

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять і самостійних робіт

з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»

Харків – 2023

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 23 жовтня 2023 р., протокол № 4.

Методичні вказівки рекомендовано для видання і використання у навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво та торгівля» усіх форм навчання.

Укладачі:

професор Н. Є. Каличева,
доц. І. В. Воловельська

Рецензент

доц. Г.В. Обруч

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальні положення.....	5
Практичне заняття 1. Школи управління.....	6
Практичне заняття 2. Види невизначеностей зовнішнього середовища...	8
Практичне заняття 3. Методика прийняття управлінських рішень.....	14
Практичне заняття 4. Зовнішні та внутрішні ризики.....	21
Практичне заняття 5. Моделі управління	26
Практичне заняття 6. Механізм локалізації ризиків.....	30
Практичне заняття 7. Інститут банкрутства	39
Тематика (зміст) індивідуальних завдань.....	44
Перелік питань для підготовки до іспиту.....	46
Список літератури.....	47

ВСТУП

Агресивна конкурентна боротьба, відсутність законодавчої бази з забезпечення підприємницької діяльності й охорони інтелектуальної власності, нерозвиненість ринку страхових послуг, практична відсутність ціннісних орієнтирів, нестабільність податкової політики, активний розвиток інформаційних технологій та інше – все це фактори, що вимагають постійної уваги. Проблема забезпечення оптимальних управлінських рішень стає першочерговим завданням не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави. Всі ці проблеми вимагають теоретичного осмислення для підготовки практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Обґрунтовані господарські рішення – це гарантія незалежності, умова стабільності й ефективної життєдіяльності, гарантія ефективного розвитку не тільки підприємства, но і країни. Отже, у жодного не викликає сумнівів необхідність створення комплексної системи прийняття оптимальних рішень на кожному підприємстві. Така система має бути диференційованою й адаптованою до зовнішньої та внутрішньої середовища, метою такої системи мають стати мінімізація витрат, збільшення прибутку та споживчої цінності підприємства на основі розробленого і реалізованого комплексу заходів економічного, правового й організаційного характеру.

Тому нами розглянуто поняття ризиків та загроз підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, особливу увагу приділено вибору оптимального рішення в умовах невизначеності. Підприємства змушені працювати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це викликало необхідність поглибленого розгляду основних типів негативного впливу на підприємство і розгляду питань, присвячених управлінню ризиками з метою їх мінімізації. Значний вплив на економічну стабільність підприємства надають питання ефективного управління підприємством. Щоб підприємство працювало ефективно, ним необхідно грамотно управляти.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Номер варіанта практичних завдань визначається за останньою цифрою номера залікової книжки або за останньою цифрою номера телефону.

Структура навчальної дисципліни

Складові залікового кредиту	Кількість годин		
	Аудиторна робота		Самостійна та індивідуальна роботи
	Лекції	Практичні заняття	
Змістовий модуль 1			
Тема 1-8	16	14	38
Змістовий модуль 2			
Тема 9-15	14	16	37
РАЗОМ годин	30	15	75

Зміст практичних занять

Назва теми	Кількість годин
1 Школи управління	4
2 Види невизначеностей зовнішнього середовища	4
3 Методика прийняття управлінських рішень	4
4 Зовнішні та внутрішні ризики	6
5 Моделі управління	4
6 Механізм локалізації ризиків	4
7 Інститут банкрутства	4
Усього	30

Практичне заняття 1

ШКОЛИ УПРАВЛІННЯ

План заняття

- 1 Еволюція системи управління.
- 2 Суть поняття «управління ризиками».
- 3 Школи управління.

Тести для самоконтролю

- 1 Управління – це:
 - V1 процес з'єднання суб'єкта управління та об'єкта управління;
 - V2 цілеспрямований і постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління;
 - V3 з'єднання, зв'язок;
 - V4 цілеспрямований і постійний процес впливу об'єкта управління на суб'єкт управління.

- 2 У чому полягає мета управління:
 - V1 у не впливанні на зовнішню середу;
 - V2 немає правильної відповіді;
 - V3 у досягненні поставленої мети за рахунок впливу на об'єкт управління;
 - V4 у різних досягненнях?

- 3 Які основні ідеї «Школи наукового управління» (1885-1920 рр.):
 - V1 вплив людського фактора на ефективність виробництва на підприємстві;

V2 ідеї раціоналізації всіх компонентів підприємства і орієнтація їх на досягнення основних цілей підприємства;

V3 система факторів, що спонукають до виконання певних завдань і визначають послідовність поведінкових дій, спрямованих на певну мету?

4 Яку школу управління називають ще «психологічною школою»:

V1 школа людських відносин і поведінкових наук;

V2 класична школа управління;

V3 школа наукового управління?

5 Стратегія представлена як реактивний процес у школі:

V1 зовнішнього середовища;

V2 внутрішнього середовища;

V3 конфігурації;

V4 конфронтації.

6 Стратегія представлена як процес трансформації у школі:

V1 планування;

V2 конфігурації;

V3 цінностей;

V4 збирання.

7 В якій школі стратегія представлена як ментальний процес:

V1 школа уваги;

V2 когнітивна;

V3 співпраці;

V4 школа догляду?

8 У якій школі стратегія представлена як процес розвитку

V1 школа компромісу;

V2 навчання;

V3 співпраці;

V4 догляду?

9 Школа конфігурації, це коли...

V1 стратегія представлена як праця;

V2 стратегія представлена як проактивний процес;

V3 стратегія представлена як процес трансформації;

V4 стратегія представлена як реактивний процес.

Практичне заняття 2

ВИДИ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

План заняття

1 Зовнішнє середовище, його види.

2 Внутрішнє середовище.

3 Причини появи невизначеності.

4 Види невизначеності залежно від змін у зовнішньому середовищі.

5 Види невизначеності залежно від вірогідності настання події.

6 Поява ризиків залежно від невизначеності середовища.

Тести для самоконтролю

1 Невизначеність характеризується:

V1 невірогідністю, неоднозначністю, невизначеністю;

V2 достовірністю, однозначністю, визначеністю;

V3 невірогідністю, складністю, множинністю.

2 Якщо у підприємства слабкі сторони переважають над сильними, але в зовнішньому середовищі створено більше можливостей ніж загроз, то яку стратегію можна порекомендувати керівництву до впровадження:

V1 диверсифікація діяльності;

V2 ліквідація або продаж слабких господарських підрозділів, що не приносять прибутку;

V3 поступове згортання діяльності?

3 Який тип зовнішнього середовища найбільш притаманний сьогодні ринку України:

V1 різноманітне середовище;

V2 технічно складне середовище;

V3 середовище, що постійно змінюється;

V4 ворожнече середовище?

4 Існують такі типи невизначеності:

V1 альтернативна і випадкова;

V2 випадкова і поверхнева;

V3 глибинна і поверхнева.

5 До методів аналізу внутрішнього стану підприємства відносяться:

V1 порівняний галузевий аналіз;

V2 аналіз сильних і слабких сторін підприємства;

V3 аналіз можливостей і загроз підприємства;

V4 аналіз карт стратегічних груп.

6 Повна невизначеність – це:

V1 вірогідність настання події, наближена до 1;

V2 вірогідність настання події, наближена до 0;

V3 вірогідність настання події більше 1.

7 Складність зовнішнього середовища визначається:

V1 силою, з якою зміна одного фактора середовища впливає на зміну інших факторів;

V2 швидкістю, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

V3 кількістю і різноманітністю факторів, на які має реагувати підприємство;

V4 ступенем повноти і достовірності інформації про фактори середовища та тенденції їхньої зміни.

8 Повна визначеність – це:

V1 вірогідність настання події наближається до 1;

V2 вірогідність настання події наближається до 0;

V3 вірогідність настання події невідома.

9 Що з цих характеристик не є видом вірогідності:

V1 математична вірогідність;

V2 динамічна вірогідність;

V3 статистична вірогідність?

10 Об'єктивні причини невизначеності – це:

V1 зовнішні і внутрішні причини, обумовлені діяльністю підприємства і дією зовнішнього середовища;

V2 зовнішні, не залежні від підприємства;

V3 внутрішні, безпосередньо обумовлені діяльністю підприємства.

11 Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища визначається:

V1 силою, з якою зміна одного фактора середовища впливає на зміну інших факторів;

V2 швидкістю, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

V3 кількістю і різноманітністю факторів, на які має реагувати підприємство;

V ступенем повноти і достовірності інформації про фактори середовища та тенденції їхньої зміни.

12 Невідомість свідчить:

V1 про повну або часткову відсутність інформації відносно цієї проблемної ситуації;

V2 невідповідність інформації образу відображеного об'єкта;

V3 неоднозначність інформації, яка залежить від недосконалості методів оцінки (неточність).

13 Невизначеність зовнішнього середовища не характеризується:

V1 мірою повторюваності подій ;

V2 визначеністю подій;

V3 впливу подій.

14 Існують такі типи невизначеності:

V1 альтернативна і випадкова;

V2 випадкова і поверхнева;

V3 глибинна і поверхнева.

Завдання для практичної роботи

Задача

Компанія «Пиво» випускає 2 види пива: пиво «РЕД» та пиво «МАКСІ». Є сучасне обладнання. Штат укомплектований кваліфікованими кадрами. Якість продукції оцінюється як висока. Споживачам продукція подобається. Є тенденція падіння продажів.

Необхідно провести комплексну оцінку компанії «Пиво», її внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SNW-аналізу та виявити причину падіння продажів. А також необхідно розробити та запропонувати стратегію підвищення ефективності роботи підприємства.

Таблиця 1 – Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Фактори	Оцінка позиції		
	сильна	нейтральна	слабка
1	2	3	4
1 Кадровий зріз			
Кваліфікація		+	
Кількість виробничих працівників		+	
Середня заробітна плата	+		
Плинність кадрів		+	
Продуктивність праці		+	
Можливість кар'єрного зростання			+
Участь співробітників у розвитку підприємства			+
2 Організаційний зріз			
Плинність керівного складу	+		
Інформаційне забезпечення		+	
Оперативність прийняття рішень	+		
Рівень мотивації		+	
Система внутрішньої комунікації	+		
Раціональність розподілу повноважень		+	
Відносини з органами державної влади		+	

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
3 Виробничий зріз			
Якість обладнання	+		
Ступінь зносу обладнання	+		
Якість товару	+		
Наявність патентів і ліцензій	+		
Задоволення споживчого попиту			+
Дотримання термінів поставок	+		
Собівартість продукції		+	
Надійність постачальників		+	
Інновації			+
4 Фінансовий зріз			
Витрати виробництва		+	
Обіг капіталу			+
Ліквідність активів		+	
Фінансова стійкість		+	
Доходність капіталу			+
5 Маркетинговий зріз			
Якість товару	+		
Імідж компанії			+
Асортимент			+
Ціна		+	
Реклама		+	
Частка ринку			+
Ефективність збуту		+	
Рівень сервісу		+	

На основі факторів необхідно зробити аналіз сильних і слабких сторін підприємства і його можливостей просування продукції на ринку. Результати занести до таблиці 2.

Таблиця 2 – Аналіз діяльності підприємства «Пиво»

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Кадри		
2 Організація		
3 Виробництво		
4 Фінанси		
5 Маркетинг		

Висновки.

Практичне заняття 3

МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План заняття

- 1 Управлінські рішення.
- 2 Теорія прийняття рішень в умовах невизначеності, ризику та конфліктних ситуаціях.
- 3 Процес ухвалення рішення.
- 4 Механізм формування рішень.
- 5 Типи управлінських рішень.

Тести для самоконтролю

1 Основна проблема при моделюванні процесів прийняття рішень, полягає в тому, що:

V1 обов'язково є випадкові процеси, що виникають через вплив зовнішніх факторів або негативно налагоджених факторів внутрішнього середовища;

V2 обов'язково є певні процеси, що виникають через вплив зовнішніх факторів або позитивно налагоджених факторів внутрішнього середовища;

V3 можлива поява випадкових процесів, що виникають через вплив зовнішніх факторів або негативно налагоджених факторів внутрішнього середовища.

2 До типів рішення завдань відносяться:

V1 типові, вдосконалені, оригінальні;

V2 типові, змінені, нові;

V3 звичайні, вдосконалені.

3 Методи генерації ідей не ґрунтуються на підході:

V1 мозкового штурму;

V2 експертного виводу;

V3 Міллера.

4 Процес ухвалення рішень – це:

V1 система дій, у результаті якої здійснюється вибір граничних рішень з метою досягнення поставленого завдання;

V2 система дій, у результаті якої здійснюється вибір оптимального альтернативного рішення з метою досягнення поставленого завдання;

V3 система дій, у результаті якої здійснюється вибір проміжних рішень з метою досягнення поставленого завдання.

5 До рівнів прийняття рішень не відноситься:

V1 організаційний;

V2 інформаційний;

V3 практичний.

6 Сценарій – це:

V1 система дій, у результаті якої здійснюється вибір оптимального альтернативного рішення з метою досягнення поставленого завдання;

V2 організація виконання прийнятого рішення;

V3 аналітичний опис наявного і прогнозованого стану об'єкта дослідження і принципів підходів до вирішення проблеми.

7 Рішення – це:

V1 набір управлінських дій особи, що приймає рішення, спрямований на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей;

V2 набір дій осіб, не спрямований на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей;

V3 набір управлінських дій особи, що приймає рішення.

8 До моделей, що визначають можливості і напрями розроблення, реалізації управлінських рішень і структуризації елементів процесу управління не відносяться:

V1 матриця Портера;

V2 модель Альтмана;

V3 модель Джона.

9 Управлінське рішення є:

V1 сукупністю дій особи, що приймає рішення, визначального на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власних знань, програму вирішення проблемної ситуації;

V2 формальним представленням елементів і процесів технології ухвалення рішень;

V3 продуктом і метою господарської діяльності, що визначають кінцевий результат завдання прийняття рішення.

10 За спрямованістю рішення поділяються:

V1 на стратегічні, управлінські, такі, що регулюють;

V2 стратегічні, тактичні, такі, що регулюють;

V3 стратегічні, адміністративні, управлінські.

11 Відносно до проблемної ситуації рішення поділяються:

V1 на аналітичні, поточні, прогнозні;

V2 поточні, прогнозні, тактичні;

V3 прогностні, аналітичні, тактичні.

12 Функції рішень, що приймаються, бувають:

V1 оцінні, планові, організаційні, контрольні;

V2 оцінні, прогностні, організаційні, управлінські;

V3 оцінні, планово-прогностні, організаційні, контрольні.

13 За рівнем охоплення рішення бувають:

V1 комплексні, локальні, функціональні;

V2 оцінні, тактичні, прогностні;

V3 локальні, аналітичні, тактичні.

14 Гнучкі управлінські рішення це:

V1 рішення, в яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання;

V2 рішення, в яких задається тільки загальний напрям діяльності.

15 Колегіальні рішення – це рішення:

V1 загального характеру, сформовані переважно великою кількістю зацікавлених людей;

V2 групи спеціалістів, що вимагають наявності, в області відповідної вирішуваної проблеми або спеціальної підготовки;

V3 які не торкаються принципів проблем в економічній системі.

16 Існують такі методи розроблення управлінських рішень:

V1 евристичні, формально-математичні, інтерактивні;

V2 ігрові, формальні, математичні;

V3 ігрові, формальні, інтерактивні.

17 Технічний тип рішення пов'язаний:

V1 зі зміною конструкції виробів;

V2 поліпшенням технології виготовлення продукції;

V3 економічними аспектами діяльності підприємства.

Завдання для практичної роботи

Задача

Слід розрахувати можливі ризики за допомогою дерева рішень. Маємо дані: підприємство після аналізу та розрахунків планує зробити впровадження. У разі успіху економічний ефект складе 11.3 тис. грн, у разі невдачі, збитки, згідно з експертними оцінками економістів підприємства складуть 60 % від передбаченого прибутку. Ймовірність успіху складе 75 %.

У разі залучення сторонніх експертів, їхні послуги обійдуться у 1.5 тис. грн, але при позитивній рекомендації вірогідність успіху зросте до 90 %.

Для розроблення дерева рішень треба розрахувати такі показники значення суми доходу:

- 1) за умов залучення сторонніх експертів і негативній рекомендації;
- 2) за умов залучення експертів і позитивній рекомендації;
- 3) за умов незалучення експертів і впровадженні обладнання;
- 4) сукупний дохід при залученні експертів;
- 5) дійсна цінність інформації;
- 6) чиста цінність інформації.

Для розрахунку потрібні такі формули:

$$1 \quad Z = E_p \times B_n, \quad (3.1)$$

де Z – збитки;

E_p – річний економічний ефект;

V_n – ймовірність невдачі.

$$2 \quad D_z n = V_n * Z + V_y * E_p, \quad (3.2)$$

де $D_z n$ – загальний дохід при наведених умовах;

V_y – ймовірність успіху.

$$3 \quad C_{id} = D_z n_z - D_z n_{nz}, \quad (3.3)$$

де $D_z n_z$ – сукупний дохід при залученні експертів;

$D_z n_{nz}$ – за умови незалучення експертів і впровадженні обладнання;

C_{id} – дійсна цінність інформації.

$$4 \quad C_{ic} = C_{id} - C_e, \quad (3.4)$$

де C_{ic} – чиста цінність інформації;

C_e – вартість послуг експертів.

Дерево рішень має виглядати так (рисунок 3.1).

Практичне заняття 4

ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ РИЗИКИ

План заняття

- 1 Сутність ризиків.
- 2 Зовнішні ризики.
- 3 Внутрішні ризики підприємства.

Тести для самоконтролю

- 1 Період окупності – це:

V1 проміжок часу, за який сума доходів стає рівній сумі інвестицій;

V2 проміжок часу, за який сума дисконтованих валових доходів стає рівній сумі інвестицій;

V3 проміжок часу, за який сума дисконтованих чистих доходів стає рівній сумі інвестицій.

- 2 При аналізі ризику необхідно виконати:

V1 моніторинг;

V2 порівняння;

V3 диверсифікацію.

- 3 Статистичний метод оцінювання ризиків застосовується:

V1 для оцінювання різноманітних економічних, технічних і ін. показників за наявності статистичних даних за декілька попередніх періодів;

V2 для оцінювання різноманітних економічних, технічних і ін. показників попередніх періодів;

V3 для оцінювання різноманітних економічних, технічних і ін. показників за наявності статистичних даних за декілька майбутніх періодів.

4 Зазначте правильний вислів:

V1 чим менше величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим вище ступінь ризику;

V2 чим більше величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим вище ступінь ризику;

V3 чим більше величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим нижче ступінь ризику.

5 Кількісний метод оцінювання ризику має на увазі:

V1 визначення допустимого значення ризику;

V2 оцінювання різноманітних економічних, технічних та ін. показників;

V3 ухвалення оптимальних рішень в умовах невизначеності, протилежних інтересів сторін конфлікту.

6 Запобігання ризиків припускає:

V1 локалізацію ризику, виявлення ризику, ухилення від ризику;

V2 локалізацію ризику, запобігання ризику, ухилення від ризику;

V3 уникнення ризику, запобігання ризику, ухилення від ризику.

7 Передання ризику припускає:

V1 залучення сторонніх організацій як гаранта операцій, страхування;

V2 залучення сторонніх організацій як гаранта операцій, страхування, локалізацію ризику;

V3 виявлення ризику, страхування, запобігання ризику.

8 Локалізація ризиків припускає:

V1 створення венчурних підприємств, лімітацію;

V2 створення венчурних підприємств, запобігання ризику;

V3 створення венчурних підприємств, залучення сторонніх організацій як гаранта операцій.

9 Зниження ступеню ризику припускає:

V1 методи розподілу і інтеграції ризиків;

V2 методи розподілу і диверсифікації ризиків;

V3 методи диверсифікації і інтеграції ризиків.

10 Диверсифікація ризику – це:

V1 процес перерозподілу капіталу між різними областями впливу, які не зв'язані між собою;

V2 процес розподілу капіталу між різними областями впливу, які безпосередньо зв'язані між собою;

V3 процес розподілу капіталу між неоднорідними областями впливу, які не зв'язані між собою.

11 До функціональних характеристик ризику відносяться:

V1 інноваційна, захисна, ефективності, аналізу, контролю;

V2 інноваційна, захисна, координування, аналізу, контролю;

V3 інноваційна, захисна, ефективності, прибутковості, аналізу, контролю.

12 До функцій аналізу ризиків не відноситься:

V1 порівняльна;

V2 з'єднуюча;
V3 дослідження.

13 Уникнення ризику можливе:

V1 при ліквідації бізнесу;
V2 диверсифікації бізнесу;
V3 інтеграції бізнесу.

14 При ухиленні від ризику:

V1 бізнес страхується;
V2 створюється система запасів і резервів промислового підприємства;
V3 бізнес ліквідується.

15 Зовнішні фактори – це:

V1 фактори, що впливають на діяльність підприємства ззовні, та на які саме підприємство не впливає;

V2 фактори, що не впливають на діяльність підприємства ззовні, та на які саме підприємство не впливає;

V3 фактори, що впливають на діяльність підприємства ззовні, та на які саме підприємство також впливає.

16 Особливо ризиковані інвестиції в коротко- і середньострокові проекти необхідно фінансувати за рахунок власних коштів:

V1 валового прибутку і амортизаційних відрахувань;

V2 чистого прибутку і амортизаційних відрахувань;

V3 доходу і амортизаційних відрахувань;

V4 валового прибутку і податкових відрахувань.

Завдання для практичної роботи

Задача

Підприємство «Натхнення» займається виробництвом пазлів. Має сучасне обладнання, кваліфіковані кадри. Однак якість продукції на середньому рівні. Споживачі підтримують цю продукцію, тому що вона має низьку ціну. Підприємство готується до виходу на ринок нового виду товару. Експерти підприємства виділили основні групи ризиків.

Необхідно заповнити таблицю та сформулювати основні методи зменшення ризиків (таблиця 1).

Таблиця 1 – Шляхи зменшення негативних наслідків від ризиків на підприємстві

Групи ризиків	Способи зменшення негативних наслідків
1) низькі обсяги реалізації товарів	Приклад: проведення маркетингових досліджень, що допоможуть обрати найбільш привабливі сегменти ринку; зниження ціни на товари; підвищення якості товарів; застосування програм стимулювання збуту для покупців (зокрема, надання знижок за оптові партії, акцій та розіграшів). Диференціація каналів збуту. Більш активна реклама
2) неефективна робота збутової мережі	
3) невдалий вихід ринку нового товару	
4) неналежне виконання контрагентом умов договору	
5) агресивна конкуренція на ринку	
6) ризик неплатежу за поставлений за контрактом товар	
7) ризик витоку комерційної та науково-технічної інформації	

Загальний висновок.

Практичне заняття 5

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

План заняття

- 1 Суть управління.
- 2 Підходи розвитку теорії і практики управління.
- 3 Моделі управління.

Тести для самоконтролю

1 У чому полягає зміст процесу управління:

V1 у розробленні напрямків та аспектів підвищення ефективності впливу на об'єкт управління;

V2 процесі з'єднання суб'єкта управління та об'єкта управління;

V3 розробленні напрямків та аспектів зниження ефективності впливу на об'єкт управління;

V4 досягненні поставленої мети за рахунок впливу на об'єкт управління.

2 Назвіть підходи розвитку теорії і практики управління:

V1 культурний;

V2 державний;

V3 процесний;

V4 системний;

V5 науковий.

3 Назвіть другу назву ситуаційного підходу:

V1 державний;

- V2 освітній;
- V3 науковий;
- V4 конкретний.

4 Якщо придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією, то це:

- V1 процесний підхід;
- V2 ситуаційний;
- V3 системний;
- V4 науковий.

5 Якщо керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, то це:

- V1 процесний підхід;
- V2 ситуаційний;
- V3 системний;
- V4 науковий.

6 Якщо сутність поняття управління, в якому тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, то це:

- V1 процесний підхід;
- V2 ситуаційний;
- V3 системний;
- V4 науковий.

7 Найважливішою функцією управління підприємством не є:

- V1 планування;
- V2 традиції, звичаї;
- V3 базові цінності;

V4 збирання.

8 Системний підхід у психології управлінського розвитку особистості керівника розглядає:

V1 аналіз розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації його психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки;

V2 ідею про вродженості якостей, вважаючи, що можливості лідера проявляються в певній ситуації;

V3 індивідуальні особливості розвитку особистості керівника;

V4 вміння переконувати.

9 Динамічні моделі розвитку підприємства – це:

V1 моделі, що описують якісні зміни внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства;

V2 моделі, що описують зміни внутрішніх факторів підприємства та рушійну силу змін. Розглядають також взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

V3 моделі, що описують сукупність якісних і кількісних факторів підприємства.

10 До динамічних моделей відносяться:

V1 механічні та технічні моделі;

V2 кількісні та структурні;

V3 механічні та організаційні.

11 До розвиваючих моделей відносяться моделі, що розглядають:

V1 якісні зміни підприємства у часі, його характеристики на різних етапах розвитку;

V2 моделі, що описують зміни внутрішніх факторів підприємства та рушійну силу змін. Розглядають також взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

V3 моделі, що описують сукупність якісних і кількісних факторів підприємства.

12 У якій моделі підприємство розглядається як безособовий механізм, не надається значення неформальним відносинам між членами організації та системою мотивації працівників:

V1 організаційній;

V2 механічній;

V3 еволюційній?

13 Оперативне управління базується:

V1 на негайній реакції або прогнозуванні на короткостроковий період часу;

V2 створенні та підтриманні високої мобільності, керованості та реактивності процесів і об'єктів діяльності підприємства, можливості негайного втручання в хід роботи підприємства та миттєвої реакції керованого контуру;

V3 прогнозах довгострокового характеру.

14 Тактичне управління орієнтується:

V1 на негайну реакцію чи здійснює прогнозування на короткостроковий період часу;

V2 запізнілу реакцію чи здійснює прогнозування на довгостроковий період часу;

V3 тривалу реакцію чи здійснює прогнозування на середньостроковий період часу.

15 Мета гуманістичної концепції управління:

V1 використання трудового і особистісного потенціалу підприємства;

V2 створення умов для самореалізації людини;

V3 використання потенціалу працівника шляхом створення оптимального внутрішнього середовища.

16 Найбільш ефективно застосування гуманістичної концепції управління:

V1 у сфері мистецтва та на великих підприємствах;

V2 на середніх підприємствах;

V3 у сфері мистецтва та на малих підприємствах.

Практичне заняття 6

МЕХАНІЗМ ЛОКАЛІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

План заняття

- 1 Методи управління ризиками.
- 2 Використання методів локалізації ризиків.
- 3 Зв'язок інформації с невизначеністю зовнішнього середовища.

Тести для самоконтролю

1 Невизначеність, пов'язану з відсутністю інформації про вірогідність стану середовища, називають:

- V1 безнадійною;
- V2 надійною;
- V3 формалізованою.

2 Ризик – це:

V1 можливе відхилення від намічених результатів у позитивну сторону;

V2 можливе відхилення від намічених результатів, як у позитивну сторону, так і негативну;

V3 можливе відхилення від намічених результатів у негативну сторону.

3. Систематичний ризик – це ризик:

- V1 власний;
- V2 ринковий;
- V3 власний і ринковий.

4 Управління ризиком не передбачає:

- V1 лімітування;
- V2 страхування;
- V3 створення дочірніх підприємств.

5 Залежно від завданих збитків ризик не може бути таким, що:

- V1 несе прямий збиток;
- V2 передбачуваний збиток;
- V3 втрачену вигоду.

6 Якщо вільна ніша ринку менша за виробничу потужність підприємства, обсяг продажів стає:

V1 вище виробничих потужностей;

V2 дорівнює виробничим потужностям;

V3 нижче виробничих потужностей.

7 Складне нестабільне середовище передбачає:

V1 найнижчий рівень невизначеності;

V2 середній рівень невизначеності;

V3 найвищий рівень невизначеності.

8 Фундаментальна теорія ризиків має на увазі такі види ризиків:

V1 передбачувані та непередбачувані;

V2 комерційні та некомерційні;

V3 результативні та нерезультативні.

9 У разі настання ризику можливий результат:

V1 позитивний, нейтральний, негативний;

V2 позитивний та негативний;

V3 критичний, кризовий, стабільний.

10 Несистематичний ризик – це ризик:

V1 власний;

V2 ринковий;

V3 власний і ринковий.

11 Залежно від наслідків ризик не може бути:

V1 неприпустимий;

V2 допустимий;

V3 критичний.

Завдання для практичної роботи

Задача

Необхідно визначити подальшу стратегію роботи підприємства за допомогою побудови картки ризиків.

Ми будуватимемо таку карту ризиків, на якій кольором показані зони допустимості ризику. У кожній клітині визначено ймовірність настання ризику та можливі збитки у разі настання ризику. Ці значення отримані як середнє значення, отримане за допомогою анкетування експертів, що працюють на підприємстві, та аналогічних підприємств в Україні.

При виявленні критичних ризиків сценарії (причинно-наслідковий зв'язок процесів, подій та факторів ризику, що діють), що призводять до критичних ризиків, вважаються непереносними. При розробленні стратегії, за виявленими неприпустимими ризиками, до прийняття стратегії, потрібно зрозуміти, як зменшити або передати такі ризики, тоді як ризики, нижчі за межу, є керованими в робочому порядку.

У таблицях розглядаються такі фактори ризику:

1 Внутрішні фактори:

- організаційні – управлінські фактори підприємства;
- структурні – структура управління підприємством;
- технологічні – техніка та технологія всіх процесів на підприємстві;
- людський чинник – взаємини у колективі підприємства.

2 Криміногенні фактори:

- незаконна конкуренція – антиреклама, шпигунство, провокація, збивання цін;
- кримінальна злочинність – крадіжки, саботажі та ін.;
- організаційна злочинність – шантаж, вимагання та ін.;
- корупція – хабарі, здирство, шантаж та ін.

3 Зовнішні фактори (мікросередовище):

- партнери;
- постачальники;
- конкуренти;
- фінансові установи.

4 Загальні фактори (макросередовище):

- економічна ситуація в країні та світі (ринкові ціни, ринкові відносини, правовий захист підприємницької діяльності);
- політична ситуація в країні та світі (революції, зміна влади, зміна форм власності);
- техногенні катастрофи – аварії, вибухи, пожежі, зараження та ін.;
- природні катаклізми – повені, землетруси, посухи та ін.

Об'єкти ризику – все те, чого може бути завдано шкоди:

1 Підприємець:

- життя та здоров'я підприємця, його сім'ї;
- особисте майно;
- схильність до ризику;
- ділова репутація.

2 Персонал:

- життя, здоров'я та працездатність персоналу;
- професійна якість;
- мотивація, ставлення до роботи, лояльність, психологічний клімат;
- групова ефективність – робота у колективі.

3 Майно:

- нерухомість – земля, будівлі та споруди;
- засоби виробництва – обладнання, інвентар, інструменти та ін.;
- фінансові засоби;
- інтелектуальна власність.

4 Підприємницька діяльність:

- виробництво;
- збут – реклама, вивчення ринку, знаходження покупця та ін.;
- закупівля сировини – пошук постачальника, вивчення ринку, перевірка якості постачання та ін.;
- матеріально-технічне забезпечення – енергопостачання, паливо, обладнання та ін.

Для побудови фінальної карти ризиків необхідно збудувати кілька проміжних. Вони подані у таблицях 1-4.

Таблиця 1 – Карта ризиків 1. Внутрішні фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику →	Організаційні	Структурні	Технологічні	Людські
Підприємець	Життя та здоров'я				
	Особисте майно				
	Схильність до ризику				
	Ділова репутація				
Персонал	Життя та працездатність				
	Професійні якості				
	Мотивація				
	Групова ефективність				
Майно	Нерухомість				
	Засоби виробництва				
	Фінанси				
	Інтелектуальна власність				
Підприємницька діяльність	Виробництво				
	Збут				
	Закупівлі				
	Матеріально-технічне забезпечення				

Таблиця 2 – Карта ризиків 2. Криміногенні фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику →	Незаконна конкуренція	Кримінальна злочинність	Організована злочинність	Корупція
Підприємець	Життя та здоров'я				
	Особисте майно				
	Схильність до ризику				
	Ділова репутація				
Персонал	Життя та працездатність				
	Професійні якості				
	Мотивація				
	Групова ефективність				
Майно	Нерухомість				
	Засоби виробництва				
	Фінанси				
	Інтелектуальна власність				
Підприємницька діяльність	Виробництво				
	Збут				
	Закупівлі				
	Матеріально-технічне забезпечення				

Таблиця 3 – Карта ризиків 3. Зовнішні (мікросередовища) фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику →	Партнери	Постачальники	Конкуренти	Фінансові установи
1	2	3	4	5	6
Підприємець	Життя та здоров'я				
	Особисте майно				
	Схильність до ризику				
	Ділова репутація				
Персонал	Життя та працездатність				
	Професійні якості				
	Мотивація				
	Групова ефективність				

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
Майно	Нерухомість				
	Засоби виробництва				
	Фінанси				
	Інтелектуальна власність				
Підприємницька діяльність	Виробництво				
	Збут				
	Закупівлі				
	Матеріально-технічне забезпечення				

Таблиця 4 – Карта ризиків 4. Загальні (макросередовища) фактори

Об'єкти ризику ↓	Фактори ризику →	Економіка	Політика	Техногенні катастрофи	Природні катаклізми
Підприємець	Життя та здоров'я				
	Особисте майно				
	Схильність до ризику				
	Ділова репутація				
Персонал	Життя та працездатність				
	Професійні якості				
	Мотивація				
	Групова ефективність				
Майно	Нерухомість				
	Засоби виробництва				
	Фінанси				
	Інтелектуальна власність				
Підприємницька діяльність	Виробництво				
	Збут				
	Закупівлі				
	Матеріально-технічне забезпечення				

Для побудови підсумкової карти ризиків необхідно розрахувати збитки за всіма категоріями і звести їх у підсумкову таблицю, після чого необхідно зробити висновки.

Далі будемо основну карту ризиків підприємства.

Таблиця 5 – Основна карта ризиків підприємства

Фактори ризику →	Внутрішні фактори ризику	Криміногенні фактори	Зовнішні (мікро) фактори	Загальні (макро) фактори
Об'єкти ризику ↓				
Підприємець				
Персонал				
Майно				
Підприємницька діяльність				

За цією картою ризиків ми можемо зробити висновки про стан підприємства.

1 Жовтим кольором на карті позначають допустимі ризики. Це ті ризики, які можна спрогнозувати та уникнути. Це ризик рішення, внаслідок якого підприємству загрожує втрата прибутку в межах, за яких підприємницька діяльність зберігає свою економічну доцільність. Тобто втрати мають місце, але вони не перевищують розмір очікуваного прибутку.

2 Помаранчевим кольором на карті ризиків позначають середні ризики. Це ризики, настання яких передбачає передкризовий стан підприємства – переступається бар'єрне значення хоча б одного з факторів економічної безпеки підприємства, а інші наближаються до своїх граничних значень, але при цьому не втрачаються ні технічні, ні технологічні можливості виробництва.

3 Червоним кольором на карті ризиків позначають максимальні ризики – переступається бар'єрне значення більшості основних індикаторів економічної безпеки та з'являються ознаки незворотності спаду

виробництва та загрози потенціалу. Тобто за такого стану підприємству загрожує втрата виручки; воно характеризується небезпекою втрат, які явно перевищують очікуваний прибуток і в крайньому випадку можуть призвести до втрати всіх коштів, вкладених підприємством у проект.

4 Бордовим кольором на карті ризиків позначають області катастрофічного ризику. Це ризик, у якому виникає неплатоспроможність підприємства; втрати можуть досягти величини, що дорівнює майновому стану підприємства, а також ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей або виникненням екологічних катастроф.

Практичне заняття 7

ІНСТИТУТ БАНКРУТСТВА

План заняття

- 1 Банкрутство.
- 2 Санація.
- 3 Зовнішнє розпорядження майном підприємства.

Тести для самоконтролю

1 Антикризове управління підприємством має виконувати такі заходи:

- V1 постійну діагностику стану підприємства;
- V2 різке загострення протиріч у соціально-економічній системі, яке загрожує її стабільному розвитку;
- V3 вплив людського фактора на ефективність виробництва на підприємстві;
- V4 відновлення платоспроможності підприємства.

2 Ефективність заходів з реалізації антикризового управління оцінюється за допомогою:

V1 встановлення реального стану об'єкта;

V2 зіставлення значення докризової ринкової вартості підприємства з його вартістю після закінчення кризи;

V3 визначення вихідної продукції планового процесу;

V4 планових рішень приймання в рамках певної структури цілей, завдань і стратегій.

3 До числа основних принципів антикризового управління відносяться:

V1 принцип знання;

V2 принцип прагматизму;

V3 принцип часу;

V4 принцип адекватності;

V5 принцип рішення.

4 Банкрутство – це:

V1 визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів;

V2 частка власних коштів підприємства в загальній сумі активів балансу;

V3 наявність у підприємства можливості своєчасно виконувати платіжні зобов'язання, що впливають з торгових, кредитних і інших операцій грошового характеру;

V4 не важливо.

5 Мета процедури банкрутства полягає:

V1 в різкому загостренні протиріч у соціально-економічній системі, яке загрожує її стабільному розвитку;

V2 відновленні платоспроможності боржника, реструктуризації заборгованості або задоволенні вимог кредиторів за рахунок майна боржника з його подальшою ліквідацією;

V3 наявності у підприємства можливості своєчасно виконувати платіжні зобов'язання, що випливають з торгових, кредитних і інших операцій грошового характеру.

6 Зовнішнє розпорядження майном підприємства-банкрута – це:

V1 вплив людського фактора на ефективність виробництва на підприємстві;

V2 система заходів зі спостереження за управлінням і розпорядженням майном боржника;

V3 система факторів, що спонукають до виконання певних завдань і визначають послідовність поведінкових дій, спрямованих на певну мету.

7 Санація – це:

V1 процес розроблення і застосування комплексу заходів, спрямований на створення умов для підприємства по виходу з кризового становища;

V2 різке загострення протиріч у соціально-економічній системі, яке загрожує її стабільному розвитку;

V3 відновлення платоспроможності підприємства-банкрута, тобто це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів.

8 Коефіцієнт фінансової ліквідності:

V1 показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу;

V2 частку власного капіталу у валюті балансу;

V3 в якій частині оборотні активи перебивають короткострокові зобов'язання;

V4 правильні відповіді 1 та 4.

9 Чистий прибуток від інвестування має:

V1 перевищувати його величину від отримання коштів на банківському депозиті;

V2 бути менше його величини від отримання коштів на банківському депозиті;

V3 бути рівним його величині від отримання коштів на банківському депозиті;

V4 усі відповіді неправильні.

10 Ліквідність підприємства має бути:

V1 на високому рівні;

V2 низькому рівні;

V3 середньому рівні;

V4 немає значення.

11 Фінансовий стан підприємства краще, якщо:

V1 значення коефіцієнта фінансової незалежності зростає;

V2 значення коефіцієнта фінансової незалежності зменшується;

V3 значення коефіцієнта фінансової незалежності не змінюється.

12 Рентабельність певного інвестиційного проєкту з урахуванням тимчасової вартості грошей має:

V1 перевищувати рівень дохідності альтернативних інвестиційних проєктів;

V2 бути менше рівня дохідності альтернативних інвестиційних проєктів;

V3 бути рівною дохідності альтернативних інвестиційних проєктів.

13 Під мировою угодою розуміється:

V1 домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочення, розстрочення, а також списання боргів;

V2 домовленість між боржником і державними органами щодо списання боргів;

V3 домовленість між державними органами та кредиторами щодо відстрочення, розстрочення, а також списання боргів.

14 Витратний підхід передбачає:

V1 оцінювання вартості об'єкта, з урахуванням визначенні витрат, необхідні відтворення чи заміщення об'єкта, з урахуванням його зносу;

V2 оцінювання вартості об'єкта на основі визначення майбутніх доходів;

V3 оцінювання вартості об'єкта як відношення вартості об'єкта до валового доходу, що їм приноситься.

15 До процедур банкрутства не належать:

V1 санація;

V2 ліквідація;

V3 емісія.

16 Реверсія – це:

V1 вартість нерухомості, що залишилася після припинення надходження доходів;

V2 поточна вартість нерухомості на момент надходження доходів;

V3 початкова вартість нерухомості.

ТЕМАТИКА (ЗМІСТ) ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

В якості індивідуальних завдань передбачено написання здобувачами реферативної роботи, що охоплює декілька найбільш важливих тем.

1 Роль бізнесу в розвитку економіки країни. Цілі та інтереси бізнесменів.

2 Розвиток підприємництва в контексті історичної еволюції.

3 Соціально-економічний портрет сучасного бізнесмена. Видатні бізнесмени світу та історія їхнього успіху.

4 Проблеми правового забезпечення розвитку бізнесу в Україні.

5 Державні та міжнародні організації з підтримки бізнесу в Україні.

6 Зміст конкуренції в системі бізнесу. Сучасні методи конкурентної боротьби.

7 Характеристика стратегій конкурентної поведінки в бізнесі.

8 Види господарських товариств та їхня характеристика.

9 Акціонерні товариства: переваги та недоліки.

10 Франчайзинг як сучасна форма реалізації бізнесу.

11 Поняття, особливості та види промислово-фінансових груп. Особливості їхнього розвитку в Україні.

12 Фактори розвитку та характеристика організаційних форм інноваційного бізнесу.

13 Порядок реєстрації бізнесу в Україні та шляхи спрощення реєстраційних процедур.

14 Державне регулювання бізнесу в Україні.

15 Державна підтримка малого і середнього бізнесу в Україні.

16 Основні причини розвитку тіньового бізнесу в економіці України.

17 Сутність та особливості розроблення бізнес-плану.

18 Ліцензування і патентування бізнесу: характеристика та особливості здійснення в Україні.

19 Основні принципи оподаткування. Податкові правопорушення в бізнесі.

20 Джерела фінансування бізнесу в Україні.

21 Порядок ліквідації бізнесу в Україні. Характеристика можливих форм припинення підприємницької діяльності.

22 Сутність економічного ризику. Інструменти зменшення економічних ризиків у бізнесі.

23 Сутність соціальної відповідальності бізнесу та досвід розвинутих країн у сфері соціально відповідального господарювання.

24 Етика підприємництва. Діловий етикет.

25 Норми і правила поведінки бізнесмена. Основні методи впливу підприємця на найманих працівників, що спонукають їх до ефективної праці.

26 Поняття ділових обов'язків сторін. Бізнес-кодекси та їхня характеристика.

27 Досвід зарубіжних країн зі створення вільних економічних зон.

28 Фондові біржі та їхня роль у розвитку фондових операцій у бізнесі.

29 Біржі, їх види та роль у визначенні відносин у бізнесі.

30 Визначення комерційної таємниці та її ознаки. Система охорони комерційної таємниці у бізнесі.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

- 1 Невизначеність характеризується:
- 2 Існують такі типи невизначеності:
- 3 Повна невизначеність – це:
- 4 Повна визначеність – це:
- 5 Що з цих характеристик не є видом вірогідності:
- 6 Закон великих чисел свідчить:
- 7 Об'єктивні причини невизначеності – це:
- 8 До причин невірогідності інформації не відносяться:
- 9 Неоднозначність не визначається такими характеристиками:
- 10 До причин недостовірності не відноситься:
- 11 Неоднозначність виникає при:
- 12 До видів неоднозначності не відноситься:
- 13 Невідомість свідчить про:
- 14 До причин невідомості не відносяться:
- 15 Математична вірогідність – це:
- 16 Статистична вірогідність спирається при розрахунку:
- 17 Причини невизначеності підрозділяються:
- 18 Невизначеність зовнішнього середовища не характеризується:
- 19 При аналізі ризику необхідно виконати:

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Соломніков І. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. Ч. 1. 60 с. URL : <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/14802>.

2 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Ч. 2. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 44 с.

3 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова, О. В. Маковоз, О. В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

4 Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

5 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2007. 150 с.

6 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств : підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

7 Дикань В. Л., Компанієць В. В., Полякова О. М. Етичні основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання практичних занять і самостійних робіт
з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»

Відповідальний за випуск Каличева Н. Є.

Підписано до друку 10.11.2023 р.
Умовн. друк. арк. 3,0. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018