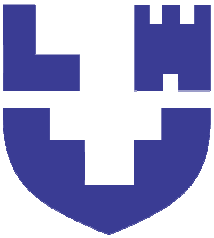
Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет



ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи
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 виконання самостійної роботи 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. 32 с.

Методичне видання складено відповідно до діючої авторської програми курсу «Обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків» з метою визначення завдань самостійної роботи для здобувачів вищої освіти ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» та надання методичної допомоги у процесі її виконання. Приведені тематичне планування самостійної роботи та вказівки з її проведення.

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

ВСТУП

Поняття “рішення” у теорії та на практиці найчастіше розуміється як процес, акт вибору, результат вибору. Рішення як таке має сенс лише тоді, коли існують альтернативи вибору та визначено мету цього вибору. Управлінське рішення є результатом складної системної діяльності людей. Це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної цілі підприємства. Управлінське рішення має бути оптимальним, ефективним і результативним.

Приймаючи певне управлінське рішення, необхідно визначити оптимальні форми його розробки та реалізації. Формами розробки управлінських рішень є: акт, акцепт, бюлетень, вказівка, декларація, договір, закон, заява, кодекс, модель, наказ, норма, постанова, розпорядження тощо. Реалізація рішень, прийнятих суб’єктом господарювання, може відбуватися в таких формах, як: ділова бесіда, засідання, інформаційний лист, методика, навчання, рекомендаційний лист, порада, нарада.

Високий рівень конкурентного середовища змушує кожну особу, що приймає рішення, звернути увагу на якість та ефективність його прийняття. Якість управлінського рішення визначається сукупністю параметрів рішення, що задовольняє конкретного споживача (групу споживачів) та забезпечує реальність його реалізації. Ефективність управлінського рішення – це ресурсна результативність як результат розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві. Основними вимогами до управлінських рішень є: своєчасність прийняття, потреба у встановленні механізму реалізації, оптимальність, можливість реалізації, гнучкість, можливість верифікації та контролю виконання, оригінальність і змістовність. В процесі прийняття управлінських рішень важливе місце займає оцінювання ризиків.

Методичні вказівки з дисципліни “Обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків” призначені для студентської аудиторії з метою формування у студентів повного розуміння необхідності і значення управління виробничими та фінансовими процесами на підприємстві на основі системного підходу.

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

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.

Головні завдання курсу, це:

– вміти визначати оптимальні форми подання та реалізації управлінських рішень;

– розробляти й обґрунтовувати управлінські 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.

Після вивчення курсу "Обгрунтування 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.

2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ “ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ”

Модуль І. Управлінські рішення в різних сферах підприємницької діяльності

Тема 1. Сутнісна характеристика управлінських рішень

Поняття управлінських рішень та їхні ознаки. Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень та умови їх досягнення.

Способи формалізації та реалізації управлінських рішень. Визначення оптимальних форм подання та реалізації управлінських рішень.

Якість та ефективність управлінських рішень. Основні параметри та показники якісного рішення. Умови забезпечення якості управлінського рішення. Види ефективності управлінських рішень. Умови та перешкоди прийняття ефективного рішення. Принципи оцінювання ефективності управлінських рішень.

Тема 2. Технологія прийняття управлінських рішень

Необхідність прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень та його елементи. Етапи та процедури процесу прийняття рішень. Стилі прийняття рішень. Основні способи прийняття рішень.

Корисні структурні схеми для прийняття рішень. Методи, що використовуються для формалізації моделей прийняття управлінських рішень.

Характер прийняття управлінських рішень. Класична, поведінкова та ірраціональна моделі прийняття рішень. Основні чинники, що впливають на прийняття рішення. Умови прийняття управлінських рішень залежно від ступеня визначеності інформації. Ранжирування умов прийняття рішень. Контроль за процесом виконання управлінських рішень. Характеристика видів контролю.

Закони й закономірності, що впливають на прийняття рішень. Загальні закони управління людиною. Закон інерційності людських систем. Закони зв’язку з зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні та біопсихічні закони.

Тема 3. Методичні основи розроблення та обґрунтування управлінських рішень

Методи розроблення управлінських рішень. Аналітичні, статистичні та математичні методи. Експертні методи та межі їх застосування. Види експертних оцінок. Сутність евристичного програмування та його різновиди. Евристичні методи групової та індивідуальної роботи. Ділові й організаційно-діяльнісні ігри. Метод сценаріїв. Сутність і види методу «дерево цілей».

Тема 4. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання їх ефективності

Сутність та етапи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Підходи до обґрунтування й вибору управлінських рішень. Комплексний підхід до обґрунтування управлінських рішень. Оцінювання ефективності управлінських рішень.

Тема 5. Прогнозування та аналіз управлінських рішень

Прогнозування та аналіз управлінських рішень. Основні завдання прогнозування. Головні принципи прогнозування управлінських рішень. Сутність та принципи аналізу управлінських рішень. Методи аналізу управлінських рішень та їхній інструментарій. Сфери застосування методів та інструментів прийняття управлінських рішень.

Модуль ІІ. Ризик і невизначеність під час обґрунтування управлінських рішень

Тема 6. Невизначеність як першопричина ризику підприємницької діяльності

Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності. Сутність невизначеності та основні причини її появи. Видова класифікація невизначеності. Урахування чинника невизначеності в управлінні підприємством і засоби її зниження.

Тема 7. Критерії прийняття рішень в умовах невизначеності

Критерії обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та їхня характеристика. Матриця прибутків і матриця витрат, особливості їхньої побудови. Антикризове управління та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

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

Теорія корисності в системі процесів прийняття рішень. Аксіоми раціональної поведінки. Лотерея, її детермінований еквівалент, премія за ризик та страхова сума. Умови схильності, несхильності, байдужості до ризику. Приклади функцій корисності. Методика побудови функції корисності.

Тема 9. Ризики та їх вплив на прийняття управлінських рішень

Ризик у діяльності суб’єкта господарювання. Сутнісна характеристика ризику. Ризик як економічна категорія. Ризик і невизначеність. Основні риси підприємницького ризику. Чинники впливу на ступінь ризику. Функції ризику в підприємницькій діяльності. Класифікація підприємницьких ризиків. Характеристика підприємницьких ризиків за сферою їхнього походження та ступенем впливу на результати діяльності підприємств.

Тема 10. Критерії прийняття управлінських рішень за умов ризику

Обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику. Характеристика критеріїв прийняття рішень за умов ризику. Правило Байєса (критерій математичного сподівання). Критерій середнього значення і стандартного відхилення. Критерій Бернуллі. Критерій Лапласа. Критерій Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму).

Тема 11. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях

Особливості прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Сутність теорії ігор. Система понять теорії ігор. Стратегічні ігри. Чиста та змішана стратегії. Межі застосування аналітичного інструментарію теорії ігор. Платіжна матриця.

Тема 12. Обґрунтування інвестиційних і фінансових рішень

Інвестиційні рішення та критерій ефективності їх прийняття. Критерії обґрунтування рішень під час прийняття (вибору) інвестиційного проекту. Врахування ризику при обґрунтуванні ставки дисконтування. Коефіцієнт систематичного ризику. Опціонний критерій прийняття рішень. Систематичний ризик і очікувана дохідність компанії. Сутність фінансових рішень. Теорія оптимального портфеля. Формування оптимального портфеля з обмеженої кількості цінних паперів.

Тема 13. Якісне та кількісне оцінювання підприємницьких ризиків

Сутність якісного аналізу підприємницького ризику. Якісний аналіз підприємницьких ризиків. Характеристика основних зон ризику. Причини виникнення основних видів управлінських ризиків. Основні види ризиків, їх характеристика.

Кількісний аналіз підприємницьких ризиків. Імовірні втрати у процесі здійснення підприємницької діяльності. Ступінь ризику. Система показників абсолютного та відносного вимірювання ризику. Крива ризику та процес її побудови. Методи кількісного оцінювання ризиків, їх переваги та недоліки.

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

Необхідність управління ризиками управлінської діяльності. Сутність ризик-менеджменту. Структурна схема ризик-менеджменту. Функції керованої та керуючої підсистем управління ризиками. Відділ з управління підприємницькими ризиками. Процес управління ризиками управлінської діяльності на підприємстві та характеристика його етапів. Основні напрями й методи впливу на ступінь ризику господарювання. Уникнення та компенсація ризику. Збереження та передавання ризику. Методи зниження ступеня ризику.

3. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Задача 1. Група з трьох рівноправних компаньйонів оцінює три альтернативні рішення за трибальною системою: краще рішення – 3 бали, середнє – 2, гірше – 1 бал (табл. 1).

Таблиця 1

Ранжирування альтернатив

Варіанти рішення	Оцінки в балах		
	1-ша особа	2-га особа	3-тя особа
А 1	2	3	1
А 2	1	1	3
А 3	3	2	2

Необхідно знайти таке групове рішення, за якого відхилення між вибором групи й індивідуальними рішеннями буде найменшим.

Задача 2. Компанія розглядає можливості виходу на нові ринки для продажу ялинкових іграшок. Під час вирішення питання про нові регіони збуту необхідно враховувати кліматичні, релігійні та інші чинники, оскільки ялинкові іграшки можна продавати лише в тих країнах, де існує звичай прикрашати святкову ялинку перед Новим роком і Різдвом.

Крім обов'язкових умов, потрібно врахувати такі цільові критерії: 1) кількість населення; 2) рівень грошових доходів населення; 3) рівень конкуренції; 4) квоти й митні бар'єри.

Припустимо, що з допомогою опитування експертів було визначено такі вагові коефіцієнти: q_1 (кількість населення) – 0,3; q_2 (рівень грошові доходи) – 0,3; q_3 (рівень конкуренції) – 0,3; q_4 (митні бар'єри) – 0,1.

Ураховуючи те, що компанія традиційно працювала в країнах Східної Європи, з допомогою кластерного аналізу було визначено нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр». Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (ринків збуту) за цільовими критеріями. Визначити оптимальний ринок збуту для компанії.

Задача 3. На підприємство, розміщене в пункті А, потрібно доставляти на автобусах 72 працівників, що мешкають поза межами пункту А. З них 42 працівники доставляються з пункту С, 20 – з пункту В, 6 – з пунктів, розташованих між С і В, і 4 – з пунктів, розміщених між В і А. Транспортне агентство, що обслуговує перевезення, має у своєму розпорядженні автобуси двох типів на 35 і 50 місць. На проїзні квитки агентство встановило ціни (табл. 1).

Таблиця 1

Вихідні дані для задачі

Тип автобуса	Ціни на білети, грн		
	ВА	СА	СВ
35 місць	39,0	54,0	45,0
50 місць	50,5	68,0	75,5

Потрібно визначити, автобуси якого типу використовувати на кожній ділянці шляху, щоб сумарні витрати підприємства, яке оплачує проїзд працівників, були мінімальними.

Задача 4. Підприємство може вести роботи трьома технологічними способами. Витрата ресурсів за одиницю часу за відповідної технології та продуктивність кожної технології в гривнях за одиницю часу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для задачі

Ресурси	Продукція				Обсяг ресурсів
	П-1	П-2	П-3	П-4	
Трудові ресурси, людино-змін	2,5	2,5	2	1,5	100
Сировина, т	4	10	4	6	260
Електроенергія, кВт · год	8	7	4	10	370
Виробництво технологічного способу	40	50	100	80	max Z
План використання технологічних способів	X1	X2	X3	X4	

Визначте інтенсивність використання кожного технологічного способу.

Задача 5. Обґрунтування рішень в умовах ризику та невизначеності. Пекарня випікає хліб на продаж до магазинів. Собівартість однієї булки становить 0,30 грн. Її продають за 0,7 грн.

Попит на добу, од.	10	12	14	16	18
Частота	5	10	15	15	5

Якщо булку виготовлено, але не продано, то додаткові збитки становлять 0,20 грн за одиницю. Зробити висновок, скільки випікати продукції за кожним правилом.

Задача 6. Припустимо, ви заощадили 5000 грн, щоб наступного року придбати меблі. Знайомий бізнесмен пропонує вам укласти гроші в його бізнес. У разі невдачі ви втрачаєте 5000 грн і можливість купити меблі. У разі успіху через рік ви одержуєте 30 000 грн. Фахівець із маркетингу оцінює ймовірність успіху в 0,3. Альтернативний варіант – покласти гроші в банк під 9 % річних без жодного ризику. Яке рішення ви приймете?

Задача 7. Маємо два результати. Розглянемо дві прості лотереї $L_1 = (0{,}2;\ 0{,}8)$ та $L_2 = (0{,}3;\ 0{,}7)$ і складену лотерею (L_1 0,4; L_2 0,6). Якій простій лотереї еквівалентна складена?

Задача 8. Припустімо, що початковий капітал особи, яка приймає рішення, становить 4 дол., а її функція корисності грошей – $U(x) = \sqrt{x}$. Їй пропонують лотерею, у якій можливі виграш 12 дол. з імовірністю 0,5 і нейтральний результат з імовірністю 0,5. Чи слід особі, яка приймає рішення, брати участь у лотереї? Скільки їй можна заплатити за право брати участь у лотереї?

Задача 9. Фірма займається поставками лісу. Довжина маршруту – 500 км. Собівартість 1 м^3 лісу – 120 грн, ціна реалізації – 200 грн за 1 м^3. Залежно від місткості транспортних засобів фірма може здійснювати поставки партіями по 10, 15, 20, 25, 30 м^3 лісу. Ціна реалізації може коливатися залежно від того, на скільки днів запізнюється постачання: без запізнення – 200 грн/м^3; на 1 день – 190 грн/м^3; на 2 дні – 180 грн/м^3; на 3 дні – 160 грн/м^3; на 4 дні – 150 грн/м^3.

Підприємство несе витрати на доставку на місце прибуття залежно від обсягу вантажу: 10 м^3 – 0,8 грн/км · 500 км = 400 грн; 15, 20, 25 м^3 – 1 грн/км · 500 км = 500 грн; 30 м^3 – 1,5 грн/км · 500 км = 750 грн.

Крім цього, підприємство втрачає 50 грн за кожний прострочений день.

На основі статистичних даних щодо аналізу попередніх ситуацій фірма може оцінити ймовірності прибуття товару в строк таким способом: P_1 (без запізнення) = 0,3; P_2 (запізнюється на 1 день) = 0,3; P_3 (запізнюється на 2 дні) = 0,2; P_4 (запізнюється на 3 дні) = 0,1; P_5 (запізнюється на 4 дні) = 0,1.

Фірма отримала замовлення на поставку. Потрібно визначити оптимальну стратегію фірми.

Задача 10. Вибрати оптимальний режим роботи нової системи, що складається з двох підсистем типів A_1 і A_2. Відомі виграші від упровадження кожного типу залежно від зовнішніх умов, якщо порівняти зі старою системою. У разі використання типів підсистем A_1 і A_2 залежно від характеру розв'язуваних задач B_1 і B_2 (довгострокові і короткострокові) буде різний ефект. Передбачається, що максимальний виграш відповідає найбільшому значенню критерію ефекту від зміни підсистем старого покоління на новітні підсистеми A_1 і A_2. У табл. подано платіжну матрицю гри, де A_1 і A_2 – стратегії керівника; B_1 і B_2 – стратегії, що віддзеркалюють характер розв'язуваних на ЕОМ задач. Необхідно знайти оптимальну змішану стратегію керівника.

Таблиця 1

Платіжна матриця для задачі

	B1	B2	α1
A1	0,3	0,8	0,3
A2	0,7	0,4	0,4
β_i	0,7	0,8	

Задача 11. Показники роботи підприємства за останні 12 контрольованих періодів подано в табл. 1.

Потрібно оцінити стабільність роботи підприємства порівняно з ефективністю роботи галузі в цілому.

Таблиця 1

Показники роботи фірми

Номер періоду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ефективність цінних паперів підприємства, Ri, %	21	20	19	17	20	17	19	20	8	10	9	20
Ефективність ринку цінних паперів, R, %	20	20	21	15	19	17	18	19	9	11	9	20

Задача 12. Є два види цінних паперів: ризикові з ефективністю 0,6 і $\delta_r = 4$ і безризикові з ефективністю 0,2. Інвестор має 110 грн. Потрібно визначити структуру портфеля із заданими ефективностями: 0; 0,2; 0,4; 0,6; 1; 2; 11; 110. При цьому вказати: ефективності портфеля в частках і відсотках; гроші, які передбачається одержати в результаті цих фінансових операцій; структуру портфеля в частках і гривнях δ_p (ризик, обчислений як середньоквадратичне відхилення).

Задача 13. Для здійснення певного інвестиційного проекту фірмі необхідно зробити одноразові інвестиції в розмірі 100 тис. грошових одиниць. Ураховуючи зміни, які відбуваються на ринку, де діє фірма, можуть мати місце чотири варіанти ситуацій:

I – фірма може отримати прибуток на вкладений капітал у розмірі 40 %;

II, III – прибуток дорівнюватиме 10 %;

IV – збитки в розмірі 20 % від вкладеного варіанта.

Шанси для реалізації кожного з варіантів однакові. Розрахувати ризикованість реалізації цього проекту (коефіцієнт ризику).

Задача 14. Існують два інвестиційних проекти. Перший з імовірністю 0,6 забезпечує прибуток 15 тис. грн, але з імовірністю 0,4 можна втратити 5,5

тис. грн. Для другого проекту з імовірністю 0,8 можна отримати прибуток 10 тис. грн і з ймовірністю 0,2 – втратити 6 тис. грн. Який проект обрати?

Задача 15. Фірма вирішує питання про доцільність своєї роботи на певному ринку, користуючись такою інформацією своїх аналітиків:

– потенційна річна місткість ринку – 1 млн од. продукції; на ринку працюють ще три фірми аналогічного профілю, які контролюють 80 % його потенційної місткості;

– ціна реалізації одиниці продукції на даний момент – 75 грн; фірма може зайняти частку даного ринку завдяки зниженню ціни реалізації продукції на 10 %;

– можливий ступінь ризику під час роботи на цьому ринку характеризується виникненням таких ситуацій – відхилення реальної ціни від очікуваної може становити: а) + 5 %; б) – 10 %.

Необхідно визначити ступінь цінового ризику та його вплив на результати діяльності фірми.

Задача 16. Менеджеру підприємства необхідно владнати з профспілкою питання про страйк, який може принести фірмі збитки в розмірі 6 тис. грн на тиждень. Профспілка вимагає підвищення заробітної плати на 20 %, що призведе до втрат підприємства на фонді заробітної плати в розмірі 20 тис. грн.

Якщо підвищити заробітну плату на 10 %, то втрати підприємства становитимуть 10 тис. грн. При цьому виникне 20 %-й ризик страйку тривалістю не більша як один тиждень. Якщо ж підвищити заробітну плату на 5 %, то втрати на фонді заробітної плати знизяться до 5 тис. грн, але ймовірність виникнення страйку підвищиться до 60 %, а його тривалість у такому разі може досягнути 2 тижнів. Якщо цілком відмовити профспілці в підвищенні заробітної плати, то ризик виникнення страйку зросте до 90 %, а його тривалість може досягнути 4 тижнів.

Необхідно визначити найоптимальніший спосіб вирішення підприємством питання щодо підвищення заробітної плати.

Задача 17. Фірма страхує автомобіль від викрадення на суми 5 тис. грн за один автомобіль. За статистикою імовірність викрадення автомобіля за рік становить 0,05 %. Якою має бути сума річного страхового внеску, щоб річний дохід фірми від страхування дорівнював 1 млн грн (у середньому за рік страхується 100 автомашин)?

Задача 18. Розробіть схему хеджування, що цілком виключає ризик кредитора завдяки страхуванню відданого під заставу майна. Умови угоди: на угоду виділяється 1 млн грн; сума надається в борг під 20 фіксованих річних процентів; страхова сума дорівнює сумі боргу; страховий тариф становить 5 % страхової суми.

4. ТЕСТОВІ КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Яке визначення рішення в загальному вигляді?

1. будь-який результат розумової діяльності людини;
2. дії керівників у межах своїх функцій;
3. розпорядження керівників, підкріплені колективом.

2. Класифікація управлінських рішень (УР) за прогнозованою ефективністю:

1. неординарні;
2. професіональні;
3. ординарні;
4. асинергічні;
5. нестандартні.

3. За ступенем обов'язковості виконання управлінські рішення бувають:

1. жорсткі;
2. директивні;
3. колегіальні;
4. орієнтуючі;
5. рекомендаційні.

4. Економічна сутність має прояв у тому, що:

1. для розроблення та реалізації рішення підприємство повинно мати: необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства;
2. для розроблення й реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати;
3. у можливості забезпечення персоналу, що здійснює розроблення та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

5. Ефективне рішення – це:

1. найкраще рішення відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності;
2. рішення, реалізація якого приводить до остаточних результатів;
3. рішення, що приводить до потрібних і дієвих результатів.

6. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки рішення «Акт»?

1. рішення широкого кола державних і суспільних організацій; може мати міжнародний характер;
2. рішення щодо прийняття пропозицій про закладення угод на запропонованих в оферті умовах;
3. рішення керівника щодо короткого ознайомлення підлеглих з подіями, які мають суспільне значення.

7. Визначте основні параметри якості УР:

1. повнота вирішення поставленого завдання;
2. своєчасність рішення;
3. гнучкість рішення;
4. наукова обґрунтованість рішення;
5. оптимальність рішення.

8. Яке з наведених визначень підходить до форми підготовки УР «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.

9. Соціальна ефективність за РУР (розробка управлінських рішень) – це:

1. ринкова вартість УР, поділена на сумарні витрати на розробку управлінських рішень;
2. факт досягнення мети УР за найменших витрат у результаті більш вдалих дій персоналу;
3. факт досягнення мети УР у плані задоволення соціальних потреб за коротший час для більшої кількості робітників.

10. Назвіть основну вимогу до УР.

1. УР має відповідати чинному законодавству та статутним документам організації;
2. УР повинно мати чітку цільову спрямованість;
3. УР повинно мати параметри для зовнішнього та внутрішнього контролю.

11. Імпульс для прийняття певного УР – це:

1. бажання підвищити ефективність функціонування підприємства;
2. необхідність ліквідувати конкретну господарську проблему;
3. зменшення актуальності або повне розв’язання конкретної господарської проблеми;
4. правильних відповідей немає.

12. Етап «Постановка задачі розв’язання проблеми» передбачає виконання таких процедур:

1. розроблення можливих варіантів рішення;
2. збирання необхідної інформації;
3. формулювання вимог, обмежень;
4. опис проблемної ситуації.

13. Етап «Вибір рішення» передбачає виконання таких процедур:

1. розроблення можливих варіантів рішення;
2. визначення критеріїв вибору;
3. формулювання вимог, обмежень;
4. оцінювання розв’язання проблеми та виникнення нової ситуації.

14. Збирання необхідної інформації – це процедура, що відбувається на етапі:

1. «Постановка задачі розв'язання проблеми»;
2. «Розроблення варіантів рішення»;
3. «Вибір рішення».

15. Метод прийняття рішень, що характеризується незначною терпимістю до двозначності та раціональним способом мислення, репрезентує:

1. аналітичний стиль;
2. директивний стиль;
3. концептуальний стиль;
4. біхевіоральний стиль.

16. Особи з аналітичним способом мислення:

1. діють логічно й ефективно, переважно приймаючи швидкі рішення, що зосереджуються на короткому часовому періоді;
2. мислять інтуїтивно, але відзначаються низькою терпимістю;
3. зосереджують увагу переважно на довготерміновому аспекті й часто шукають рішення творчого характеру;
4. ретельно досліджують численні альтернативні варіанти.

17. Модель, яка ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи, – це:

1. класична модель;
2. ірраціональна модель;
3. синоптична модель;
4. поведінкова модель.

18. Редукціонізм – це:

1. процес зіткнення різноманітних проблем, рішень, завдань;
2. науковий рух, який ґрунтується на переконанні, що проблему можна звести до найменшого її компонента і, зрозумівши його, віднайти логіку у всій цілісності;
3. модель прийняття рішень, яка хоч опосередковано, але передбачає, що в керівника є можливість передбачити наслідки прийнятих рішень.

19. Репрезентувати багато різних компонентів складної проблеми, інструментів для передавання складних ідей іншим доцільно за допомогою:

1. алгоритму;
2. уявних схем;
3. блок-схем;
4. «ґрунтовки».

20. Рішення, що приймаються за умови ґрунтовного оцінювання, критичного підходу до справи й характеризуються браком новизни й оригінальності, – це:

1. інертні рішення;
2. раціональні рішення;
3. урівноважені рішення;
4. обережні рішення.

21. Колективними методами експертної оцінки є:

1. інтерв'ю;
2. експертні методи, що ґрунтуються на роботі спеціальних комісій;
3. аналітичні експертні оцінки.

22. Який з методів аналізу управлінських рішень дає змогу відокремити вплив одного чинника на узагальнюючі показники виробничо-господарської діяльності, включаючи дію інших чинників?

1. ланцюговий метод;
2. балансовий метод;
3. метод порівняння;
4. індексний метод;
5. метод елімінування.

23. На використанні інформації про минулий позитивний досвід організації (низки інших організацій) у певній сфері діяльності ґрунтуються:

1. статистичні методи;
2. аналітичні методи;
3. математичні методи.

24. Теорія гри ефективно реалізується за умови, що:

1. ситуації мають подібний характер або повторюються;
2. у процесі прийняття рішень беруть участь кілька осіб з різними предметами заінтересованості;
3. рішення розраховані на широке коло споживачів.

25. Експертний метод реалізації УР ефективно використовується за умови, коли:

1. ситуації мають подібний характер або повторюються;
2. у процесі прийняття рішень беруть участь кілька осіб з різними предметами заінтересованості;
3. рішення розраховані на широке коло споживачів.

26. Різновидами евристичних методів групової роботи є:

1. метод Меттчета;
2. метод Дельфі;
3. очікування натхнення;
4. метод синектики.

27. Спеціальний засіб та метод вирішення унікальних завдань, обґрунтування прийняття найскладніших УР, що є досить універсальною ефективною формою організації, розвитку та дослідження колективної розумової діяльності, методологічного мислення, – це:

1. організаційно-діяльнісні ігри;
2. ділові ігри;
3. евристичне програмування.

28. Рекомендаційний етап функціонально-вартісного аналізу передбачає:

1. пошук рішень щодо поліпшення функціонування об'єкта управління;

2. створення макета або моделі модернізованого об'єкта управління;

3. складання техніко-економічного опису обраного варіанта об'єкта управління.

29. Поведінкову теорію прийняття рішень, яка має яскраво виражений пояснювальний характер (тобто як фактично приймаються рішення), але не визначає характер (якими мають бути рішення), покладено в основу:

1. концепції математичного вибору рішень (нормативного підходу);
2. якісно-предметної концепції (дескриптивного підходу);
3. комплексної (змішаної) концепції рішень.

30. Для узагальненої характеристики масових, якісно однорідних економічних явищ, показників, процесів використовуються:

1. динамічні ряди;
2. абсолютні величини;
3. відносні величини;
4. середні величини;
5. узагальнення.

31. За якою формулою за рівнем імовірності випадання подій можна розрахувати повну невизначеність?

1. $\text{Lim } P_i = 0$;
2. $\text{Lim } P_i = 1$;
3. $0 < \text{Lim } P_i < 1$.

32. Які розрізняють типи невизначеності залежно від засобів визначення ймовірності?

1. об'єктивна;
2. статична;
3. суб'єктивна;
4. нестатична;
5. випадкова.

33. За ступенем імовірності настання подій розрізняють:

1. об'єктивну невизначеність;
2. повну визначеність;
3. повну невизначеність;
4. суб'єктивну невизначеність;
5. часткову невизначеність.

34. Невизначеність як можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення в меншу або в більшу сторону, – це:

1. «спекулятивна» невизначеність;
2. «чиста» невизначеність;
3. «посередня» невизначеність.

35. Яка з наведених нижче причин сприяє виникненню невизначеності під час реалізації УР в організації?

1. брак повної та достовірної інформації;
2. поганий настрій керівника під час розроблення УР;
3. несправність комп'ютера.

36. Критерій песиміста, що орієнтується на кращий з гірших результатів, вважається фундаментальним критерієм. Йдеться про:

1. критерій Гурвіца;
2. критерій Вальда;
3. критерій Севіджа.

37. Використання критерію є доцільним тільки за умови достатньої фінансової стабільності підприємства, коли є впевненість, що випадковий збиток не призведе до повного краху. Ідеться про:

1. критерій Гурвіца;
2. критерій Вальда;
3. критерій Севіджа.

38. Це правило називають ще правилом оптимізму-песимізму. Йдеться про:

1. правило Гурвіца;
2. правило максимін;
3. правило мінімакс.

39. Умова, за якої корисність очікуваного доходу менша, очікуванна корисність – це умова:

1. схильності до ризику;
2. несхильності до ризику;
3. байдужості до ризику.

40. Взаємозв'язок ризику з функціями корисності визначається поняттям:

1. «страхова сума»;
2. «детермінований еквівалент лотереї»;
3. «премія за ризик».

41. Згідно з класичною теорією ризик – це:

1. імовірність понесення збитків і втрати від обраного рішення та стратегії діяльності;
2. імовірність відхилення від поставлених цілей;
3. усі відповіді правильні.

42. Ризик – це:

1. імовірність недоотримання прибутку в результаті здійснення певних дій, операцій;
2. джерело отримання додаткового підприємницького прибутку;
3. імовірність втрати ресурсів чи понесення збитку в результаті здійснення певних дій, операцій;
4. усі відповіді правильні.

43. Така риса ризику, як невизначеність результатів, проявляється в тому, що:

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

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

3. повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи цієї категорії, динамічності ступеня ризику тощо.

44. Чинниками ризику непрямого впливу є:

1. податкова система;

2. непередбачені дії органів місцевого та державного самоврядування;

3. економічна ситуація в країні та галузі;

4. ринкова кон'юнктура.

45. У сфері обігу діяльність підприємства може піддатися дії таких чинників ризику, як:

1. збої в роботі служб, що забезпечують безперебійне функціонування основного і допоміжного виробництва;

2. перебої енергопостачання; подовження, порівняно із запланованими, термінів ремонту устаткування;

3. порушення підприємствами погоджених графіків постачання сировини;

4. усі відповіді помилкові.

46. На рівні прийняття стратегічних управлінських рішень відокремлюють такі внутрішні чинники ризику:

1. хибний вибір чи неадекватне формулювання цілей підприємства;

2. недостатня якість управління підприємством;

3. помилковий прогноз розвитку зовнішнього управлінського середовища в довгостроковій перспективі тощо.

47. Дія соціально-економічної функції проявляється в тому, що:

1. в умовах неповної інформації без належного врахування закономірностей розвитку явища ризик може стати виявом авантюризму, суб'єктивізму;

2. ризик забезпечує компенсуючий успіх – додатковий, порівняно з плановим, прибуток у разі успішного результату (реалізації шансу);

3. у процесі ринкової діяльності ризик і конкуренція дають змогу відокремити соціальні групи ефективних власників.

48. За сферою походження розрізняють такі види ризику:

1. інвестиційний;

2. виробничий;

3. адміністративно-законодавчий;

4. ризики галузевого походження;

5. демографічний.

49. Критерій Лапласа:

1. передбачає оцінну функцію, яка перебуває між поглядами крайнього оптимізму та крайнього песимізму;

2. дає змогу відокремити кращий варіант тоді, коли жодна з умов не має істотної переваги;

3. оцінює розсіювання значень критерію (обраного параметра) щодо його середнього прогнозованого значення математичного сподівання.

50. Антагоністичною грою є:

1. гра, яка складається тільки з випадкових ходів;

2. гра, яка передбачає нескінченну кількість ходів;

3. гра, в якій кожен гравець виграє за рахунок інших;

4. парна гра з нульовою сумою.

51. Інвестиційні рішення – це:

1. рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються (власних і позикових);

2. рішення щодо вкладення (інвестування) коштів в активи в певний момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому;

3. акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових і реальних (матеріальних та нематеріальних) інвестицій;

4. усі відповіді правильні.

52. Граничну величину ставки дисконту, вище якої проект стає збитковим, віддзеркалює такий показник, як:

1. індекс прибутковості;

2. внутрішня норма окупності;

3. коефіцієнт дисконтування;

4. внутрішній коефіцієнт рентабельності.

53. Розрахунок майбутнього фінансового результату за певний період часу називають:

1. приведенням майбутнього грошового потоку до результату цього періоду;

2. дисконтуванням;

3. усі відповіді правильні.

54. Якщо значення систематичного ризику дорівнює 1, то:

1. норма прибутку даної акції досить помірковано реагує на зміни, які відбуваються на ринку цінних паперів;

2. норма прибутку даного цінного папера ніяк не реагує на зміни на ринку;

3. норма прибутку даної акції значною мірою залежить від змін, що відбуваються на ринку;

4. усі відповіді помилкові.

55. Фінансові рішення – це:

1. рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються (власних і позикових);

2. рішення щодо вкладення коштів в активи в певний момент часу з метою одержання прибутку в майбутньому;

3. акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових та реальних (матеріальних та нематеріальних) інвестицій;

4. забезпечення поточного фінансування наявних коротко- і довгострокових активів (структура власних засобів, позикових засобів, поєднання коротко- та довгострокових джерел).

56. Найризикованішим портфелем є:

1. портфель облігацій;
2. портфель акцій;
3. портфель акцій і ОВДП;
4. усі відповіді помилкові.

57. Батьком сучасної «портфельної теорії», яка стосується методів збалансування ризиків та економічної вигоди під час вибору ризикованих інвестицій, є:

1. Р. Тобін;
2. Г. Марковіц;
3. А. Маршалл.

58. У реальності портфелі Г. Марковіца та Р. Тобіна – абстракції, тому що:

1. для кожного папера, що обертається на ринку, неможливо вірогідно знати ні його дохідність, ні середньоквадратичне відхилення;
2. інвестор не може повторити структуру ринку через розрахункову мізерність часток багатьох видів акцій, необхідних для його складу;
3. усі відповіді помилкові.

59. Статистична міра взаємодії двох випадкових змінних – це:

1. дисперсія;
2. середньоквадратичне відхилення;
3. коваріація.

60. Чи може середньозважена ціна капіталу підприємства використовуватися як ставка дисконту?

1. так;
2. ні;
3. так, але за певних умов.

61. Аспект, пов’язаний з виявленням впливу рішень, які приймаються в умовах невизначеності та конфліктності, на інтереси суб’єктів господарювання, притаманний:

1. якісному аналізу;
2. кількісному аналізу;
3. усі відповіді правильні.

62. Якісний аналіз дає можливість:

1. визначити чинники й зони ризику;

2. розрахувати ступінь окремих ризиків і ризику певного виду діяльності в цілому;

3. визначити ймовірність появи випадку втрат (імовірність реалізації ризику);

4. ідентифікувати можливі ризики.

63. Проблеми, пов'язані з обмеженням прав власності щодо продукції, яка створюється підприємством, є джерелом появи:

1. виробничого ризику;

2. адміністративно-законодавчого ризику;

3. маркетингового ризику;

4. усі відповіді помилкові.

64. Недоліком методу аналогів є:

1. недостатня розробленість (на даний час) методу на теоретичному рівні;

2. ігнорування чинника постійного розвитку будь-якої діяльності;

3. невисока точність оцінювання;

4. усі відповіді помилкові.

65. Третя група транспортних ризиків (С), що охоплює чотири підгрупи (CFR, CIF, CPT, CIP), передбачає ситуацію:

1. за якої всі ризики, пов'язані з транспортуванням товару, бере на себе продавець;

2. за якої фірма-постачальник тримає товар, призначений для зовнішнього використання (наприклад, продажу), на власних складах;

3. коли продавець і покупець укладають договір на транспортування товару, але при цьому не беруть на себе ніякого ризику;

4. усі відповіді помилкові.

66. Ризик помилкового ціноутворення є підвидом:

1. безпосередньо реалізаційних ризиків;

2. ризиків взаємодії з контрагентами та партнерами в процесі організації продажу продукції (послуг);

3. ризиків непередбаченої конкуренції.

67. Імовірність появи втрат у разі реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості та споживної вартості зумовлює:

1. фінансовий ризик;

2. ризик ліквідності;

3. інфляційний ризик;

4. дефляційний ризик.

68. Втрати, пов'язані зі зміною ставлення покупців (реальних або потенційних) до продукту, що його виготовляє підприємство, у бік переваги інших продуктів, – це :

1. матеріальні втрати;

2. фінансові втрати;

3. репутаційні втрати;

4. усі відповіді помилкові.

69. Втратами від здійснення виробничої діяльності можуть бути:

1. зниження прогнозованих обсягів виробництва й реалізації продукції;

2. зниження цін реалізації продукції;

3. непередбачені штрафи та стягнення;

4. зміна курсу грошей, валюти, цінних паперів.

70. Розсіювання значення випадкового параметра від його середнього значення, що прогнозується, характеризується:

1. математичним сподіванням;

2. дисперсією;

3. середньоквадратичним відхиленням;

4. коефіцієнтом варіації.

71. Функціями керованої підсистеми ризик-менеджменту є:

1. розроблення на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкта та його частин;

2. регулювання (вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається ситуація стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилень від заданих параметрів);

3. організація вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу;

4. організація робіт зі зниження ступеня ризику; процесу страхування ризику.

72. Створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику) є методом:

1. уникнення ризику;

2. компенсації ризику;

3. збереження ризику;

4. передачі ризику.

73. Компенсація ризику можлива за допомогою таких методів, як:

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

2. передача ризику укладенням біржових угод;

3. стратегічне планування діяльності;

4. усі відповіді помилкові.

74. Основний спосіб передачі ризику полягає в:

1. страхуванні;

2. укладенні угод;

3. хеджуванні.

75. Обмін (купівля-продаж) відповідними фінансовими активами чи фінансовими зобов'язаннями з метою поліпшення їхньої структури та зниження можливих утрат покладено в основу:

1. опціонів;
2. ф'ючерсних контрактів;
3. операції «своп».

76. Виготовлення різних видів продукції з однорідними техніко-технологічними ознаками, ідентичною споживчою вартістю товарів – це такий напрям виробничої диверсифікації, як:
1. однорідна диверсифікація;
2. відносно однорідна диверсифікація;
3. умовно однорідна диверсифікація;
4. різнорідна диверсифікація.

77. До заходів впливу на ступінь ризику, що передують несприятливій події, плануються та здійснюються завчасно, належать:
1. страхування;
2. самострахування;
3. позички, кредити, дотації;
4. диверсифікація;
5. усі відповіді правильні.

78. За умов катастрофічних збитків і низької ймовірності виникнення втрат доцільним є такий напрям зниження ризиків, як:
1. створення резерву;
2. зовнішнє страхування;
3. прийняття ризику;
4. розподіл ризику.

79. Прийняття ризику є доцільним за умови:
1. низької ймовірності втрат високого рівня збитків;
2. великої ймовірності втрат і низького рівня збитків;
3. низької ймовірності втрат і низького рівня збитків;
4. усі відповіді помилкові.

80. До напрямів, спрямованих на збереження рівня ризику, належать:
1. відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування);
2. створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику);
3. лімітування;
4. усі відповіді правильні.

5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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 представлення та реалізації управлінських рішень.
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.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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

4. Білокінь О. В., Ковальов М. С. Ризики при прийнятті управлінського рішення на підприємстві. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-17.

5. 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.

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

7. 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.

8. Кривов'язюк І. В., Ковальчук Н. В. Формування теорії управлінської інноватики в системі сучасних наукових концепцій. Економічний форум. 2022. № 3. С. 89–94. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_12_No_3-145-152.pdf.

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

10. Рудь Н. Т., Кривов'язюк І. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: ризики, інвестиції, оцінювання. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 12 (52). С. 3309–3326. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3309-3326.

11. Тарлопов І. Ризики у системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-10.

12. 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.

13. Carpitella S., Carpitella F., Certa A., Brentan B., Izquierdo J. Advanced risk management software for multi-criteria decision-making in uncertain scenarios. Computational and Applied Mathematics. 2025. Vol. 44. Article 379. DOI: https://doi.org/10.1007/s40314-025-03338-0.

14. Han N., Um J. Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. Risk Management. 2024. Vol. 26. Article 6. DOI: https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w.

15. Hsu M.-F. Decision-making framework for sustainability-related supply chain risk management. Computers & Industrial Engineering. 2025. Vol. 200. Article 110825. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110825.

16. Ferdous O., Yousefi S., Mohamadpour Tosarkani B. A multi-disruption risk analysis system for sustainable supply chain resilience. International Journal of Disaster Risk Reduction. 2025. Vol. 116. Article 105136. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2024.105136.

17. Jayakumar V., Kannan J., Kausar N., Deveci M., Wen X. Multicriteria group decision making for prioritizing IoT risk factors with linear diophantine fuzzy sets and MARCOS method. Granular Computing. 2024. Vol. 9. Article 56. DOI: https://doi.org/10.1007/s41066-024-00480-8.

18. Kaya R., Salhi S., Spiegler V. A novel integration of MCDM methods and Bayesian networks: the case of incomplete expert knowledge. Annals of Operations Research. 2023. Vol. 320. P. 205–234. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-022-04996-7.

19. Kryvovyazyuk I. Methodology of business diagnostics in the context of decision making in the conditions of growing uncertainty and risks. Journal of Association 1901 SEPIKE. 2022. Special Edition. Part 2. P. 64–69. URL: https://philarchive.org/archive/KRYMOB-2.

20. Mukherjee S., Padhi S. S. Sourcing decision under interconnected risks: an application of mean–variance preferences approach. Annals of Operations Research. 2022. Vol. 313. P. 1243–1268. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-021-04485-3.

21. Yazo-Cabuya E. J., Ibeas A., Rey-Caballero R. Multi-Criteria Decision Making for Risk Management in Quality Management Systems. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 3. Article 1092. DOI: https://doi.org/10.3390/su17031092.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ “ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ”	4
2. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ “ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ”	5
3. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	8
4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	13
5. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	25
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28

О-13 **Обгрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків:** методичні вказівки до виконання самостійної роботи 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. 32 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. 2,0.
Тираж 50 прим.

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