

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять з дисципліни «Розробка та прийняття
управлінських рішень»
для студентів IV курсу денної форми навчання

ОДЕСА 2015

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» для студентів IV курсу денної форми навчання за напрямом «Менеджмент»

Укладач: ст.викладач Єгоращенко І.В.- Одеса: ОДЕКУ, 2015, 25с., укр.мова.

ЗМІСТ

1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Зміст практичних занять.....	5
Практичне заняття 1	5
Практичне заняття 2.....	6
Практичне заняття 3.....	8
Практичне заняття 4.....	9
Практичне заняття 5.....	13
Практичне заняття 6.....	16
Практичне заняття 7.....	17
3. Список рекомендованих джерел	20

1. ВСТУП

Мета вивчення дисципліни: формування спеціальних знань і практичних навичок з питань застосування різноманітних методів прийняття та оцінки управлінських рішень на макро- і мікроекономічному рівнях, передбачених кваліфікаційною характеристикою спеціальності "Менеджмент"

Предмет дисципліни: сукупність управлінських, господарських, економічних, правових, фінансових відносин у сфері економічної діяльності між суб'єктами господарювання.

У результаті вивчення дисципліни „Розробка та прийняття управлінських рішень” студент повинен

- *знати*

категорії “управлінські рішення”, їх класифікацію та основні етапи підготовки:

структуру управлінських рішень і принципи їх побудови;

тактику і стратегію управлінської політики;

поняття методів прийняття управлінських рішень, їх складові елементи;

теоретичні основи, функціональні елементи та складові управлінських методів;

призначення, класифікацію, етапи, методи управлінського планування:

суть, мету, принципи, форми, методи управлінського контролю;

методи прийняття та визначення ефективності комунікацій на підприємстві;

методи прийняття інвестиційних рішень на підприємстві;

методи прийняття інвестиційних рішень на підприємстві за умов ризику та невизначеності;

методи прийняття та визначення ефективності інтелектуальної продукції на підприємстві;

визначальні риси управлінських рішень підприємств, особливості їх застосування на підприємствах різних форм власності та господарювання;

- *вміти*

чітко обґрунтувати понятійно-термінологічний апарат дисципліни "Розробка та прийняття управлінських рішень";

застосовувати при прийнятті рішень управлінські методи, визначати та оцінювати ефективність їх застосування;

використовувати в управлінській практиці методи прийняття управлінських рішень залежно від конкретних умов та ситуації;

визначати ефективність застосування управлінських рішень в області інвестицій;

визначати ефективність застосування управлінських рішень в області інвестицій із врахуванням ризику;

визначати ефективність застосування управлінських рішень в області інноваційної діяльності;

визначати ефективність застосування управлінських рішень в області комунікаційної діяльності;

практично застосовувати отримані навички в діяльності на управлінських посадах підприємства з метою підвищення ефективності роботи підприємства та оперативності реагування в ринковому середовищі.

Метою методичних вказівок є глибше вивчення теоретичного матеріалу й застосування його в процесі практичних завдань, розроблені питання для обговорення, які є на початку кожної теми. До кожної теми дисципліни передбачений комплекс практичних робіт з прикладами, рішення типових ситуацій і проблем, які можуть виникати в процесі прийняття управлінських рішень, що сприятиме глибшому засвоєнню теоретичного матеріалу та реалізації одержаних знань в практичній діяльності майбутніх економістів, аналітиків і менеджерів

Зміст практичних занять

Практичне заняття 1

При вивченні теми №1 «Прийняття управлінських рішень» необхідно розглянути наступні питання: природа та сутність управлінських рішень, класифікація управлінських рішень, процес прийняття управлінських рішень, основні етапи процесу управлінських рішень.

Мета теми: визначити важливість управлінських рішень. Об'єкти та суб'єкти управлінських рішень. Правила прийняття управлінських рішень, визначити роль економічних та управлінських знань у формуванні майбутніх фахівців.

Питання для самоперевірки:

1. Що означає якість управлінського рішення?
 2. Опишіть основні умови якості управлінських рішень.
 3. Назвіть основні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень
- перспективний контроль за реалізацією управлінського рішення.

Практичні завдання

Визначення життєвого циклу товарів за методом Поллі-Кука.

Компанія “Інмарк” здійснює свою господарську діяльність на ринку кондитерських виробів України з 2010 року. Основний вид діяльності фірми “Інмарк” – оптова торгівля кондитерськими виробами зі складу в Україні. Фінансові результати діяльності фірми “Інмарк” наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Найменування	Обсяг реалізації, грн.						
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Жувальна гумка	95024	218557	262268	327836	328164	410205	437000
Цукерки	10966	20726	32955	45479	68219	68356	75900
Шоколад	65831	131663	171162	239627	325894	346426	363400
Печиво	29243	58487	110541	180182	2881084	296263	301300
Усього							

Визначити:

1. Сумарний обсяг реалізації продукції фірми по роках.
2. Індеси зміни обсягів реалізації по кожній позиції за 2011 - 2016 рр.
3. Середній індекс зміни обсягів реалізації.
4. Середньоквадратичне відхилення середніх індексів зміни обсягів реалізації.

5. Визначити, на якому з етапів життєвого циклу товарів перебувала фірма у 2010 - 2016 рр. по чотирьох позиціях та в цілому.
6. Графічно зобразити стадії життєвого циклу фірми “Інмарк” по кожному товару та в цілому.

Практичне заняття 2

При вивченні теми № 2 «Умови і фактори якості управлінських рішень» необхідно розглянути наступні питання: якість управлінських рішень, фактори які впливають на управлінські рішення.

Мета теми: визначити важливість управлінських рішень. Об’єкти та суб’єкти управлінських рішень. Правила прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

1. Що означає якість управлінського рішення?
2. Опишіть основні умови якості управлінських рішень.
3. Назвіть основні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

Практичні завдання

Задача 1.

Керівництво підприємства розглядає питання про збільшення витрат на рекламу на 200000 грн., при цьому прогнозується зростання виручки від продажу на 800000 грн. Відомо, що коефіцієнт маржинального прибутку складає 0,8. Визначити, чи вигідно для підприємства збільшувати витрати на рекламу?

Задача 2.

Витрати на комунікації фірми склали 918,6 тис. грн. Після цього збут продукції збільшився на 115 тис. шт. Прибуток на одиницю продукції складає 10 грн. Оцінити ефективність комунікацій фірми.

Задача 3.

Підприємство, що виробляє пилосмоки, оголосило рекламну акцію, яка полягає в наданні 50 % знижки кожному 100-му покупцеві. Собівартість одного пилосмоку 1 тис. грн., середня норма прибутку – 20 %, обсяги збуту становили 100 тис. шт. в рік. Після оголошення рекламної акції обсяги збуту зросли на 15 %. Оцінити ефективність проведення рекламної акції.

Задача 4.

Найвідоміші в Україні туристичні фірми “Сам”, “Гамалія”, “Форум”, “Тур-плюс”, “Гала-тур” рекламують свої послуги в різних засобах інформації. Визначити долю голосу кожної фірми на ринку України та оцінити ефективність реклами цих фірм. Розрахунки надати у табличній формі. Зробити висновок про ефективність витрат на рекламу в кожній фірмі та майбутню рекламну стратегію.

Назва туристичної фірми	Частка ринку фірми, %	Витрати на рекламу у попередньому році, тис. грн.
“Гамалія”	21,4	1925
“Сам”	20,1	2217
“Форум”	16,6	566
“Тур-плюс”	15,8	978
“Гала-тур”	14,7	1214

Задача 5.

За результатами проведення комунікаційної діяльності прогнозується збільшення частки фірми на ринку з 14 до 18 % при ємності ринку 174 тис. шт. продукту. Розрахувати додатковий прибуток фірми у майбутньому році, якщо прибуток на один виріб складає 98 грн., а ємність ринку не змінюється. Витрати на маркетингові комунікації на рік складають 182 тис. грн.

Задача 6.

Визначити додатковий товарообіг торговельного підприємства під впливом реклами, економічний ефект рекламування та рентабельність реклами, якщо:

- середньоденний товарообіг до рекламного періоду – 6700 грн.;
- приріст середньоденного товарообігу за рекламний та післярекламний період – 10 %;
- кількість днів обліку товарообігу у рекламний та післярекламний період – 30;
- торговельна надбавка на товар до ціни реалізації – 30 %;
- витрати на рекламу – 5000 грн.;
- додаткові витрати по приросту товарообігу – 1000 грн.

Задача 7.

Визначити успіх (неуспіх) рекламної кампанії, проведеної ВАТ “Сиверія” та даними проведених цим підприємством ринкових досліджень.

Таблиця 3

№ п/п	Показник	Значення показника
1.	Відгук респондентів на друковану рекламу	6 % від загальної чисельності населення Сумської області
2.	Відгук респондентів на рекламу по радіо	3 % від загальної чисельності населення Сумської області
3.	Загальний тираж друкованих ЗМІ, де продавалась реклама	140 тис. прим.
4.	Кількість мешканців Сумської області, охоплених мережею телебачення і радіомовлення, де подавалась реклама	1 424 700 осіб
5.	Середня вартість покупки	1,08 грн. за пляшку
6.	Обсяг реалізованої продукції	2665100 грн.
7.	Розмір коштів, що виділені на рекламу, (відсоток від обсягу продажу)	2 %

Задача 8.

Для підвищення попиту на власні товари підприємство вирішило опублікувати рекламні оголошення в щоденній газеті. У редакціях трьох газет була отримана інформація про число читачів: газету “D” читають 130000 чол., газету “E” – 475000 чол., а газету “F” – 13000 чол. Крім того відомо, що 15000 чол. читають газети “D” і

“E”, 21000 – газети “D” і “F”, а 13000 чол. читають газети “E” і “F”. Визначити чисту аудиторію.

Практичне заняття 3

При вивченні теми №3 «**Моделі прийняття рішень**» слід звернути увагу на розгляд наступних питань: Класична модель. Адміністративна модель. Політична модель.

Мета теми: Вміти відрізнити моделі прийняття управлінських рішень, та швидко приймати рішення в умовах невизначеності.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

1. У чому різниця між класичною моделлю прийняття рішень та адміністративної моделлю?
2. Наведіть приклад класичної моделі прийняття управлінських рішень.
3. Опишіть політичну модель прийняття рішень.

Практичні завдання

Задача 9.

Інвестор купував у 1992 р. пакет акцій за ціною 20 \$ за акцію. Якщо він у 2002 р. продасть цей пакет за 45,18 \$ за акцію, то який буде щорічний темп зростання ціни акції?

Задача 10.

Власник ферми продав землю за ціною 3235 \$ за 1 га. Він каже, що володів землею 20 років і що вартість землі зростала щорічно на 11 %. За яку ціну фермер купував землю?

Задача 11.

Через скільки років ви зможете подвоїти ваші гроші, якщо їх вартість щорічно зростає на 10 %?

Задача 12.

Припустимо, що середня вартість будинку у 1982 р. була 70000 \$. Який щорічний рівень інфляції має бути, щоб середня вартість будинку була 100000 \$ у 2002 р.?

Задача 13.

Ви бажаєте розмістити депозит в одному з трьох банків. Кожен банк сплачує 12 % річних. Банк А нараховує відсотки щорічно, банк В – що півріччя, банк С – щоквартально. До якого банку необхідно вкласти кошти, якщо ви плануєте

отримати депозит через 5 років?

Задача 14.

Інвестор має 10000 \$. Він може вкласти цю суму на 15 років під 10 % річних. Яку суму грошей він одержить через 15 років?

Задача 15.

Інвестор планує вкладати 2000 \$ в анuitет на початку кожного року впродовж 10 років. Якщо проценти нараховуються щорічно в розмірі 6 %, визначте суму, яку отримає інвестор через 10 років.

Задача 16.

Інвестор має 10000 \$. Він може вкласти гроші в ощадний сертифікат під 8 % річних на 5 років. Інвестор очікує, що процентна ставка сертифіката зростатиме на 3 % кожні 5 років. Яку суму коштів інвестор отримає через 15 років?

Задача 17.

Ви бажаєте купити будинок за 75000 \$. Один банк згоден дати вам кредит під 9 % річних терміном на 20 років з щорічними виплатами плюс виплата 15000 \$ у момент отримання кредиту. Інший банк надає кредит під 10 % річних, але терміном на 25 років і теж з виплатою 15000 \$ у момент отримання кредиту. Який з варіантів вигідніший?

Задача 18.

Працівнику зараз 40 років, пенсійний вік – 60 років. Він може інвестувати 3500 \$ щорічно до пенсійного фонду в кінці кожного року під 14 % річних. Працівник сподівається прожити 80 років. Після виходу на пенсію він планує отримувати прибуток від інвестованих до фонду коштів у розмірі 8 % річних. Визначте суму, яку нагромадить працівник у віці 60 років і розмір щорічної пенсії.

Задача 19.

Інвестор погодився на 3-річний анuitет, сплачуючи в кінці кожного року 500 \$. Йому необхідно забезпечити 10 % необхідну норму прибутковості інвестицій, але він очікує щорічне зростання інфляції на 1 %. Визначте суму, яку повинен сплатити інвестор за анuitетом.

Задача 20.

Припустимо Ви купили шестирічний 8 %-ий ощадний сертифікат вартістю 2000 грн. Якщо відсотки нараховуються щорічно, яку суму Ви одержите по закінченні контракту?

Задача 21.

Скільки необхідно років, щоб потроїти 100 \$ при 40 % річних, що нараховуються:

- а) щорічно;
- б) щокварталу?

Практичне заняття 4

При вивченні теми № 4 «Підходи к прийняттю рішень» слід звернути увагу на розгляд наступних питань: основні підходи к прийняттю рішень. Сучасні підходи к

прийняттю рішень.

Мета теми: вміти відрізнити підходи до прийняття управлінських рішень. Охарактеризувати демократичний підхід к прийняттю управлінських рішень. Охарактеризувати дорадчий підхід к прийняттю управлінських рішень. Сутність сучасного підходу к прийняттю рішень

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

1. У чому відмінність централізованого від децентралізованого підхода до прийняття управлінських рішень?
2. Охарактеризуйте демократичний і дорадчий підходи до прийняття управлінських рішень.
3. У чому суть сучасного підходу до управління п'ять «чому?»

Практичні завдання

Задача 22.

Компанія має дві пропозиції щодо інвестування за умови таких станів економіки: нормальний стан, глибока рецесія, середня рецесія, слабкий бум, сильний бум.

Імовірності настання кожного стану економіки та грошові потоки кожної пропозиції такі:

Таблиця 4

Стан	Пропозиція А		Пропозиція В	
	Імовірність	Грошовий потік	Імовірність	Грошовий потік
Глибока рецесія	0,10	3000	0,10	2000
Середня рецесія	0,20	3500	0,20	3000
Норма	0,40	4200	0,40	4000
Слабкий бум	0,20	4500	0,20	5000
Сильний бум	0,10	5000	0,10	6000

Обчислити:

1. Сподіваний дохід від інвестування кожної пропозиції.
2. Середнє абсолютне відхилення.
3. Дисперсію.
4. Стандартне відхилення.
5. Коефіцієнт варіації.

Задача 23.

Обладнання з 4-річним життєвим циклом замінюється новим, ефективнішим обладнанням та з більш тривалим життєвим циклом. Це обладнання потребує початкових витрат 55000 грн. Сподіваний дохід та стандартне відхилення є такими:

Таблиця 5

Рік	Сподіваний дохід	Стандартне відхилення
1	14000	1200
2	16000	1800
3	18000	2000
4	20000	1950

5	22000	3000
---	-------	------

Безпечна ставка доходу від інвестицій складає 5 %. Значення коефіцієнтів еквівалента певності та коефіцієнтів варіації за 5-річний термін наступні:

Таблиця 6

Коефіцієнт варіації	Коефіцієнт еквівалента певності				
	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
$v \leq 0,1$	0,92	0,88	0,85	0,80	0,74
$0,1 \leq v \leq 0,25$	0,86	0,82	0,78	0,73	0,69

Визначити чисту теперішню вартість безпечних грошових потоків.

Задача 24.

Компанія використовує метод еквівалента певності для оцінки ризику інвестицій. Компанія має вибрати один з двох альтернативних проектів:

Таблиця 7

Рік	Проект А	Проект В	Безпечна ставка доходу
0	-40000	-50000	–
1	20000	20000	0,05
2	20000	25000	0,06
3	20000	30000	0,07

Коефіцієнт еквівалента певності для проектів за 3-річний період дорівнюють:

Таблиця 8

	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Проект А	0,90	0,86	0,82
Проект В	0,86	0,82	0,78

Який проект кращий?

Задача 25.

Корпорація має два інвестиційні проекти і повинна вибрати один з них на основі сподіваної вартості дисконтованих грошових потоків. Вартість капіталу корпорації становить 14 %, а безпечна ставка – 10 %. Ставка дисконту з ризиком проекту А – 14 %, а проекту В – 18 %. Розподіл початкових витрат для проектів є таким:

Таблиця 9

Проект А		Проект В	
Імовірність	Сума	Імовірність	Сума
0,3	100000	0,5	225000
0,3	110000	0,2	210000
0,4	120000	0,3	200000

Розподіл грошових потоків проектів:

Таблиця 10

Проект А		Проект В	
Імовірність	Сума	Імовірність	Сума
0,15	20000	0,25	50000
0,25	25000	0,25	60000
0,25	30000	0,15	70000
0,15	35000	0,15	75000
0,10	45000	0,10	80000
0,10	45000	0,10	85000

Визначити ЧТВ кожного проекту за ставкою дисконту з ризиком, якщо кожен проект розрахований на 6 років.

Задача 26.

Корпорація, маючи безпечну ставку доходу 6 % та ставку доходу з ризиком 15 %, впроваджує інвестиційний проект з життєвим циклом 8 років. Початкова вартість проекту 50000, а щорічні грошові потоки передбачаються в розмірі 10000. Коефіцієнти еквівалента певності плануються такими:

Таблиця 11

Рік	1	2	3	4	5	6	7	8
КЕП	0,90	0,86	0,82	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77

Визначити ЧТВ проектів зі ставкою дисконту з ризиком та за методом ЕП, порівняти та прокоментувати отримані результати.

Задача 27.

Промислова компанія оцінює два альтернативні інвестиційні проекти – А і В. Загальна початкова вартість проекту А – 30000, проекту В – 40000. Безпечна ставка – 6 %. Розподіл грошових потоків проектів наведено в таблицях 12 і 13:

Таблиця 12

Проект А (грошові потоки, тис. грн.)						
Варіанти розподілу	Рік					
	1		2		3	
	Грошовий потік	Імовірність	Грошовий потік	Імовірність	Грошовий потік	Імовірність
1	2	3	4	5	6	7
1	10	0,3	15	0,2	10	0,3
2	15	0,5	20	0,6	25	0,6
3	20	0,2	25	0,2	30	0,1

Таблиця 13

Проект В (грошові потоки, тис. грн.)						
Варіанти розподілу	Рік					
	1		2		3	
	Грошовий потік	Імовірність	Грошовий потік	Імовірність	Грошовий потік	Імовірність
1	2	3	4	5	6	7
1	15	0,2	20	0,3	15	0,2

2	20	0,6	25	0,5	30	0,6
3	25	0,2	30	0,2	40	0,2

Корпорація розраховує мати такі значення коефіцієнтів еквівалента певності для двох проектів:

Таблиця 14

Рік	Проект А	Проект В
1	0,95	0,92
2	0,92	0,80
3	0,90	0,65

1. Обчислити сподівані грошові потоки за кожний період для обох проектів.
2. Визначити стандартне відхилення сподіваних грошових потоків для кожного періоду для обох проектів.
3. Визначити стандартне відхилення дисконтованих за безпечною ставкою дисконту грошових потоків з припущенням, що ці грошові потоки є незалежними чи цілком залежними.
4. Обчислити та прокоментувати коефіцієнти варіації для двох проектів з припущенням незалежності та цілковитої залежності безпечних грошових потоків.

Задача 28

Розглядаються два альтернативні інвестиційні проекти А і Б, термін реалізації яких 3 роки. Обидва проекти характеризуються рівними розмірами інвестицій і ціною капіталу, що дорівнює 8 %.

Таблиця 15

Показник	Проект А	Проект Б
1. Інвестиції	(20,0)	(20,0)
2. Оцінка річного надходження засобів:		
- песимістична	7,4	7,0
- найбільш імовірна	8,3	10,4
- оптимістична	9,5	11,8

Визначте, який проект є більш ризикованим (за допомогою показника дійсної поточної вартості NPV і середнього квадратичного відхилення). При цьому експертна оцінка імовірності складе:

Таблиця 16

Оцінка NPV проекту:	Проект А	Проект Б
- песимістична	0,1	0,05
- найбільш імовірна	0,6	0,70
- оптимістична	0,3	0,25

Практичне заняття 5

При вивченні теми №5 «Методи розробки та прийняття управлінських рішень» слід звернути увагу на розгляд наступних питань: методи що приймаються на етапі діагностики проблеми і формулюванні критеріїв і обмежень. Методи, що

приймаються на етапі визначення альтернатив. Методи, застосовувані на етапі оцінки альтернатив. Методи, використовувані на стадії вибору, реалізації рішення та оцінки результату

Мета теми: вміти відрізнити та використовувати методи розробки та прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

1. Назвіть методи, що приймаються на етапі діагностики проблеми і формулювання критеріїв і обмежень.
2. Охарактеризуйте метод «колективного блокнота».
3. Перелічіть колективні методи прийняття управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища прямого впливу.
5. Назвіть основні методи на етапі вибору, реалізації рішення та оцінки результату.

Практичні завдання

Задача 29

Розглянемо проект будівництва багатоквартирного будинку з наступною реалізацією квартир на ринку житла.

З метою спрощення будемо вважати, що в реалізації цього проекту задіяно два учасники:

1. Компанія, що має земельну ділянку і права на його забудову.
2. Будівельна фірма «Під ключ», що розглядає можливість укладення контракту з компанією на будівництво.

Умови контракту передбачають, що компанія надасть земельну ділянку, усю необхідну проектну документацію, а також понесе усі витрати, зв'язані з оформленням необхідних документів. Крім того, Компанія відповідає за організацію і проведення реклами. Будівельна фірма приймає на себе усі витрати, зв'язані з будівництвом житлового будинку в ЄВРО.

Доходи від продажу квартир розподілені таким чином:

- 20 % квартир безоплатно передається муніципалітету міста;
- по 40 % одержує кожний учасник проекту.

Необхідна інформація для розрахунку стійкості проекту приведена в таблиці.

Таблиця 17

Показник	«Базовий» варіант	Найбільш «небезпечний» варіант
1. Загальна площа квартир	1000 м ²	1000 м ²
2. Ринкова вартість 1 м ²	1200	1000
3. Оцінна вартість земельної ділянки	200000	200000
4. Організаційні витрати компанії	10000	15000
5. Реклама	20000	30000
6. Проектна документація	50000	70000
7. Вартість будівництва 1 м ²	300	450

Задача 30

У результаті дослідження ринку було визначено, що існує 3 варіанти розвитку проекту С.

1. За «оптимістичним» сценарієм:
 - приведені результати складають 50 тис. ЄВРО;
 - приведені витрати складуть 5 тис. ЄВРО.
2. За «найбільш імовірним» сценарієм:
 - приведені витрати складають 30 тис. ЄВРО;
 - приведені втрати складають 15 тис. ЄВРО.
3. За «песимістичним» сценарієм:
 - приведені витрати складають 15 тис. ЄВРО;
 - приведені витрати складають 20 тис. ЄВРО.

Імовірність настання сценаріїв відповідно 0,25; 0,5; і 0,25 . Виконайте аналіз можливих сценаріїв розвитку.

Задача 31

Визначте очікуваний результат у n -му році і його імовірність відповідно до даних таблиці:

Таблиця 18

Варіант 1		Варіант 2	
Rn_j	P_j	Rn_j	c_j
1000	0,1	4000	0,10
1400	0,2	5000	0,30
1600	0,3	6000	0,50
1800	0,4	7000	0,55
2000	0,5	8000	0,60
2400	0,6	9000	0,70
2800	0,7	10000	0,80
		11000	0,85

Задача 32

Визначте загальний ризик інвестиційних проектів.

Проект 1

n	Rn_j	$3n_j$	r	c_j
1	1000	800	0,10	0,1
2	2000	1400	0,10	0,2
3	3000	1900	0,10	0,3
4	3500	2500	0,20	0,4
5	4000	3000	0,20	0,5
6	4500	3500	0,20	0,5
7	5000	4000	0,20	0,5
8	5500	4000	0,30	0,6

Проект 2

n	Rn_j	$3n_j$	r	c_j
1	100	50	0,1	0,1
2	200	140	0,2	0,2
3	300	240	0,2	0,3
4	400	300	0,2	0,3
5	500	350	0,3	0,4
6	600	400	0,3	0,4
7	700	450	0,4	0,4

8	800	500	0,4	0,5
---	-----	-----	-----	-----

Задача 33

Для трирічного інвестиційного проекту "А" прогнозується загальний приведений прибуток 50 тис. грн. (песимістичний прогноз), 59 тис. грн. (найвірогідніший прогноз) і 63 тис. грн. (оптимістичний прогноз). Потрібно визначити рівень ризику (тобто невизначеності) при прогнозуванні прибутку за проектом.

Для проекту "Б" рівень ризику становить – 8,4 %. Виберіть менш ризиковий проект.

Задача 34

Виберіть проект з найменшим рівнем ризику, якщо було запропоновано 3 варіанти прогнозу майбутньої приведеної вартості проектів.

Таблиця 19

Варіант прогнозу	Розрахункова імовірність Варіанта	Прогноз прибутку за проектами, тис. грн	
		А	Б
1	35	500	800
2	40	570	870
3	25	620	750

Задача 35

Фірма визначає умови ризику в термінах стану економіки. Настання сильного економічного зростання вона оцінює з імовірністю 0,3; середнього економічного зростання – з імовірністю 0,55 і слабкого – 0,15. Грошові надходження від інвестицій у три проекти передбачаються такими:

Таблиця 20

Економічне зростання	Очікувані грошові надходження, \$		
	проект А	проект Б	проект С
сильне	2500	1100	2950
середнє	1800	950	1800
слабке	800	720	840

Визначте абсолютні і відносні міри ризику трьох проектів.

Практичне заняття 6

При вивченні теми №6 «Прийоми розробки і вибору управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику» слід звернути увагу на розгляд наступних питань: умови невизначеності і ризику. Критерії оцінки рішення. Поняття і сутність ризику.

Мета теми: визначити умови в яких менеджери організацій приймають рішення. Інструменти економічного впливу. Фактори ризику. Соціально-

психологічні методи управління.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

1. Охарактеризуйте умови, в яких менеджери організації приймають рішення.
2. Опишіть інструменти економічного впливу.
3. Назвіть фактори ризику.
4. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління.

Практичні завдання

Для визначення впливу реклами на обсяг реалізації продукції був проведений експеримент на базі 3-х підприємств – “Езерземе”, “Єва” та “Даугава”. Супермаркет “Езерземе” займається продажем продуктів харчування, магазин промтоварів “Єва” – предметів жіночого туалету, відділ промтоварів у торговельному центрі оптово–роздрібної фірми “Даугава” – продажем дитячих іграшок. Результати експерименту наведені у таблиці 7. При цьому тижневий товарообіг підприємств без застосування рекламних заходів становив для: “Езерземе” – 44260 грн., “Даугава” – 654 грн., “Єва” – 7137 грн.

Таблиця 21

Тиждень	“Езерземе”		“Єва”		“Даугава”	
	Вартість рекламних заходів за тиждень, грн.	Тижневий оборот, грн.	Вартість рекламних заходів за тиждень, грн.	Тижневий оборот, грн.	Вартість рекламних заходів за тиждень, грн.	Кількість покупок за тиждень, шт.
1.	327,8	50805	193,4	15640	620	63
2.	253,0	49680	208,0	14490	547	78
3.	344,8	46362	194,0	11180	974	196
4.	225,2	42432	180,0	10990	773	165
5.	316,8	48195	84,6	9490	854	152
6.	197,2	51110	42,0	8180	709	130
7.	288,8	52770	28,0	9180	820	116
8.	169,2	53460	14,0	8200	1115	225
9.	260,8	52377	109,4	9850	862	176
10.	141,2	54630	152,0	10280	942	194
11.	232,8	52670	166,0	9490	776	205
12.	113,2	46005	180,0	11530	1081	204
13.	204,8	55809	112,6	8630	759	140
14.	85,2	40620	98,0	9190	605	145
15.	164,0	38700	112,0	9460	851	139

Завдання:

1. Визначити коефіцієнти рівняння регресії.
2. Скласти рівняння регресії.
3. Визначити коефіцієнт детермінації.
4. Визначити індекс детермінації.
5. Зробити висновок про істотність зв'язку між впливом реклами на обсяги продажу.

Практичне заняття 7

При вивченні теми №7 «Основи управління ризиками» слід звернути увагу на розгляд наступних питань: класифікація ризиків, методичні основи управління ризиками, методи зниження ризиків

Мета теми: відрізнити види ризиків. Принципи організації управління ризиками. Методи зниження ризиками.

Питання для самоперевірки:

1. Перелічіть основні види ризиків.
2. У чому суть економічного ризику?
3. Назвіть принципи організації управління ризиками.
4. Перерахуйте фактори мікросередовища.
5. Розкрийте суть методу диверсифікації ризиків.
6. У чому полягає метод компенсації ризиків?
7. Розкрийте суть хеджування ризиків.

Практичні завдання

Задача 36

Корпорація планує інвестувати кошти в нове обладнання, Початкові витрати проекту 10000 грн., а щорічні грошові потоки від інвестування упродовж 6 років існування проекту – 2500 грн. Визначити період окупності проекту.

Задача 37

Корпорація збирається почати виробництво нового обладнання. Вартість капіталу корпорації 9 %. Очікувані грошові потоки проекту:

Таблиця 22

Час	Грошовий потік, грн.
0	-28000
1	-12000
2	2000
3	8000
4	16000
5-10	18000

Визначити період окупності грошових потоків проекту.

Задача 38

Проект з життєвим циклом 4 роки має первинні інвестиції 20000 грн. і такі річні грошові надходження: 1 рік – 10000 грн., 2 рік 2000 грн., 3 рік – 4000 грн., 4 рік – 3000 грн. Визначити середню ставку прибутковості інвестиційного проекту.

Задача 39

Корпорації необхідно оцінити інвестиційний проект з первинними інвестиціями 10000 грн. і щорічними грошовими потоками 4000 грн. упродовж 6 років.

Корпорація планує необхідну ставку прибутковості проекту на рівні 13 %. Обчислити ЧТВ проекту.

Задача 40

Інвестиційний проект має такі річні грошові потоки.

Таблиця 23

Час	Грошовий потік, грн.
1	2
0	-10000
1	-20000
2	-150000
3	-250000
4	100000
5-10	120000

Чиста залишкова вартість проекту в період 10 дорівнює 50000. Визначити ЧТВ проекту за умови необхідної ставки прибутковості 12 %.

Задача 41

Корпорації було запропоновано три інвестиційні проекти з наступними грошовими потоками (табл. 11).

Визначити індекс прибутковості проектів і вибрати найкращий з цих проектів за умови, що необхідна ставка прибутковості корпорації становить 12 %.

Таблиця 24

Час	Проект А	Проект В	Проект С
0	-10000	-30000	-18000
1	3000	7000	-6000
2	4000	10000	8500
3	5000	13000	8500
4	5500	15000	9000

Задача 42

Обчислити ЧТВ і ВСП наступних незалежних інвестиційних проектів:

Таблиця 25

Період	Проект А	Проект В	Проект С
0	-1000	-1000	-1000
1	0	650	1300
2	1400	650	0

Необхідна ставка прибутковості – 15 %. Який проект кращий?

Задача 43

Є такий інвестиційний проект:

Таблиця 26

Період	Грошовий потік
0	-50
1	150
2	-100

Ставка дисконту – 5 %.

1. Чому дорівнюватиме ВСП проекту?

2. Чи доцільно реалізувати такий проект?

Задача 44

Первинна вартість проекту – 75 тис. грн., грошові потоки в 1-2 роки – 2 тис. грн., 3-4 роки – 20 тис. грн., 5-10 роках – 25 тис. грн. Визначити ВСП проекту.

Задача 45

Нове обладнання коштує 7000 грн., період окупності інвестицій – 7 років. Скільки повних років має складати життєвий цикл обладнання, щоб його придбання було безбитковим, якщо ставка дисконтування дорівнюватиме 12 %?

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абачук В.А. Интенсификация принятия решений / В.А. Абачук, В.А. Бункин – Л.: Лениздат, 1987. – 174 с.
2. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес – плану: [практикум] / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога – 2-ге вид., стер. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2000. – 158 с.
3. Андрійчук О.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. / О.Г. Андрійчук -К.: КНЕУ, 1988. – 288 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
5. Бакаєв Л. О. Кількісні методи в управлінні інвестиціями: [навч. посібник] / Л. О. Бакаєв – К.: КНЕУ, 2000. – 151 с.
6. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В.Беренс. - М: – 1995. - 160 с.
7. Беспалов В. А. Наука и искусство принятия управленческих решений. / В. А. Беспалов – К.: Высшая школа, 1985.- 326 с.
8. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. – 368 с.
9. Вітлінський В.В., Ризик у менеджменті: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. — - К.: ТОВ Борисфен-М, 1996.-336 с.
10. Данько Т. П. Управление маркетингом: [учебник]; изд. 2-е, перераб. и доп. / Т. П. Данько – М.: ИФРА-М, 2001. – 334 с.
11. Завлин П. Н., Оценка эффективности инноваций: [уч. пос. для студ. высш. уч. зав.] / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. — СПб.: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 1998. – 216 с.
12. Закон України "Про інвестиційну діяльність" / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 1991. – 24 с.
13. Колот. А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: [навч. посібник] / А.М. Колот. – К.: «Вища школа», 1998. – 224 с.
14. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. / В. М. Колпаков – К.: МАУП, 2000. - 256 с. (Серія «Вища школа»).
15. Колпаков В. М. Методы управления. / В. М. Колпаков – К.: МАУП, 1997. – 160 с. (Серія «Вища школа»).
16. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
17. Покропивний С. Ф., Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності. [для студ. вищ. навч. закл.] /С.Ф. Покропивний, А.П. Новак.- К.: КНЕУ, 1997.-184с.
18. Примак О.В. Прийняття управлінських рішень./ О. В. Примак.– К.: Кондор, 2008. – 287 с.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки до проведення практичних занять
з дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень»
для студентів IV курсу денної форми навчання

ОДЕСА 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ МОЛОДІ І СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Методичні вказівки до проведення практичних занять
з дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень»
для студентів IV курсу денної форми навчання

Напрямок „Менеджмент”

„Затверджено”

на засіданні методичної комісії
еколого-економічного факультету
протокол №__ від _____ 2015р.
Декан факультету _____

О.Г.Владимирова

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
природоохоронної діяльності
Протокол №__ від " __ " _____ 2015р.
Зав.кафедрою _____ В.Г.Ковальов

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Розробка та прийняття управлінських рішень» для студентів IV курсу денної форми навчання/
Укладач: ст.викладач Єгоращенко І.В.- Одеса: ОДЕКУ, 2015, 20с., укр.мова.