Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування»
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 65.01:330.131(07)
О-13

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ
Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № 12 від «28» серпня 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ, протокол № 11 від «26» серпня 2026 року.

Завідувач кафедри логістики та підприємництва _____ Д.В. Смолич

Укладач: _____ Н.В. Ковальчук, кандидат економічних наук, доцент, перший проректор ЛНТУ;

_____ І.В. Кривов'язюк, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ;

Рецензент: _____ Л.Г. Ліпич, доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

Відповідальний за випуск: _____ Д.В. Смолич, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри логістики та підприємництва ЛНТУ.

О-13 **Обгрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків:** методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.В. Ковальчук, І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 64 с.

Методичне видання складено відповідно до діючої авторської програми курсу «Обгрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків» з метою поглиблення знань здобувачів вищої освіти ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» відповідно до визначених завдань курсу. Подано методичні поради до вивчення тематичних матеріалів, комплекс практичних і тестових завдань, що допомагають закріпити знання з дисципліни.

© Ковальчук Н.В., Кривов'язюк І.В., 2026

ВСТУП

В умовах економічної нестабільності, яка характерна для ринкового середовища, постійно виникає потреба у швидкому прийнятті науково обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання. Радикальні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств, що відбуваються в останні роки, потребують використання, поряд з традиційними, нових підходів і засобів розв'язання проблем обґрунтування управлінських рішень для забезпечення сталого економічного розвитку. У цьому контексті вагомим чинником формування базису таких рішень є ґрунтовна фахова підготовка спеціалістів і керівників підприємств, яка враховує сучасну практику господарювання.

Від прийняття управлінських рішень, їх якості, раціональності й обґрунтованості в багатьох випадках залежать реальні можливості досягнення цілей організації, її ефективна діяльність. Звідси випливає необхідність розуміння сутності управлінських рішень, вивчення основних правил, прийомів і наукових методів їх розробки.

Будь-яка діяльність здійснюється в умовах невизначеності та ризику. Завдання господарника нового типу полягає не в тому, щоб шукати справу із заздалегідь передбаченим результатом, справу без ризику. Треба не уникати неминучого ризику, а вміти його розпізнавати, оцінювати його ступінь і не переступати за допустимі межі.

Обґрунтування управлінських рішень – підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям та реальним обмеженням. В умовах динамічного середовища прийняття управлінських рішень має відбуватися за умови попередньої оцінки можливої ситуації та вибору найкращого альтернативного варіанту. Більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику, що зумовлено рядом чинників – відсутністю повної та достовірної інформації, наявністю протиборчих тенденцій на ринку, елементів випадку тощо. Тому проблема оцінки й врахування ризику набуває самостійного теоретичного та прикладного значення як важлива складова теорії і практики обґрунтування управлінських рішень.

Для вивчення дисципліни необхідні базові знання з курсів теорії ймовірностей і математичної статистики, а також економіки, фінансового аналізу, менеджменту.

Представлені методичні вказівки до практичних занять включають мету і завдання курсу, поради до вивчення окремих тем, а також перелік питань, що виносяться на екзамен.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ «ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ»

Навчальна дисципліна «Обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків» вивчається згідно з навчальним планом підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Мета навчальної дисципліни – ознайомити слухачів з технологією прийняття рішень, основами сучасної економічної ризикології та на основі набутої систематизованої інформації сформувати комплексну систему знань і практичних навичок щодо обґрунтування управлінських рішень із різним ступенем невизначеності та ризику.

Предмет навчальної дисципліни – відносини та зв'язки елементів управлінських рішень, що виникають у процесі проектування, освоєння, виготовлення та реалізації продукції на підприємстві, наукові концепції, відповідні підходи та інструментарій з ризикології, методологія щодо оброблення та прийняття раціональних управлінських рішень.

Після вивчення курсу «Обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків» студенти повинні знати:

- основні поняття й категорії обґрунтування управлінських рішень та оцінки підприємницьких ризиків;
- сучасні методи й моделі розроблення, обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- основні принципи й підходи до обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- методичні основи кількісного та якісного аналізу підприємницьких ризиків;
- теоретичні аспекти ризик-менеджменту та напрями регулювання підприємницьких ризиків.

Головні завдання курсу, це вміти визначати оптимальні форми подання та реалізації управлінських рішень; розробляти й обґрунтовувати господарські рішення на основі комплексу методів і моделей, системи показників економічного обґрунтування рішень; обґрунтовувати вибір оптимального управлінського рішення в умовах невизначеності та ризику; аналізувати ефективність інвестиційних і фінансових рішень; здійснювати ідентифікацію, аналіз та оцінювання ризику, використовуючи комп'ютерну техніку та програмно-математичні комплекси; визначати напрями та методи регулювання управлінських ризиків на підприємстві.

2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ

Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень

Мета: поглибити теоретичні знання щодо сутності та видів управлінських рішень, визначення оптимальних форм подання та реалізації управлінських рішень та вміти оцінити якість і ефективність управлінських рішень.

Питання для самоперевірки

1. Якими ознаками характеризується рішення?
2. Що являє собою поняття «рішення»? Які існують трактування поняття «рішення»?
3. Назвіть види управлінських рішень за декількома класифікаційними ознаками.
4. Вкажіть оптимальні сполучення форм розроблення та реалізації управлінських рішень.
5. У чому полягає ефективність і якість управлінських рішень?
6. Назвіть принципи оцінки ефективності управлінських рішень.

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

3. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

4. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2023. 680 с.

5. Череп А., Ткаченко С., Кайрачка Н. Особливості підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Даніско Україна» в умовах ризику. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3607.

Методичні вказівки

Вивчення теми доцільно розпочати з розгляду змістової харатеристики управлінських рішень (УР) як результату аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства. Передусім необхідно розглянути елементи та ознаки УР, потім перейти до вивчення їхньої організаційної,

економічної, соціальної та технологічної сутності. Важливо звернути увагу на основні вимог до УР: своєчасність прийняття, потреба у встановленні механізму реалізації, оптимальність, можливість реалізації, гнучкість, можливість верифікації та контролю виконання, оригінальність і змістовність.

Іншим проблемним питанням є різноманітність рішень, що приймаються в господарській практиці. Необхідність класифікації зумовлена потребою у визначеності термінологічного апарату, виборі оптимальних методів прийняття й обґрунтування рішень. Особливу увагу студентам варто звернути на види рішень за ступенем невизначеності та сферою дії.

Особи, які приймають певне УР, повинні визначити оптимальні форми його розроблення та реалізації. Студентам необхідно засвоїти сутність форм розроблення (акт, акцепт, бюлетень, декларація, договір, закон, заява, кодекс, модель, наказ, норма, постанова, розпорядження, указівка тощо) та реалізації рішень, прийнятих суб'єктом господарювання (ділова бесіда, засідання, інформаційний лист, методика, навчання, нарада, порада, рекомендаційний лист і т. ін.). Вивчаючи цей аспект, студенти мають розглянути найпоширеніші поєднання форм розроблення та реалізації УР.

УР має бути оптимальним, ефективним і результативним. Оптимальність УР – властивість бути найкращим, відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності. Ефективним є рішення, що приводить до потрібних і дієвих результатів. Результативним можна назвати рішення, реалізація якого приводить до остаточних результатів.

Високий рівень конкурентного середовища змушує кожного керівника, осіб, які приймають рішення, звернути увагу на якість та ефективність прийняття рішення. Студентам варто розглянути параметри якісного УР, звернути увагу на показники якості рішення та умови її забезпечення. Наступний крок – вивчення сутності та видів такого критерію доцільності реалізації УР, як ефективність. Проблемним питанням є також визначення умов прийняття ефективного рішення та окреслення чинників, що перешкоджають цьому.

Вирішальним моментом розгляду теми має стати визначення студентами ролі УР у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів господарювання. При цьому варто звернути увагу на багато факторність кожного окремого УР та його комплексний характер.

Основні поняття: управлінське рішення, ефективне рішення, ефективність управлінського рішення, оптимальність управлінського рішення, результативність рішення, якість управлінського рішення.

Практичні завдання

Ситуація 1. Обґрунтуйте, до якого виду можна віднести рішення щодо: купівлі акцій; купівлі державних казначейських зобов'язань; надання чергової відпустки працівникам; будівництва нового заводу; направлення

працівника на підвищення кваліфікації; надання комерційного кредиту; розробки інвестиційного проекту і розробки інноваційного продукту.

Ситуація 2. Поясніть, коли рішення необхідно погоджувати всередині організації, а коли – ні, та наведіть відповідні приклади.

Тестові завдання

1. Етап прийняття рішення можна трактувати як:
   1. рішення як процес;
   2. ефективне рішення;
   3. рішення як акт вибору;
   4. конструктивне рішення;
   5. рішення як результат вибору.

2. Господарське рішення з точки зору забезпечення персоналу необхідними технічними ресурсами для його розробки та реалізації відображає:
   1. економічна сутність;
   2. організаційна сутність;
   3. соціальна сутність;
   4. технологічна сутність;
   5. правова сутність.

3. За ознакою управлінських функцій господарські рішення бувають:
   1. рішення з планування діяльності;
   2. рішення з мотивації діяльності;
   3. рішення з організації діяльності;
   4. рішення з контролю діяльності;
   5. всі перераховані вище відповіді правильні.

4. Вчасність прийняття управлінського рішення визначає:
   1. знання та інтуїція керівника;
   2. висновок експертів;
   3. регламентація діяльності;
   4. складання робочих документів;
   5. невідомі причини та наслідки.

5. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки управлінського рішення «Акт»?:
   1. рішення широкого кола державних і суспільних організацій; може мати міжнародний характер;
   2. рішення щодо прийняття пропозицій про укладення угод на запропонованих в оферті умовах;
   3. рішення керівника щодо короткого ознайомлення підлеглих з подіями, які мають суспільне значення;
   4. рішення, яке встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії;
   5. рішення у формі набору норм поведінки й діяльності груп працівників.

6. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки управлінського рішення «Угода»?:

1. рішення, що віддзеркалюють будь-які події;
2. рішення керівника, який не наділений адміністративними функціями щодо питань технології, організації праці та техніки безпеки;
3. рішення, яке формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності;
4. рішення, яке встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії;
5. рішення методичного характеру у формі настанов та роз'яснень.

7. Рішення авторитетного спеціаліста поручитися за людину, компанію перед роботодавцем чи споживачем належить до такої форми реалізації управлінських рішень як:

1. настанова;
2. особистий приклад;
3. порада;
4. рекомендація;
5. роз'яснення.

8. До основних параметрів якісного управлінського рішення слід віднести:

1. повнота розв'язання поставленого завдання;
2. своєчасність рішення;
3. оптимальність рішення;
4. всі перераховані відповіді правильні;
5. правильних відповідей немає.

9. Реалізація потреби людей у вільному часі – це така ефективність управлінського рішення як:

1. організаційна;
2. економічна;
3. психологічна;
4. правова;
5. етична.

10. Принципами оцінки ефективності управлінських рішень є:

1. пріоритетність та прогнозованість;
2. надійність;
3. єдність та взаємопов'язаність елементів;
4. ієрархія та функціональність;
5. всі перераховані відповіді правильні.

Тема 2. Технологія прийняття управлінських рішень

Мета: освоїти процедури, способи та методи прийняття управлінських рішень; поглибити розуміння впливу законів і закономірностей на процес прийняття управлінських рішень.

Питання для самоперевірки

1. Вкажіть основні елементи, етапи та процедури процесу прийняття рішень.

2. Охарактеризуйте засоби прийняття управлінських рішень.

3. Опишіть характер рішень, що приймаються на стратегічних і оперативних рівнях.

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

5. Наведіть приклади рішень із практики управління, що приймаються в умовах ризику, визначеності та невизначеності.

6. Вкажіть основні моделі прийняття управлінських рішень.

Рекомендована література

1. Григор'єв В. Інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-46.

2. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

4. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., перероб. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

5. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2023. 680 с.

Методичні вказівки

Вивчення теми «Технологія прийняття управлінських рішень» варто розпочати з розгляду питань, що стосуються процесу прийняття рішень. Передусім доцільно з'ясувати сутність його елементів: мети, суб'єкта, який приймає рішення, альтернативних варіантів рішення, умов, результатів і критеріїв.

Процес прийняття рішень передбачає формування та використання певного алгоритму. Необхідну обґрунтованість і надійність певного рішення дає можливість забезпечити виконання певних процедур на етапах постановки завдання вирішити проблему; розроблення варіантів рішення; вибору рішення; організації виконання рішення та його оцінювання. Студентам варто докладно розглянути процедури на таких етапах, як розроблення варіантів і вибір остаточного рішення.

Важливим моментом під час вивчення теми є розгляд стилів прийняття рішень залежно від способу мислення та терпимості до двозначності. Поєднання цих двох вимірів дає можливість сформувати чотири стилі у прийнятті рішень: директивний, аналітичний, концептуальний і біхевіоральний.

Наступним кроком є ознайомлення зі способами прийняття рішень. На практиці рішення може приймати сам керівник, після консультації з іншими, або група (керівник при цьому є одним зі членів групи). Студенти мають докладніше розглянути третій спосіб прийняття рішення, його переваги та недоліки.

Важливим напрямом навчального дослідження є розгляд корисних структурних схем (моделей) для прийняття рішень і відповідних їм методів формалізації. У цілому, для формалізації кожної моделі прийняття УР використовується певна сукупність методів, серед яких найчастіше застосовуються: алгоритм рішення, діаграма у вигляді риб'ячого скелета (метод Ішікави), блок-схема (блок-діаграма), процес складання карт «грунтовка», уявні схеми, метод АВС, кольорове кодування.

Найбільшу увагу під час вивчення тематичного матеріалу необхідно приділити характеру й умовам прийняття УР. Процес прийняття рішення на стратегічному та оперативному рівні може мати інтуїтивний, інсайтний, заснований на судженнях, або раціональний характер. Оскільки рішення приймають люди, то їхній характер багато в чому має на собі відбиток особистості менеджера, який приймає рішення. У зв'язку з цим розрізняють урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та обережні рішення. Під час прийняття й обґрунтування рішень варто враховувати логіку, інтуїцію та досвід як три сторони трикутника.

У теорії управління відокремлюють також три основні моделі прийняття рішень – класичну, поведінкову та ірраціональну, з характеристикою яких студентам варто ознайомитися. Основними чинниками безпосередньої ситуації, що впливає на прийняття рішення, є: значущість рішення; тиск часу; умови, в яких діє особа, яка приймає рішення. Залежно від ступеня визначеності інформації, існують такі умови прийняття УР: визначеності, невизначеності, ризику. На цьому етапі вивчення теми доцільно докладно розглянути умови, що створюють визначеність, невизначеність і ризик.

Основні поняття: закон, характер прийняття рішень, моделі прийняття рішень, прийняття рішень.

Тестові завдання

1. Технологія прийняття управлінських рішень складається з таких елементів:

1. ідея, мета, кількість і якість об'єктів;
2. ресурси та застосовувані технології;
3. виконавці, споживачі та ефекти;

4. місце реалізації та строки реалізації;
5. всі вище перелічені відповіді вірні.

2. Виявлення та опис проблемної ситуації належить до такого етапу процесу прийняття управлінського рішення:
1. постановка задачі розв'язання проблеми;
2. розробка варіантів рішення;
3. вибір рішення;
4. організація виконання рішення та його оцінка;
5. безперервність.

3. Визначення критеріїв вибору належить до такого етапу процесу прийняття управлінського рішення:
1. постановка задачі розв'язання проблеми;
2. розробка варіантів рішення;
3. вибір рішення;
4. організація виконання рішення та його оцінка;
5. безперервність.

4. Переважання інтуїції та низької терпимості у керівника характерне для такого стилю прийняття управлінських рішень як:
1. біхевіористичний;
2. директивний;
3. аналітичний;
4. демократичний;
5. концептуальний.

5. Ситуація, коли керівник при прийнятті управлінського рішення вдається до допомоги кваліфікованих спеціалістів характерне для такого шляху прийняття рішення як:
1. самостійне прийняття рішення;
2. групове прийняття рішення;
3. інтуїтивне прийняття рішення;
4. раціональне рішення;
5. правильних відповідей немає.

6. Допомагає зрозуміти відношення між причинами та наслідками такий метод прийняття управлінського рішення:
1. алгоритм рішення;
2. метод Ішікави;
3. блок-діаграмма;
4. процес складання карт;
5. уявні схеми

7. Модель, яка ґрунтується на переконанні, що для вирішенні проблеми її слід звести до найменшого компонента – це:
1. модель «сміттєвого контейнера»;
2. теорія хаосу;
3. дискретно-інкрементальна модель;
4. тотальне управління якістю;

5. редукціонізм.

8. Перешкодами на шляху застосування раціональної моделі прийняття управлінських рішень є:

1. перенавантаженість менеджерів;
2. обмеження в часі;
3. наявність прихованої проблеми;
4. інформаційні обмеження;
5. всі вище зазначені відповіді правильні.

9. Застосування економічних законів, наукових підходів характерне для прийняття:

1. інтуїтивних рішень;
2. раціональних рішень;
3. інсайтних рішень;
4. рішень, заснованих на судженні;
5. всі відповіді правильні.

10. Обмежена раціональність та досягнення задоволеності – критерії, що відповідають наступній моделі прийняття рішень:

1. класична;
2. поведінкова;
3. ірраціональна;
4. всі відповіді правильні;
5. серед вище перерахованих правильних відповідей немає.

11. На процес прийняття управлінських рішень впливають наступні закони та закономірності:

1. синергії, самозбереження та розвитку;
2. зростання ентропії, домінанти, адаптації;
3. пропорційності, економії часу, унікальності;
4. єдності біологічного та соціального, інерції;
5. всі відповіді правильні.

Тема 3. Методичні основи розроблення та обґрунтування управлінських рішень

Мета: навчити здійснювати вибір і використовувати методи розроблення та обґрунтування управлінських рішень залежно від ситуації в ринковому середовищі.

Питання для самоперевірки

1. Чому методи називають аналітичними? Яка сфера їх застосування?
2. Який базис статистичних методів?
3. Яка потреба застосування математичних методів під час прийняття рішень?
4. Що таке експертні оцінки? Які умови застосування експертних методів?

5. Які особливості побудови евристичних методів?

6. Для яких класів задач використовуються евристичні методи?

7. Яка загальна ідея й умови ефективного застосування методу сценаріїв?

8. Наведіть технологію графічної побудови «дерева рішень».

9. Як реалізується метод «мозкового штурму»?

10. У чому суть методу синектики?

11. Коли, під час вирішення яких завдань доцільно застосовувати інтуїтивні методи?

Рекомендована література

1. Григор'єв В. Інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-46.

2. Кривов'язюк І. В. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

4. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

5. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2023. 680 с.

Методичні вказівки

Розпочинаючи вивчення теми, необхідно зазначити, що вирішальну роль у прийнятті рішень відіграють: підготовка, методи та прийоми їх обґрунтування. Провідна роль належить також керівнику як особі, що приймає рішення.

Наукова обґрунтованість рішень та їхня оптимальність залежать, з одного боку, від методів, які використовуються у процесі розроблення рішень, а з іншого – від рівня знань і ступеня володіння законами розвитку суспільства й управління. Тому потрібно знати сутність і механізм прояву процесу обґрунтування рішень, а також ті умови, за яких вони починають діяти.

Важливим моментом під час наукового дослідження є розгляд методів розроблення управлінських рішень – набору заходів організаційного, технологічного, економічного, правового та соціального характеру, спрямованого на формування УР. Найпоширенішими методами розроблення

УР є аналітичні, статистичні методи, методи математичного програмування, евристичні, експертні методи, методи сценаріїв, метод «дерева рішень».

Основні поняття: аналітичний метод, евристичний метод, ділові ігри, експертні методи, обґрунтування УР, метод сценаріїв, метод "дерева рішень".

Практичні завдання

1. Наведіть приклад конфліктної ситуації двох суб'єктів господарювання, які конкурують на ринку збуту продукції. За допомогою яких математичних методів (або з використанням яких моделей) можливо розв'язати цю ситуацію?
2. Намалюйте "дерево рішень" для будь-якого підприємства.

Тестові завдання

1. Підготовка звіту про результати господарської діяльності підприємства за звітний період є прикладом використання:
   1. аналітичних методів;
   2. статистичних методів;
   3. математичних методів;
   4. евристичних методів;
   5. різноманітних методів, залежно від цілей, поставлених керівництвом.
2. При здійсненні маркетингового дослідження найбільш поширеним є використання:
   1. аналітичних методів;
   2. експертних;
   3. математичних методів;
   4. евристичних методів;
   5. різноманітних методів, залежно від цілей, поставлених керівництвом.
3. До критеріїв вибору управлінського рішення в ході розв'язання управлінських проблем слід віднести:
   1. прибуток;
   2. час;
   3. витрати;
   4. якість продукції;
   5. всі перелічені відповіді вірні.
4. SWOT-аналіз слід віднести до такого виду експертних оцінок як:
   1. матричний;
   2. послідовних порівнянь;
   3. ранжування;
   4. бальних оцінок;
   5. парних порівнянь.

5. Стимулює творче (образне) мислення такий метод розробки управлінських рішень:

1. аналітичний;
2. статистичний;
3. евристичний;
4. математичного програмування;
5. експертний.

6. Пошук ідей у напрямах, які суперечать традиційним підходам, характерне для такого методу групової роботи як метод:

1. «мозкової атаки»;
2. дискусії;
3. ключових запитань;
4. інверсії;
5. аналогії.

7. Багаторівнева процедура анкетування з використанням думок експертів, що працюють ізольовано один від одного, характерна для такого методу як:

1. метод номінальної групи;
2. метод синектики;
3. метод 653;
4. метод Дельфі;
5. метод дискусії.

8. Імітаційна ділова гра може передбачати використання таких методів як:

1. аналітичні;
2. математичні;
3. евристичні;
4. експертні;
5. всі вище зазначені відповіді правильні.

9. Метод «дерево рішень»:

1. заснований на аналізі графічних зображень основних і другорядних зв'язків;
2. має схожість з методом сценаріїв;
3. припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення;
4. ефективний для типових управлінських процесів;
5. всі відповіді правильні.

10. Вибір методів розробки рішень господарської діяльності залежить від:

1. досвіду та рівня знань керівника;
2. вміння орієнтуватися в складних управлінських ситуаціях;

3. стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

4. підготовки команди менеджерів підприємства;
5. всі відповіді правильні.

Тема 4. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання їх ефективності

Мета: розвинути здатність приймати обгрунтовані управлінські рішення, вміння адекватно оцінювати їх ефективність

Питання для самоперевірки

1. Які ви знаєте основні підходи до обґрунтування управлінських рішень?
2. На вашу думку, який підхід найбільш доцільно використовувати в сучасних умовах господарювання?
3. Назвіть основні критерії оцінки ефективності. управлінських рішень.
4. Що ви розумієте під обґрунтуванням управлінських рішень?
5. Які ви знаєте принципи аналізу управлінських рішень?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.
2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.
3. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.
4. Череп А., Ткаченко С., Кайрачка Н. Особливості підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «Даніско Україна» в умовах ризику. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3607.

Методичні вказівки

Наукова обґрунтованість рішень та їхня оптимальність залежать, з одного боку, від методів, які використовуються у процесі розроблення рішень, а з іншого – від рівня знань і ступеня володіння законами розвитку суспільства й управління. Тому потрібно знати сутність і механізм прояву процесу обґрунтування рішень, а також ті умови, за яких вони починають діяти.

Проблемним питанням є вибір оптимальних методів і підходів до обґрунтування УР. Обґрунтування управлінських рішень – це підкріплення переконливими доказами відповідності передбачуваного рішення заданим критеріям і реально наявним обмеженням. Студентам варто детально ознайомитися з процедурою вибору методів для обґрунтування конкретних УР, яка має охоплювати: аналіз управлінського завдання щодо його змісту, можливості формалізації; вибір методів для пошуку оптимального варіанта рішення; визначення правил і умов застосування методів, які обрано. Методи

обґрунтування рішення, як правило, використовуються комплексно, що зумовлено наявністю формальних і неформальних чинників, які створюють ситуацію. Можливо виокремити три підходи до обґрунтування й вибору рішень: концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід); якісно-предметна концепція (дескриптивний підхід); комплексна (змішана) концепція рішень, яка заслуговує особливої уваги студентів.

Основні поняття: обгрунтування управлінського рішення, концепція математичного вибору рішень, дискриптивний підхід, комплексна концепція рішень.

Практичні завдання

Задача 1. Сформулюйте необхідні й бажані критерії відбору оптимального варіанта рішення для таких випадків: купівля акцій; проведення природоохоронних заходів; придбання нового обладнання; перевезення вантажів; перевезення пасажирів; вступ до навчального закладу.

Тестові завдання

1. Наукова обґрунтованість управлінських рішень, їх оптимальність залежать від:
    1. ступеня досконалості використовуваних методів;
    2. умов, в яких приймаються рішення;
    3. сфери використання методів;
    4. загальної характеристики методів;
    5. всі вище перелічені відповіді вірні.
2. Методи обґрунтування управлінських рішень слід використовувати:
    1. строго індивідуально;
    2. комплексно;
    3. симптоматично;
    4. формально;
    5. правильних відповідей немає.
3. Задля виходу підприємства з кризового стану доцільно віддати пріоритет:
    1. плановому горизонту рішень;
    2. умовам прийняття рішень;
    3. масштабам задачі;
    4. державним цілям та інтересам;
    5. правильні відповіді 1,2,3.
4. Найбільш точні результати під час розробки управлінських рішень можна отримати використовуючи:
    1. статистичні методи;
    2. математичні методи;
    3. аналітичні методи;
    4. евристичні методи;
    5. експертні методи.

5. До підходів обґрунтування та вибору рішень найчастіше відносять:

1. нормативний, дескриптивний, комплексний;
2. системний, аналітичний, концептуальний;
3. математичний, статистичний, психологічний;
4. однокритеріальний, багатокритеріальний;
5. правильних відповідей немає.

6. Якщо управлінське рішення стосується виробничих ситуацій, то слід брати до уваги наступні фактори:

1. собівартість робіт;
2. якість робіт;
3. час проведення робіт;
4. всі відповіді правильні;
5. правильних відповідей немає.

7. Розробка бізнес-плану на підприємстві повинна передбачати:

1. виділення основних елементів обґрунтування рішень;
2. характеристику елементів обґрунтування рішень;
3. вибір найкращого варіанту рішення;
4. сполучення формальних і неформальних методів обґрунтування рішень;
5. всі відповіді правильні.

8. Осмислення справжніх причин прийняття рішень дозволяє зробити:

1. нормативна модель;
2. дескриптивна модель;
3. поведінкова модель;
4. програмна модель;
5. правильних відповідей немає.

9. Включення керівника в процес прийняття управлінських рішень:

1. є необов'язковим;
2. залежить від ситуації;
3. є обов'язковим;
4. залежить від рівня управління;
5. всі відповіді правильні.

10. Складність обґрунтування управлінських рішень зумовлена:

1. суб'єктивністю кількісних оцінок рішення;
2. характером менеджера;
3. об'єктивністю дії внутрішніх і зовнішніх факторів;
4. способами осмислення справжніх причин прийняття рішення;
5. правильних відповідей немає.

Тема 5. Прогнозування та аналіз управлінських рішень

Мета: навчити використовувати методи та інструментарій аналізу та прогнозування з метою прийняття обгрунтованих управлінських рішень з урахуванням адаптації та дії в новій ситуації.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні принципи прогнозування управлінських рішень.
2. Яка, на вашу думку, є мета прогнозування управлінських рішень?
3. Які фактори впливають на вибір методу прогнозування?
4. Які ви знаєте основні методи аналізу управлінських рішень?
5. Поясніть принцип системності.
6. Що ви розумієте під принципом своєчасності?

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

3. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

Методичні вказівки

Важливим моментом в даній темі має стати вивчення особливостей прогнозування управлінських рішень.

Мета прогнозування – зробити зрозумілим управлінських рішень, допомогти виявити базові тенденції в досліджуваній сфері, критичні зони, врахувати показники стрибкоподібних змін, визначити стратегії досягнення мети управління.

Основні завдання прогнозування – визначення проходження процесу, обґрунтування економічної доцільності розробки управлінських рішень виходячи знаявних ресурсів та пріоритетів.

Мета, час, умови прогнозу та специфіка розробки рішення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. Для прогнозування в практичній діяльності застосовують кількісні та якісні методи. Кількісні методи базуються на інформації, яку можна отримати, знаючи тенденції зміни параметрів чи маючи статистично достовірні залежності, що характеризують продуктивну діяльність об'єкта управління. Сучасні методи прогнозування засновані на використанні різних математичних теорій. До них належать функціональний аналіз, теорія рядів, теорія екстраполяції та інтерполяції, теорія ймовірності, математична статистика, теорія випадкових функцій і випадкових процесів, кореляційний аналіз, теорія розпізнавання образів.

В основу якісних методів покладено експертні оцінки фахівців у сфері прийнятих рішень; наприклад, методи експертних оцінок, моделі очікування споживача (опитування клієнтів).

Вдалий вибір методу прогнозування значно поліпшує якість прогнозу, оскільки: забезпечує функціональну повноту, вірогідність і точність прогнозу; зменшує тимчасові та матеріальні витрати на прогнозування. На вибір методу прогнозування впливають: практична сутність розв'язуваної проблеми; динамічні характеристики об'єкта прогнозування в ринковому середовищі; вид і характер наявної інформації, типове уявлення про об'єкт прогнозування; комбінація фаз життєвого, ринкового циклу товару чи послуги; період попередження та його співвідношення з передбачуваною тривалістю ринкового, життєвого циклу, циклу розробки чи модифікації товару, послуги; вимоги до результатів прогнозування й інші особливості конкретної проблеми. Усі перелічені фактори слід розглядати в системній єдності, лише несуттєві можуть виключатися з розгляду.

Основні поняття: метод порівняння, індексний метод, балансовий метод, метод ланцюгових підстановок, факторний аналіз, матричний метод, графічний метод.

Тестові завдання

1. Який з перелічених принципів прогнозування управлінських рішень не є ключовим:
   1. неперервність;
   2. економічність;
   3. оптимальність;
   4. простота методики прогнозування;
   5. правильної відповіді немає.
2. Який з перелічених методів аналізу управлінських рішень є ключовим:
   1. факторний;
   2. індексний;
   3. матричний;
   4. графічний;
   5. порівняння.
3. Поєднання яких факторів (найважливіших) враховується на практиці при виборі методу прогнозування:
   1. економічність і точність;
   2. прибуток і якість;
   3. точність і своєчасність;
   4. точність і витрати;
   5. правильної відповіді немає.
4. Застосування математичних методів в процесі обґрунтування управлінських рішень вимагає:
   1. системного підходу до дослідження об'єкта;
   2. розробки математичних моделей;
   3. дослідження операцій;
   4. удосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством;

5. правильні відповіді 1,2,4.

5. За ознакою отримання точного управлінського рішення математичні методи поділяють на:

1. наближені;
2. віддалені;
3. вибіркові;
4. оптимізаційні;
5. неоптимізаційні.

6. Інструментарій методів аналізу управлінських рішень включає:

1. деталізацію;
2. середні величини;
3. зведення;
4. динамічні ряди;
5. всі відповіді правильні.

7. Функціонально-вартісний аналіз в процесі реалізації управлінських рішень спрямований на:

1. підвищення корисного ефекту на одиницю сукупних витрат;
2. встановлення сили впливу на функцію чи результативну ознаку;
3. вибір кращого рішення з набору альтернатив;
4. розрахунок впливу окремих факторів на загальний показник чи функцію;
5. зіставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності.

8. До основних джерел інформації для прогнозування відносять:

1. статистична звітність;
2. фінансово-бухгалтерська звітність;
3. оперативна звітність;
4. патентно-ліцензійна документація;
5. всі відповіді правильні.

9. Який із математичних методів дає змогу визначити потребу в ресурсах, розробити план чи проект:

1. математичний аналіз;
2. елементарна математика;
3. дослідження операцій;
4. математичне програмування;
5. правильної відповіді немає.

10. Принципами аналізу управлінських рішень є:

1. простота методики прогнозування;
2. принцип надійності;
3. принцип єдності аналізу та синтезу;
4. принцип системності;
5. правильні відповіді 1,4.

Тема 6. Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності

Мета: усвідомити, що економічні процеси зазнають впливу некерованих чинників та відбуваються в умовах невизначеності, конфліктності, принципової неможливості здійснення точних економічних прогнозів, необхідних для прийняття економічних рішень.

Питання для самоперевірки

1. Що означає поняття ”невизначеність”?
2. Ким було запропоновано введення поняття ”невизначеність”?
3. Які вам відомі основні причини невизначеності?
4. Назвіть основні види невизначеності за ступенем ймовірності настання подій?
5. Які ви знаєте види невизначеності залежно від засобів визначення ймовірності?

Рекомендована література

1. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою : навч. посіб. Київ, 2025. 299 с.
2. Кондратюк О. І. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. 304 с.
3. Кривов’язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми “Економіка підприємства” галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.
4. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.
5. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

Методичні вказівки

Розпочинати вивчення цієї теми слід зі з’ясування поняття невизначеності та особливостей функціонування підприємств в її умовах. Невизначеність – це об’єктивна неможливість отримати абсолютне знання про об’єктивні і суб’єктивні чинники функціонування системи, неоднозначність параметрів системи.

Існування невизначеності зумовлено сукупністю причин, проте усунути її неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності.

Розкривши сутність невизначеності та джерела її появи, необхідно перейти до розгляду її видів за такими класифікаційними ознаками: залежно від засобів визначення ймовірності; за ступенем імовірності настання подій; за об’єктом невизначеності. Розрізняють статистичну і нестатистичну

невизначеність; повну та часткову невизначеність, повну визначеність; людську, технічну та соціальну невизначеність. Докладніше необхідно ознайомитися з видами невизначеності за ступенем імовірності настання подій.

Невизначеність виступає невід'ємним атрибутом прийняття управлінських рішень. Але слід зазначити, що вона не завжди є негативним фактором, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до самостійного розв'язання управлінських завдань, веде до ініціативності та творчого пошуку.

Основні поняття: невизначеність, статистична невизначеність, людська невизначеність, часткова невизначеність, повна визначеність, повна невизначеність, нестатистична невизначеність, технічна невизначеність, соціальна невизначеність.

Практичні завдання

Задача 1. Розгляньте лотереї з двома результатами $L_1 = (0{,}4;\ 0{,}6)$ та $L_2 = (0{,}3;\ 0{,}7)$ і складену лотерею $(L_1, 0{,}2, L_2 = 0{,}8)$. Якій простій лотереї еквівалентна складена?

Задача 2. Припустимо, що початковий капітал особи, яка приймає рішення, становить 1200 дол., а її функція корисності грошей $U(x) = x^2$. Їй пропонують лотерею, у якій можливі виграш 2000 дол. з імовірністю 0,3 і нейтральний результат з імовірністю 0,7. Чи слід брати участь у лотереї? Скільки можна заплатити за право брати участь у лотереї?

Тестові завдання

1. До причин виникнення невизначеності не відносять:
    1. недетермінованість;
    2. відсутність правдивої інформації;
    3. наявність помилок в інформації;
    4. правильні відповіді 1,2,3;
    5. правильної відповіді немає.
2. Невизначеність класифікують за:
    1. об'єктом;
    2. ознакою;
    3. принциповим підходом;
    4. за ступенем складності;
    5. всі відповіді правильні.
3. За яких обставин можливо усунути невизначеність майбутнього у підприємницькій діяльності:
    1. при детальному вивченні ринку;
    2. при зменшенні ступеню ризику;
    3. при наявності повної правдивої інформації;
    4. правильні відповіді 1,2,3;
    5. неможливо визначити взагалі.

4. Зниження рівня невизначеності забезпечується:

1. належним збором інформації;
2. належною обробкою інформації;
3. розробкою адекватних моделей;
4. всі відповіді правильні;
5. правильних відповідей немає.

5. Невизначеність поділяється на:

1. об'єктивну та суб'єктивну;
2. ймовірну та неймовірну;
3. статистична та нестатистична;
4. систематична та випадкова;
5. повна та загальна.

6. Невизначеність, пов'язана з непередбаченістю виробничих процесів, називається:

1. повна;
2. людська;
3. технічна;
4. соціальна;
5. неймовірна.

7. Невизначеність, пов'язана з неможливістю передбачення поведінки людини, називається:

1. повна;
2. людська;
3. технічна;
4. соціальна;
5. неймовірна.

8. Невизначеність, пов'язана з прагненням людей утворювати соціальні зв'язки, називається:

1. повна;
2. людська;
3. технічна;
4. соціальна;
5. неймовірна.

9. За ступенем імовірності настання подій невизначеність поділяють на:

1. повну, часткову та повну визначеність;
2. людську, технічну, соціальну;
3. статистичну й нестатистичну;
4. правильні відповіді 2 і 3;
5. правильних відповідей немає.

10. Розвиток фірми в умовах ринкової економіки на кожному етапі повинен формуватись з врахуванням:

1. повної визначеності;
2. часткової невизначеності;
3. повної невизначеності;

4. різних варіантів невизначеності;
5. правильних відповідей немає.

11. В економічній теорії поняття невизначеності було введено:
1. Ф.Найтом;
2. О.Моргенштерном;
3. С.Гурвіцом;
4. Дж.Ф.Нейманом;
5. А.Вальдом.

12. Ступінь імовірності настання подій при частковій невизначеності знаходиться в межах:
1. від -1 до 1;
2. від 0 до 0,5;
3. від 0 до 1;
4. від 0,5 до 1;
5. правильних відповідей немає.

Тема 7. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності

Мета: навчити будувати матрицю прибутків та матрицю витрат, розуміти критерії обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

Питання для самоперевірки

1. Що ви розумієте під поняттям «матриця прибутку»?
2. Перерахуйте основні критерії обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності?
3. У чому полягає зміст критеріїв Вальда?
4. Сформулюйте принципи максімакса й мінімакса та поясніть на прикладі їх сутність.
5. У чому полягає зміст критеріїв Гурвіца?

Рекомендована література

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.
2. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.
3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.
4. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

Методичні вказівки

Студенту слід зрозуміти, що багато рішень доводиться приймати в умовах, коли необхідно обрати єдиний вірний напрямок з багатьох варіантів здійснення яких важко спрогнозувати.

Суть вивчення цієї теми стосується особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності, яка є їхнім невід'ємним атрибутом. Варто зазначити, що для вибору оптимальної стратегії в ситуації невизначеності використовують кілька критеріїв: Вальда, максімакса, Гурвіца, Севіджа. Розпочати вивчення цього проблемного питання потрібно з розгляду особливостей побудови статичної ігрової моделі, яка використовується для прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. У загальному вигляді модель задається у вигляді матриці, рядки якої – це можливі альтернативні рішення, а стовпчики – стани системи (середовища). Потім необхідно дослідити й визначити змістову характеристику кожного з критеріїв, звернувши увагу на особливості їх використання.

В умовах функціонування управлінського комплексу спостерігається швидка зміна чинників виробництва та динаміка факторів ризику. Тому використання методів математичного моделювання має певні обмеження. Але в деяких випадках типізації ситуацій ризику математичні моделі демонструють добру здатність до віддзеркалення не лише ризику, а й шляхів з його подолання, допомагають упровадити заходи із запобігання чи уникнення ризиковий подій.

Основні поняття: статистична ігрова модель, правило Гурвіца, критерій Вальда, критерій оптимізму.

Тестові завдання

1. Основна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття управлінських рішень:
    1. ризик;
    2. невизначеність;
    3. корисність;
    4. всі відповіді правильні;
    5. правильної відповіді немає.
2. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності засновано на:
    1. «чистій» стратегії;
    2. «змішаній» стратегії;
    3. аналізі матриць можливих станів навколишнього середовища;
    4. альтернативності рішень;
    5. правильні відповіді 3,4.
3. Кількість можливих альтернатив матриці прийняття рішень в умовах невизначеності:
    1. є обмеженою;
    2. не обмежується;
    3. рівна 0;

4. дорівнює 1;
5. правильної відповіді немає.

4. Стратегія, що гарантує максимальне значення найгіршого виграшу:
1. «чиста» стратегія;
2. «змішана» стратегія;
3. стратегія оптимальності;
4. стратегія фаталізму;
5. стратегія максималізму.

5. Скільки варіантів рішення приймається за умов застосування правила максімаксу та максіміну:
1. 2;
2. 3;
3. 1;
4. 4;
5. 7.

6. Зміна якого фактора не враховується при прийнятті рішення за правилом максі-максу:
1. зовнішнє середовище;
2. внутрішнє середовище;
3. суб'єктивні чинники;
4. об'єктивні чинники;
5. правильної відповіді немає.

7. На якому з етапів розрахунку критеріїв обґрунтування управлінських рішень за правилом міні-максу визначають відхилення від кращого результату:
1. 1;
2. 2;
3. 3;
4. 4;
5. 5.

8. Матриця «жалю» використовується:
1. правилом Вальда;
2. правилом Лапласа;
3. правилом Гурвіца;
4. правилом Байєса;
5. правилом Севіджа.

9. Критерій Севіджа – це:
1. максі-мах;
2. максі-мін;
3. міні-максу;
4. міні-міну;
5. правильної відповіді немає.

10. Оптимальна альтернатива за правилом Гурвіца визначається за формулою:

1. $a = \alpha \max_j a_{ij} + (1 - \delta)\min_j a_i$;
2. $a = \delta \max_j a_{ij} - (1 - \delta)\min_j a_i$;
3. $a = \delta \max_j a_{ij} + (1 - \delta)\min_j a_i$;
4. $a = \delta \min_j a_{ij} + (1 - \alpha)\ \max_j a_i$;
5. $a = \delta \max_j a_{ij} + (1 - \delta)\ \max_j a_i$.

Тема 8. Теорія корисності та її застосування у процесах прийняття рішень

Мета: з'ясувати роль та особливості теорії корисності в системі процесів прийняття рішень, аксіоми поведінки людей. Дослідити умови схильності, несхильності, байдужості до ризику, розглянути приклади функцій корисності.

Питання для самоперевірки

1. Чим відрізняється корисність від середньої очікуваної корисності?
2. Охарактеризуйте просту лотерею.
3. Дайте визначення функції корисності.
4. Сформулюйте основну властивість функції корисності.
5. Охарактеризуйте складену лотерею.
6. Наведіть приклади функцій корисності.

Рекомендована література

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.

2. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

4. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

5. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень: підручник. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2023. 680 с.

Методичні вказівки

Одним із найважливіших питань під час розгляду теми є теорія корисності в системі процесів прийняття ГР. Корисність виражає ступінь задоволення суб'єкта (особи) від споживання товару або виконання будь-якої дії. Вивчаючи питання цього напряму, варто насамперед розкрити сутність

понять корисності та її функції, розглянути аксіоми раціональної поведінки, зрозуміти зміст лотереї та її детермінованого еквівалента.

Далі потрібно перейти до визначення умов схильності, несхильності та байдужості особи, яка приймає рішення, до ризику. Умова схильності до ризику набуває такого вигляду: $U(M(x)) < M(U(x))$, тобто корисність очікуваного доходу менша, ніж очікувана корисність. Умова байдужості до ризику набуває такого вигляду: $U(M(x)) = M(U(x))$. Умова несхильності до ризику набуває такого вигляду: $U(M(x)) > M(U(x))$, тобто, корисність сподіваного доходу більша, ніж очікувана корисність. При цьому варто звернути увагу на розмір премії за ризик за різних умов схильності.

Як було зазначено на початку вивчення блоку питань, пов'язаних з теорією корисності, для завдань прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності принцип оптимальності вибору часто описується за допомогою функції корисності. У межах цього аспекту насамперед слід розглянути можливі варіанти функцій корисності. Потім слід ознайомитися з методикою побудови функції корисності для будь-якого економічного показника.

Основні поняття: корисність, сподіваний дохід, функція корисності.

Практичні завдання

*Задача 1***.** Функція корисності деякої особи має вигляд $U(x) = 0{,}2x^2$. Обчисліть очікуваний виграш, детермінований еквівалент та премію за ризик для цієї особи, що бере участь у лотереї $L(4; 0{,}5; 12)$. Побудуйте функцію корисності, зробіть висновок щодо схильності або несхильності цієї особи до ризику. Чи візьме особа участь у лотереї, аби гарантовано отримати $x = 8$?

Задача 2. Нехай функція корисності бізнесмена має такий вигляд: $U(x) = 10 + 2x$, де x – грошовий виграш. Бізнесмен може вкласти в будівництво магазину 25 тис. грн і вважає, що з імовірністю 0,5 він дістане прибуток у 32 тис. грн, а з імовірністю 0,5 утратить увесь свій капітал. Визначте, чи варто здійснювати інвестування проекту; якщо буде зроблене інвестування, то яка очікувана корисність цього заходу?

Тестові завдання

1. Як визначити сподіваний дохід:

1. як добуток отриманих коштів у випадку успіху та ймовірності успіху;

2. як добуток отриманих коштів у випадку успіху та ймовірності невдачі;

3. як добуток отриманих коштів у випадку невдачі та ймовірності успіху;

4. як добуток отриманих коштів у випадку невдачі та ймовірності невдачі;

5. правильної відповіді немає.

2. Якщо людина схильна до ризику:

1. графік корисності доходів увігнутий;
2. графік корисності доходів опуклий;
3. графік корисності доходів – пряма лінія;
4. графік корисності доходів дзвоноподібний;
5. правильної відповіді немає.

3. Виділяють такі принципи аксіоми раціональної поведінки:

1. незалежності, неперервності, рівних імовірностей, складеної лотереї, повноти, транзитивності;

2. залежності, неперервності, нерівних імовірностей, складеної лотереї, повноти, транзитивності;

3. незалежності, неперервності, нерівних імовірностей, складеної лотереї, повноти, транзитивності;

4. залежності, альтернативності, нерівних імовірностей, неперервності, повноти, транзитивності;

5. незалежності, неперервності, рівних імовірностей, складеної лотереї, повноти, вибірковості.

4. Поняття детермінований еквівалент визначається:

1. взаємозв'язком ризику із функціями корисності;
2. взаємозалежністю ризику із функціями корисності;
3. взаємовиключенням ризику із функціями корисності;
4. взаємозв'язком ризику із функціями корисності;
5. правильної відповіді немає.

5. Аксіоми раціональної поведінки наведено в праці:

1. Дж. Фон Неймана;
2. Ф. Найда;
3. О. Моргенштерна;
4. правильні відповіді 1 і 3;
5. правильної відповіді немає.

6. Коли інвестор вважає корисним для себе збільшити значення ефективності функція має вигляд:

1. $U(M(x)) = M(V(x))$;
2. $U(x) = x - A(x - M(x))^2$;
3. $U(M(x)) < M(U(x))$;
4. $U(M(x)) > M(U(x))$;
5. правильної відповіді немає.

7. Корисність виражає:

1. опис пріоритету ранжування наборів споживчих товарів і послуг;

2. ступінь задоволення особи від споживання товару чи виконання дії;

3. оптимальний вибір з альтернативних варіантів;
4. правильні відповіді 1 і 3;
5. правильної відповіді немає.

8. Для вибору оптимальної стратегії в ситуації невизначеності використовують критерії:

1. Вальда;
2. максімаксу;
3. Гурвіца;
4. Севіджа;
5. всі відповіді правильні.

9. Правилом оптимізму-песімізму називають:

1. правило максімаксу;
2. критерій Вальда;
3. правило мінімаксу;
4. правило Гурвіца;
5. правило Найда.

10. Залежно від засобів визначення ймовірності невизначеність буває:

1. статистична, повна;
2. людська, технічна;
3. повна, часткова;
4. статистична, нестатистична;
5. правильні відповіді 2,4.

Тема 9. Ризики та їх вплив на прийняття управлінських рішень

Мета: розвинути здатність сприймати ризик як постійний фактор впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Питання для самоперевірки

1. Сформулюйте основні наукові погляди розуміння категорії ризику.
2. Розкрийте сутність ризику як економічної категорії.
3. Поясніть взаємозв'язок ризику і прибутку.
4. Назвіть відомі вам класифікації ризику.
5. Що покладено в основу кожного виду класифікації?
6. Які ще види класифікації ризику ви могли б запропонувати?

Рекомендована література

1. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

2. ISO. Risk management – Guidelines ISO 31000:2018. Switzerland: ISO, 2018. 16 p.

3. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою : навч. посіб. Київ, 2025. 299 с.

5. Кондратюк О. І. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. 304 с.

6. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

7. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

Методичні вказівки

Важливість вивчення даної теми полягає в тому, що з розвитком ринкових відносин підприємницька діяльність здійснюється в умовах зростаючої невизначеності, яка змушує підприємця брати на себе певний ризик. Ризик – це специфічна характеристика діяльності, пов'язана з подоланням невизначеності в господарській ситуації, в якій не виключена ймовірність виникнення непередбачуваних наслідків (можливого відхилення від стратегічних цілей, бажаного результату; утрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків тощо).

Вивчення теми «Ризики та їх вплив на прийняття управлінських рішень» необхідно починати з розгляду питань, що стосуються характеристики теорій ризику, наукових поглядів на проблему ризику, підходів до визначення даного поняття. На цьому етапі необхідно також зрозуміти, як співвідносяться між собою поняття «ризик» і «невизначеність».

Значну увагу необхідно приділити понятійно-категоріальному апарату теорії ризику, засвоївши, що є об'єктом, суб'єктом, джерелами й чинниками появи, умовами існування ризику. Особливо варто звернути увагу на те, що ризику, як одній з найскладніших категорій, пов'язаних з результативністю господарської діяльності, притаманні такі риси: імовірнісна природа; економічна природа; альтернативність; невизначеність результатів; коливання рівня ризику; постійність. Для глибшого розуміння природи підприємницького ризику необхідним є розгляд зв'язку ризику та прибутку, оскільки проблема зв'язків цих категорій – одна з основних у виробничо-господарській діяльності підприємств.

Наступним питанням, яке потребує засвоєння під час вивчення цієї теми, є класифікація ризиків. Варто зазначити, що науково обґрунтована класифікація ризику дає змогу чітко визначити місце конкретного виду ризику в їхній загальній системі та створює можливості для ефективного застосування відповідних методів, прийомів управління ризиком. В економічній літературі

пропонуються різноманітні способи класифікації ризиків, але не існує однозначного підходу до відокремлення певних класифікаційних ознак.

Основні поняття: ризик, теорії ризику, внутрішній ризик, обґрунтований ризик, системний ризик, авантюрний ризик, виробничий ризик, конкурентний ризик, прогнозований ризик.

Практичні завдання

Ситуація 1. Які ризики, на вашу думку, найхарактерніші для діяльності:

– фірми, що займається збутом;

– підприємства, що виробляє продукти харчування;

– посередницької фірми;

– підприємства сфери послуг.

Ситуація 2. Поміркуйте, які ризики зовнішньоекономічної діяльності найхарактерніші для підприємств металургійної промисловості; підприємств харчової промисловості; фірм, що займаються збутом на зовнішні ринки, приватного університету?

Тестові завдання

1. В економічному плані ризик – це:

1. усвідомлена людиною можлива небезпека, пов'язана з ходом суспільного розвитку;

2. невизначеність наших фінансових результатів у майбутньому;

3. можливість отримання негативних наслідків у результаті певних рішень або дій;

4. подія, що може відбутися чи не відбутися та мати негативний, нульовий чи позитивний економічний результат;

5. правильних відповідей немає.

2. Неокласичну теорію ризику представляють:

1. Міль, Сеньйор, Кейнс;

2. Міль, Пігу, Маршалл;

3. Ніколас, Кейнс, Вебстер;

4. Маршалл, Пігу, Сеньйор;

5. Маршалл, Пігу, Кейнс.

3. Об'єктом ризику є:

1. особа, яка зацікавлена в результатах керування ризиком;

2. економічна система, ефективність та умови функціонування якої точно не визначені;

3.система, яка прагне до певної мети;

4. система, яка обирає шлях досягнення мети;

5. всі відповіді правильні.

4. Суб'єктом ризику є:

1. особа, яка зацікавлена в результатах керування ризиком;

2. економічна система, ефективність та умови функціонування якої точно не визначені;

3.система, яка прагне до певної мети;

4. система, яка обирає шлях досягнення мети;

5. всі відповіді правильні.

5. Джерелами ризику є:

1. явища та події, які обумовлюють можливість втрат;

2. невизначеність у майбутньому;

3. неповна інформація;

4. помилки при зборі інформації;

5. всі відповіді правильні.

6. До функцій ризику відносять:

1. маркетингова;

2. захисна;

3. аналітична;

4. усі попередні відповіді правильні;

5. правильні відповіді 2 і 3.

7. Яка із наведених рис ризику характеризує його постійність:

1. ступінь управлінського ризику істотно варіює під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці;

2. повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи даної категорії;

3. ризик проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності;

4. необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів рішень;

5. очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні, і його наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати.

8. До зовнішніх чинників впливу на ступінь ризику відносять:

1. рівень організації виробничого процесу;

2. НТП;

3. стратегія розвитку підприємства;

4. якість та конкурентоспроможність продукції;

5. продуктивність праці.

9. Залежно від можливого результату виділяють такий тип ризику:

1. об'єктивний;

2. стохастичний;

3. спекулятивний;

4. системний;

5. нульовий.

10. За причинами виникнення виділяють такий тип ризику:

1. непрогнозований;

2. ризик, якому не можна запобігти;

3. адміністративно-законодавчий;
4. ризик, викликаний невпевненістю у майбутньому;
5. об'єктивно-суб'єктивний.

Тема 10. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику

Мета: навчити обґрунтовувати вибір оптимального управлінського рішення в умовах ризику на основі встановлених критеріїв.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте критерій Лапласа.
2. Поясніть правило Байєса.
3. Охарактеризуйте критерій Бернуллі.
4. Охарактеризуйте критерій Гурвіца.
5. Вкажіть, в яких випадках слід застосовувати той чи інший критерій прийняття управлінських рішень в умовах ризику.

Рекомендована література

1. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

2. ISO. Risk management – Guidelines ISO 31000:2018. Switzerland: ISO, 2018. 16 p.

3. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою : навч. посіб. Київ, 2025. 299 с.

5. Кондратюк О. І. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. 304 с.

6. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

7. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

Методичні вказівки

Для засвоєння даної теми необхідно розглянути критерії обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику, які використовуються

за умов відомих імовірностей несприятливих наслідків певних подій, які можна визначити на підставі або статистичних даних, або експертних оцінок.

Варто докладно розглянути сутність і порядок визначення таких критеріїв: математичного сподівання, середнього значення та стандартного відхилення, критеріїв Байєса, Бернуллі, Лапласа й Гурвіца.

Якщо критерії свідчать про необхідність вибору однієї і тієї ж стратегії, то це і означає вільний вибір. В тому випадку якщо за різними критеріями отримано різні альтернативи, то приймається та, для якої математичне сподівання буде найбільшим.

Основні поняття: критерій, математичне сподівання, оптимальне рішення.

Практичні завдання

Задача 1. Придумайте самостійно задачу та розв'яжіть її за допомогою критеріїв Байєса, Лапласа, Вальда, Севіджа й Гурвіца.

Тестові завдання

1. Критерій Лапласа базується на принципі:
   1. «достатнього обґрунтування»;
   2. «недобросовісного обґрунтування»;
   3. «недостатнього обґрунтування»;
   4. «найкращого обґрунтування»;
   5. правильної відповіді немає.
2. За критерієм Севіджа потрібно побудувати:
   1. матрицю ризику, як функціональне перетворення лініоналу оцінювання;
   2. матрицю невизначеності, як лінійне перетворення функціоналу оцінювання;
   3. матрицю ризику, як лінійне перетворення функціоналу оцінювання;
   4. матрицю невизначеності, як функціональне перетворення лініоналу оцінювання;
   5. правильної відповіді немає.

3. Найобережнішим із критеріїв вважається:
   1. критерій Лапласа;
   2. критерій Байєса;
   3. критерій Вальда;
   4. критерій Бернулі;
   5. критерій Гурвіца.
4. Використовуючи правило максі-максу визначаємо:
   1. максимальні значення з кожного рядка і обираємо найбільше з них;
   2. максимальні значення з кожного рядка і обираємо найменше з них;

3. мінімальне значення з кожного рядка і обираємо найбільше з них;
4. мінімальне значення з кожного рядка і обираємо найменше з них;
5. правильної відповіді немає.

5. За формулою $\text{МрО} = \sum_{i=1}^{i} f(\text{КП}_i)P_i$ розраховується критерій:

1. Лапласа;
2. Бернулі;
3. Гурвіца;
4. середнього значення;
5. математичного сподівання.

6. Правило Байєса ґрунтується на:

1. відокремленні кращого варіанту, якщо жодна з умов немає істотної переваги;
2. можливій зміні значень математичних сподівань і моментів ризику цільових функцій на очікувану користь;
3. припущенні, що відомі імовірності настання можливих станів зовнішнього середовища;
4. передбаченні оцінюючої функції між поглядом крайнього оптимізму й крайнього песимізму;
5. правильної відповіді немає.

7. Який критерій дає змогу відокремити кращий варіант у тому випадку, якщо жодна з умов немає істотної переваги:

1. Лапласа;
2. Бернулі;
3. Гурвіца;
4. середнього значення;
5. математичного сподівання.

8. За якої умови критерій Гурвіца перетворюється в мах-мах:

1. a = 0;
2. a = 1;
3. a > 1;
4. a < 1;
5. правильної відповіді немає.

9. Критерій середнього значення і стандартного відхилення базується на:

1. побудові матриці;
2. середньому арифметичному;
3. середньому квадратичному;
4. дисперсії;
5. всі відповіді правильні.

10. Моральне очікування розраховують за формулою:

1. $\text{МрО} = \sum_{i=1}^{i} \text{КП}_i$; 2. $\text{МрО} = \sum_{i=1}^{i} f(\text{КП}_i)P_i$;

3. $\text{МрО} = P_i$; 4. $P_i = \sum_{i=1}^{i} \text{МрО}$;

5. $\text{МрО} = \sum_{i=1}^{i} f(\text{КП}_i)$.

Тема 11. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях

Мета: навчитись правильно визначати інструментарій та знати особливості його застосування в процесі прийняття рішень для вирішення конфліктних ситуацій.

Питання для самоперевірки

1. Що ви розумієте під ”конфліктною ситуацією”?
2. Яка основна мета теорії ігор?
3. Яку форму може мати гра?
4. Що відносять до змішаних стратегій?
5. Поясніть матричну форму гри?
6. Назвіть основні випадки оцінки вибору під час аналізу матриці.

Рекомендована література

1. Кривов’язюк І. В. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми “Економіка підприємства” галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

3. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

Методичні вказівки

Ситуація конфлікту є невід‘ємною складовою ринкового середивища під час якої конкуренти намагаються завдати шкоди чи збитків іншим сторонам. Конфліктна ситуація – це момент, коли стикаються інтереси двох або більше конкурентів, які ставлять суперечливі цілі і виграші яких залежать від протидії інших .

У житті конфлікт завжди супроводжується ризиком. Рішення в умовах конфлікту завжди пов’язані з ризиком, тому необхідним є обґрунтований підхід у виборі напряму подальших дій. Підприємець у процесі своїх дій повинен вибрати таку стратегію, що дасть змогу йому зменшити ступінь протидії, що, у свою чергу, знизить ступінь ризику.

Основним для вивчення теми є розгляд основ теорії ігор. Мета теорії ігор – формування рекомендацій щодо оптималь¬ної поведінки учасників конфлікту, тобто визначення оптимальної стратегії кожному з них. Як розділ дослідження операцій теорія ігор – це теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту кількох сторін, що мають різні (протилежні) інтереси.

Вивчаючи дану тему, акцент потрібно зробити на засвоєнні системи понять теорії ігор, побудові платіжної матриці, визначенні особливостей застосування чистої та змішаної стратегій, розумінні меж використання аналітичного інструментарію теорії ігор.

Основні поняття: конфлікт, конфліктна ситуація, теорія ігор, стратегія, рішення.

Практичні завдання

Задача 1. Генеральний директор компанії повинен вирішити, скільки ящиків продукції доцільно експортувати за кордон протягом місяця. Імовірності того, що попит на продукцію протягом місяця буде 5, 6, 7 або 8 ящиків, дорівнюють відповідно 0,2; 0,3; 0,4; 0,1.

Витрати на виробництво одного ящика становлять 450 грн. Компанія продає кожен ящик за ціною 950 грн. Якщо продукція не реалізовується протягом місяця, то вона псується; внаслідок цього компанія отримує збиток – 200 грн за 1 ящик. Скільки ящиків варто експортувати протягом місяця?

Тестові завдання

1. Які з наведених ситуацій є конфліктними:
    1. ігри;
    2. біржові угоди;
    3. переговори;
    4. виробництво в умовах конкуренції;
    5. всі відповіді правильні.
2. Антагоністичною грою називається:
    1. марна гра з нульовою сумою;
    2. гра з нульовою сумою;
    3. стратегічна гра;
    4. оптимальна гра;
    5. правильної відповіді немає.
3. Математична інтерпретація конфліктних ситуацій знайшла своє відображення у:
    1. теорії корисності;
    2. теорії оптимуму;
    3. теорії ігор;
    4. конфліктології;
    5. теорії стратегічного аналізу.
4. Рішення в умовах конфлікту завжди пов’язані з:

1. повною невизначеністю;
2. ризиком;
3. частковою невизначеністю;
4. статистичною невизначеністю;
5. всі відповіді правильні.

5. Операція виключення явно не вигідних стратегій називається:
1. ранжування;
2. відбір;
3. мажорування;
4. фільтрація;
5. правильні відповіді 1 і 3.

6. Для нижньої ціни, як елемента матриці, виконується умова:
1. $a = \max_i \min_j a_{ij}$;
2. $\alpha = \beta$;
3. $\beta = \min_j \max_i a_{ij}$;
4. $\beta = \min_{\overline{q}} \max_{\overline{p}} M(A, \overline{p}, \overline{q})$;
5. $\alpha = \max_{\overline{p}} \min_{\overline{q}} M(A, \overline{p}, \overline{q})$.

7. Точка, як елемент матриці, для якої виконується умова $\alpha = \beta$ називається:
1. точка беззбитковості;
2. сідловою точкою;
3. точкою рівноваги;
4. оптимальною точкою;
5. правильної відповіді немає.

8. Метод вибору стратегії на основі точки матриці називається:
1. принципом мінімаксу;
2. принципом максиміну;
3. принципом мініміну;
4. принципом максимаксу;
5. правильної відповіді немає.

9. У якій стратегії жоден із гравців не знає, як поведе себе противник у даній ситуації:
1. стратегія гравця;
2. оптимальна стратегія;
3. змішана стратегія;
4. корпоративна стратегія;
5. конфліктна стратегія.

10. Виділіть умову застосування змішаних стратегій:
1. гра без сідлової точки;
2. гравці використовують випадкове поєднання чистих стратегій із заданими ймовірностями;

3. гра багаторазово повторюється в подібних умовах;
4. допускається усереднення результатів ігор;
5. всі відповіді правильні.

Тема 12. Обґрунтування інвестиційних і фінансових рішень

Мета: розвинути здатність аналізувати ефективність інвестиційних і фінансових рішень на основі багатокритеріальних підходів.

Питання для самоперевірки

1. Що слугує основною прийняття інвестиційних рішень?
2.. Охарактеризуйте критерії обґрунтування інвестиційного проекту.
3. Вкажіть способи визначення критерію NPV з урахуванням ризику.
4. Які критерії використовуються під час прийняття фінансових рішень?
5. Назвіть методи обґрунтування ставки дисконтування з урахуванням ризику.
6. Сутність моделі визначення ціни капітальних активів CAPM.
7. Назвіть основні положення теорії оптимального портфеля.
8. Назвіть принципи Г. Марковіца і Р. Тобіна постановки завдань формування оптимальних портфелів цінних паперів.
9. Розкрийте особливості формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.

Рекомендована література

1. Кривов'язюк І. В. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.
2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.
3. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

Методичні вказівки

Розпочати вивчення теми «Обґрунтування інвестиційних і фінансових рішень» варто з виокремлення сукупності термінів та їх тлумачення. Так, інвестиційні рішення – рішення щодо вкладення (інвестування) коштів в активи у визначений момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому. Інвестиційний проект – план (програма) заходів, пов'язаних зі здійсненням капітальних вкладень з метою їх подальшого відшкодування й отримання прибутку. Потім студенти повинні перейти до розгляду критеріїв

обґрунтування рішень під час прийняття (вибору) інвестиційного проекту, якими є: чистий приведений дохід, індекс прибутковості, термін окупності, внутрішній коефіцієнт рентабельності. Необхідно засвоїти, що критерій NPV з урахуванням ризику можна визначити розрахунком еквівалентного грошового потоку чи коригуванням ставки дисконтування з урахуванням чинника ризику.

Далі слід ознайомитися з методами обґрунтування ставки дисконтування з урахуванням ризику. Найпоширенішим у практиці закордонних фірм методом обґрунтування ставки дисконтування є визначення середньозваженої ціни капіталу підприємства (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Коефіцієнт необхідної дохідності охоплює безризикову ставку та премію за ризик, які визначаються загальноекономічними умовами, станом ринку, інвестиційними й фінансовими рішеннями компанії; фінансовими потребами для інвестиційного проекту.

У межах вивчення цього питання доцільно ознайомитися й з іншою моделлю, що дає змогу більшою мірою врахувати ризик під час обґрунтування ставки дисконтування, – моделлю визначення ціни капітальних активів (Capital Asset Pricing Model – CAPM). Відповідно до моделі CAPM очікувана норма прибутковості акції компанії (ціна акціонерного капіталу) розраховується як сума вільної від ризику норми прибутковості і відповідної ризикової премії, що визначається ринком.

Важливим моментом під час вивчення особливостей прийняття інвестиційних рішень є розуміння понять сподіваної дохідності компанії, систематичного ризику, опціонного критерію прийняття рішень. Варто зазначити, що оцінкою систематичного, ринкового ризику є коефіцієнт β, на характеристики якого студентам неодмінно треба звернути увагу.

Фінансові рішення – це рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються (власних і позикових), забезпечення поточного фінансування наявних коротко- і довгострокових активів (структура власних засобів, позикових засобів, поєднання коротко- та довгострокових джерел). Під час вивчення блоку питань, пов'язаних з прийняттям фінансових рішень в умовах ризику, значну увагу слід приділити розгляду теорії оптимального портфеля. Вона пов'язана із проблемою вибору ефективного портфеля, який максимізує очікувану дохідність за певного, прийнятного для інвестора, рівня ризику. Студенти мають зрозуміти основні ідеї «портфельної теорії», сутність портфеля мінімального ризику й портфеля максимальної ефективності. Необхідно засвоїти, що ризикованість одного активу вимірюється дисперсією або середньоквадратичним відхиленням доходів за цим активом, а ризик портфеля – дисперсією або середньоквадратичним відхиленням доходів портфеля. Важливо також ретельно розглянути порядок формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.

Основні поняття: інвестиційний проект, інвестиційне рішення, фінансове рішення, диверсифікація, теорія оптимального портфеля.

Практичні завдання

Задача 1. Для деякої інвестиційної компанії відомо, що рівень її систематичного ризику – 1,25. Визначте необхідну дохідність цієї компанії, якщо вона не використовує позикові кошти. Відомо, що безризикова ставка – 8 %, середня дохідність ринку – 14,5 %. Побудуйте лінію надійності ринку цієї компанії. Про що вона свідчить?

Задача 2. Визначте, чи є доцільним для підприємства продаж виробничої площі за ціною 250 000 тис. грн за умови, що її було придбано на початку 2003 р. за 180 000 тис. грн. При цьому коефіцієнт дисконтування грошового потоку в 2005 – 2006 рр. становить 10 %; на 2007 – 2010 рр. він прогнозується в розмірі 5 %. Якщо ціна не задовольняє фірму, то визначте мінімальну ціну продажу. Якщо задовільняє, то встановіть перевищення прибутку над запланованим.

Тестові завдання

1. Програму заходів, пов'язаних зі здійсненням капіталовкладень для її майбутнього відшкодування та отримання прибутку найчастіше прийнято називати:

1. бізнес-проект;
2. інвестиційний проект;
3. інноваційний проект;
4. стратегічний план;
5. правильної відповіді немає.

2. Внутрішній коефіцієнт рентабельності розраховується за формулою:

1. $NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} - \sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$;
2. $PI = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / \sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$;
3. $PVP = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / (\sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}} / n)$;
4. $IRR = \delta_1 + \frac{NPV_1 \cdot (\delta_2 - \delta_1)}{NPV_1 + |NPV_2|}$;
5. $NPV = \sum_{t=0}^{n} [\alpha X_t / (1+K_t)]$.

3. Термін окупності проекту розраховується за формулою:

1. $NPV = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} - \sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$;
2. $PI = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / \sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}}$;
3. $PVP = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_i}{(1+\delta)^{i-1}} / (\sum_{i=1}^{n} \frac{I_i}{(1+\delta)^{i-1}} / n)$;
4. $IRR = \delta_1 + \frac{NPV_1 \cdot (\delta_2 - \delta_1)}{NPV_1 + |NPV_2|}$;

5. $NPV = \sum_{t=0}^{n} \left[\alpha X_t / (1 + K_t) \right]$.

4. Реалізація інвестиційних проектів:

1. потребує відмови від коштів сьогодні на користь прибутку в майбутньому;

2. потребує прибутку сьогодні на користь відмови від коштів у майбутньому;

3. забезпечує отримання сталого прибутку, незалежно від зміни середовища;

4. є легким, слабко обґрунтованим і високоприбутковим процесом;

5. правильної відповіді немає.

5. Модель визначення ціни капітальних активів виражається наступною формулою:

1. $NPV = \sum_{t=0}^{n} \left[\alpha X_t / (1 + K_t) \right]$;

2. $k_s = k_{rf} + r_s$;

3. $WACC = W_d \cdot k_d + W_p \cdot k_p + W_s \cdot k_s + W_e k_e$;

4. $NPV = NPV_{\text{тр.п}} + NPV_{\text{пр.от.ин}}$;

5. $k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) \cdot \beta_s$.

6. Метод розрахунку середньозваженої ціни капіталу виражається наступною формулою:

1. $NPV = \sum_{t=0}^{n} \left[\alpha X_t / (1 + K_t) \right]$;

2. $k_s = k_{rf} + r_s$;

3. $WACC = W_d \cdot k_d + W_p \cdot k_p + W_s \cdot k_s + W_e k_e$;

4. $NPV = NPV_{\text{тр.п}} + NPV_{\text{пр.от.ин}}$;

5. $k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) \cdot \beta_s$.

7. Фінансове рішення – це:

1. рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються;

2. рішення щодо забезпечення поточного фінансування наявних активів;

3. вибір форми одержання прибутку і подальшого його реінвестування;

4. вибір схеми створення та обігу фінансових активів;

5. всі відповіді правильні.

8. Оптимальне співвідношення між власними та залученими коштами підприємства повинне знаходитись в межах:

1. 10:90-20:80;

2. 50:50;
3. 70:30-80:20;
4. 50:50-60:40;
5. всі відповіді правильні.

9. Теорія портфеля була розроблена:
1. І. Сенйором;
2. Г. Марковіцем;
3. компанією «Standart and Poors»;
4. А. Пігу;
5. Дж. Кейнсом.

10. Оберіть модель портфелю мінімального ризику:
1. $r_p \to \min,\ m_p = \sum x_i m_i + x_0 m_0 \geq \text{const},\ \sum x_i + x_0 = 1.;$
2. $m_p \to \max,\ r_p \leq \text{const},\ \sum x_i + x_0 = 1;$
3. $R^{(t)} = \dfrac{P^{(t)} - P^{(t-1)} + D^{(t)}}{P^{(t-1)}};$
4. $\text{cov}_{xy} = \dfrac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{n-1};$
5. $m_p = x_0 r_0 + (1 - x_0) m_r,\ .$

Тема 13. Якісне та кількісне оцінювання підприємницьких ризиків

Мета: оволодіти навичками самостійно здійснювати аналіз, ідентифікацію й оцінку ризику, використовуючи комп'ютерну техніку та програмно-математичні комплекси.

Питання для самоперевірки

1. Які ви знаєте основні причини виникнення управлінських ризиків?
2. Назвіть головні види управлінських рішень.
3. Поясніть, що являють собою виробничі ризики.
4. Дайте визначення поняття "комерційний ризик".
5. Поясніть, що являють собою фінансові ризики**.**
6. Поясніть, що являють собою соціальні ризики.
7. Дати визначення понять «ступінь ризику» і «ймовірні втрати».
8. Перерахуйте основні методи кількісного аналізу.
9. Які втрати є об'єктом кількісного аналізу ризику?
10. Що ви розумієте під ступенем ризику?
11. Які існують показники кількісного вимірювання ризику?
12. У чому полягають основні переваги та недоліки методів кількісної оцінки ризиків?
13. Які методи є найефективнішими під час оцінювання ризику інвестиційних проектів? Чому?
14. На що спрямований аналіз варіабельності прибутку?

Рекомендована література

1. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

2. ISO. Risk management – Guidelines ISO 31000:2018. Switzerland: ISO, 2018. 16 p.

3. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою : навч. посіб. Київ, 2025. 299 с.

5. Кондратюк О. І. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. 304 с.

6. Кривов'язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми "Економіка підприємства" галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

7. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

Методичні вказівки

Вивчення теми варто розпочати з визначення сутності якісного аналізу підприємницьких ризиків, під час проведення якого можна з'ясувати доцільність прийняття конкретного управлінського рішення, що містить певні ризики.

Якісний аналіз має на меті визначення чинників і меж ризику та проведення ідентифікації можливих ризиків. У межах діяльності певного суб'єкта господарювання можна використати таку класифікацію зон ризику: безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику. Студентам необхідно розглянути характерні особливості цих зон, звернувши увагу на критерії розмежування.

Виникнення кожного окремого виду ризику підприємницької діяльності зумовлюють специфічні чинники. Також в даній темі потрібно звернути увагу на:

– сутність політичних ризиків та їхній вплив на поведінку суб'єктів господарювання. Оцінювання ступеня політичного ризику за методикою Всесвітнього Банку;

– соціальні ризики як наслідок соціального напруження, їх передбачення та вплив на діяльність підприємств;

– характеристику адміністративно-законодавчих ризиків. Ризики, що виникають у результаті невирішеності проблем щодо забезпечення прав

власності, та причини їх виникнення. Сутність податкових ризиків та їх урахування в підприємницькій діяльності;

– виробничі ризики. Джерела ризиків НДДКР, безпосередньо виробничих і постачальницьких ризиків. Причини та різновиди транспортних ризиків;

– комерційні ризики. Джерела виникнення безпосередньо реалізаційних ризиків; ризиків взаємодії з контрагентами та партнерами в процесі організації продажу продукції (послуг); ризиків непередбаченої конкуренції;

– фінансові ризики. Причини виникнення ризиків, пов'язаних з укладенням капіталу (інвестиційні ризики); ризиків незабезпечення господарської діяльності необхідним фінансуванням; ризиків, пов'язаних з купівельною спроможністю грошей; ризиків непередбачення витрат і перевищення кошторису витрат на виробництво.

Для ознайомлення з кількісним аналізом, покликаним оцінити ступінь окремих ризиків і ризику певного виду діяльності в цілому. При цьому варто звернути увагу на аналіз імовірних втрат ресурсів (фінансових, матеріальних, соціальних, трудових, збутових, екологічних втрат, втрат часу) і втрат від здійснення виробничої, комерційної та фінансової підприємницької діяльності.

У контексті питань, пов'язаних із визначенням ступеня ризику, необхідно розглянути абсолютні та відносні величини його вимірювання. Студенти мають звернути особливу увагу на специфіку побудови кривої ризику, яка уможливлює встановлення залежності ймовірності втрат від їхнього рівня; прийняття попередніх висновків про доцільність чи недоцільність здійснення ризикованих операцій, визначення ймовірності втрати коштів у межах певних інтервалів.

Наступним кроком є докладне вивчення відповідної методичної бази оцінювання підприємницьких ризиків. Для кількісного визначення ступеня ризику на підприємстві в науковій та спеціальній літературі розглянуто безліч методів оцінювання, але практичного застосування набули такі методи, як: статистичний, експертний методи, аналіз доцільності витрат, метод використання аналогів. Також слід ознайомитися з методами оцінювання інвестиційних проектів. У світовій практиці інвестиційного менеджменту використовується різі методи кількісного оцінювання ризиків, але найпоширенішими серед них є: метод коригування норми дисконту; аналіз чутливості; метод сценаріїв; «дерево рішень»; імітаційне моделювання. Під час вивчення цього питання особливу увагу необхідно звернути на переваги та недоліки методів оцінювання ризиків.

Кількісне оцінювання ризиків і чинників, що їх зумовлюють, можна здійснити на основі аналізу варіабельності прибутку. На цьому етапі студентам варто докладно розглянути показники, необхідні для проведення цього виду аналізу.

Основні поняття: господарський ризик, соціальний ризик, політичний ризик, виробничий ризик, фінансовий ризик, комерційний ризик, кількісний

аналіз, кількісні методи, варіабельності прибутку, ступінь ризику, статистичний метод, експертний методи, метод використання аналогів.

Практичні завдання

Ситуація 1. Чим може виражатися ступінь ризику для підприємства при прийомі на роботу фахівця без досвіду роботи?

Ситуація 2. Фірма планує нововведення. Як вона може оцінити ризики, що виникають у разі впровадження нововведення? За допомогою яких даних?

Ситуація 3. Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності галузі в цілому. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники галузі?

Задача 1. Визначте, за якого обсягу виробництва підприємство може досягти межі прибутку 1 млн грн, користуючись такою інформацією: постійні витрати на виробництво 1 млн од. продукції становить 4 млн грн; змінні – 6 млн грн; ступінь ризику за витратами, які необхідно здійснювати на підприємстві, – 5 %; ціна реалізації продукції за обсягу 1 млн од. продукції встановлюється на підставі 20 % - ї рентабельності.

Тестові завдання

1. Об’єктом якісного аналізу ризику підприємницької діяльності можуть бути:

1. стратегічні рішення щодо поточного та майбутнього розвитку підприємства;
2. інноваційні рішення щодо поточного та майбутнього розвитку підприємства;
3. інвестиційні рішення щодо поточного та майбутнього розвитку підприємства;
4. бізнес-рішення щодо поточного та майбутнього розвитку підприємства;
5. всі відповіді правильні.

2. Характерною ознакою зони допустимого ризику є:

1. ризик змушує до зміни цілей діяльності;
2. відсутність втрат під час здійснення управлінських операцій;
3. ризик не змушує до зміни цілей діяльності;
4. втрати перевищують виручку;
5. правильної відповіді немає.

3. Характерною ознакою зони критичного ризику є:

1. ризик змушує до зміни цілей діяльності;
2. відсутність втрат під час здійснення управлінських операцій;
3. ризик не змушує до зміни цілей діяльності;

4. втрати перевищують виручку;
5. правильної відповіді немає.

4. Якщо політичний ризик можливий у будь-який час, а ставлення до виплати зовнішнього боргу країни вкрай негативне, то за методикою Всесвітнього банку він оцінюється як:

1. PR-2;
2. PR-4;
3. PR-6;
4. PR-8;
5. PR-9.

5. Виникнення страйку на підприємстві слід віднести до:

1. соціального ризику;
2. екологічного ризику;
3. адміністративно-законодавчого ризику;
4. демографічного ризику;
5. правильної відповіді немає.

6. Постачальницькі ризики слід віднести до такого різновиду виробничих ризиків як:

1. ризики НДДКР;
2. безпосередньо виробничі ризики;
3. транспортні ризики;
4. реалізаційні ризики;
5. всі відповіді правильні.

7. Помилкова оцінка коротко-, середньо- та довгострокових пріоритетів фірми призводить до появи такого ризику в процесі розробки стратегії:

1. ризику хибного прогнозу кон'юнктури;
2. ризику неадекватної оцінки потреб сфери споживання та власного виробництва;
3. ризику необґрунтованого визначення пріоритетів загальної економічної та ринкової стратегії фірми;
4. правильні відповіді 1 і 2;
5. правильної відповіді немає.

8. Неефективне управління фірмою-виробником за оптимізації закупівель слід віднести до такого ризику постачання:

1. ризик незнаходження постачальників за запланованими цінами;
2. ризик відмови запланованих постачальників;
3. ризик затягування ускладненої кампанії;
4. ризик укладання контрактів;
5. всі відповіді правильні.

9. Коли ризик і відповідальність продавця переносяться на покупця в момент передачі товару у заздалегідь встановленому місці, це відносять до транспортних ризиків:

1. групи *E* ;
2. групи *F* ;
3. групи *C* ;

4. групи *D*;
5. групи *A*.

10. Коли група потенційних покупців даного продукту не має достатньої кількості коштів для того, щоб купувати таку кількість, за якої виробництво стає ефективним, це відносять до такого виду збутового ризику:
1. ризик недостатньої сегментації ринків збуту;
2. ризик помилкового вибору цільового сегменту ринку;
3. ризик помилкового вибору стратегії продажу продукту;
4. ризик помилкового ціноутворення;
5. ризик неправильної організації та отримання неадекватних результатів маркетингових досліджень.

11. Коли наявне небажання чи неможливість іноземного партнера підприємства розрахуватися за взятими на себе зобов'язаннями, це відносять до такого виду ризику, пов'язаного з купівельною спроможністю грошей, як:
1. валютний ризик;
2. інфляційний ризик;
3. дефляційний ризик;
4. ризик ліквідності;
5. всі відповіді правильні.

12. Коли відбуваються зміни в розмірах обов'язкових для резервування фондів комерційних банків у державному банку, це відносять до такого виду інвестиційного ризику, як:
1. ризик утраченого зиску;
2. процентний ризик;
3. ризик зниження доходності;
4. кредитний ризик;
5. всі відповіді правильні.

13. Можливість досягнення негативних наслідків в результаті певних рішень або дії – це:
1. шкода;
2. загроза;
3. ризик;
4. небезпека;
5. безпека.

14. Кількісна оцінка ризику дає змогу визначити:
1. імовірність досягнення кінцевої мети проекту;
2. коливання вартості матеріальних ресурсів;
3. фактичні витрати;
4. зниження конкурентоспроможності продукції;
5. правильні відповіді 1 і 3.

15. Ймовірність появи випадку витрат, а також розмір можливого збитку від нього – це:
1. ризик;
2. підприємницькі витрати;

3. підприємницький ризик;
4. ступінь ризику;
5. правильної відповіді немає.

16. Абсолютними мірами ризику є:
1. ранг;
2. середнє абсолютне відхилення;
3. дисперсія, середньоквадратичне відхилення;
4. напівдисперсія;
5. всі відповіді правильні.

17. До типів зон ризику не відносять:
1. безризикова зона;
2. зона допустимого ризику;
3. зона граничного ризику;
4. зона критичного ризику;
5. зона катастрофічного ризику.

18. До основних рис зони допустимого ризику не відносять:
1. часті випадки настання ризику;
2. незначний розмір витрат;
3. середній рівень імовірності виникнення рівня витрат;
4. витрати можна точно обчислити в межах одного року;
5. настання ризикованих подій не спричинює зміну цілей системи.

19. До методів кількісного оцінювання ризиків належать:
1. статистичний;
2. метод експертних оцінок;
3. метод аналогів;
4. метод аналізу доцільності витрат;
5. всі відповіді правильні.

20. Статистичний метод дає можливість:
1. отримати інформацію шляхом отримання групи експертів;
2. визначити ступінь ризику;
3. проаналізувати й оцінити різні сценарії розвитку подій;
4. визначити критичні значення ключових параметрів;
5. добору коефіцієнтів.

21. До методів експертних оцінок в процесі оцінки підприємницьких ризиків слід віднести:
1. метод аналогії;
2. метод Дельфі;
3. аналітико-розрахунковий метод;
4. рейтинговий;
5. нормативний.

22. Методика аналізу ризику, яка розглядає чутливість реагування очікуваного прибутку до змін у ключових змінних величинах і можливий інтервал значень – це:
1. дерево рішень;

2. аналіз сценаріїв;
3. імітаційне моделювання;
4. аналіз чутливості;
5. правильної відповіді немає.

Тема 14. Основи ризик-менеджменту. Напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику.

Мета: поглибити знання з управління, зокрема з урахуванням впливу ризиків; навчити самостійно визначати напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику.

Питання для самоперевірки

1. Яке з визначень ризик-менеджменту, на вашу думку, глибше розкриває сутність управління підприємницькими ризиками?
2. Розкрийте сутність ризик-менеджменту як системи.
3. Які основні функції виконують керована та керуюча підсистеми ризик-менеджменту?
4. На що спрямована діяльність відділу з ризик-менеджменту?
5. Сформулюйте основні етапи управління ризиком. Який з них, на вашу думку, є найвідповідальнішим?
6. Які напрями та відповідні методи впливу на ступінь ризику використовуються в практиці ризик-менеджменту?
7. Як оптимізувати вибір методів впливу на ступінь ризику?
8. Що означає термін ”хеджування”?
9. Який, на вашу думку, є найдоцільніший метод впливу на ступінь ризику використовуються в практиці ризик-менеджменту?
10. Що означає термін ”диверсифікація”?

Рекомендована література

1. Національний стандарт України ДСТУ IES/ ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (IES/ ISO 31010:2009, ITD). Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.
2. ISO. Risk management – Guidelines ISO 31000:2018. Switzerland: ISO, 2018. 16 p.
3. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (в схемах та прикладах) : навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 240 с.
4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою : навч. посіб. Київ, 2025. 299 с.
5. Кондратюк О. І. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. 304 с.
6. Кривов’язюк І. В. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми “Економіка підприємства” галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 204 с.

7. Петруня Ю. Є., Мормуль М. Ф., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 5-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025.

8. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 363 с.

Методичні вказівки

Здійснення діяльності, прийняття стратегічних і тактичних рішень неможливі без урахування ризиків та управління ними. Розпочати вивчення цієї теми необхідно зі з'ясування сутності ризик-менеджменту, акцентувавши увагу на найпоширеніших підходах трактування цього поняття.

Другий блок питань теми стосується розуміння ризик-менеджменту як системи та як процесу. Відповідно до сучасної концепції як система управління ризик-менеджмент охоплює в себе дві підсистеми: об'єкт управління – керовану підсистему; суб'єкт управління – керуючу підсистему. У межах висвітлення цього питання студенти повинні ознайомитися з функціями керованої та керуючої підсистем та розглянути специфіку роботи спеціального підрозділу – відділу відділення управління ризиками на чолі з ризик-менеджером.

Наступним кроком в опануванні теми має стати розгляд студентами етапів процесу управління ризиками. Як процес ризик-менеджмент передбачає розроблення стратегічних і тактичних рішень та охоплює такі етапи: оцінювання господарської ситуації на підприємстві та виявлення ризиків; кількісний та якісний аналіз; регулювання ступеня ризику (вибір напрямів і методів регулювання, їх реалізація); оцінювання отриманих результатів та їх коригування.

Запропонована тема дає можливість студенту набути знань і навичок з управління ризиками на основні конкретних напрямів і методів впливу на ступінь ризику. Оскільки вибір методів і напрямів регулювання ступеня підприємницького ризику є важливим етапом процесу управління, необхідно докладно розглянути кожен із запропонованих інструментів впливу на ступінь ризику. Основними напрямами впливу й методами регулювання ступеня ризику є: уникнення ризику (відмова від ненадійних партнерів, постачальників; відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень); компенсація ризику (стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішньої економічної ситуації; моніторинг соціально-економічного та правового середовища; активний цілеспрямований маркетинг); збереження ризику (відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитків (без фінансування); створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів і позик, державних дотацій для компенсації збитків і відновлення виробництва); передача ризику

(страхування; укладення договорів факторингу, поручительства); передача ризику укладенням біржових угод (хеджування); зниження ризику (диверсифікація; здобуття додаткової інформації; лімітування).

На завершальному етапі вивчення питань щодо напрямів регулювання ступеня ризику необхідно з'ясувати способи та критерії вибору оптимального методу впливу на цей ступінь.

Основні поняття: збереження ризику, хеджування, компенсація ризику, лімітування, управління ризиком, оптимальний метод; компенсація ризику, передача ризику, уникнення ризику, зниження ступеня ризику.

Практичні завдання

Ситуація 1. Ви є студентом вузу. Які ризики супроводжують ваше навчання? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 2. Ви збираєтеся стати підприємцем. З якими ризиками на етапі відкриття власної справи ви можете зіткнутися? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 3. Ви стали виробником певного виду товарів. З якими ризиками ви при цьому стикаєтеся? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 4. Ви працюєте на підприємстві й відповідаєте за зовнішньоекономічну діяльність. Які ризики супроводжують цю діяльність? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 5. З якими ризиками стикається особа, купуючи товари чи послуги? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики? Проаналізуйте основні положення Закону «Про захист прав споживачів».

Ситуація 6. Ви працюєте на металургійному комбінаті директором з постачання. З якими ризиками ви стикаєтеся під час виконання службових обов'язків? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 7. Зробіть аналіз портфельного підходу до теорії грошей. За формальною кейнсіанською моделлю індивіди можуть тримати своє багатство у вигляді грошей і облігацій. Гроші – актив, що не приносить грошової процентної ставки, якщо вони перебувають у власника. Облігації – цінні папери, що дають певний дохід. Той факт, що власники не бажають тримати всі свої активи в облігаціях, економісти пояснюють небажанням людей ризикувати, оскільки ринкова вартість облігацій не відома заздалегідь. Які види ризиків супроводжують кожен з видів активів? Який ризик, на вашу думку, переважає в кожному випадку? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 8. У діяльності творчого колективу завжди наявний ризик його розформування в результаті, наприклад, несприятливої кон'юнктури. Які ще види ризиків збереження стабільності творчого колективу ви можете назвати? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Ситуація 9. Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

Тестові завдання

1. Ризик-менеджемент можна визначити як:

1. багатоступінчастий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків;

2. розробка та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, що дають можливість спрогнозувати появу ризику й зменшити його ступінь;

3. процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків;

4. сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику «люди–цілі–ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів);

5. всі відповіді правильні.

2. Взаємодія об'єктів і суб'єктів управління в ризик-менеджменті може здійснюватися тільки за умови:

1. досягнення взаємопорозуміння;
2. інформаційного забезпечення;
3. підвищення конкурентоспроможності;
4. здійснення комплексної економічної діагностики стану;
5. суворого контролю такої взаємодії.

3. Функціями керованої підсистеми в ризик-менеджменті є:

1. прогнозування;
2. мотивування;
3. організовування;
4. контроль;
5. всі відповіді правильні.

4. Обов'язковою умовою дієвої системи ризик-менеджменту є дотримання певних принципів:

1. усвідомлення прийняття ризиків;

2. коректне формулювання мети управління ризиками та можливість впливу на ті характеристики ризиків, які сприяють досягненню мети;

3. швидка реакція суб'єкта господарювання на внутрішні та зовнішні зміни, які виражаються в реалізації ризику;

4. мінімізація витрат на організацію та здійснення ризик-менеджменту;

5. всі відповіді правильні.

5. Мета ризикових вкладень капіталу:

1. отримання максимальнлгл прибутку;
2. підвищення рентабельності підприємства;
3. підвищення фондовіддачі підприємства;
4. підвищення фондомісткості підприємства;
5. правильні відповідь 1,4.

6. Під вартістю ризику слід розуміти:

1. фактичні збитки підприємця;
2. витрати на зниження величини збитків;
3. фактичні збитки підприємця, витрати на зниження величини цих збитків або витрати по відшкодуванню таких збитків і їхніх наслідків;
4. витрати по відшкодуванню збитків і їхніх наслідків;
5. всі відповіді правильні.

7. Прийняття рішень в умовах ризику є:

1. моральним процесом;
2. фізичним процесом;
3. морально-психологічним процесом;
4. моральним процесом;
5. матеріальним процесом.

8. Управління ризиком означає:

1. правильне розуміння ступеня ризику, що постійно загрожує людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності;
2. правильне розуміння ступеня ризику;
3. фінансовий результатат господарської діяльності;
4. правильна відповідь 2,3;
5. немає правильної відповіді.

9. Цілі ризику і ризикових вкладень повинні бути:

1. чіткими;
2. чіткими, конкретизованими і порівнянними з ризиком і капіталом;
3. конкретизованими;
4. правильна відповідь 1,3;
5. немає правильної відповіді.

10. Дотримання політики ухилення від ризику доцільне, якщо:

1. ризики незначні та безпечні;
2. ухилення від одного виду ризику тягне за собою виникнення інших ризиків, що характеризуються високим рівнем;
3. рівень ризику набагато вищий рівня можливої дохідності господарської операції;
4. втрати від прояву ризику невисокі, і підприємство взмозі їх відшкодувати;
5. всі відповіді правильні.

11. При компенсації ризику доцільним є застосування такого методу впливу на ступінь ризику господарювання:

1. відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень;

2. активний цілеспрямований маркетинг;

3. залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);

4. страхування;

5. лімітування.

12. При передачі ризику доцільним є застосування такого методу впливу на ступінь ризику господарювання:

1. відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень;

2. активний цілеспрямований маркетинг;

3. залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);

4. страхування;

5. лімітування.

13. Відділ з управління підприємницькими ризиками повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних із:

1. розробкою бізнес-планів;

2. вирішенням стратегічних проблем на підприємстві;

3. оцінкою плинності кадрів на підприємстві;

4. веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів;

5. правильної відповіді немає.

14. Якісний аналіз ризиків підприємства включає:

1. виявлення джерел та причин ризику;

2.визначення ймовірності появи ризикових подій та їх наслідків;

3. кількісне оцінювання ступеня ризику;

4. встановлення допустимого для конкретної ситуації рівня ризику;

5. правильної відповіді немає.

15. Кількісний аналіз ризиків підприємства включає:

1. ідентифікацію всіх можливих на підприємстві ризиків;

2. встановлення потенційних зон ризику;

3. встановлення допустимого для конкретної ситуації рівня ризику;

4. визначення практичної вигоди та ймовірних негативних наслідків, які можуть мати місце під час реалізації ризикового рішення;

5. виявлення джерел та причин ризику.

16. Одним з найбільш розповсюджених методів кількісного аналізу ризиків різних видів господарської діяльності є:

1. статистичний метод;

2. математичний метод;

3. метод порівняльних переваг;

4. метод експертних оцінок;

5. комулятивний метод.

17. Хеджування – це:

1. засіб зменшення ризику шляхом укладання протилежної угоди;

2. форма страхування вартості товару або прибутку, валютного ризику при здійсненні ф'ючерсних угод у банківській, страховій, біржовій та комерційній практиці;

3. форма страхування вартості товару;
4. правильна відповідь 1, 2;
5. немає правильної відповіді.

18. Найбільш ефективним методом мінімізації ризиків є:
1. моделювання;
2. мінімізування;
3. лімітування;
4. порівняння;
5. немає правильної відповіді.

3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН

1. Поняття управлінських рішень та їх ознаки.
2. Сутність управлінських рішень та їх види.
3. Вимоги до управлінських рішень та умови їх досягнення.
4. Способи формалізації та реалізації управлінських рішень. Визначення оптимальних форм їх представлення та реалізації.
5. Основні параметри якісного рішення.
6. Основні умови забезпечення якості управлінського рішення.
7. Види ефективності управлінських рішень.
8. Умови та перешкоди прийняття ефективного рішення.
9. Принципи оцінки ефективності управлінських рішень.
10. Елементи процесу прийняття рішень.
11. Етапи та процедури процесу прийняття рішень.
12. Стилі прийняття рішень.
13. Корисні структурні схеми та засоби прийняття рішень.
14. Характер прийняття рішень.
15. Класична, поведінкова та ірраціональна моделі прийняття рішень.
16. Умови прийняття управлінських рішень залежно від ступеня визначеності інформації.
17. Закони та закономірності, що впливають на прийняття рішень.
18. Загальні закони управління людиною. Закон інерційності людських систем.
19. Закони зв'язку із зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні і біопсихічні закони.
20. Методи розробки управлінських рішень.
21. Аналітичні, статистичні та математичні методи.
22. Експертні методи та умови їх застосування.
23. Характеристика евристичного програмування.
24. Види евристичних методів.
25. Ділові та організаційно-діяльнісні ігри.
26. Метод сценаріїв.
27. Сутність та види методу «дерево цілей».
28. Прогнозування та аналіз управлінських рішень.
29. Основні завдання та ключові принципи прогнозування управлінських рішень.
30. Сутність та принципи аналізу управлінських рішень.
31. Методи аналізу управлінських рішень та їх інструментарій.
32. Обґрунтування управлінських рішень.
33. Методичні основи обґрунтування управлінських рішень.
34. Підходи до обґрунтування та вибору управлінських рішень.
35. Комплексний підхід до обґрунтування управлінських рішень.
36. Контроль за перебігом виконання управлінських рішень та його види.

37. Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності.
38. Сутність та основні причини невизначеності.
39. Видова класифікація невизначеності.
40. Урахування фактора невизначеності в управлінні підприємством і засоби її зниження.
41. Характеристика критеріїв обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.
42. Матриця прибутків і матриця витрат, особливості їх побудови.
43. Теорія корисності в системі процесів прийняття рішень.
44. Детермінований еквівалент лотереї, премія за ризик та страхова сума.
45. Умови схильності, несхильності та байдужості до ризику. Приклади функцій.
46. Методика побудови функції корисності.
47. Сутнісно-змістова характеристика ризику.
48. Класифікація підприємницьких ризиків.
49. Характеристика підприємницьких ризиків за сферою їх походження та ступенем впливу на результати діяльності підприємств.
50. Обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику. Прийняття рішень в конфліктних ситуаціях.
51. Інвестиційні та фінансові рішення.
52. Проектний ризик та прийняття управлінських рішень.
53. Критерії обґрунтування рішень у процесі прийняття (вибору) інвестиційного проекту.
54. Коефіцієнт систематичного ризику.
55. Систематичний ризик та сподівана дохідність компанії.
56. Теорія оптимального портфеля.
57. Формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.
58. Межі застосування кількісних та якісних методів аналізу певного підприємницького ризику.
59. Якісний аналіз підприємницьких ризиків.
60. Сутність системних та несистемних (унікальних) ризиків та можливості зведення їх до мінімуму.
61. Сутність політичних ризиків та їх вплив на поведінку суб'єктів господарювання.
62. Походження соціальних ризиків та їх співвідношення із соціальним становищем.
63. Характеристика адміністративно-законодавчих ризиків.
64. Сутність податкових ризиків та їх урахування в підприємницькій діяльності.
65. Сутність виробничих ризиків, їх класифікація та вплив на діяльність підприємства.

66. Безпосередньо виробничі ризики, їх види та причини виникнення.
67. Сутність постачальницьких ризиків, їх види та причини виникнення.
68. Сутність транспортних ризиків, їх види та причини виникнення.
69. Характеристика ризиків у комерційній діяльності підприємства.
70. Причини виникнення безпосередньо реалізаційних ризиків.
71. Характеристика фінансових ризиків та їх види.
72. Сутність інвестиційних ризиків, їх види та причини виникнення.
73. Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
74. Кількісний аналіз ризиків господарювання.
75. Система показників абсолютного та відносного вимірювання ризику.
76. Характеристика методів кількісного оцінювання ризиків.
77. Характеристика методів оцінювання ризикованості інвестиційних проектів.
78. Переваги та недоліки основних методів кількісного оцінювання підприємницьких ризиків.
79. Переваги та недоліки основних методів кількісного оцінювання ризиків інвестиційних проектів.
80. Особливості управління ризиками господарської діяльності.
81. Структурна схема ризик-менеджменту.
82. Напрями та методи регулювання ступеня ризику.
83. Методи зниження ступеня ризику.
84. Особливості процесу хеджування ризиків.
85. Характеристика процесу диверсифікації, її переваги та недоліки.
86. Сутність системи страхування підприємницьких ризиків.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ „ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ” 4

2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ 5
Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень 5
Тема 2. Технологія прийняття управлінських рішень 8
Тема 3. Методичні основи розроблення та обґрунтування управлінських рішень 12
Тема 4. Обгрунтування управлінських рішень та оцінювання їх ефективності 15
Тема 5. Прогнозування та аналіз управлінських рішень 18
Тема 6. Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності 22
Тема 7. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності 25
Тема 8. Теорія корисності та її застосування у процесах прийняття рішень 28
Тема 9. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття управлінських рішень 31
Тема 10. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику 35
Тема 11. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях 38
Тема 12. Обґрунтування інвестиційних і фінансових рішень 41
Тема 13. Якісне та кількісне оцінювання підприємницьких ризиків 45
Тема 14. Основи ризик-менеджменту. Напрями і методи регулювання та зниження ступеня ризику 52

3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВИНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН 59

О-13 **Обгрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків:** методичні вказівки до практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля денної та заочної форм навчання / уклад. Н.В. Ковальчук, І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 64 с.

Комп'ютерний набір І.В. Кривов'язюк

Редактор І.В. Кривов'язюк

Підп. до друку «__ »_____2026 р. Формат 60х84/16.
Папір офс. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 4,0.
Тираж 50 прим.

Луцький національний технічний університет
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75