактична середня собівартість одиниці продукції менша за планову на $(1 - 0,91) \cdot 100 \% = 9 \%$.

2) Індекс фіксованого складу показує, як змінилася середня фактична собівартість одиниці продукції порівняно з запланованою за рахунок індивідуальних змін цього показника на кожному підприємстві:

$$I_{fc} = \frac{\sum C_1 q_1}{\sum q_1} : \frac{\sum C_n q_1}{\sum q_1} = 17,3 : \frac{20 \cdot 65 + 18 \cdot 80}{145} = 17,3 : \frac{2740}{145} =$$

$$= 17,3 : 18,9 = 0,92$$

Висновок: зміна собівартості на кожному підприємстві привела до зниження середньої фактичної собівартості на $(1 - 0,92) \cdot 100 \% = 8 \%$.

3) Індекс структурних зрушень характеризує зміну середньої собівартості одиниці продукції проти планової за рахунок зміни частки окремих підприємств у випуску продукції:

$$I_{cs} = \frac{\sum C_n q_1}{\sum q_1} : \frac{\sum C_n q_n}{\sum q_n} = 18,9 : 19,0 = 0,995$$

Висновок: структурні зрушення у загальному обсягу випуску продукції зумовили зменшення рівня собівартості на $(1 - 0,995) \cdot 100 \% = 0,5 \%$.

Економія загальних витрат на виробництво продукції за рахунок зниження собівартості становить в цілому 246,5 тис. грн. $[(17,3 - 19,0) \cdot 145 = -246,5 \text{ тис. грн.}]$, в тому числі за рахунок змін собівартості на кожному заводі 232 тис. грн. $[(17,3 - 18,9) \cdot 145 = -232 \text{ тис. грн.}]$ та за рахунок структурних зрушень – 14,5 тис. грн. $[(18,9 - 19,0) \cdot 145 = -14,5 \text{ тис. грн.}]$.

ТЕМА 13. ЗАСТОСУВАННЯ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ОЦІНЮВАННІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Визначте характер залежності між наведеними ознаками (див. табл. 13.1).

Таблиця 13.1 – Вихідні дані

№ спостереження	Рівень доходів споживачів, тис. грн. (факторна ознака x)	Обсяг збуту перфорованих полотен, тис. грн. (результуюча ознака y)
1	50,3	203,1
2	40,8	200,3
3	55,0	242,7
4	44,0	228,0
5	67,7	308,5
6	65,9	257,0
7	79,6	308,6
8	89,4	316,2
9	72,3	280,1
10	110,5	358,9
11	120,0	360,6
12	131,7	365,4
13	92,8	340,8
14	136,0	422,0
15	97,0	365,0
16	93,4	310,8
17	178,3	420,0
18	143,7	380,7
19	165,4	425,4
20	190,2	510,3

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМОЮ «ЗАСТОСУВАННЯ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ОЦІНЮВАННІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ»

Вивчення взаємозв'язків та вимірювання причинних залежностей – одне з найважливіших завдань узагальнення результатів при аналізі госпо-

дарських рішень. Причинна залежність являє собою головну форму закономірних зв'язків, проте причина сама по собі не визначає повною мірою наслідку; останній залежить від умов, в яких діє причина. Тому для виникнення наслідку необхідні і причини, і умови (фактори).

Результативна ознака – ознака, яка характеризує наслідок.

Факторна ознака – ознака, що характеризує фактор.

Визначення зв'язків між окремими результатами прийнятих господарських рішень дає можливість перейти від констатації фактів до пояснення та використання їх в господарській діяльності підприємства.

За статистичною природою зв'язки поділяють на функціональні та стохастичні.

Функціональний зв'язок – кожному можливому значенню факторної ознаки x відповідає чітко визначене значення результативної ознаки y .

Стохастичний зв'язок – кожному значенню ознаки x відповідає певна множина значень ознаки y , які варіюють і утворюють умовний ряд розподілу.

Підвидом стохастичної залежності є кореляційна, коли зі зміною факторної ознаки x змінюються групові середні результативної ознаки y , тобто замість умовних розподілів порівнюються середні значення цих розподілів. Головною характеристикою кореляційного зв'язку є лінія регресії.

Лінія регресії – це функція, яка зв'язує середні значення ознаки y зі значеннями ознаки x .

У кореляційно-регресійному аналізі оцінка лінії регресії здійснюється не в окремих точках, а в кожній точці інтервалу зміни факторної ознаки x . Тобто лінія регресії безперервна і зображується у вигляді певної функції $Y = f(x)$, яка називається рівнянням регресії, а Y – це теоретичні значення результативної ознаки.

На етапі оцінки лінії регресії визначають параметри обраного рівняння методом найменших квадратів. Основна умова цього методу полягає у мінімізації суми квадратів відхилень емпіричних значень y від теоретичних Y ($\sum (y - Y)^2 = \min$).

Це дає можливість отримати найкращі оцінки параметрів b_0 і b_1 . Для їх обчислення треба скласти та розв'язати

систему нормальних рівнянь. Лінійній моделі відповідає система з двома невідомими:

$$\begin{cases} \sum y = n b_0 + b_1 \sum x \\ \sum x y = b_0 \sum x + b_1 \sum x^2 \end{cases}$$

Визначення тісноти зв'язку в кореляційно-регресійному аналізі проводять за показниками залишкової дисперсії σ_e^2 і коефіцієнту детермінації R^2 , які обчислюються за формулами:

$$\sigma_e^2 = \sigma_y^2 - \sigma_Y^2, \quad R^2 = \sigma_Y^2 / \sigma_y^2,$$

де σ_Y^2 – дисперсія теоретичних значень;

σ_y^2 – загальна дисперсія ознаки y .

$$\sigma_Y^2 = \frac{1}{n} (b_0 \sum y + b_1 \sum xy) - (\bar{y})^2, \quad \sigma_y^2 = \frac{\sum (y^2)}{n} - (\bar{y})^2.$$

Коефіцієнт детермінації R^2 характеризує ту частину варіації результуючої ознаки, яка відповідає лінійному рівнянню регресії. Він приймає значення від 0 до 1. При $R^2 = 0$ дисперсія теоретичних значень дорівнює нулю, тобто всі теоретичні значення Y співпадають з середнім значенням \bar{y} . Лінійна кореляційна залежність між x та y відсутня. При $R^2 = 1$ теоретична дисперсія дорівнює загальній, залишкова дисперсія дорівнює нулю, тобто емпіричні значення y і теоретичні значення Y співпадають, зв'язок між ознаками x та y лінійно-функціональний.

Корінь квадратний з коефіцієнта детермінації називають індексом кореляції ($R = \sqrt{R^2}$). Індекс кореляції змінюється в межах від 0 до 1, характеризує тісноту зв'язку, але економічної інтерпретації немає.

Для вимірювання тісноти зв'язку при лінійній залежності використовують лінійний коефіцієнт кореляції, який визначають за формулою:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} .$$

Абсолютна величина коефіцієнту кореляції r збігається з індексом кореляції. Значення r коливаються від -1 до $+1$ і характеризують не тільки тісноту, але і напрям зв'язку. Позитивне значення означає прямий зв'язок між ознаками, від'ємне – зворотній.

Задача

Визначте характер залежності між наведеними ознаками (див. табл. 13.1).

Таблиця 13.1 – Вихідні дані

№ спостереження	Рівень доходів споживачів, тис. грн. (факторна ознака x)	Обсяг збуту перфорованих полотен, тис. грн. (результуюча ознака y)
1	50,3	203,1
2	40,8	200,3
3	55,0	242,7
4	44,0	228,0
5	67,7	308,5
6	65,9	257,0
7	79,6	308,6
8	89,4	316,2
9	72,3	280,1
10	110,5	358,9
11	120,0	360,6
12	131,7	365,4
13	92,8	340,8
14	136,0	422,0
15	97,0	365,0
16	93,4	310,8
17	178,3	420,0
18	143,7	380,7
19	165,4	425,4
20	190,2	510,3

Розв'язання:

1) Визначаємо необхідні елементи для побудови системи нормальних рівнянь:

$$\begin{aligned}\Sigma y &= 6604,4; \Sigma x = 2024; \Sigma xy = 734192,89; \\ \Sigma x^2 &= 242806,96; \Sigma y^2 = 2306263.\end{aligned}$$

2) Будуємо та розв'язуємо систему рівнянь:

$$\begin{cases} 6604,4 = 20 \cdot b_0 + b_1 \cdot 2024 \\ 734192,89 = 2024 \cdot b_0 + b_1 \cdot 242806,96 \end{cases}$$

$$b_0 = \frac{6604,4 - b_1 \cdot 2024}{20},$$

$$2024 \cdot 6604,4 - 2024^2 \cdot b_1 + 20 \cdot 242806,96 \cdot b_1 = 20 \cdot 734192,89,$$

$$759563,2 \cdot b_1 = 1316552, \text{ як наслідок } b_1 = 1,733,$$

$$\text{в свою чергу } b_0 = \frac{6604,4 - 1,733 \cdot 2024}{20} = 154,84.$$

3) Лінійне рівняння регресії матиме вигляд:

$Y = 154,84 + 1,733 x$, тобто при зростанні рівня доходів споживачів на 1 грн. обсяг збуту перфорованих полотен збільшиться на 1,73 грн.

4) Визначаємо тісноту зв'язку між ознаками:

$$\sigma_Y^2 = \frac{1}{20} (154,84 \cdot 6604,4 + 1,733 \cdot 734192,89) - \left(\frac{6604,4}{20} \right)^2 = 5703,83;$$

$$\sigma_y^2 = \frac{2306263}{20} - 109045,24 = 6267,91;$$

$$\sigma_e^2 = 6267,91 - 5703,83 = 564,08;$$

$$R^2 = \frac{5703,83}{6267,91} = 0,91.$$

5) Знаходимо лінійний коефіцієнт кореляції:

$$\bar{x} = \frac{2024}{20} = 101,2, \quad \bar{y} = 330,22, \quad \overline{xy} = \frac{734192,89}{20} = 36709,64;$$

$$\sigma_y = \sqrt{6267,91} = 79,17;$$

$$\sigma_x^2 = \frac{242806,96}{20} - 101,2^2 = 1898,91;$$

$$\sigma_x = \sqrt{1898,91} = 43,58;$$

$$r = \frac{36709,64 - 101,2 \cdot 330,22}{43,58 \cdot 79,17} = 0,95;$$

$$\text{Перевірка: } \sqrt{R^2} = \sqrt{0,91} = 0,95.$$

В сукупності, що досліджується, 91 % варіації результуючої ознаки пояснюється різними значеннями факторної ознаки.

Варіанти контрольних робіт за темами «Стратегії реалізації господарських рішень» та «Застосування кореляційно-регресійного аналізу при оцінюванні господарських рішень»

Варіант 1

Задача 1

Підприємству потрібно визначити, яку кількість продукції необхідно випускати, щоб отримати найбільший прибуток. Рішення залежить від ситуації на ринку, тобто від конкретної кількості споживачів. Конкретна кількість споживачів наперед невідома та може бути трьох варіантів: S_1 , S_2 і S_3 . Є можливими чотири варіанти випуску продукції підприємст-

вом: A_1, A_2, A_3, A_4 і A_5 . Здатність ОПР характеризує коефіцієнт оптимізму α , який дорівнює 0,45.

Кожній парі, що залежить від стану середовища – S_j та варіанту рішення – A_i , відповідає значення функціоналу оцінювання – $V(A_i, S_j)$, що характеризує результат дій (див. табл. 13.2).

Таблиця 13.2 – Прибуток від реалізації продукції, тис. грн

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища		
	S_1	S_2	S_3
A_1	7,4	8,2	10,6
A_2	2,0	6,8	9,3
A_3	6,5	14,3	14,9
A_4	3,7	5,9	18,4
A_5	13,3	15,7	18,1

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції:

- за критерієм Вальда.
- за критерієм оптимізму.
- за критерієм Севіджа.
- за критерієм Гурвіца.

Задача 2

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначити взаємозв'язок між ознаками x та y у двох випадках:

а)

№ п/п	факторна ознака	результуюча ознака
1	1	4
2	2	5
3	3	6
4	4	7
5	5	8
6	6	9
7	7	10
8	8	11
9	9	12
10	10	13

б)

№ п/п	факторна ознака	результуюча ознака
1	1	13
2	2	12
3	3	11
4	4	10
5	5	9
6	6	8
7	7	7
8	8	6
9	9	5
10	10	4

Необхідно визначити:

- рівняння регресії;
- коефіцієнт детермінації;
- лінійний коефіцієнт кореляції.

Варіант 2

Задача 1

Підприємству потрібно визначити, яку кількість продукції необхідно випускати, щоб отримати найбільший прибуток. Рішення залежить від ситуації на ринку, тобто від конкретної кількості споживачів. Конкретна кількість споживачів наперед невідома та може бути трьох варіантів: S_1 , S_2 і S_3 . Є можливими чотири варіанти випуску продукції підприємством: A_1 , A_2 , A_3 , A_4 і A_5 . Здатність ОПР характеризує коефіцієнт оптимізму α , який дорівнює 0,25.

Кожній парі, що залежить від стану середовища – S_j та варіанту рішення – A_i , відповідає значення функціоналу оцінювання – $V(A_i, S_j)$, що характеризує результат дій (див. табл. 13.3).

Таблиця 13.3 – Прибуток від реалізації продукції, тис. грн

Альтернатива рішення	Можливий стан навколишнього середовища		
	S_1	S_2	S_3
A_1	2,5	10,1	12,8
A_2	2,1	18,4	18,8
A_3	7,4	9,2	12,1
A_4	7,5	8,0	12,0
A_5	3,9	15,4	18,8

Потрібно знайти оптимальну альтернативу випуску продукції:

- за критерієм Вальда.
- за критерієм оптимізму.
- за критерієм Севіджа.
- за критерієм Гурвіца.

Задача 2

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначити взаємозв'язок між ознаками x та y у двох випадках:

а)

№ п/п	факторна ознака	результуюча ознака
1	2	9
2	4	10
3	6	11
4	8	12
5	10	13
6	12	14
7	14	15
8	16	16
9	18	17
10	20	18

б)

№ п/п	факторна ознака	результуюча ознака
1	2	18
2	4	17
3	6	16
4	8	15
5	10	14
6	12	13
7	14	12
8	16	11
9	18	10
10	20	9

Необхідно визначити:

- рівняння регресії;
- коефіцієнт детермінації;
- лінійний коефіцієнт кореляції.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

- 1 Слепцов А. И. Принятие решений: объективный анализ данных / А. И. Слепцов, М. А. Зоденкамп, Т. А. Тыщук. – К. : НПУ, 2009. – 135 с.
- 2 Кривонос Ю. Г. Аналіз і синтез ситуацій в системах прийняття рішень / Ю. Г. Кривонос, М. Ф. Кириченко, Ю. В. Крак та ін. – К. : Наукова думка, 2009. – 334 с.
- 3 Коваленко И. И. Методы принятия решений : учеб. пособ. / И. И. Коваленко, Т. А.Фарионова, С. Б. Приходько. – Николаев : НУК, 2009. – 178 с.
- 4 Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
- 5 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х.Найт; Пер. с англ. : М. Я. Каждан; Науч. ред. пер. В.Г.Гребенников. – М. : Дело, 2003. – 359 с.
- 6 Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2008. – 211 с.
- 7 Дмитриенко В. Д. Введение в теорию и методы принятия решений : учеб. пособ. / Дмитриенко В. Д., Кравец В. А., Леонов С. Ю. – Х. : НТУ "ХПИ", 2008. – 141 с.
- 8 Клейнер Я. С. Прийняття рішень: моделі і системи : навч. посіб. / Я. С. Клейнер. – Донецьк : ВИК, 2005. – 230 с.
- 9 Воронцовский А.В. Управление рисками : учеб. пособ. / А. В. Воронцовский. – СПб. : ОЦЭиМ, 2004. – 457 с.
- 10 Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений : учеб. пособ. / Т. В. Корнилова. – М. : Аспект-Пресс, 2003. – 285 с.
- 11 Баканов И. И. Теория экономического анализа. / И. И. Баканов, А. Д. Шеремет – М. : Финансы и статистика, 1996. – 220 с.
- 12 Баранкевич М. М. Експертні методи в ухваленні рішень : тексти лекцій / М. М. Баранкевич. – Львів : ЛНУ, 2008. – 213 с.
- 13 Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. А. Василенко – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.

ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Розвиток логічного мислення як основа обґрунтування господарських рішень	5
Тема 2. Основні рішення, які приймаються в процесі господарської діяльності підприємства	16
Тема 3. Застосування логіко-змістовного моделювання при обґрунтуванні господарських рішень	23
Тема 4. Формулювання системи цілей, які необхідно досягти після прийняття господарських рішень	27
Тема 5. Визначення суб'єктів, які відповідальні за реалізацію господарських рішень	32
Тема 6. Розробка альтернативних варіантів господарських рішень	41
Тема 7. Визначення системи критеріїв для оцінювання альтернатив господарських рішень	44
Тема 8. Необхідні умови для реалізації господарських рішень	50
Тема 9. Види ризиків при прийнятті господарських рішень	59
Тема 10. Стратегії реалізації господарських рішень	60
Тема 11. Розробка заходів з мінімізації ризиків	64
Тема 12. Застосування факторного аналізу та індексного методу при аналізі господарських рішень	64
Тема 13. Застосування кореляційно-регресійного аналізу при оцінюванні господарських рішень	73
Список джерел інформації	82

Навчальне видання

Методичні вказівки

до виконання практичних робіт з дисципліни
«Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків»
для студентів спеціальності 6.03050401 «Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності)»

Укладачі: ЛАРКА Людмила Сергіївна
ЛАРКА Андрій Володимирович

Відповідальний за випуск А. І. Яковлєв
Роботу до видання рекомендував М. І. Погорєлов

В авторській редакції

План 2012 р., поз. _____

Підп. до друку _____. Формат 64 x 84 1/16. Папір офісний. Riso-друк.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 5,3. Наклад 50 прим.

Зам. № _____. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ "ХП".

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.

61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ "ХП", 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21