

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

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

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни**

***«ОБґРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ  
І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ»***

**Частина I**

**Харків - 2014**

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 28 березня 2013 р., протокол № 11.

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» призначені для удосконалення навичок стратегічного мислення, використання методів прийняття рішень у конфліктних умовах, аналітичного обґрунтування та розв'язання стратегічних проблем підприємства.

Методичні вказівки містять основні необхідні пояснення, поетапний порядок виконання завдань та перелік літератури з даної дисципліни.

Рекомендуються для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” напряму “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти І.В. Воловельська,  
А.В. Толстова

Рецензент

доц. І.В. Токмакова

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни  
*«ОБґРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ  
І ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ»*

Частина I

Відповідальний за випуск Толстова А.В.

Редактор Еткало О.О.

---

Підписано до друку 11.04.13 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>				
<b>Змістовий модуль 1.</b>					
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКОЛОГІЇ.....</b>	<b>6</b>				
<b>Практичне заняття 1.</b>					
Невизначеність як першопричина ризику. Підприємницькі ризики.....	7				
<b>Практичні заняття 2, 3.</b>					
Статистичний метод. Аналітичний метод. Рейтинговий метод.					
Метод	дерев	1			
рішень.....		0			
<b>Практичне заняття 4.</b>					
Метод	експертних	2			
оцінок.....		2			
<b>Практичне заняття 5.</b>					
Становлення ризик-менеджменту в Україні.....		2			
		5			
<b>Практичне заняття 6.</b>					
Можливості	зниження	ступеня	2		
ризиків.....			9		
<b>Практичне заняття 7.</b>					
Модель	Альтмана	(дво-та	п'яти	факторна)	3
.....					1
<b>Практичні заняття 8, 9.</b>					
Матриця	Портера,		SWOT-	3	
аналіз.....				4	
Список				4	
літератури.....				0	

## Вступ

Предметом вивчення курсу є методологія формування господарських рішень підприємства.

Основні завдання полягають у вивченні понять ризику та його оцінки; методології розроблення господарських рішень підприємства на підставі діагностики та прогнозування існуючих для підприємства альтернатив; набутті навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодінні методом прийняття рішень у конфліктних умовах, навичками аналітичного обґрунтування та розв'язання стратегічних проблем.

<b>Кількість кредитів</b> ECTS 5,0	Галузь знань: 03 05 “Економіка та підприємництво”	<b>Нормативний</b>
Модулів 2		8 семестр
Змістових модулів 2	Напрямок підготовки 6.030504 “Економіка підприємства”	Лекції 36 (теоретична підготовка)
Загальна кількість годин 180		Семінари 2
Тижневих годин:	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Практичні 36
Теорія: 2		Самостійна робота 108
Семінари та практичні заняття: 2		Вид контролю іспит

Основний зміст навчальної дисципліни розкривається у 7 темах, з яких 4 теми входять до першого змістового модуля, 3 теми – до другого.

Тема 1 першого змістового модуля пов'язана з розкриттям особливостей дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» та визначенням особливостей понять загрози, ризику та невизначеності.

Тема 2 пов'язана з вивченням методики оцінювання і моделювання ризику.

Тема 3 дає уявлення про управління ризиками, особливості становлення ризик-менеджменту в Україні та групи зниження ступеня ризику на підприємствах.

Тема 4 звертає увагу на сутність теорії прийняття рішень в умовах невизначеності, ризику та конфліктних ситуаціях.

Тема 5 розкриває методи аналізу господарських рішень, визначення ефективності господарських рішень, методику оцінки та розрахунку можливого ризику інвестиційного портфеля.

Тема 6 направлена на вивчення особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Тема 7 пов'язана з вивченням теорії корисності, використанням теорії корисності при прийнятті управлінських рішень.

У самостійну роботу входить вивчення теоретичних питань, виконання домашніх завдань і контрольної роботи (для студентів заочної форми навчання).

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКОЛОГІЇ**

### **Тема 1. Поняття ризику та невизначеності**

Мета вивчення дисципліни. Поняття загрози та ризику. Класифікація ризиків. Підприємницькі ризики. Поняття невизначеності.

Теоретичні підходи до визначення поняття ризику. Особливості підприємницького ризику.

### **Тема 2. Методи оцінювання і моделювання ризику**

Три основних підходи до оцінки ризику: кількісний, комплексний, якісний (на основі експертних оцінок).

Поняття математичних методів оцінки ризику: статистичний метод, метод ігор, метод коректування норми дисконту, метод сценаріїв та ін.

Поняття математичного очікування. Поняття дисперсії. Поняття середньоквадратичного відхилення. Поняття коефіцієнта варіації.

Поняття «прийнятного ризику». Шляхи прийняття стратегічних рішень.

### **Тема 3. Управління ризиками**

Становлення ризик-менеджменту. Особливості становлення ризик-менеджменту в Україні.

Суть та значення ризик-менеджменту для підприємства. Система управління ризиками на підприємстві.

Чотири групи зниження ступеня ризику на підприємстві.

Поняття хеджування. Класифікація хеджування. Диверсифікація ризиків.

Функціональні характеристики ризиків. Етапи процесу аналізу ризиків.

### **Тема 4. Сутність теорії прийняття рішень в умовах**

## **невизначеності, ризику та конфліктних ситуаціях**

Основні поняття теорії прийняття рішень. Наукові засади теорії прийняття рішень. Моделі прийняття рішень. Матриця Портера, SWOT-аналіз, матриця БКГ, модель Альтмана та ін.

Класифікація господарських рішень.

Сутність процесу прийняття рішень. Етапи процесу прийняття рішень.

Технологія прийняття господарських рішень. Механізм формування рішень. Алгоритм дій при формуванні рішень. Методи генерації ідей. Етап підготовки до вибору рішення. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та їх структурних компонентів. Діагностика проблемної ситуації.

Ієрархія технології процесу прийняття рішень. Підготовка завдання прийняття рішень. Розроблення альтернатив прийняття рішень. Вибір оптимального рішення.

Завдання прийняття рішень: в умовах визначеності та невизначеності.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1 НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ**

### **Контрольні питання**

- 1 Основні характеристики невизначеності.
- 2 Типи невизначеності.
- 3 Причини невизначеності в економіці.
- 4 Поняття загрози та ризику.
- 5 Основні підходи до визначення поняття «ризик».
- 6 Класифікація ризиків.
- 7 Особливості підприємницького ризику.

### **Тести для самостійної роботи**

Q1 Визначеність характеризується:

- V1 невірогідністю, неоднозначністю, невизначеністю;
- V2 достовірністю, однозначністю, визначеністю;
- V3 невірогідністю, складністю, множинністю.

Q2 Існують такі типи невизначеності:

- V1 альтернативна і випадкова;
- V2 випадкова і поперхова;
- V3 глибинна і поперхова.

Q3 Повна невизначеність – це:

- V1 вірогідність настання події, наближена до 1;
- V2 вірогідність настання події, наближена до 0;
- V3 вірогідність настання події більше 1.

Q4 Повна визначеність – це:

- V1 вірогідність настання події наближається до 1;
- V2 вірогідність настання події наближається до 0;
- V3 вірогідність настання події невідома.

Q5 Що з цих характеристик не є видом вірогідності:

- V1 математична вірогідність;
- V2 динамічна вірогідність;
- V3 статистична вірогідність.

Q6 Закон великих чисел свідчить, що:

V1 завжди знайдеться така кількість випробувань, при якій з будь-якою заданою наперед вірогідністю частота появи деякої події достатньо сильно відрізнятиметься від її вірогідності;

V2 ніколи не знайдеться така кількість випробувань, при якій з будь-якою заданою наперед вірогідністю частота появи деякої події буде скільки завгодно мало відрізнятися від її вірогідності;

V3 завжди знайдеться така кількість випробувань, при якій з будь-якою заданою наперед вірогідністю частота появи деякої події буде скільки завгодно мало відрізнятися від її вірогідності.

Q7 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.

Q8 До причин невірогідності інформації не належать:

V1 актуальність, своєчасність;

V2 неадекватність, суперечність;

V3 сумнівність, спотворення.

Q9 Неоднозначність не визначається такими характеристиками:



- V1 стохастичністю;
- V2 періодичністю;
- V3 семіотичністю.

Q10 До причин недостовірності не належить:

- V1 неадекватність;
- V2 невчасність;
- V3 сумнівність.

Q11 Неоднозначність виникає при:

- V1 сприйнятті суб'єктом, що приймає рішення, економічних явищ і процесів;
- V2 визначенні економічних явищ і процесів;
- V3 зміні інформації, спеціальному або випадковому, при роботі з нею.

Q12 До видів неоднозначності не належить:

- V1 семіотична;
- V2 лінгвістична;
- V3 періодична.

Q13 Невідомість свідчить про:

- V1 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).

Q14 До причин невідомості не належить:

- V1 неповнота;
- V2 відсутність образу;
- V3 несприйнятність.

Q15 Математична вірогідність - це:

- V1 відносна частота появи деякої випадкової події в сукупності усіх можливих випадкових подій;
- V2 показник, який визначають в основному вимушено, у зв'язку з недоліком необхідної інформації про випадкові події;
- V3 відношення кількості ситуацій, у яких деяка подія вже настала, до кількості ситуацій, в яких вона може настати.

Q16 Статистична вірогідність спирається при розрахунку на:

- V1 закон малих чисел;
- V2 закон великих чисел;

- V3 закон середніх чисел.
- Q17 Причини невизначеності підрозділяються на:  
V1 об'єктивні і необ'єктивні;  
V2 об'єктивні і вигадані;  
V3 об'єктивні і суб'єктивні.
- Q18 Невизначеність зовнішнього середовища не характеризується:  
V1 мірою повторюваності подій;  
V2 визначеністю подій;  
V3 впливом подій.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 2,3**

### **СТАТИСТИЧНИЙ МЕТОД. АНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД. РЕЙТИНГОВИЙ МЕТОД. МЕТОД ДЕРЕВА РІШЕНЬ**

#### **Контрольні питання**

- 1 Основні підходи до оцінки ризику.
- 2 Характеристика статистичного методу оцінки ризику.
- 3 Поняття математичного очікування.
- 4 Поняття дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнту варіації.

#### **Тести для самостійної роботи**

- Q1 При аналізі ризику необхідно виконати:  
V1 моніторинг;  
V2 порівняння;  
V3 диверсифікацію.
- Q2 Метод сценаріїв – це метод, який:  
V1 дає змогу отримати наочну картину для різних варіантів реалізації поставленої мети;  
V2 дає змогу здійснити приведення майбутніх грошових потоків до теперішнього часу;  
V3 дає змогу визначити ступінь ризику на основі інформації про аналогічні проекти або операції.
- Q3 У теорії ігор не використовуються такі критерії:  
V1 Гурвіца;  
V2 Лапласа;

V3 Ньютона.

Q4 Критерій Лапласа передбачає, що:

V1 якщо немає достатніх підстав вважати, що вірогідність того або іншого рішення має нерівномірний розподіл, то вони приймаються однаковими;

V2 якщо немає достатніх підстав вважати, що вірогідність того або іншого рішення має нерівномірний розподіл, то вони приймаються різними;

V3 якщо є підстави вважати, що вірогідність того або іншого рішення має нерівномірний розподіл, то вони приймаються різними.

Q5 Мінімакс – це інша назва критерію:

V1 Вальда;

V2 Лапласа;

V3 Севіджа.

Q6 Суть якого з критеріїв полягає в досягненні мінімального ризику:

V1 Вальда;

V2 Севіджа;

V3 Гурвіца.

Q7 Який з критеріїв установлює баланс між випадками крайнього оптимізму і крайнього песимізму зважуванням обох способів поведінки з відповідними вагами:

V1 Вальда;

V2 Севіджа;

V3 Гурвіца.

Q8 Статистичний метод оцінки ризиків застосовується:

V1 для оцінки різноманітних економічних, технічних та інших показників за наявності статистичних даних за декілька попередніх періодів;

V2 для оцінки різноманітних економічних, технічних та інших показників попередніх періодів;

V3 для оцінки різноманітних економічних, технічних та інших показників за наявності статистичних даних за декілька майбутніх періодів.

Q9 Метод ігор – це:

V1 теорія математичних моделей ухвалення оптимальних рішень в умовах невизначеності, протилежних інтересів сторін конфлікту;

V2 теорія ухвалення оптимальних рішень в умовах невизначеності;

V3 теорія математичних моделей узгодження протилежних інтересів сторін конфлікту.

Q10 Імітаційне моделювання використовують у випадках, коли:

V1 необхідно прийняти поведінку системи, якщо є зв'язки і змінні;

V2 необхідно зімітувати поведінку системи в часі; в системі є час, причинні зв'язки, наслідки, нелінійності, стохастичні (випадкові) змінні;

V3 необхідно зімітувати поведінку стохастичних змінних.

Q11 Математичне очікування — це:

V1 поняття середнього значення випадкової величини в теорії вірогідності;

V2 поняття максимального значення випадкової величини в теорії вірогідності;

V3 поняття мінімального значення випадкової величини в теорії вірогідності.

## Практичні завдання

### *Статистичний метод оцінки ризику*

**Задача.** Підприємство хоче придбати торговельну палатку. Запропоновано 3 варіанти, які розміщено в різних місцях.

Менеджер підприємства пропонує провести контрольну торгівлю в трьох палатках. Виторг у палатках, одержаний впродовж однакового періоду, подано в таблиці 1.

Таблиця 1

День торгівлі	Виторг у день по кожній палатці		
	1	2	3
1-й	600	650	800
2-й	800	700	200
3-й	750	750	400
4-й	550	680	1100

5-й	880	660	100
6-й	600	630	800
7-й	500	600	600

Необхідно оцінити ризик від торгівлі та вибрати одну з палаток для придбання. Для цього необхідно розрахувати: середньодобовий виторг, середньозважену модуля відхилення; середньоквадратичне відхилення; семиквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, коефіцієнт семиваріації, коефіцієнт очікування збитків; коефіцієнт асиметрії, коефіцієнт варіації асиметрії, коефіцієнт ексцесу, коефіцієнт варіації ексцесу.

### Методичні вказівки до розв'язання задачі

Середньозважена модуля відхилення VM:

$$VM = \sum_{i=1}^n |B_i - B_{\text{н}}| \cdot p_i, \quad (1)$$

де  $B_i$  – величина витрат (доходу) в  $j$ -ум випадку;

$p_i$  – вірогідність  $j$ -го випадку;

$B_{\text{н}}$  – очікувана величина витрат (доходу)

$$B_{\text{н}} = \sum_{i=1}^n B_i \cdot p_i. \quad (2)$$

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (B_i - B_{\text{н}})^2 \cdot p_i}. \quad (3)$$

Семиквадратичне відхилення VS:

$$VS = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \Gamma} \sqrt{\sum_{i=1}^n (B_i - B_{\text{н}})^2 \cdot p_i \cdot \Gamma}, \quad (4)$$

де  $\Gamma$  - індикатор несприятливих відхилень

$\Gamma = 0$  – у випадку позитивного відхилення;  
 $\Gamma = 1$  – у випадку несприятливого відхилення.

Коефіцієнт варіації CV:

$$CV = \frac{\sigma}{B_{\text{н}}}, \quad (5)$$

Оцінкою є шкала оцінки ризику (таблиця 2).

Таблиця 2

0,0 – 0,1	Мінімальний ризик
0,1 – 0,25	Малий ризик
0,25 – 0,5	Допустимий ризик
0,5 – 0,75	Критичний ризик
0,75 – 1,0	Катастрофічний ризик

Коефіцієнт семиваріації CVS:

$$SVS = \frac{VS}{B_{\text{н}}}. \quad (6)$$

Коефіцієнт очікуваних втрат  $K_B$ :

$$K_B = \frac{|V_B^-|}{|V_B^+ + |V_B^-||}, \quad (7)$$

де  $V_B^-$ ,  $V_B^+$  відповідає очікуваній величині позитивних та несприятливих відхилень:

$$V_B^- = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \Gamma^- \cdot p_i} \cdot \sum_{i=1}^n B_i \cdot p_i \cdot \Gamma^- - z, \quad (8)$$

$$V_B^+ = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \Gamma^+ \cdot p_i} \cdot \sum_{i=1}^n B_i \cdot p_i \cdot \Gamma^+ - z, \quad (9)$$

де  $Z$  – заплановане значення економічних показників.

$K_B$  міститься в інтервалі від 0 до 1.  $K_B = 0$ , якщо збитків немає та  $K_B = 1$ , якщо прибутку немає.

Коефіцієнт асиметрії  $A_s$ :

$$A_s = \sum_{i=1}^n \left( \frac{B_i - B_{\text{н}}}{\sigma^3} \right)^3 \cdot p_i. \quad (10)$$

Коефіцієнт варіації асиметрії  $CVAs$ :

$$SVAs = \frac{1A_s}{B_{\text{н}}}, \quad (11)$$

де  $1A_s$  – коефіцієнт асиметрії:

$$1A_s = \frac{1}{(A_s + 1)}, \quad \text{якщо } A_s \geq 0, \quad (12)$$

$$1A_s = 1 - A_s, \quad \text{якщо } A_s \leq 0. \quad (13)$$

Коефіцієнт ексцесу  $E_x$ :

$$E_x = \frac{\sum_{i=1}^n (B_i - B_{\text{н}})^4 \cdot p_i}{\sigma^4} - 3. \quad (14)$$

Коефіцієнт варіації ексцесу  $CVEx$ :

$$CVEx = \frac{1E_x}{B_{\text{н}}}, \quad (15)$$

де  $1E_x$  – коефіцієнт ексцесу.

$$1E_x = \frac{1}{(E_s + 1)}, \quad \text{якщо } E_s \geq 0, \quad (16)$$

$$1E_x = 1 - E_x, \quad \text{якщо } E_s \leq 0. \quad (17)$$

### **Рейтинговий метод оцінки ризиків**

**Задача.** На основі даних балансу підприємства визначити зону ризику їх діяльності. Для цього необхідно визначити ряд фінансових коефіцієнтів (таблиці 3,4).

Таблиця 3- Баланс

Стаття	Код рядка	Підприємства		
		1-ше	2-ге	3-тє
1	2	3	4	5
I Необоротні активи	080	46165	4104,6	6192,2
Найбільш ліквідні активи	150+220+230+240	206	37,3	2971,6
Активи, які швидко реалізуються	160...220	1222	2476,1	379,2
Активи, які повільно реалізуються	100...250	11154	9322,7	2141,2

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5
II Оборотні активи	260	12582	11836,1	5765
III Витрати майбутнього періоду	270	135	-	32,7
Баланс (активів)	280	588820	15940,7	11989,9
I Власний капітал	380	51769	9438,6	11720,3
II Забезпечення майбутніх витрат та платежів	430	-	-	-
III Довгострокові зобов'язання	480	1068	-	-
IV Поточні зобов'язання	620	5971	6502,1	269,6
V Доходи майбутніх періодів	630	74	-	-
Баланс (пасив)	640	58882	15940,7	11989,9

Таблиця 4 - Інтервал значення коефіцієнтів за зонами ризику

Фінансові коефіцієнти	Інтервал значення за зонами ризику			
	без ризиків	мін ризик	критичний ризик	недопустимий ризик



Коефіцієнт ліквідності	поточної	Більше 2	1,5-2	1-1,5	Менше 1
Коефіцієнт ліквідності	швидкої	Більше 1	0,7-1	0,5-0,7	Менше 0,5
Коефіцієнт ліквідності	абсолютної	Більше 0,2	0,15-0,2	0,1-0,15	Менше 0,1
Коефіцієнт заборгованості		0-0,5	0,5-1	1-2	Менше 2
Коефіцієнт маневреності		Більше 0,2	0,1-0,2	0,05-0,1	Менше 0,05
Коефіцієнт автономії		Більше 0,67	0,5-0,67	0,33-,5	Менше 0,33
Коефіцієнт стійкості	фінансової	Більше 0,75	0,5-0,75	0,4-0,5	Менше 0,4

### Методичні вказівки до розв'язання задачі

Комплекс показників ризику можливо отримати на основі розрахунку деяких фінансових коефіцієнтів, які розраховуються за нижченаведеними формулами (відповідно до коду рядка).

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{260 + 270}{620}.$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{(150 \dots 240) + (160 \dots 220)}{620}.$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{150 + \dots 240}{620}.$$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{(480 + 620)}{380}.$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = \frac{380 - 080}{380}.$$

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{380}{640}.$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{380 - 480}{640}.$$

У відповідності до отриманих значень, необхідно присвоїти показникам ранг (таблиця 5).

Таблиця 5

1	Безризикова зона
2	Мінімальний ризик
3	Критичний ризик
4	Зона недопустимого ризику

Розрахунок коефіцієнтів, виставлення рангів зводяться в таблицю 6.

Таблиця 6 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів

Фінансові коефіцієнти	Формули розрахунку (за номером рядка балансу підприємства)	Підприємства					
		1-ше		2-ге		3-тє	
		значен-ня	ранг	значен-ня	ранг	значен-ня	ранг
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{260 + 270}{620}$						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{(150...240) + (160...220)}{620}$						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{150 + ...240}{620}$						
Коефіцієнт заборгованості	$\frac{(480 + 620)}{380}$						
Коефіцієнт маневреності	$\frac{380 - 080}{380}$						
Коефіцієнт автономії	$\frac{380}{640}$						
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{380 - 480}{640}$						
Середній ранг							

### ***Побудова дерева рішень***

**Задача.** Підприємство планує вихід на новий ринок. У випадку успіху буде отримано додатковий прибуток 40 тис.грн, при невдачі - збитки – 18 тис.грн. За експертними оцінками (експертами виступають менеджери підприємства) можливість успіху складає 0,75.

За необхідною додатковою інформацією підприємство може звернутися до консультантів. Вартість цієї послуги складатиме – 1,5 тис.грн. Якщо рекомендація буде позитивною, то можливість успіху зросте до 0,9, якщо негативною – знизиться до 0,2. Визначити, чи необхідно підприємству звертатися до консультантів та завойовувати новий ринок.

### ***Аналітичний метод оцінки ризику***

**Задача 1.** З метою обмеження кредитного ризику виробництва підприємство встановлює ліміт за максимальною величиною дебіторської заборгованості (20 % від обсягу реалізації). Необхідно дати рекомендації відносно можливого періоду надання кредиту оптовим покупцям за такими даними:

- запланований валовий дохід від реалізації продукції з наданням товарного кредиту - 600 тис.грн;
- розрахункові повні витрати на 1 грн реалізації – 75 к;
- середній період затримки платежів за цим кредитом 20 днів;
- період надання кредиту оптовим покупцям: 30-50 днів.

### **Методичні вказівки до розв'язання задачі**

Розрахунок оборотного капіталу, що акумулюється в дебіторській заборгованості,  $OK_{дз}$ :

$$OK_{дз} = \frac{ВД \times Kв \times (\overline{Tк} + \overline{Tз})}{360}, \quad (19)$$

де ВД – валовий дохід від реалізації продукції в кредит;

Кв – частка повної собівартості в ціні (витрати на 1 грн реалізованої продукції);

$T_k$  – середній період, на який надається кредит покупцям (дн);

$T_z$  – середній період затримки платежу за отриманим кредитом, дн.

**Задача 2.** На основі умов (таблиця 7) визначити найменш ризиковий варіант виробничої діяльності підприємства, якщо бажаний прибуток – 210 тис.грн. Для досягнення цієї мети необхідно обрати найбільш прийнятний варіант.

Таблиця 7 – Вихідні дані

Показник	Варіант 1	Варіант 2
	Збереження існуючого виробничого потенціалу	Використання (оренда) більш продуктивного обладнання
Ціна (без НДС), грн.	100	100
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	70	50
Постійні витрати, грн	240000	300000

### Методичні вказівки до розв'язання задачі

Ступенем ризику нерентабельної роботи підприємства є коефіцієнт запасу міцності  $K_{пр}$ . Значення цього показника повинно знаходитися:

- при рентабельній роботі підприємства  $0 < K_{пр} < 1$ ;
- у точці беззбитковості  $K_{пр} = 0$ ;
- при збитковій роботі  $K_{пр} < 0$ .

Коефіцієнт запасу міцності розраховується за такою формулою:

$$K_{np} = \frac{N - N_k}{N}, \quad (20)$$

де  $N$  – плановий або фактичний обсяг реалізації;  
 $N_k$  – обсяг реалізації продукції в точці беззбитковості.

$$N_k = \frac{B_{пост}}{Ц - B_{змін}}, \quad (21)$$

де  $B_{пост}$  – постійні витрати на випуск;  
 $B_{змін}$  – змінні витрати на одиницю продукції;  
 $Ц$  – ціна одиниці продукції без НДС.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4 МЕТОД ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК

### Контрольні питання

- 1 Характеристика поняття «прийнятний ризик».
- 2 Шляхи прийняття стратегічних рішень.

### Тести для самостійної роботи

Q1 Дисперсія випадкової величини — це:

V1 поняття максимального значення даної випадкової величини;

V2 зміна даної статистичної величини;

V3 міра розкиду даної випадкової величини.

Q2 Відзначте правильний вислів:

V1 чим менша величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим вищий ступінь ризику;

V2 чим більша величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим вищий ступінь ризику;

V3 чим більша величина відхилення очікуваного результату від середньої величини, тим нижчий ступінь ризику.

Q3 Метод дерева рішень є:

V1 сумарною вірогідністю окремих шляхів дерева рішень.  
 Дає змогу оцінити кожний шлях і вибрати найбільш оптимальний;

V2 вірогідністю дерева рішень;

V3 розрахунком вірогідності. Дає змогу визначити шлях і вибрати найменш оптимальний.

Q4 Кількісний метод оцінки ризику має на увазі :

V1 визначення допустимого значення ризику;

V2 оцінку різноманітних економічних, технічних та інших показників;

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

Q5 Приведення майбутніх грошових потоків до справжнього моменту часу використовується у:

V1 методі коригування норми дисконту;

V2 методі ігор;

V3 статистичному методі.

Q6 Наочну картину для різних варіантів реалізації поставлених цілей дає змогу отримати:

V1 метод ігор;

V2 метод коригування норми дисконту;

V3 метод сценаріїв.

Q7 Порівняльні показники варіантів представляє:

V1 метод дерева рішень;

V2 метод аналогій;

V3 метод сценаріїв.

Q8 Мета моделювання полягає у:

V1 відтворенні поведінки суб'єкта на основі результатів аналізу взаємозв'язків між її елементами;

V2 аналізі поведінки суб'єкта на основі вивчення найбільш суттєвих взаємозв'язків між її елементами;

V3 відтворенні поведінки досліджуваної системи на основі результатів аналізу найбільш суттєвих взаємозв'язків між її елементами.

Q9 Метод Монте-Карло використовується в:

V1 методі сценаріїв;

V2 імітаційному моделюванні;

V3 методі аналогій.

Q10 Чим менше значення дисперсії, тим ризик:

V1 менший;

V2 більший;

V3 не змінюється.

Q11 Коефіцієнт варіації виражає:

V1 міру мінливості ознаки у відсотках;

V2 міру визначеності ознаки;

V3 міру незмінності ознаки.

## Практичні завдання

### *Метод експертних оцінок. Якісна оцінка*

**Задача.** Експертам запропоновано оцінити міру ризику виходу підприємства на новий ринок збуту за 10 факторами (відібраними). Експертів – 4 особи. Результати оцінки зведені в матрицю балів, де «100» - ризик відсутній, «0» - ризик катастрофічний (таблиця 8).

Таблиця 8 – Матриця балів оцінки ризику виходу на новий ринок

Фактор ризику	Експертна оцінка			
	1	2	3	4
1	100	100	90	80
2	90	100	80	100
3	90	80	100	90
4	90	70	70	70
5	70	90	50	60
6	80	60	60	50
7	50	60	40	50
8	50	60	30	40
9	40	50	20	0
10	60	50	10	20

Необхідно провести ранжирування факторів ризику та оцінити узгодженість експертних оцінок.

### Методичні вказівки до розв'язання задачі

Коефіцієнт конкордації коливається від «0» до «1». Чим ближчий він до «1», тим узгодженіша думка експертів.

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2} = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ a_i - \frac{1}{2} n \cdot (m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 \cdot m \cdot (m^2 - 1)}, \quad (1)$$

де  $\sigma_{\phi}^2$  - фактична величина дисперсії (середньоквадратичне відхилення) підсумкових оцінок, які дані експертами;

$\sigma_{\max}^2$  - дисперсія підсумкових оцінок, якщо думка експертів повністю збігається;

$a_i$  – сумарна оцінка, яка отримана і-м об'єктом;

$m$  – кількість факторів, що досліджуються;

$n$  – кількість експертів.

Розрахунки зводяться в розрахункову таблицю 9.

Таблиця 9 – Матриця рангів

Фактор	Експертна оцінка				Σ рангів	Середній ранг	Ранг фактора
	1	2	3	4			
1							
2							
.....							
10							

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5 СТАНОВЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

### Контрольні питання

- 1 Поняття «управління ризиками».
- 2 Етапи ризик-менеджменту, їх сутність.
- 3 Особливості становлення ризик-менеджменту в Україні.
- 4 Система управління ризиками на підприємстві.



## Тести для самостійної роботи

Q1 Управління ризиками – це:

V1 комплекс управлінських дій і способів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків з метою доведення їх впливу до оптимальних меж для зниження можливості настання випадкових (стохастичних) негативних подій і нейтралізації їх наслідків;

V2 спосіб (впливу на поведінку суб'єктів господарської діяльності, який забезпечує аналіз ризиків з метою доведення їх впливу до оптимальних меж для настання випадкових (стохастичних) негативних подій;

V3 комплекс управлінських дій і способів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків з метою доведення їх впливу до максимальних меж і визначення можливості настання деяких негативних подій.

Q2 На якому етапі розвитку ризик-менеджменту його починають використовувати для сфери екології:

V1 першому (1940-60 рр.);

V2 другому (1960-90 рр.);

V3 третьому (1990 по теперішній час).

Q3 Які зміни в розвитку України характеризує другий етап становлення в країні ризик-менеджменту:

V1 відсутність інвестицій, бартер, високий рівень інфляції та ін.;

V2 відсутність науково обгрунтованої системи управління ризиками;

V3 постійне зростання ВВП, зростання доходів населення, зростання інвестицій в основний капітал (на 17,8 %).

Q4 Першими почали досліджуватися ризики:

V1 економічні;

V2 збоїв виробництва;

V3 екологічні.

Q5 Перший етап формування ризик-менеджменту характеризувався:

V1 науково обґрунтованою системою управління ризиками з одного боку, а з другого - збільшенням позитивного впливу різних чинників ризику на вітчизняні підприємства;

V2 відсутністю науково обґрунтованої системи управління ризиками, з одного боку, а з другого - збільшенням негативного впливу різних чинників ризику на вітчизняні підприємства;

V3 відсутністю науково обґрунтованої системи управління ризиками, з одного боку, а з другого - зниженням негативного впливу різних чинників ризику на вітчизняні підприємства.

Q6 На другому етапі Україна переживає:

V1 кризу виробництва;

V2 підйом виробництва;

V3 бурхливий розвиток виробництва.

Q7 На третьому етапі ризик стає величиною, яка:

V1 характеризує проблеми підприємства, викликані неправильними управлінськими рішеннями;

V2 характеризує проблеми підприємства, викликані кризою в країні;

V3 характеризує проблеми підприємства, викликані підйомом виробництва в країні.

Q7 Управління ризиком не припускає:

V1 лімітування;

V2 страхування;

V3 створення дочірніх підприємств.

Q8 Система управління ризиками на підприємстві – це:

V1 діяльність, направлена на аналіз існуючої ситуації на підприємстві;

V2 діяльність, направлена на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня і певних дій щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ і їх наслідків;

V3 діяльність, направлена на підвищення прибутку.

Q9 Запобігання ризикам припускає:

V1 локалізацію ризику, виявлення ризику, ухилення від ризику;

V2 локалізацію ризику, ухилення від ризику;

V3 уникнення ризику, ухилення від ризику.

Q10 Передача 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.

Q11 Локалізація ризиків припускає:

V1 створення венчурних підприємств; лімітацію;

V2 створення венчурних підприємств; запобігання ризику;

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

Q12 Зниження ступеня ризику припускає:

V1 методи розподілу й інтеграції ризиків;

V2 методи розподілу і диверсифікації ризиків;

V3 методи диверсифікації й інтеграції ризиків.

Q13 Хеджування – це:

V1 позиція по звичайних операціях, встановлювана на декількох ринках, для компенсації дії цінових ризиків рівною, але протилежною терміною позицією (позицією по термінових операціях) на іншому ринку;

V2 позиція по термінових операціях, встановлювана на одному ринку, для компенсації дії цінових ризиків рівною, але протилежною терміною позицією (позицією по термінових операціях) на іншому ринку;

V3 позиція по термінових операціях, встановлювана на одному ринку, для посилення дії цінових ризиків позицією по термінових операціях на іншому ринку.

Q14 Ф'ючерс – це:

V1 стандартний терміновий біржовий контракт купівлі-продажу ризикового активу, при укладанні якого сторони (продавець і покупець) домовляються не тільки про рівень ціни і термін поставки активу, причому не обумовлюючи наперед усі параметри активу;

V2 стандартний звичайний небіржовий контракт купівлі-продажу активу, при укладанні якого сторони (продавець і покупець) домовляються тільки про рівень ціни і термін поставки активу, обумовлюючи наперед усі параметри активу, і несуть зобов'язання перед біржею аж до його виконання;

V3 стандартний терміновий біржовий контракт купівлі-продажу базового активу, при укладанні якого сторони (продавець і покупець) домовляються тільки про рівень ціни і термін поставки активу, обумовлюючи наперед усі параметри активу, і несуть зобов'язання перед біржею аж до його виконання.

Q15 Диверсифікація ризику – це:

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

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

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

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАТТЯ 6**

### **МОЖЛИВОСТІ ЗНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ РИЗИКУ**

#### **Контрольні питання**

- 1 Грипи зниження ризику на підприємстві.
- 2 Поняття «хеджування».
- 3 Класифікація хеджування.
- 4 Функціональні характеристики ризику.
- 5 Етапи процесу аналізу рішень.

#### **Тести для самостійної роботи**

Q1 До функціональних характеристик ризику належать:

V1 інноваційна, захисна, ефективності, аналізу, контролю;

V2 інноваційна, захисна, координування, аналізу, контролю;

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

Q2 До функцій аналізу ризиків не належать:

V1 порівняльна;

V2 з'єднуюча;

V3 дослідження.

Q3 Уникнення ризику можливе при:

V1 ліквідації бізнесу;

V2 диверсифікації бізнесу;

V3 інтеграції бізнесу.

Q4 При ухиленні від ризику:

- V1 бізнес страхується;
- V2 створюється система запасів і резервів промислового підприємства;
- V3 бізнес ліквідується.
- Q5 Метод запобігання ризику полягає в:
- V1 страхуванні;
- V2 створенні резервного фонду;
- V3 зборі й аналізі поточної інформації, зіставленні її з аналогічними періодами розвитку і визначенні можливих змін у майбутньому.
- Q6 Метод передачі ризику не може мати місця у випадку:
- V1 стабільного виробництва;
- V2 стабільного розвитку ;
- V3 випуску підприємством нової продукції або освоєння нових технологій.
- Q7 Хеджування здійснюється з метою:
- V1 диверсифікації ризиків зміни цін;
- V2 страхування ризиків зміни цін;
- V3 локалізації ризиків зміни цін.
- Q8 Класичне (чисте) хеджування – це:
- V1 хеджування, яке виключає можливі втрати, пов'язані з ціновими ризиками;
- V2 хеджування шляхом заняття протилежних позицій на ринку реального товару і ф'ючерсному;
- V3 хеджування, яке страхує тільки частину реальною угодою
- Q9 Передхеджування припускає:
- V1 купівлю або продаж контракту одночасно з укладенням угоди на ринку реального товару;
- V2 купівлю або продаж товару після укладення угоди на ринку;
- V3 купівлю або продаж термінового контракту задовго до укладення угоди на ринку реального товару.
- Q10 Перехресне хеджування - це:
- V1 операція з контрактом не на базовий актив ринку реального товару, а на інший фінансовий інструмент;
- V2 операція з контрактом на базовий актив ринку реального товару або на інший фінансовий інструмент;

V3 операція з контрактом на будь-який фінансовий інструмент.

Q11 Диверсифікація ринків збуту припускає:

V1 одночасну роботу на різних ринках;

V2 роботу тільки на одному ринку;

V3 ліквідацію підприємства.

Q12 Інноваційна функція ризику реалізується при:

V1 необхідності диверсифікації проблем, що виникають при ризикових ситуаціях;

V2 необхідності пошуку нетрадиційного шляху вирішення проблем, що виникають при ризикових ситуаціях;

V3 необхідності інтеграції проблем, що виникають при ризикових ситуаціях.

Q13 Ігнорування ризиків не призводить до:

V1 втрати прибутку;

V2 росту активів;

V3 зниження котирувань акцій.

Q14 Аналіз ризиків не виконує функцію:

V1 порівняльну;

V2 дослідницьку;

V3 оперативну.

Q15 До етапів оцінки ризиків не належить:

V1 вибір методу впливу на ризик;

V2 оцінка методу впливу на ризик;

V3 ідентифікація ризиків.

Q16 До методу локалізації ризику не належить:

V1 лімітація;

V2 створення венчурних підприємств;

V3 страхування від можливих втрат.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

### **МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА (ДВО – ТА П'ЯТИ ФАКТОРНА)**

#### **Контрольні питання**

1 Основні поняття теорії прийняття рішень.

2 Характеристика основних моделей прийняття рішень.

- 3 Особливості SWOT-аналізу, матриці БКГ.
- 4 Модель Альтмана.
- 5 Класифікація господарських рішень.

### **Тести для самостійної роботи**

Q1 Основна проблема при моделюванні процесів прийняття рішень полягає в тому, що:

V1 обов'язково є випадкові процеси, що виникають через вплив зовнішніх чинників або негативних чинників внутрішнього середовища;

V2 обов'язково є певні процеси, що виникають через вплив зовнішніх чинників або позитивних чинників внутрішнього середовища;

V3 можлива поява випадкових процесів, що виникають через вплив зовнішніх чинників або негативних чинників внутрішнього середовища.

Q2 Механізм формування рішень – це:

V1 творчий процес, що не вимагає синтезу всіх попередніх елементів завдання прийняття рішень;

V2 творчий процес, що вимагає аналізу й синтезу всіх попередніх елементів завдання прийняття рішень;

V3 творчий процес, що вимагає аналізу й синтезу всіх подальших елементів завдання прийняття рішень.

Q3 До типів вирішення завдань належать:

V1 типові, вдосконалені, оригінальні;

V2 типові, змінені, нові;

V3 звичайні, вдосконалені.

Q4 Найбільш використовуваними рішеннями є:

V1 типові;

V2 вдосконалені;

V3 нові.

Q5 Методи генерації ідей не ґрунтуються на підході:

V1 мозковий штурм;

V2 експертний висновок;

V3 підхід Міллера.

Q6 До існуючих типів рішень не належать:

V1 оригінальні рішення;

V2 стандартні рішення;

- V3 невизначені рішення.
- Q7 Аналіз на раціональність і досяжність можливих рішень, якісний опис очікуваних переваг і недоліків по кожному варіанту проводиться на етапі:
- V1 генерації проміжних варіантів;
  - V2 формулювання крайніх варіантів безлічі рішень;
  - V3 оцінки вірогідності реалізації рішення.
- Q8 Як параметри, що визначають тип завдання і структуру його опису, зазвичай не використовують такі критерії:
- V1 кількість осіб, що приймають рішення;
  - V2 наявність гіпотез (альтернативних рішень);
  - V3 наявність проміжних варіантів.
- Q9 До типів завдань не належать:
- V1 завдання індивідуального вибору;
  - V2 завдання проміжного вибору;
  - V3 завдання групового вибору.
- Q10 Процес прийняття 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.

## Практичне завдання

**Задача.** Порівняти результати розрахунку можливості банкрутства підприємства за допомогою дво- та п'ятифакторних моделей Альтмана (таблиця 10,11).

Таблиця 10 – Двофакторна Z–модель Альтмана за звітом підприємства з виготовлення електротехнічного обладнання

Показник	01.01.2004 р.	01.01.2005 р.	01.01.2006 р.	01.01.2007 р.
1	2	3	4	5
1 Поточні активи (оборотні активи)	67736	87053	104170	137383



2 Поточні зобов'язання (короткострокові зобов'язання)	38912	60876	80042	121595
3 Позикові кошти (сума довгострокових та короткострокових зобов'язань)	38912	60876	85042	131595
4 Загальна величина пасивів	106877	137894	175842	251987
5 $K_1$ – коефіцієнт поточної ліквідності (п.1/п.2)				

### Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5
6 $K_2$ – коефіцієнт капіталізації (п.3/п.4)				
7 Значення				
8 Оцінка значення <0 – вірогідність банкрутства невелика =0 – вірогідність банкрутства складає 50 % >0 – вірогідність банкрутства більше 50 %				

### Таблиця 11 – Пятифакторна Z – модель Альтмана

Показник	01.01.2005 р.	01.01.2006 р.	01.01.2007 р.
1 Поточні активи (оборотні активи)	77395	95612	120777
2 Сума активів (середнє значення)	122386	156868	213915
3 Позиковий капітал (сума довгострокових та короткострокових зобов'язань) – середнє значення	49894	72959	108319
4 Нерозподілений (реінвестований) прибуток	77224	90941	120445
5 Прибуток до оподаткування	15616	20935	50998
6 Балансова вартість капіталу	138185	176099	252308
7 Обсяг продаж (виторг)	318260	452201	960477
8 $K_1$ (п.1/п.2)			
9 $K_2$ (п.4/п.2)			
10 $K_3$ (п.5/п.2)			
11 $K_4$ (п.6/п.3)			
12 $K_5$ (п.7/п.2)			
13 Значення			
14 Оцінка значення			

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 8,9**

### **МАТРИЦЯ ПОРТЕРА, SWOT-АНАЛІЗ**

#### **Контрольні питання**

- 1 Етапи процесу прийняття рішень.
- 2 Технологія прийняття рішень, механізм формування рішень.
- 3 Ієрархія технології прийняття рішень, розроблення альтернативних рішень, вибір оптимального рішення.
- 4 Прийняття рішень в умовах визначеності та невизначеності.

#### **Тести для самостійної роботи**

Q1 До рівнів прийняття рішень не належить:

- V1 організаційний;
- V2 інформаційний;
- V3 практичний.

Q2 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 існуючого і прогнозованого стану об'єкта дослідження і принципів підходів до вирішення проблеми.

Q3 Основоположниками теорії ігор є:

- V1 Лаплас і Вальд;
- V2 Нейман і Моргенштерн;
- V3 Альтман і Джексон.

Q4 Рішення – це:

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

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

- V3 набір управлінських дій особи, що приймає рішення.
- Q5 До моделей, що визначають можливості і напрями розроблення і реалізації управлінських рішень і структуризації елементів процесу управління, не належить:
- V1 матриця Портера;
  - V2 модель Альтмана;
  - V3 модель Джона.
- Q6 Управлінське рішення є:
- V1 сукупністю дій особи, яка приймає рішення, визначених 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 поданням елементів і процесів технології прийняття рішень;
  - V3 продуктом і метою господарської діяльності, що визначають кінцевий результат завдання прийняття рішення.
- Q7 За спрямованістю рішення підрозділяються на:
- V1 стратегічні, управлінські, регулювальні;
  - V2 стратегічні, тактичні, регулювальні;
  - V3 стратегічні, адміністративні, управлінські.
- Q8 Щодо проблемної ситуації рішення діляться на:
- V1 аналітичні, поточні, прогнозні;
  - V2 поточні, прогнозні, тактичні;
  - V3 прогнозні, аналітичні, тактичні.
- Q9 Функції рішень, що приймаються, бувають:
- V1 оцінні, планові, організаційні, контрольні;
  - V2 оцінні, прогнозні, організаційні, управлінські;
  - V3 оцінні, планово-прогнозні, організаційні, контрольні.
- Q10 По мірі охоплення рішення бувають:
- V1 комплексні, локальні, функціональні;
  - V2 оцінні, тактичні, прогнозні;
  - V3 локальні, аналітичні, тактичні.
- Q11 Гнучкі управлінські рішення – це:
- V1 рішення, в яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання;
  - V2 рішення, в яких задається тільки загальний напрям діяльності;

V3 рішення, в яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання.

Q12 Колегіальні рішення – це рішення:

V1 загального характеру, формовані в основному великою кількістю зацікавлених людей;

V2 групи спеціалістів, які повинні мати спеціальну підготовку у сфері вирішуваної проблеми;

V3 які не стосуються принципових проблем в економічній системі.

Q13 Існують такі методи розроблення управлінських рішень :

V1 евристичні, формально-математичні, інтерактивні;

V2 ігрові, формальні, математичні;

V3 ігрові, формальні, інтерактивні.

Q14 Процес приймання рішення – це:

V1 послідовність взаємозв'язаних кроків, різних для кожного виду вирішуваної проблеми, що вимагають різнорідної інформації і технологічного забезпечення;

V2 неможливість вирішення проблемної ситуації в існуючих умовах через дисбаланс, що стався, між фактичним і планованим станом;

V3 сукупність 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.

Q15 Технічний тип рішення пов'язаний з:

V1 зміною конструкції виробів;

V2 поліпшенням технології виготовлення продукції;

V3 економічними аспектами діяльності підприємства.

Q16 Організаційний тип рішення пов'язаний з:

V1 економічними аспектами діяльності підприємства;

V2 поліпшенням технології виготовлення продукції;

V3 зміною порядку і структури економічної системи.

Q17 До управлінських рішень не належать:

V1 строго регламентовані;

V2 гнучкі;

V3 жорсткі.

Q18 Евристичні методи розроблення рішень – це методи:

V1 що припускають вивчення принципів, алгоритмів вирішення альтернативних завдань у нетипових ситуаціях, які можуть надалі бути перенесені на вирішення поточних завдань;

V2 засновані на формальній моделі варіанта рішення;

V3 взаємодії особи, що приймає рішення, і системи підтримки прийняття рішень.

Q19 До етапів процесу прийняття рішення не належить етап:

V1 вибір особи, що приймає рішення;

V2 етап усвідомлення і передбачення проблеми;

V3 прийняття рішення.

### Практичне завдання

**Задача.** Використовуючи інформацію про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози приладобудівного підприємства, наведені у таблицях 12, 13, побудувати матрицю SWOT із зазначенням полів (запропонувати стратегії для кожного поля).

Таблиця 12 – Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Низькі витрати на одиницю продукції	Застарілі виробничі потужності
Фінансовий стан	Висока рентабельність власного капіталу	Наявність кредиторської заборгованості
Маркетинг	Цінові переваги на зовнішньому ринку на окремі товари	Низький рівень передпродажного і післяпродажного обслуговування клієнтів
Кадри	Компетентність персоналу	Недосконала система оплати і стимулювання праці
Конкурентоспроможність продукції	Певні види продукції на зовнішньому ринку досить конкурентоспроможні	Порівняно з зарубіжними аналогами окремі види продукції неконкурентоспроможні

Таблиця 13 – Загрози та можливості зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
Курс політики уряду на розвиток ринкових відносин	Нестабільність грошової одиниці
Підвищення митних бар'єрів для імпортованих товарів	Досить висока конкуренція за певними видами продукції
Високий рівень інноваційного потенціалу	Зростання залежності від інновацій
Зростання ділової активності в країні	Підвищення конкуренції в галузі
Зростання попиту на продукцію приладобудування	Дефіцит державного бюджету

### Методичні вказівки до розв'язання задачі

Матриця SWOT будується за нижченаведеною формою (рисунок 1).

	Можливості: 1 2 3 ....	Загрози: 1 2 3 ....
Сильні сторони: 1 2 3 .....	Поле 1	Поле 2
Слабкі сторони 1 2 3 ....	Поле 3	Поле 4

Рисунок 1

## Список літератури

- 1 Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.:МП «ИТЕМ лтд.»; СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 534 с.
- 2 Бріхгхем Е.Ф. Основы фінансового менеджменту. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
- 3 Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
- 4 Вітлінський В.В. Економічний ризик: ігрові моделі. – К.: КНЕУ – 2002. – 446 с.
- 5 Воронцовский А.В. Управление рисками. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та,; ОЦЭм, 2004. – 458 с.
- 6 Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 160 с.
- 7 Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталеv Е.Ю. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176 с.
- 8 Івченко І.Ю. Економічні ризики . – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
- 9 Кредитний ризик комерційного банку / За ред. В.В. Вітлінського. – К.: Т-во «Знання»; КОО, 2000. – 215 с.
- 10 Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик. – К.: Академвидав, 2007. – 462 с.
- 11 Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
- 12 Риск-аналіз інвестиційного проекту / Под ред. М.В. Грачевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с.
- 13 Риски в современном бизнесе. – М.: Ананс, 1994. – 200 с.
- 14 Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. – М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
- 15 Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. — М.: Ось-89, 2002. — 80 с.
- 16 Тэпман Л.Н. Риски в экономике / Под ред. Б.А. Швандара – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002, — 380 с.
- 17 Уткин Э.А. Риск-менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей –ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998. - 288 с.

18 Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия. — СПб.: Питер, 2000. — 176 с.

19 Хэррис Дж. Менвилл. Международные финансы. — М.: Филинь, 1996. — 296 с.

20 Цветкова Е.В., Арлюкова И.О. Риски в экономической деятельности. — СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2002. — 64 с.



