



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Факультет економіки, управління та інженерії  
Кафедра економіки та фінансів



***“ Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків”***

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**

**ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ (ІНДИВІДУАЛЬНОЇ) РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ**

**Спеціальності**

**051 “Економіка”**

**ОС «Бакалавр»**

**Мукачево 2022**

**МДУ 2022**

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою Мукачівського державного університету*

*протокол №6 від 26 січня 2023 р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри економіки та фінансів*

*протокол №7 від 26 грудня 2022 р.*

**Укладач**

**Братюк В.П.** –к.е.н., доц. кафедри економіки та фінансів МДУ.

**Рецензент**

**Хаустова К.М.** - доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ.

**М 54 Братюк В.П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків:** методичні матеріали для забезпечення самостійної (індивідуальної) роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 051 “Економіка” / укладач Братюк В.П. – Мукачево: МДУ, 2023. - 33 с. (1,9 др.арк)

Методичні матеріали містять передмову, методичні матеріали до практичних та семінарських занять з дисципліни “**Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків**”, план практичних занять, методичні вказівки щодо забезпечення самостійної (індивідуальної) індивідуальної роботи студентів, тестові завдання для підсумкового контролю, а також список літератури.

## *ЗМІСТ*

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>4</b>
<b>ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</b>	<b>5</b>
<b>МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b>	<b>7</b>
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ, ЗАДАЧІ, СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ</b>	<b>8</b>
<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ ТА МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛІ</b>	<b>30</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>32</b>

## ПЕРЕДМОВА

Реформування ринкового сектору економіки України забезпечили економічний поступ суспільства. У цей період сформувалися нові наукові парадигми, набули подальшого розвитку апріорні положення, відбулося переосмислення догматичних положень, які були притаманні науковим колам у попередніх періодах розвитку економіки. Процеси глобалізації світогосподарських зв'язків, відкритість кордонів та процеси інтернаціоналізації сприяли формуванню у суб'єктів підприємництва нових підходів до прийняття рішень та управління ризиками. Тому прийняття рішень суб'єктами підприємництва набуло особливої актуальності. В ринкових умовах все більше уваги приділяють на підприємствах питанням обґрунтування господарських рішень та управління ризиками. У зв'язку з чим зростають вимоги до підготовки фахівців з вищою освітою, яким належить вирішувати надзвичайно важливі й складні проблеми управління фінансово-економічним потенціалом підприємств, його конкурентоспроможністю. Відповідно виникає потреба у створенні якісно нових навчальних посібників з економічних дисциплін.

Вивчення дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків» дає змогу навчити студентів правильно орієнтуватися у великій кількості нормативно-правових актів і тим самим забезпечити основу знань у цій сфері діяльності. Інтегральною компетентністю є ґрунтовні знання про систему знань теоретико-методичних основ розроблення та прийняття господарських рішень; навичок застосування основних принципів обґрунтування різних видів господарських рішень; здатність опанування практичними економіко-математичними методами щодо розробки та прийняття господарських рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику; здатність до оцінювання ефективності прийнятих господарських рішень. Цей курс викладається у продовження таких дисциплін як «Економіка підприємства», «Фінанси підприємств», «Бухгалтерський облік», «Економіка праці та соціально-трудових відносин».

Вивчати і досліджувати проблеми обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків цікаво, корисно і перспективно.

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

*Теоретичні основи та технологія процесу прийняття господарських рішень*

#### Тема 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Господарські рішення та їх види
  2. Способи формалізації та реалізації господарських рішень
  3. Параметри та умови якості господарських рішень
  4. Чинники, які впливають на якість та ефективність господарських рішень
- #### Тема 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Загальні засади процесу прийняття господарських рішень
2. Стилї та способи прийняття господарських рішень
3. Моделі та методи прийняття господарських рішень
4. Основні моделі прийняття рішень
5. Методи прийняття рішень та способи формування пріоритетів
6. Характер та умови прийняття господарських рішень

#### Тема 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

- 3.1. Сутність поняття «методи розробки господарських рішень».
- 3.2. Залежність вибору методу від характеристик рішення
- 3.3. Методи розробки рішень господарської діяльності. Аналітичні методи. Статистичні методи. Евристичні методи. Експертні методи. Математичні методи

#### Тема 4. ФІНАНСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

- 4.1. Поняття і економічна сутність капіталу
- 4.2. Загальні положення фінансування господарських рішень. Способи залучення капіталу
- 4.3. Прогнозування структури джерел інвестування. Власні, позикові й залучені інвестиції
- 4.4. Моделі визначення вартості власного капіталу, позикового капіталу. Середня зважена вартість капіталу

#### Тема 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

- 5.1. Загальні положення про критерії та підходи до вибору оптимального рішення
- 5.2. Якість і ефективність господарських рішень
- 5.3. Оцінка економічної ефективності інвестиційних рішень

#### Тема 6. НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 6.1. Суть та види невизначеності
- 6.3. Врахування факторів невизначеності у господарських рішеннях

#### Тема 7. КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1. Прийняття рішень в умовах повної невизначеності
2. Критерії прийняття рішень в умовах повної невизначеності
3. Прийняття рішень в умовах часткової невизначеності
4. Матриця прибутків і витрат

#### Тема 8. ТЕОРІЯ КОРИСНОСТІ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1. Поняття та аксіоми корисності
2. Визначення корисності через поняття лотереї та побудова функції корисності
3. Умови схильності, несхильності та байдужості до ризику

#### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

## ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

### Тема 9. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Суть ризику
2. Класифікація підприємницького ризику
3. Методи виявлення ризику

### Тема 10. КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ

1. Принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику
2. Прийняття господарських рішень за оптимальним. плануванням
3. Порівняльна оцінка варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику
4. Методи побудови дерева рішень

### Тема 11. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

1. Суть та види конфліктів
2. Моделі конфліктних ситуацій
3. Система теорії ігор
4. Модель торгів

### Тема 12. ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ

1. Проектний ризик та прийняття рішень
2. Середньозважена ціна капіталу та модель визначення ціни капітальних активів
3. Прийняття фінансових рішень
4. Портфелі максимальної ефективності та формування оптимального портфелю

### Тема 13. ЯКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

1. Групування якісних методів оцінювання ризику
2. Метод мозкового штурму
3. Метод експертних оцінок
4. Методи асоціацій, аналогій, Дельфі

### Тема 14. КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

1. Втрати та збитки у підприємницькій діяльності.
2. Причини виникнення ризику
3. Система абсолютних та відносних показників вимірювання ризику
4. Побудова кривої ризику
5. Методи кількісного оцінювання ризиків

### Тема 15. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ РИЗИКУ

1. Основи ризик-менеджменту
2. Методи регулювання ступеня ризику
3. Економічні методи зниження ризику

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Пошаудиторна робота з дисципліни потребує від студента щоденної самостійної роботи, яка виконується за завданнями викладача. Це завдання з підготовки до аудиторних занять, пошуково-аналітична та наукова робота. Всі завдання розроблені так, щоб у процесі їх виконання безперервно поглиблювалися знання, розвивалося мислення, формувалися вміння та навички.

Мета самостійної роботи з дисципліни “*Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків*” - не тільки поглибити і закріпити знання та вміння, які студент здобуває на лекціях і семінарах, а й сприяти розвитку творчого потенціалу студента і реалізації професійних навичок.

Завдання мають як індивідуальний, так і груповий характер, оскільки реальні професійні умови здебільшого ґрунтуються на роботі в колективі.

Формами проведення самостійної роботи є пошук та огляд наукових джерел за заданою проблематикою, формулювання понять, глосарію; виконання домашніх завдань до практичних занять, підготовка до семінарських занять різних видів.

Також доцільно використовувати такі форми самостійної роботи:

- аналітичний розгляд наукової публікації;
- підготовка презентації: вибір студентом певної теми або проблеми для презентації та висловлення свого бачення, розуміння або нерозуміння цієї проблеми;
- підготовка аналізу конкретної ситуації у виборі обґрунтування щодо прийняття господарського рішення, підготовка до ситуаційних вправ;
- підготовка до ділової гри, рольової або командної;
- підготовка групового проекту;
- практикум з навчальної дисципліни, тренінгові програми з використанням програмного забезпечення;
- підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних, тощо);
- виконання практичних завдань протягом семестру;
- самостійне опрацювання окремих тем навчальної дисципліни згідно з навчально-тематичним планом;
- реферування, анування рекомендованої літератури;
- формулювання висновків і підсумків;
- відповіді на запитання і самостійне формулювання запитань до навчальної теми;
- підготовка до усіх видів контролю, в тому числі до модульних і комплексних, ректорських контрольних робіт;
- підготовка доповідей на науково-практичну конференцію студентів.

Науковою роботою займаються студенти, які мають здібності до аналітичної, творчої роботи. Такі студенти беруть участь у наукових конференціях, олімпіадах, наукових семінарах, виконують завдання в межах наукових досліджень кафедр економіки та фінансів; працюють у наукових гуртках. У творчій самостійній роботі студент керується рекомендаціями, порадами викладача, конкретними завданнями щодо виконання окремих видів діяльності.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ, ЗАДАЧІ,  
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ТЕМ КУРСУ**

**Тема 1**

**СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає суть поняття «господарське рішення» таякими аспектами воно характеризується?
2. Охарактеризуйте принципи аналізу та наведіть класифікацію господарських рішень.
3. Які Ви знаєте форми прийняття господарських рішень?
4. Якими параметрами та показниками характеризуються господарські рішення?
5. Перерахуйте чинники, що впливають на ефективність господарського рішення.

**Тестові завдання**

- 1. У загальному розумінні рішення – це:**
  - а) будь-який результат розумової діяльності людини;
  - б) розпорядження керівників;
  - в) результат вибору з безлічі варіантів певних альтернатив; г) дії керівників у межах своїх функцій.
- 2. Основними елементами господарського рішення є:**
  - а) предмет, мета й причини розробки, суб'єкт, об'єкт;
  - б) суб'єкт, об'єкт, мета, функції;
  - в) предмет, мета, суб'єкт, об'єкт;
  - г) предмет, мета, якість, суб'єкт, об'єкт.
- 3. Ознакою господарського рішення є:**
  - а) результативність; б) якість;
  - в) необхідність вольового акту особи, що приймає рішення стосовно його вибору;
  - г) оптимальність.
- 4. Економічний аспект прояву господарського рішення проявляється у:**
  - а) необхідності мати персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства; налагоджену систему контролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу можливість вибору єдиної ідеї з безлічі альтернатив;
  - б) необхідності мати фінансові, матеріальні й інші витрати, тому кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток;
  - в) необхідність враховування можливості здійснення певних заходів у рамках законодавчого поля;
  - г) можливості забезпечення персоналу, що здійснює власне розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.
- 5. Організаційний аспект прояву господарського рішення проявляється у:**
  - а) необхідності мати персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства; налагоджену систему контролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу можливість вибору єдиної ідеї з безлічі альтернатив;
  - б) необхідності мати фінансові, матеріальні й інші витрати, тому кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток;
  - в) необхідність враховування можливості здійснення певних заходів у рамках



законодавчого поля;

г) можливості забезпечення персоналу, що здійснює власне розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

**6. Основними параметрами господарських рішень є:**

а) цілеспрямованість; б) результативність; в) своєчасність;

г) обґрунтованість.

**7. Ефективне рішення означає:**

а) найкраще рішення відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності;

б) рішення, реалізація якого призводить до остаточних результатів; в) рішення, що призводить до потрібних і дієвих результатів;

г) найкраще рішення відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності; рішення, реалізація якого призводить до остаточних результатів або до потрібних і дієвих результатів.

**8. Показник ентропії як показник якості прийнятого господарського рішення означає:**

а) ймовірність появу випадку втрат чи ймовірність реалізації ризику;

б) кількісну невизначеність проблеми;

в) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на базі яких вона була розроблена;

г) ймовірність реалізації рішення за показниками якості, ви-трат і часу.

**9. Якість господарського рішення – це:**

а) сукупність властивостей, що задовольняють конкретного споживача та забезпечують реалізацію його впровадження;

б) властивість бути найкращим, відповідно до системи певних критеріїв оптимальності;

в) здатність рішення призводити до остаточних результатів;

г) показник, що характеризує рівень досягнень на шляху реалізації поставлених цілей і використовується в процесі контролю.

**10. Рішення, яке формує загальну позитивну інфраструктуру будь-якої діяльності, – це:**

а) акт;

б) розпорядження; в) угода;

г) модель.

## Тема 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

#### Питання для самоконтролю

1. Які прийнято виділяти основні технології прийняття рішень?
2. Охарактеризуйте наукові школи управління щодо вибору процесу прийняття господарських рішень.
3. Вкажіть основні елементи, етапи та процедури процесу прийняття рішень.
4. У чому полягає компетентність особи, що приймає рішення, та охарактеризуйте види компетентностей?
5. Наведіть відмінні риси моделей прийняття господарських рішень.

#### Тестові завдання

**1. Технологія прийняття господарських рішень представляє собою:**

а) виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед фірмою;

б) сукупність знань про способи та засоби проведення певних процесів;

в) результат вибору з безлічі варіантів певних альтернатив;

г) швидкість прийняття рішень та значну ймовірність помилки.

**2. Технологія, яка показує основні кроки вирішення наявної проблеми за допомогою науково обґрунтованого підходу при виборі рішення, – це:**

- а) раціональна;б) класична;
- в) інтуїтивна;
- г) ірраціональна.

**3. Серед інтегрованих підходів до управління виділяють:**

- а) класичний;б) науковий; в) процесний;
- г) комбінований.

**4. Основними етапами процесу прийняття господарськогорішення є:**

- а) генерування варіантів рішення, оцінка альтернативних варіантів, вибір кращого варіанта;
- б) підготовка, розробка, реалізація;
- в) збір інформації про можливі проблеми, виявлення проблеми і визначення причин її виникнення, збір і аналіз інформаціїіз проблеми, визначення системи критеріїв і показників;
- г) постановка задачі, розробка варіантів рішення, вибір рішення, організація виконання.

**5. Етап постановка задачі та її розв'язання передбачає ви-конання таких процедур:**

- а) розроблення можливих варіантів рішення;б) опис проблемної ситуації;
- в) формулювання вимог, обмежень;
- г) визначення критеріїв вибору рішень.

**6. Етап розробки варіантів рішення передбачає виконаннятаких процедур:**

- а) формулювання вимог, обмежень;
- б) визначення критеріїв вибору рішень;
- в) вибір рішень, що відповідають критеріям;г) розроблення можливих варіантів рішення.

**7. Які складові елементи містить трикутник прийняття рішення?**

- а) знання, вміння, досвід; б) логіка, інтуїція, вміння;
- в) впевненість, знання, логіка;г) логіка, інтуїція, досвід.

**8. Поняття «обмеженої раціональності» та «досягнення задоволеності» характеризують модель:**

- а) ірраціональну;
- б) поведінкову;в) класичну;
- г) інтуїтивну.

**9. Модель, яка ґрунтується на передбаченні, що рішенняприймаються ще до того, як досліджуються альтернативи, – це:**

- а) класична модель;
- б) поведінкова модель; в) ірраціональна модель;г) управлінська.

**10. В основі раціонального рішення лежить:**

- а) емпіричний досвід;
- б) знання;
- в) об'єктивний аналіз умов, в яких діє підприємство на даниймомент;
- г) осмислений досвід минулого.

**Задачі**

**Задача 1.** Група з трьох рівноправних компаньйонів оцінює три альтернативні рішення за трибальною системою: краще рі- шення – 3 бали, середнє – 2, гірше – 1 бал (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Варіант рішення	Оцінка в балах		
	1-ша особа	2-га особа	3-тя особа
А 1	2	3	1
А 2	1	1	3
А 3	3	2	2

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

**Методичні рекомендації для розв'язування задачі**

Для того, щоб мінімізувати наявні відхилення рішень членів групи від групового рішення, будується матриця розбіжностей результатів рішень (таблиця 2.2). При цьому спочатку передба-

чається вибір групою однієї з альтернатив, а потім оцінюються розбіжності між груповим й індивідуальним рішеннями. Так, якщо групове рішення відповідає альтернативі  $a_1$  (оцінка – 3 бали), то розбіжності між думкою колективу й індивідуальним вибором 1-ї особи дорівнює 1, якщо ж група зупинилася на ва-ріанті  $a_2$  (3 бали), то розбіжність між нею і 1-ю особою становитиме 2 бали тощо.

Таблиця 2.2

**Матриця розбіжностей індивідуальних групових рішень**

Варіант рі-шення	Оцінка в балах			Максимальна розбіжність
	1-ша особа	2-га особа	3-тя особа	
A 1	1	0	2	2
A 2	2	2	0	2
A 3	0	1	1	1

Далі в рядках для кожної альтернативи знаходять максимальні розбіжності, а потім з цих максимальних розбіжностей – найменш, у цьому випадку – 1 бал. Цій розбіжності відповідає альтернатива  $a_3$ , яка й визнається кращим рішенням.

За такої стратегії вибору можна стверджувати, що в разі прийняття групою рішення  $a_3$  для будь-якої особи розбіжність його рішення з рішенням групи залишається мінімальною й не перевищує 1 бала.

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

Крім обов'язкових умов, потрібно врахувати такі цільові критерії:

- 1) кількість населення;
- 2) рівень грошових доходів населення;
- 3) рівень конкуренції;
- 4) квоти й митні бар'єри.

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

Враховуючи те, що компанія традиційно працювала в країнах Східної Європи, з допомогою кластерного аналізу було ви-значено нові ринки збуту: «Захід», «Північ», «Центр».

Експерти визначили також бальні оцінки для всіх альтернатив (ринків збуту) за цільовими критеріями. Визначити оптимальний ринок збуту для компанії.

### Методичні рекомендації для розв'язування задачі

У результаті порівняння загальних оцінок з урахуванням усіх цільових критеріїв (таблиця 2.3) найпривабливішим для компанії виявився західний ринок збуту (максимальна оцінка – 7,2).

Таблиця 2.3

### Оцінювання альтернативних ринків збуту в умовах визначеного стану зовнішнього середовища

Альтерна- тива (ри- нки збуту)	Чисельність населення			Грошові до-ходи			Рівень кон- куренції			Митні бар'єри			Оцін ка $W_{ij}$ $q_{ij}$
	$q_1$	$W_1$	$W_1 q_1$	$q_2$	$W_2$	$W_2 q_2$	$q_3$	$W_3$	$W_3 q_3$	$q_4$	$W_4$	$W_4 q_4$	
«Захід»	0,3	8	2,4	0,3	10	3,0	0,2	6	1,2	0,2		0,6	7,2
«Північ»	0,3	4	1,2	0,3	9	2,7	0,2	5	1,0	0,2		1,2	6,1
«Центр»	0,3	6	1,8	0,3	6	1,8	0,2	10	2,0	0,2		0,8	6,4

### Тема 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке методи розробки господарських рішень та на які групи вони поділяються?
2. У чому полягає різниця між якісними та кількісними методами розробки господарських рішень?
3. Назвіть переваги та недоліки методу експертних оцінок.
4. Опишіть можливості й особливості застосування методів комісій; колективної генерації ідей (мозкової атаки); Дельфі та матричного методу.
5. Які особливості побудови евристичних методів?

#### Тестові завдання

**1. Сукупність заходів організаційного, технологічного, економічного, правового та соціального характеру, які спрямовані на формування господарського рішення, – це:**

- а) методи розробки господарських рішень;
- б) методологія розробки господарських рішень;
- в) система розробки господарських рішень;
- г) технологія розробки господарських рішень.

**2. Принцип Курно застосовується:**

- а) при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми;
- б) в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення;
- в) у разі одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання;
- г) коли пропонується кількість рішень, яка дорівнює кількості експертів.

**3. Метод «Рингі» – це:**

- а) прийняття рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми;
- б) прийняття рішень, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення;
- в) одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання;
- г) кількість рішень дорівнює кількості експертів.

**4. Колективними методами експертної оцінки є:**

- а) метод інтерв'ю;
- б) аналітичні експертні оцінки;
- в) метод побудови сценаріїв;
- г) експертні методи, що ґрунтуються на роботі спеціальних комісій.

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

- а) статистичні методи;
- б) аналітичні методи;
- в) математичні методи;
- г) розрахунково-аналітичні методи.

**6. Аналітичні методи – це:**

- а) використання інформації про минулий позитивний досвід підприємства (інших підприємств) у певній сфері діяльності;
- б) сукупність прийомів, способів і дій людини, що дають змогу розкласти складний об'єкт на складові, дослідити їх, а здобуті результати об'єднати за допомогою іншого логічного прийому – синтезу;
- в) розрахунок кращого варіанту рішення за критеріями оптимальності;
- г) раціональна організація проведення аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів.

**7. Експертний метод реалізації господарських рішень ефективно використовується за умови, коли:**

- а) ситуації мають подібний характер або повторюються;
- б) рішення розраховані на широке коло споживачів;
- в) в основі реалізації господарських рішень лежить використання досвіду, інтуїції фахівця та його творчого мислення;
- г) у процесі прийняття рішень беруть участь кілька незалежних експертів-фахівців відповідного профілю.

**8. Процес мозкового штурму проходить ряд послідовних етапів:**

- а) генерація ідей, аналіз ідей, реалізація ідей;

б) визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, пошукможливостей для їх реалізації та завершення;

в) визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, впровадження ідей;

г) визначення проблеми, пошук ідей, впровадження ідей, контроль результатів.

**9. За характером постановки питань і формою відповідей, виділяють такий вид експертних оцінок:**

а) метод ранжування;

б) метод контрольних запитань;в) морфологічний метод;

г) метод комісій.

**10. До якісних методів розробки господарських рішень на-лежить:**

а) кластерний аналіз;

б) метод ключових питань;

в) метод аналітичних записок;

г) метод послідовних порівнянь (сортування).

### **Ситуаційні завдання та задачі**

**Ситуація 1.** За допомогою методу колективних експертних оцінок «635» запропонуйте комплекс господарських рішень для вирішення наступної проблеми підприємства – зниження виручки від реалізації продукції.

Алгоритм проведення опитування експертів за методом «635» (6 експертів, 3 варіанта вирішення, 5 хвилин на обробку 1 формуляра).

1. Всі студенти розбиваються на 6 груп (1 група – 1 експерт).

2. Кожен експерт заносить у формуляр три пропозиції з розв'язання проблеми (протягом 5 хв.) і передає формуляр сусіду.Останній бере до відома пропозиції свого попередника, а під нимиу 3 стовпчики вносить ще три власні пропозиції. Процес закінчу-ється, коли учасники обробили всі формуляри.

Завдяки методу можна одержати до  $108 (6 \times 3 \times 6 = 108)$  пропозицій.

Формуляри для опитування наведено у таблиці 3.1 (їх необхідно роздрукувати у кількості 6 шт.).

**Таблиця 3.1**

Зразок формуляра для опитування

<i>Формуляр для запо-внення експертами № експерта</i>	<i>Пропозиція 1</i>	<i>Пропозиція 2</i>	<i>Пропозиція 3</i>

**Ситуація 2.** Ознайомтеся з особливостями застосування експертного методу, видами експертних оцінок, прикладами використання цього методу у практиці фармацевтичних підприємств.

Складіть анкету та проведіть анкетування експертів за обраною проблемою. Зробіть висновки.

**Ситуація 3.** Наведіть приклад конфліктної ситуації двох суб'єктів господарювання, які конкурують на ринку збуту продукції. За допомогою яких математичних методів (або з використанням яких моделей) можливо розв'язати цю ситуацію

**Ситуація 4.** Сформулюйте необхідні й бажані критерії від-бору оптимального варіанта рішення для таких випадків: купівля акцій; проведення природоохоронних заходів; придбання нового обладнання; перевезення вантажів; перевезення пасажирів; вступ до навчального закладу.

### **Задачі**

**Задача 1.** Для розвитку регіону потрібно побудувати цемент-ний завод потужністю 2,10 млн т цементу на рік. Запропоновано три можливі варіанти розміщення цементних заводів у різних районах регіону. На основі вихідних даних таблиць 3.2–3.4 провести розрахунки і вибрати оптимальний варіант розміщення заводу.

Таблиця 3.2

## Капітальні вкладення в будівництво заводу, млн грн

Найменування статті витрат	Сума капітальних вкладень, млн грн		
	Варіант №1	Варіант №2	Варіант №3
Витрати на дослідно-проектні роботи	2,0	2,2	2,3
Витрати на придбання устаткування, агрегатів і апаратури з врахуванням доставки	54,0	52,0	51,0
Будівельно-монтажні і пуско-налагоджувальні роботи	46,0	45,0	47,0
Всього витрати	102,0	99,2	100,3

Таблиця 3.3

## Кошторис витрат на випуск продукції, млн грн / рік

Елемент витрат	Сума витрат, млн грн		
	Варіант №1	Варіант №2	Варіант №3
Матеріальні витрати	406,0	403,2	401
Витрати на оплату праці	210,0	220,0	215,0
Відрахування на соціальні заходи (37,8%)	79,4	83,2	81,3
Амортизаційні відрахування	17,1	16,2	16,7
Інші витрати	8,2	8,4	8,1
Всього витрати	720,7	731	722,1

Таблиця 3.4

## Транспортні витрати на доставку 1 тону цементу до споживача, грн

Найменування статті витрат	Сума транспортних витрат, грн/т		
	Варіант №1	Варіант №2	Варіант №3
Транспортні витрати на доставку споживачеві, грн/т	10,0	9,0	11,0

Для вирішення завдання необхідно розрахувати:

1. Питомі капітальні вкладення.
2. Собівартість 1 т цементу.
3. Приведені витрати.

**Методичні рекомендації для розв'язування задачі**

Для вибору оптимального варіанта розміщення заводу слід використовувати метод мінімізації приведених витрат, які обчислюються за формулою:

$$B_n = C + K_{ef} \times K, \quad (3.1)$$

де  $C$  – собівартість продукції з урахуванням транспортування до споживача, грн;  $K_{ef}$  – коефіцієнт ефективності капітальних вкладень (набуває значення ставки банків по депозитах юридичних осіб = 22%);  $K$  – капітальні вкладення, грн.

Собівартість 1 т цементу визначається за формулою:

$$C = \Sigma C / N + Z_{mp}, \quad (3.2)$$

де  $\Sigma C$  – сума за кошторисом витрат, грн;  $N$  – річний випуск у натуральних одиницях, т;  $Z_{mp}$  – транспортні витрати на доставку 1 т цементу до споживача, грн.

Отже, Варіант 1  $C = 720,7 / 2,10 + 10 = 353,19$  грн.

Варіант 2  $C = 731,7 / 2,10 + 9 = 357,43$  грн.

Варіант 3  $C = 722,1 / 2,10 + 11 = 343,86$  грн.

Питомі капітальні вкладення визначаються за формулою:

$$K = \Sigma K / N, \quad (3.3)$$

де  $\Sigma K$  – сума капітальних вкладень, які пов'язані з будівництвом заводу, грн/т.

Відповідно,

Варіант 1  $K = 102 / 2,10 = 48,57$  грн.

Варіант 2  $K = 99,2 / 2,10 = 47,24$  грн.

Варіант 3  $K = 100,3 / 2,10 = 47,76$  грн.

Тепер оберемо оптимальний варіант розміщення заводу: Варіант 1  $B_n = 353,19 + 0,22 \times 48,57 = 363,88$  грн.

Варіант 2  $B_n = 357,43 + 0,22 \times 47,24 = 367,82$  грн.

Варіант 3  $B_n = 343,86 + 0,22 \times 47,76 = 354,37$  грн.

Отже, оптимальний варіант розміщення заводу – № 3, оскільки сума витрат найменша.

### **Тема 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ**

#### **Питання для самоконтролю**

1. На які групи поділяються показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління та його організаційної структури?
2. Охарактеризуйте підходи до обґрунтування та вибору рішень.
3. Опишіть алгоритм побудови шкали вимірювання.
4. У чому полягають особливості нормативного, дескриптивного та комплексного підходів при обґрунтуванні та вибору господарських рішень?
5. Чому контроль за перебігом виконання господарських рішень має вагомим значення?

#### **Тестові завдання**

##### **1. Під ефективністю господарського рішення розуміють:**

- а) сукупну результативність, отриману в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві, яка визначається як відношення результату рішення до витрат, що обумовили його отримання;
- б) дослідження, спрямовані на розробку, прийняття та реалізацію рішення на підприємстві;
- в) факт досягнення певних результатів (галузевого, національного або світового технологічного рівня виробництва), запланованих у бізнес-плані, за короткий час або з меншими фінансовими витратами;
- г) факт досягнення організаційних цілей, пов'язаних із реалізацією потреб людини в організації життя, безпеці, управлінні, стабільності, завдяки якомога меншій кількості працівників за мінімальний час.

##### **2. До груп критеріїв оцінювання господарських рішень на-лежать:**

- а) природні;
- б) соціально-політичні; в) демократичні;
- г) ергономічні.

##### **3. Шкала Лайкерта – це метод:**

- а) індивідуальних оцінок; б) сумарних оцінок;
- в) колективних оцінок; г) інтуїтивних оцінок.

##### **4. Концепція математичного вибору рішень – це:**

- а) метод обґрунтування та вибору рішень;
- б) технологія обґрунтування та вибору рішень; в) підхід до обґрунтування та вибору рішень; г)

принцип обґрунтування та вибору рішень.

**5. Представники нормативного підходу концентрують увагу на:**

- а) поведінковій теорії прийняття рішень, яка має пояснювальний характер рішення;
- б) побудові комплексних методик обґрунтування рішень, що сполучають у собі застосування структуризації, характеристики, оптимізації;
- в) побудові синтетичного (інтегрального) показника, який містить декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління;
- г) розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення.

**6. В основі якого методу лежить поведінкова теорія прийняття рішень, яка носить яскраво виражений пояснювальний характер рішення?**

- а) метод дескриптивних моделей; б) нормативний метод;
- в) аналітичний метод; г) комбінований метод. Найпоширенішими підходами до оцінки ефективності управління є:
- а) інтегральний, рівневий та аналітичний; б) інтегральний, рівневий та часовий;
- в) економічний, розрахунковий та статистичний; г) інтегральний, дескриптивний та розрахунковий.

**7. До критеріїв короткотермінової ефективності належить:**

- а) рентабельність; б) задоволеність; в) оптимальність;
- г) результативність.

**8. Такі фактори як зовнішні умови, технологія, вибір стратегії, структура, процеси, культура впливають на:**

- а) економічну ефективність;
- б) індивідуальну ефективність; в) групову ефективність;
- г) організаційну ефективність.

**9. Умовами ефективного контролю управлінських рішень є:**

- а) предметність; б) вчасність;
- в) достовірність; г) доступність.

## ТЕМА 6

### НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЯК ПЕРШОПРИЧИНА РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Питання для самоконтролю**

1. Які особливості функціонування підприємств за умов невизначеності?
2. Які основні причини та фактори виникнення невизначеності?
3. Наведіть ознаки класифікації невизначеності.
4. У чому полягає різниця між невизначеністю та ризиком?
5. Опишіть відмінності між кривою переваг та картою переваг.

**Тестові завдання**

**1. Неповноцінність чи неточність інформації про умови підготовки та реалізації господарських рішень, у тому числі зв'язані з ними витрати і результати – це:**

- а) ризик;
- б) невизначеність;
- в) господарське рішення; г) конфліктність.

**2. Показником стійкості розробленого проекту (програми) є:**

- а) точка беззбитковості; б) рентабельність;
- в) прибуток;
- г) співвідношення власних і залучених коштів.

**3. За ступенем імовірності настання подій розрізняють такі типи невизначеності:**

- а) об'єктивна і суб'єктивна; б) повна і часткова;



- в) повна визначеність;
- г) статична і нестатична.

**4. Соціальна невизначеність пов'язана з:**

- а) неможливістю точного прогнозування поведінки людей у процесі трудової діяльності;
- б) прагненням людей утворювати соціальні зв'язки й допомагати один одному;
- в) надійністю устаткування, непередбачуваністю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, обсягом виробництва, темпами відновлення тощо;
- г) негативними тенденціями демографічної ситуації, підвищення рівня безробіття, погіршення стану освіти та медицини, плин кадрів за кордон, і, як наслідок, недостатня кількість кваліфікованої робочої сили.

**5. У якому випадку ймовірність настання подій визначають через відносну частоту?**

- а) невизначеності;
- б) нестатистичної невизначеності; в) статистичної невизначеності;
- г) ризику.

**6. До причин виникнення невизначеності належить:**

- а) рівень інфляції;
- б) неповнота і неточність інформації про об'єктивні процесий економічну поведінку;
- в) рівень кваліфікації аналітиків; г) соціально-економічні процеси.

**7. Зміни природи, зміни виробництва, зміна людської при-роди, – це:**

- а) фактори першого порядку; б) фактори другого порядку; в) фактори третього порядку;
- г) причини виникнення невизначеності.

**8. Недостатні дані про зміни природи, виробництва, лю-дини, перешкоди в процесі їх перетворення в інформацію, об-межені можливості її трансформації в знання – це:**

- а) фактори першого порядку; б) фактори другого порядку; в) фактори третього порядку;
- г) причини виникнення невизначеності.

**9. До факторів глобального масштабу належать:**

- а) діяльність законодавчої та виконавчої влади, ступінь втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання, стабільність національної економіки, розвиток інфраструктури ринку тощо;
- б) діяльність органів місцевого самоврядування, розвиток інфраструктури, ресурсну залежність регіону, наявність власних ринків збуту;
- в) конкурентоздатність продукції суб'єкта, недосконалість виробничого процесу та технологій, несучасні стилі управління, не-раціональне використання ресурсів;
- г) антропогенні зміни у природному навколишньому середовищі, природні катаклізми, діяльність міжнародних організацій, військові дії, діяльність та бездіяльність впливових політичних фігур.

**10. Графічне зображення залежності імовірності втрат від їхнього рівня, що показує, наскільки ймовірне їх виникнення, – це:**

- а) карта невизначеності; б) крива невизначеності;
- в) крива розподілу імовірності втрат; г) крива ризику.

## **Тема 7. КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке критерій прийняття рішень та на які групи він поділяється?
2. У чому полягає застосування методу платіжної матриці?
3. Які критерії прийняття рішень застосовуються в умовах повної невизначеності?
4. Яким чином розраховується критерій мінімаксного ризику Севіджа?
5. Які особливості застосування критеріїв Байеса та Бернуллі-Лапласа?

### **Тестові завдання**

**1. Критерій прийняття рішень – це:**

- а) метод; б) функція;
- в) принцип; г) результат.

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

- а) критерій Гурвіца; б) критерій Вальда;
- в) критерій Севіджа;

г) критерій оптимізму.

**3. У ситуації, коли про можливість виникнення зовнішніх станів системи нічого не відомо, застосовується критерій:**

- а) критерій Вальда; б) критерій Гурвіца; в) критерій Севіджа;
- г) критерій оптимізму-песимізму.

**4. Критерій, формалізоване вираження якого записується як  $\max_i \max_j a_{ij}$ , називається критерієм:**

- а) Вальда; б) Гурвіца; в) Байєса; г) оптимізму.

**5. Який з критеріїв передбачає побудову матриці ризику?**

- а) критерій Лапласа; б) критерій Вальда ; в) критерій Севіджа;
- г) критерій Гурвіца.

**6. Правило оптимізму-песимізму – це:**

- а) правило Гурвіца; б) правило максимін; в) правило мінімакс; г) правило ризику.

**7. Який критерій передбачає використання коефіцієнта песимізму?**

- а) критерій Севіджа; б) критерій Гурвіца;
- в) критерій Вальда; г) критерій Байєса.

**8. До критеріїв прийняття рішень в умовах часткової не-визначеності належать:**

- а) критерій песимізму, оптимізму; б) критерії Гурвіца, Севіджа;
- в) критерії Вальда, Гурвіца, Севіджа; г) критерії Байєса, Бернуллі-Лапласа.

**9. Критерій максимуму середнього виграшу або максимізації середнього очікуваного доходу – це критерій:**

- а) Байєса;
- б) Бернуллі-Лапласа; в) Севіджа;
- г) Вальда.

**10. Розрахунок середнього очікуваного доходу передбачає критерій:**

- а) критерій Лапласа; б) критерій Вальда ;
- в) критерій Бернуллі-Лапласа; г) критерій Гурвіца.

## ТЕМА 8

### ТЕОРІЯ КОРИСНОСТІ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

#### Питання для самоконтролю

1. Яке значення має теорія корисності в системі процесів прийняття рішень?
2. У чому полягає застосування методу платіжної матриці?
3. Що таке функція корисності та представте методику її по-будови?
4. Перерахуйте умови схильності, несхильності та байдужості до ризику.
5. Які виділяють типи осіб, що приймають рішення щодо ризику?

#### Тестові завдання

**1. Ставлення людей до ризику враховує теорія:**

- а) ризику;
- б) корисності; в) ймовірності;
- г) невизначеності.

**2. Додаткове задоволення, яке одержує особа від споживання додаткової кількості товару, називається:**

- а) граничним задоволенням; б) граничною корисністю; в) лотереєю;
- г) сподіваною корисністю.

**3. Від наявної кількості певного блага (запасу) та від інтенсивності потреби в ньому залежить:**

- а) ступінь невизначеності; б) ступінь задоволення; в) ступінь корисності; г) ступінь блага.

**4. Раціональну поведінку людей в умовах ризику досліджували:**

- а) Нейман та Моргенштерн; б) А. Сміт та А. Маршал;

в) Т. Веблен та Г. Марковіц;г) І. Фішер та К. Маркс.

**5. Різниця між очікуваним виграшем і детермінованим еквівалентом лотереї – це:**

- а) очікуваний виграш;б) страхова сума;  
в) ймовірність виграшу;г) премія за ризик.

**6. Сума, яку особа згодна уступити, щоб уникнути ризику, пов'язаного з лотереєю, називається:**

- а) страховою сумою;б) виграшем;  
в) детермінованим еквівалентом лотереї;г) премією за ризик.

**7. Функція корисності – це:**

а) співвідношення між обсягами споживаних благ і корисностірівнем, що досягається при цьому споживачем;

- б) сума, яку особа згодна уступити, щоб уникнути ризику,пов'язаного з лотереєю;  
в) умова, за якої корисність очікуваного доходу менша, ніжочікувана корисність;  
г) певне число, яке приписується індивідом кожному можливому результату.

**8. Особу, що приймає рішення, називають схильною до ризику, якщо:**

а) для неї пріоритетним є можливість отримати гарантованосподіваний виграш у лотереї, ніж брати в ній участь;

б) при даному очікуваному результаті надасть перевагу без-ризиковій альтернативі над ризиковою;

в) при даному очікуваному результаті надасть перевагупов'язаній з ризиком альтернативі над безризиковою;

г) ця людина є підприємцем.

**9. Особа, для якої пріоритетним є одержання гарантованого виграшу порівняно з участю в лотереї, є:**

- а) схильною до ризику; б) несхильною до ризику;  
в) нейтральною до ризику;г) азартною.

**10. Якщо для особи пріоритетним є участь у лотереї, вонадо ризику:**

- а) схильна; б) несхильна;  
в) нейтральна;г) азартна.

### Задачі

**Задача 1.** Три підприємства мають тимчасово вільні кошти 25,50 і 75 тис. грн, для яких розглядаються три альтернативи використання:

- 1) придбати безризикові державні облигації під 8 % річних;
- 2) фінансування інвестиційного проекту з імовірністю невдачі0,3, а у разі успіху дохід зросте в 1,5 рази;
- 3) в депозит під 10 % річних і рівнем ризику 3 % річних.

Корисність різних сум доходів підприємства подано втабл. 8.1.

Таблиця 8.1

Корисність	Корисність різних сум доходів підприємства						
	Дохід, тис грн						
	0	0	5	5	0	5	75
Підприємство 1	0	0	0	5	0	5	75
Підприємство 2	0	5	7	5	0	5	75
Підприємство 3	0	0	4	5	5	8	75

Визначити варіант вкладення грошей з критерієм найімовірнішого доходу та можливу поведінку менеджерів.

*Методичні рекомендації для розв'язування задачі*

Визначимо найімовірніший середній дохід за обома напрямками інвестування для:

- підприємства 1:
    - 1)  $25 \square 1,08 = 27$  тис грн
    - 2)  $25 \square 1,5 \square 0,7 + 0 \square 0,3 = 26,25$  тис грн
    - 3)  $25 \square 1,07 = 26,75$  тис грн
  - підприємства 2:
    - 1)  $50 \square 1,08 = 54$  тис грн
    - 2)  $50 \square 1,5 \square 0,7 + 0 \square 0,3 = 52,5$  тис грн
    - 3)  $50 \square 1,07 = 53,5$  тис грн
  - підприємства 3:
    - 1)  $75 \square 1,08 = 81$  тис грн
    - 2)  $75 \square 1,5 \square 0,7 + 0 \square 0,3 = 78,75$  тис грн
    - 3)  $75 \square 1,07 = 80,25$  тис грн
- Отже, підприємствам найкраще придбати безризикові державні облігації під 8 % річних.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

#### ТЕМА 9. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

##### Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність ризику як економічної категорії та назвіть фактори його виникнення.
2. Яким чином пов'язані ризик і прибуток?
3. Прокласифікуйте економічні ризики за основними ознаками.
4. Назвіть джерела та чинники підприємницького ризику.
5. Назвіть основні методи оцінки ризиків та надайте їхню характеристику.

##### Тестові завдання

###### 1. Ризик – це:

- а) невід'ємна риса господарських рішень;
- б) імовірність (погрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності;
- в) поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності;
- г) об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, яка має імовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності.

**2. Вид ризику, який виникає при будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів, називається:**

- а) економічним ризиком; б) господарським ризиком;
- в) підприємницьким ризиком; г) фінансовим ризиком.

**3. Зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їхньою суб'єктивною оцінкою характеризує таку рису ризику як:**

- а) невизначеність; б) альтернативність;
- в) об'єктивність ризику; г) суперечливість.

**4. Яка функція ризику має конструктивну або деструктивну форму?**

- а) захисна;
- б) інноваційна; в) регулятивна; г) захисна.

**5. До елементів ризику не належить:**

- а) суб'єкт ризику; б) об'єкт ризику; в) джерело ризику;
- г) інформація про ступінь ризику.

**6. Ділянка, у межах якої певний вид підприємницької діяльності зберігає свою доцільність; втрати мають місце, але менші очікуваного прибутку, – це зона:**

- а) безризикова;
- б) критичного ризику;
- в) припустимого ризику; г) катастрофічного ризику.

**7. Серед основних причин внутрішнього ризику виділяють:**

- а) недоліки в системі управління;
- б) недоліки зовнішньоекономічних факторів; в) зміни політичних факторів;
- г) зсуви в економічних факторах.

**8. Зовнішнім чинником ризику є такий елемент:**

- а) якість маркетингових досліджень; б) схильність керівництва до ризику; в) взаємодія з партнерами;
- г) стратегія підприємства.

**9. Транспортний ризик належить до групи:**

- а) інвестиційних ризиків; б) комерційних ризиків; в) операційних ризиків; г) виробничих ризиків.

**10. Причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси – це:**

- а) джерела ризику; б) фактори ризику; в) функції ризику; г) види ризику.

### **Ситуаційні завдання**

**Ситуація 1.** Які ризики, на вашу думку, є найхарактернішими для діяльності:

- підприємства, що займається постачанням;
- торговельного підприємства;
- закладів харчування;
- підприємства сфери послуг.

**Ситуація 2.** Обґрунтуйте, які ризики зовнішньоекономічної діяльності найхарактерніші для підприємств лісового господарства; підприємств машинобудування; хімічних підприємств.

**Ситуація 3.** Фірма з двох можливих варіантів уклала кошти в проект А, розраховуючи одержати з часом дивіденди в розмірі 10 %. Укладення коштів у проект Б забезпечило б дивіденди на рівні 9 %. Фактичний розмір дивідендів за проектом А – 8 %, а за проектом Б – 11 %. Назвіть види та джерела ризику фірми.

**Ситуація 4.** Охарактеризуйте ризики, які можуть виникнути для підприємства при прийомі на роботу фахівця без досвіду роботи.

**Ситуація 5.** Охарактеризуйте ризики, які можуть виникнути для підприємства при зовнішньоекономічній діяльності.

**Ситуація 6.** Охарактеризуйте ризики, які можуть виникнути для підприємства при транспортуванні товарів через кордон.

## **ТЕМА 10**

### **КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ**

#### **Питання для самоконтролю**

1. Який існує зв'язок між методам оптимального планування при визначеності та невизначеності?

2. У чому полягає вагомість існування оціночної системи при прийнятті обґрунтованих господарських рішень та оцінюванні ризиків?

3. Охарактеризуйте особливості прийняття господарського рішення на засадах оптимального

планування.

4. Що включають компоненти графіку «дерева рішень»?
5. Опишіть алгоритм побудови «дерева рішень».

### Тестові завдання

#### 1. Необхідність заздалегідь передбачати можливі наслідки ризику – це:

а) завдання обґрунтування господарських рішень в умовах ризику; б) мета обґрунтування господарських рішень в умовах ризику; в) принцип обґрунтування господарських рішень в умовах ризику; г) функція обґрунтування господарських рішень в умовах ризику.

#### 2. Коефіцієнт ризику характеризує:

а) відношення максимально можливого збитку на власний капітал підприємства; б) відношення власного капіталу підприємства на максимально можливий збиток; в) відношення витрат і доходів; г) відношення доходів і витрат.

#### 3. Коефіцієнт ризику вважається оптимальним, коли:

а) відношення рівне 10 %; б) відношення рівне 70 %; в) відношення рівне 50 %; г) відношення рівне 30 %.

#### 4. Ситуація банкрутства виникає у тому випадку, коли:

а) коефіцієнт ризику дорівнює 0; б) коефіцієнт ризику дорівнює 70 %; в) коефіцієнт ризику дорівнює 30 %; г) коефіцієнт ризику дорівнює 10 %.

#### 5. Правило «розумного ризику» засновано на принципі % успіху : % сумнівів:

- а) 40:60;
- б) 70:30;
- в) 50:50;
- г) 0:0.

#### 6. Метод Черчмена-Акофа як метод, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, використовується:

а) коли альтернативних варіантів досить багато; б) консультантами для оцінки альтернативних варіантів рішення, упорядкованих за зменшенням переваг, із вказанням імовірності його реалізації; в) коли є необхідність визначення належності альтернативних варіантів до певних класів, категорій, рівнів, сортів та інше; г) при кількісній оцінці порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами.

#### 7. Оцінка варіантів здійснюється на основі аналізу най- більш і найменш переважного варіанта та завершується, коли визначається порівняльна перевага всіх показників експертизи альтернативних варіантів, – це метод:

- а) Черчмена-Акофа;
- б) лотерей;
- в) середньої точки;
- г) експертної класифікації.

#### 8. Моделювання вибору рішень в умовах ризику здійснюється за допомогою методу:

- а) «дерева рішень»; б) експертного;
- в) порівняння;
- г) «витрат-вигод».

#### 9. Який з показників включає метод побудови «дерева рішень»?

- а) варіацію подій;
- б) імовірність подій;
- в) математичне очікування; г) дисперсія.

#### 10. Компоненти графіку «дерева рішень» включають:

- а) поле дій, поле можливих наслідків;
- б) поле дій, поле можливих наслідків, точку можливостей; в) три поля, три компоненти;
- г) першу точку прийняття рішення, точку можливостей, «гілки дерева».

### Задачі

**Задача 1.** Складіть графік «дерево рішень», якщо відомі три альтернативи, відповідно до яких повинно розвиватися підприємство:

- 1) виробництво товарів відпочинку з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції 0,7. В результаті цього отримаємо ефект у -10 од. та 50 од. залежно від високої чи низької інфляції;
  - 2) створення енергетичної компанії з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції 0,7. В результаті цього отримаємо ефект у 90 од. та -15 од. залежно від високої чи низької інфляції;
  - 3) виробництво продуктів харчування з імовірністю високої інфляцією 0,3, низької інфляції 0,7. Через це отримаємо ефект у 30 од. та 25 од. залежно від високої чи низької інфляції.
- Визначте очікувану вартість можливих подій.

*Методичні рекомендації для розв'язування задачі*

Для визначення очікуваної вартості можливих подій складемо матрицю (таблиця 10.1).

**Таблиця 10.1**

Матриця визначення очікуваної вартості можливих подій

Стратегія	Дія підприємства	Висока інфляція (0,3)	Низька інфляція (0,7)
1	Виробництво товарів відпочинку	-10	50
2	Створення енергетичної компанії	90	-15
3	Виробництво продуктів харчування	30	25

«Дерево рішень» складається з ряду вузлів і виходять з них гілок. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги – відповідають переходам між логічно пов'язаними рішеннями і випадковими подіями.

Гілками дерева ставлять у відповідність суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок обирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант (рис. 10.1).

Розрахуємо очікувані доходи від реалізації трьох проектів, використовуючи формулу:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n X_i \cdot p_i, \quad (10.1)$$

де  $X_i$  – це представлена альтернатива;  $p_i$  – ймовірність застосування альтернативи;  $n$  – кількість альтернатив.

Звідси:  $M(x_1) = 0,3 \cdot (-10) + 0,7 \cdot 50 = 32 \text{ од.}$

$M(x_2) = 0,3 \cdot 90 + 0,7 \cdot (-15) = 16,5 \text{ од.}$   $M(x_3) = 0,3 \cdot 30 + 0,7 \cdot 25 = 26,5 \text{ од.}$

Отже, найдоцільніше підприємству обрати першу стратегію, тобто виробництво товарів продукції, а другу й третю стратегії варто відкинути. Найбільший очікуваний ефект дає рішення, що дорівнює 32 од. щодо підвищення заробітної плати.

## ТЕМА 11

### ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

### У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

#### Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність конфліктної ситуації.
2. Які існують моделі розвитку конфлікту?
3. Опишіть систему власних понять теорії ігор.
4. У чому полягають чиста та змішана стратегії і гарантований результат гри?
5. Укажіть на переваги та недоліки моделі торгів.

#### Тестові завдання

1. **Зіткнення протилежних інтересів учасників призводить до виникнення:**
  - а) ризикових ситуацій;
  - б) непередбачуваних ситуацій;
  - в) конфліктних ситуацій;
  - г) оптимальних ситуацій.
2. **Теорія ігор – це:**
  - а) теорія математичних моделей прийняття рішень в умовах невизначеності;
  - б) розділ економічної теорії;
  - в) розділ мікроекономічної теорії;
  - г) розділ макроекономічної теорії.
3. **Теорія гри ефективно реалізується за умови, що:**
  - а) ситуації мають подібний характер або повторюються;
  - б) у процесі прийняття рішень беруть участь кілька осіб з різними предметами заінтересованості;
  - в) рішення розраховані на широке коло споживачів;
  - г) розглядаються декілька варіантів прийняття рішення.
4. **Передбачення результатів стратегічних, оперативних ігор, коли учасники не мають повної інформації про наміри один одного, – це:**
  - а) правила теорії ігор;
  - б) результат теорії ігор;
  - в) мета теорії ігор;
  - г) завдання теорії ігор.
5. **У теорії ігор особистий хід – це:**
  - а) дія, що передбачена правилами гри;
  - б) не передбачений правилами гри хід;
  - в) вибір дії, що не залежить від волі гравця;
  - г) свідомий вибір гравця.
6. **Сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій у кожному особистому ході, – це:**
  - а) методика вирішення конфліктної ситуації;
  - б) стратегія гравця;
  - в) модель гри;
  - г) особисті ходи гравців.
7. **Нижньою ціною гри називається елемент матриці, для якого виконується умова:**
  - а)  $\alpha = \max_i (\min_j a_{ij})$ ;
  - б)  $\beta = \min_i \max_j a_{ij}$ ;
  - в)  $\gamma = \alpha = \beta$ ;
  - г)  $\max_i a_{ij} = \min_j a_{ij}$
8. **У якому випадку найбільший з мінімальних вигравів гравця А точно дорівнює найменшому з максимальних програвів гравця В?**
  - а) у випадку наявності нижньої ціни гри;
  - б) у випадку наявності верхньої ціни гри;
  - в) у випадку наявності справедливої ціни гри;
  - г) у випадку наявності сідлових точок.
9. **Повний набір застосування його чистих стратегій при багаторазовому повторенні гри в тих самих умовах із заданими ймовірностями – це:**
  - а) одноразова стратегія гравця;
  - б) змішана стратегія гравця;
  - в) ризикова стратегія гравця;
  - г) оптимальна стратегія гравця.
10. **Мінімакс – це:**
  - а) нижня ціна гри;
  - б) верхня ціна гри;
  - в) ціна гри;
  - г) сідловка точка.



### Задачі

**Задача 1.** Вибрати оптимальний режим роботи нової системи, що складається з двох підсистем типів  $A_1$  і  $A_2$ . Відомі виграші від упровадження кожного типу залежно від зовнішніх умов, якщо порівняти зі старою системою. У разі використання типів підсистем  $A_1$  і  $A_2$  залежно від характеру розв'язуваних задач  $B_1$  і  $B_2$  (довго-строкові і короткострокові) буде різний ефект. Передбачається, що максимальний виграш відповідає найбільшому значенню критерію ефекту від зміни підсистем старого покоління на новітні підсистеми  $A_1$  і  $A_2$ . У таблиці 11.1 подано платіжну матрицю гри, де  $A_1$  і  $A_2$  – стратегії керівника;  $B_1$  і  $B_2$  – стратегії, що віддзеркалюють характер розв'язуваних на ЕОМ задач. Необхідно знайти оптимальну стратегію керівника.

Таблиця 11.1

Платіжна матриця		
	$B_1$	$B_2$
$A_1$	0,3	0,8
$A_2$	0,7	0,4

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Запишемо умови в прийнятних індексах:

$$a_{11} = 0,3; a_{12} = 0,8;$$

$$a_{21} = 0,7; a_{22} = 0,4.$$

Визначимо верхню й нижню ціни гри (таблиця 11.2):

$$\alpha_1 = \min\{0,3; 0,8\} = 0,3;$$

$$\alpha_2 = \min\{0,7; 0,4\} = 0,4;$$

$$\beta_1 = \max\{0,3; 0,7\} = 0,7;$$

$$\beta_2 = \max\{0,8; 0,4\} = 0,8.$$

Таблиця 11.2

Платіжна матриця			
	$B_1$	$B_2$	$\alpha_i$
$A_1$	0,3	0,8	0,3
$A_2$	0,7	0,4	0,4
$\beta_j$	0,7	0,8	

Як бачимо, одержано гру без сідлової точки, тому що

$$\alpha = \max\{0,3; 0,4\} = 0,4;$$

$$\beta = \min\{0,7; 0,8\} = 0,7; 0,4 < 0,7;$$

□ □ □ .

Оскільки сідлової точки немає, застосування чистих стратегій не приводить до оптимального результату.

**Задача 2.** Перетворити наведену в таблиці 11.3 матрицю при-бутку на матрицю ризику.

Таблиця 11.3

Стратегія	Виграш за угодою 1	Виграш за угодою 2	Виграш за угодою 3	Виграш за угодою 4
Стратегія 1	1	4	8	3
Стратегія 2	5	8	7	6
Стратегія 3	8	3	2	8
Стратегія 4	5	6	8	9

Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Для того, щоб перетворити матрицю прибутків на матрицю ризиків, де в осередках матриці величина ризику – різниця між максимальним результатом при цьому кінці (максимальному числі в даному стовпці) і результатом при обраній стратегії. Значення ризику показує величину, що втрачається при прийнятті неправильного рішення. Розрахунки заносимо в таблицю 11.4.

Таблиця 11.4

Стратегія	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$
$A_1$	$8-1=7$	4	0	6
$A_2$	$8-5=3$	0	1	3
$A_3$	$8-8=0$	5	6	1
$A_4$	$8-5=3$	2	0	0

## ТЕМА 12. ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ РИЗИКУ

### Питання для самоконтролю

1. Які критерії ефективності прийняття інвестиційних рішень Вам відомі?
2. Перерахуйте критерії обґрунтування рішень під час прийняття (вибору) інвестиційного проекту.
3. Що таке очікувана дохідність компанії та як вона розраховується?
4. Як визначається коефіцієнт систематичного ризику?
5. Охарактеризуйте портфелі Г. Марковіца і Р. Тобіна та ви-значте відмінні риси портфелів Г. Марковіца та Р. Тобіна.

### Тестові завдання

#### 1. Інвестиційні рішення – це:

- а) акти діяльності особи, яка приймає рішення, з обґрунтованого вкладення фінансових і реальних (матеріальних та нематеріальних) інвестицій;
- б) рішення щодо визначення обсягу та структури коштів, що інвестуються (власних і позикових);
- в) рішення щодо вкладення (інвестування) коштів в активи у певний момент часу щодо одержання прибутку в майбутньому;
- г) рішення, наслідком якого є суттєві фінансові витрати та зміни у становищі підприємства в цілому.

#### 2. Вибір особою, яка приймає рішення, за допомогою ви- значених методик, методів та правил єдиного варіанта з декі- лькох можливих – це:

- а) інвестиційне рішення;
- б) фінансове рішення;

- в) особисте рішення;
- г) маркетингове рішення.

**3. Мінімальний рівень ризику, притаманний фінансовим активам, які перебувають в обігу на певному ринку, – це:**

- а) систематичний ризик; б) допустимий ризик;
- в) несистематичний ризик; г) оптимальний ризик.

**4. Рівень рентабельності виробництва, період початку будівництва і сам процес будівництва, вартість основного капіталу і продуктивність – це види:**

- а) допустимого ризику;
- б) катастрофічного ризику; в) систематичного ризику; г) несистематичного ризику.

**5. Такі критерії як вартість проекту; чиста поточна вартість; прибуток; рентабельність; внутрішня норма прибутку; період окупності, належать до групи:**

- а) кількісних критеріїв, які дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту;
- б) кількісних критеріїв, які дозволяють вибрати із тих проектів, реалізація яких доцільна (критерії сприйняття);
- в) критеріїв, які дозволяють оцінити реальність проекту; г) якісних критеріїв.

**6. Визначення вартості грошових потоків, які відносяться до майбутніх періодів, називається:**

- а) компаундуванням; б) дисконтуванням;
- в) приведенням майбутнього грошового потоку до результату цього періоду;
- г) комерційним обліком.

**7. Теорію портфеля та портфельного ризику створили:**

- а) Г. Марковіц і Р. Тобін;
- б) Нейман та Моргенштерн; в) Т. Веблен та Г. Марковіц; г) І. Фішер та К. Маркс.

**8. До систематичного належить ризик:**

- а) галузевий;
- б) збільшення питомої ваги витрат матеріальних ресурсів; в) пов'язаний зі змінами інвестиційного клімату;
- г) пов'язаний з платоспроможністю покупця.

**9. Право вибору способу, форми, обсягу, техніки виконання зобов'язання, наданого однією зі сторін в умовах договору (контракту), – це:**

- а) форвард; б) ф'ючерс; в) опціон; г) акт.

**10. «Портфельна теорія» являє собою:**

- а) математичну модель формування оптимальних сукупностей активів;
- б) формування такого портфеля цінних паперів, який би відповідав вимогам підприємств як за прибутками, так і за ризиком, та при цьому достатньою мірою був диверсифікований;
- в) заснований на статистичних методах механізм оптимізації сформованого інвестиційного портфеля за певними критеріями співвідношення рівня його прибутковості й ризику;
- г) ймовірність неотримання очікуваного прибутку чи навіть часткова або повна втрата коштів, які вкладені в цінні папери.

## **ТЕМА 13 ЯКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ**

### **Питання для самоконтролю**

1. Опишіть методологію аналізу та оцінки ризику і наведіть показники оцінки економічного ризику.
2. У чому полягають відмінності якісного та кількісного аналізу ризику?
3. Що таке якісна оцінка ризиків?
4. Наведіть відмінні риси методу мозкового штурму.
5. Охарактеризуйте методи асоціацій та аналогій і Дельфі.

### **Тестові завдання**

1. Аспект, пов'язаний з виявленням впливу рішень, які приймаються в умовах

**невизначеності та конфліктності, на ін-тереси суб'єктів господарювання, притаманний:**

- а) якісному аналізу;
- б) кількісному аналізу; в) об'єктивному аналізу;
- г) математичному аналізу.

**2. Який метод полягає в генерації якомога більшої кількості варіантів вирішення проблеми, в тому числі і найнеймовірніших, а далі, з усіх придуманих варіантів відбираються ті, які можуть бути реалізовані на ділі?**

- а) метод аналогій;
- б) метод «дерева рішень»; в) метод мозкового штурму; г) метод експертних оцінок.

**3. Якісний аналіз ризику дає можливість:**

- а) визначити чинники й зони ризику;
- б) розрахувати ступінь окремих ризиків і ризику певного виду діяльності в цілому;
- в) визначити ймовірність появи випадку втрат (імовірність ре-алізації ризику);
- г) управляти ризиками.

**4. Метод експертних оцінок полягає у :**

- а) перенесенні на об'єкт, що потребує вдосконалення, ознак випадково вибраних об'єктів;
- б) активізації та використанні асоціативного мислення людини для генерування нових ідей і пропозицій шляхом зіставлення досліджуваного явища, процесу, об'єкта з іншими більш-менш подібними;

в) можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників;

- г) генерації якомога більшої кількості варіантів вирішення проблеми.

**5. Послідовне анкетування експертів різних галузей науки, техніки і формуванні масиву інформації, що відображає індивідуальні оцінки експертів, засновані на строго логічному досвіді передбачає метод:**

- а) метод Меттчета; б) метод Дельфі;
- в) очікування натхнення; г) метод АВС.

**6. Етапами методу мозкового штурму є:**

- а) виявлення конкретних причин; аналіз рішень; б) генерація ідей; розбір і оцінка ідей;
- в) чітке формулювання завдання; генерація ідей;
- г) чітке формулювання завдання; генерація ідей; розбір і оцінка ідей.

**7. Який метод якісної оцінки ризику передбачає визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини?**

- а) мозкового штурму; б) експертної оцінки; в) асоціацій;
- г) аналогій.

**8. Який метод є комплексним методом активізації творчої діяльності, що використовує різні прийоми і принципи, зокрема мозкового штурму, методу аналогій та асоціацій тощо?**

- а) метод низки випадковостей; б) метод асоціацій ідей;
- в) метод фокальних об'єктів; г) синектика.

**9. Метод аналогії – це:**

а) комплексний метод активізації творчої діяльності, що використовує різні прийоми і принципи, зокрема мозкового штурму, методу аналогій та асоціацій;

б) аналіз всіх наявних даних, що стосуються здійснення фірмою або банком аналогічних проектів у минулому з метою розрахунку можливостей виникнення витрат;

- в) визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;

г) послідовне анкетування експертів різних галузей науки, техніки і формуванні масиву інформації, що відображає індивідуальні оцінки експертів, засновані на строго логічному досвіді.

**10. До групи евристичних методів аналізу ризику належать:**

а) методи контрольних запитань; морфологічного аналізу; критичних значень; аналіз чутливості (уразливості); метод моделювання Монте-Карло;

- б) методи експертних оцінок; побудови «дерева рішень»; в) методи Дельфі, мозкового штурму;

г) методи контрольних запитань; морфологічного аналізу; критичних значень; аналіз чутливості (уразливості); Дельфі.

### Ситуаційні завдання та задачі

**Ситуація 1.** Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності сектору економіки загалом. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчимиза відповідні показники виду економічної діяльності?

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

**Ситуація 3.** Економісту запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності сектору економіки загалом. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчимиза відповідні показники виду економічної діяльності?

**Ситуація 4.** Які види ризику, які будуть впливати на приватне підприємство сільського господарства, що спеціалізується на вирощуванні агрокультур? Охарактеризуйте основні елементи такого ризику.

**Ситуація 5.** Ви плануєте відкрити власну справу та стати підприємцем. Які ризики будуть впливати на ефективність вашого бізнесу. Які заходи ви можете використати, аби їх попередити та оптимізувати?

## ТЕМА 14

### КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

#### Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику кількісній оцінці ризику.
2. Які існують втрати у підприємницькій діяльності?
3. Які існують показники кількісного вимірювання ризику?
4. Наведіть приклади розподілу рішень щодо кількісної оцінки ризику для подій різного класу.
5. У чому полягають статистичні розподіли втрат?

#### Тестові завдання

##### 1. Випадкова величина – це:

- а) змінна, якій навіть при фіксованих обставинах ми не можемо приписати певне значення, але можемо приписати кілька значень, які вона приймає з певними ймовірностями;
- б) частка числа і сходів (наслідків), сприятливих даній події в загальному числі можливих рівно ймовірних результатів (наслідків);
- в) дискретна та інтервальна величина; г) величина, яка зустрічається рідко.

##### 2. Частка числа і сходів (наслідків), сприятливих даній події в загальному числі можливих рівно ймовірних результатів (наслідків) – це:

- а) випадкова величина; б) ймовірність;
- в) дискретна величина; г) інтервальна величина.

##### 3. Для розрахунку якого показника використовують середньолінійне відхилення та дисперсію?

- а) коефіцієнт ризику; б) коефіцієнт варіації;
- в) математичне очікування;
- г) середньоквадратичне відхилення.

##### 4. Який із показників кількісної оцінки ризику є відносною величиною?

- а) дисперсія;
- б) коефіцієнт варіації;
- в) математичне очікування;
- г) середньоквадратичне відхилення.

##### 5. Коефіцієнт варіації визначається як

- а) частка від ділення середньоквадратичного відхилення на очікуване значення результату;
- б) частка від ділення очікуваного значення результату на його середньоквадратичне відхилення;
- в) частка від ділення дисперсії на математичне очікування;
- г) частка від ділення математичного очікування на дисперсію.

**6. Якщо коефіцієнт варіації знаходиться в межах від 10 % до 25 %, то це коливання:**

- а) слабе; б) помірне; в) високе;
- г) критичне.

**7. До втрат у виробничому процесі належить:**

- а) непередбачене зниження обсягу закупівлі в порівнянні з на-міченим;
- б) зниження обсягу реалізації, обумовлене не передбачуваним падінням попиту чи потреби в товарі;
- в) зниження цін, за якими намічається реалізувати продукцію;
- г) зниження обсягів виробництва продукції.

**8. Сплата підвищених відрахувань і податків, якщо в процесі здійснення бізнес-плану ставки відрахувань і податків зміняться в несприятливу для підприємця сторону належить до втрат:**

- а) податкових; б) фінансових; в) комерційних; г) виробничих.

**9. Графічне зображення ряду у вигляді неперервної лінії зміни частот у варіаційному ряді, який функціонально пов'язаний зі зміною варіант (значень ознаки), – це:**

- а) крива витрат; б) крива ризику;
- в) крива розподілу;
- г) інтервальна величина.

## ТЕМА 15

### РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ РИЗИКУ

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке ризик-менеджмент та які підсистеми він включає?
2. Яким чином організовується процес управління ризиками?
3. Опишіть методи управління економічними ризиками.
4. Яким чином здійснюється стратегічне планування та прогнозування економічного ризику на підприємстві?
5. Охарактеризуйте основні прийоми зниження ступеню ризику.

#### Тестові завдання

**1. Функцією керівної підсистеми є:**

- а) вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу;
- б) організація вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу;
- в) розробка на перспективу змін фінансово-економічного стану об'єкта та його частин;
- г) спонукання спеціалістів до зацікавленості в управлінні ризиками.

**2. Функцією керованої підсистеми є:**

- а) вирішення питань, пов'язаних з ризиком, ризиковими вкладеннями капіталу;
- б) роботи зі зниження ступеня ризику;
- в) вплив на об'єкт управління, через що досягається ситуація стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів;
- г) процес страхування ризику; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарювання.

**3. Одним із правил ризик-менеджменту є:**

- а) досягнення мінімального рівня ризику; б) максимум виграшу;
- в) кількісний розрахунок рівня ризику;
- г) розрахунок точного значення результату.

**4. Сукупність логічних прийомів і методологічних правил теоретичного дослідження і відшукання істини – це:**

- а) синтез; б) інсайд; в) інтуїція;
- г) евристика.

**5. Набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до визначення специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей, – це:**

- а) план ризик-менеджменту; б) тактика-менеджменту;
- в) управління ризик-менеджментом; г) стратегічне планування.

**6. Найобґрунтованіший і відносно менш затратний засіб зниження ступеня економічного ризику:**

- а) диверсифікація; б) страхування;
- в) хеджування; г) компенсація.

**7. Диверсифікація є методом:**

- а) уникнення ризику; б) компенсації ризику; в) збереження ризику; г) зниження ризику.

**8. Метод, який полягає у розподілі ризику між учасниками підприємницького проекту або передачу ризику певному суб'єкту господарських відносин, – це метод:**

- а) диверсифікації; б) передачі ризику; в) розподілу ризику;
- г) страхування ризику.

**9. З допомогою якої моделі здійснюється оптимізація величини запасів грошових коштів?**

- а) модель Неймана та Моргенштерна; б) метод Меттчета;
- в) модель М. Міллера і Д. Орра;
- г) модель Т. Веблена та Г. Марковіца.

**10. У моделі М. Міллера і Д. Орра головними є такі величини:**

- а) оптимальна величина сальдо грошових засобів; максимальний рівень грошових засобів; мінімальний рівень грошових коштів;
- б) математичне очікування; дисперсія; коефіцієнт варіації; в) собівартість; рентабельність; прибуток;
- г) точка беззбитковості; фінансові кошти; основні засоби.

#### **Ситуаційні завдання**

**Ситуація 1.** Зробіть аналіз портфельного підходу до теорії грошей. За формальною кейнсіанською моделлю індивіди можуть тримати своє багатство у вигляді грошей і облігацій. Гроші – актив, що не приносить грошової процентної ставки, якщо вони перебувають у власника. Облігації – цінні папери, що дають певний дохід. Той факт, що власники не бажають тримати всі свої активи в облігаціях, економісти пояснюють небажанням людей ризикувати, оскільки ринкова вартість облігацій не відома заздалегідь. Які види ризиків супроводжують кожен з видів активів? Який ризик, на вашу думку, переважає в кожному випадку? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 2.** Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 3.** Ви працюєте на кондитерській фабриці директором маркетингової служби. З якими ризиками ви стикаєтесь під час виконання службових обов'язків? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 4.** Фірма здійснює торговельну діяльність. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Перелік питань, що виносяться  
на підсумковий та модульний контролі**

1. Сутність господарських рішень.
2. Господарські рішення та їх види
3. Способи формалізації та реалізації господарських рішень
4. Параметри та умови якості господарських рішень
5. Чинники, які впливають на якість та ефективність господарських рішень
6. Характеристика процесу прийняття господарських рішень
7. Загальні засади процесу прийняття господарських рішень
8. Стили та способи прийняття господарських рішень
9. Моделі та методи прийняття господарських рішень
10. Основні моделі прийняття рішень
11. Методи прийняття рішень та способи формування пріоритетів
12. Характер та умови прийняття господарських рішень
13. Сутність поняття «методи розробки господарських рішень».
14. Залежність вибору методу від характеристик рішення
15. Методи розробки рішень господарської діяльності.
16. Аналітичні методи.
17. Статистичні методи.
18. Евристичні методи. Експертні методи. Математичні методи
19. Поняття і економічна сутність капіталу
20. Загальні положення фінансування господарських рішень. Способи залучення капіталу
21. Прогнозування структури джерел інвестування. Власні, позикові й залучені інвестиції
22. Моделі визначення вартості власного капіталу, позикового капіталу.
23. Середня зважена вартість капіталу
24. Загальні положення про критерії та підходи до вибору оптимального рішення
25. Якість і ефективність господарських рішень
  26. Оцінка економічної ефективності інвестиційних рішень
27. Суть та види невизначеності
28. Врахування факторів невизначеності у господарських рішеннях
29. Прийняття рішень в умовах повної невизначеності
30. Критерії прийняття рішень в умовах повної невизначеності
31. Прийняття рішень в умовах часткової невизначеності
32. Матриця прибутків і витрат
33. Поняття та аксіоми корисності
34. Визначення корисності через поняття лотереї та побудова функції корисності
35. Умови схильності, несхильності та байдужості до ризику
36. Суть ризику
37. Класифікація підприємницького ризику
38. Методи виявлення ризику
  
39. Принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику
40. Прийняття господарських рішень за оптимальним плануванням
41. Порівняльна оцінка варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику
42. Методи побудови дерева рішень
43. Суть та види конфліктів
44. Моделі конфліктних ситуацій
45. Система теорії ігор
  46. Модель торгів
46. Проектний ризик та прийняття рішень
48. Середньозважена ціна капіталу та модель визначення ціни капітальних активів
49. Прийняття фінансових рішень
50. Портфелі максимальної ефективності та формування оптимального портфелю



51. Групування якісних методів оцінювання ризику
52. Метод мозкового штурму
53. Метод експертних оцінок
54. Методи асоціацій, аналогій, Дельфі
55. Втрати та збитки у підприємницькій діяльності.
56. Причини виникнення ризику
57. Система абсолютних та відносних показників вимірювання ризику
58. Побудова кривої ризику
59. Методи кількісного оцінювання ризиків
60. Основи ризик-менеджменту.
61. Етапи ризик-менеджменту та їх характеристика
62. Методи регулювання ступеня ризику
63. Економічні методи зниження ризику

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. - Харків: Промарт, 2015. 300 с.
2. Гвоздева Т.М., Ігнашкіна Т.Б., Сомова Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 1 : Навч. посібник. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. -72 с.
3. Гвоздева Т.М., Ігнашкіна Т.Б., Сомова Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 2: Навч. посібник. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2009. 108 с.
4. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
5. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / [Герасимчук Н. А., Мірзоева Т.В., Томашевська О. А.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Вид. 2-е. - Київ : Компринт, 2018. 595 с.
6. Обґрунтування рішень в публічному управлінні: опорно-логічний конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування рішень в публічному управлінні» для студентів галузі знань 281 - Публічне управління та адміністрування; спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування. Покровськ, ДонНТУ, 2020. 261 с.
7. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: навч. посіб. / О.П. Логвінова, І.М. Семененко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Харків : Лідер, 2015. 368 с.
8. Посилкіна О.В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська. Харків : НФаУ, 2018. 197 с.
9. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. - [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с

**Методичні рекомендації**  
щодо забезпечення самостійної (індивідуальної) роботи здобувачів вищої освіти  
**освітнього ступеня бакалавр**  
**Спеціальностей**  
**051 “Економіка”**

Укладач В.П. Братюк

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4916 від  
16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ,  
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26





# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>